

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI



MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL
İLETİŞİME ETKİSİNİN İNCELENMESİ

İLETİŞİM BİLİMLERİ YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜŞRA YAMAN

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Yavuz AKÇİ

BOLU, HAZİRAN 2025

KABUL VE ONAY SAYFASI

Büşra YAMAN tarafından hazırlanan “**MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME ETKİSİNİN İNCELENMESİ**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından İletişim Bilimleri Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir. 18/07/2025

Jüri Üyeleri

Danışman
Prof. Dr. Yavuz AKÇI
Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Üye
Doç. Dr. Ekin Kadir SELÇUK
Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Üye
Doç. Dr. Ramazan ASLAN
Adıyaman Üniversitesi

İmza

.....

.....

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu ve Şablonuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir
- aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin Turnitin adlı programında enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %30'u geçmemektedir.

Bu çalışma için Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan 2025/311 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....
BÜŞRA YAMAN

ÖZET

**MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL İLETİŞİME
ETKİSİNİN İNCELENMESİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
BÜŞRA YAMAN
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
İLETİŞİM BİLİMLERİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
(TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. YAVUZ AKÇİ)**

**BOLU, ŞUBAT - 2024
XII + 87 sayfa**

Mobbing, bireyin iş ortamında sistematik şekilde, kasıtlı bir biçimde ve tekrar eden psikolojik tacize maruz bırakılmasıdır. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlar, öneriler veya endişeler hakkında bilgi, fikir ve görüşlerini bilinçli olarak ifade etmektan kaçınması durumudur. Örgütsel iletişim ise bir örgütün ortak amaçlarına ulaşmak için çalışanları arasındaki bilgi, duygu ve düşüncelerin aktarımını sağlayan iletişim süreçleridir. Bu çalışma, gıda ve içecek sektöründeki bir işletmede çalışanların mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim hakkındaki bilgi düzeylerini, mobbing ve örgütsel sessizlik uygulamalarıyla karşılaşma durumlarını ve bu karşılaşmaların örgütsel sessizliğe yol açıp açmadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Nicel araştırma deseni benimsenerek, anket tekniği ile toplam 107 çalışandan veri toplanmıştır. Toplanan veriler öncelikle güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra da korelasyon, t-testi, ANOVA ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analizlerin sonucunda verilerinin yeterli güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmüştür. İstatistikî analizler sonucunda mobbingin örgütsel iletişim dinamiklerini karmaşık yollarla etkilediğini, hatta belirli durumlarda iletişimin artmasına yol açabileceğini göstermiştir. Ayrıca, çalışanların demografik özellikleri (özellikle kıdem, aile gelir durumu ve eğitim düzeyi) ile örgütsel algıları arasında önemli bağlantılar olduğu, ancak cinsiyet ve medeni durumun bu algılar üzerinde belirleyici bir rol oynamadığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular, işyerinde mobbing ve sessizlikle mücadele ile etkin iletişim stratejileri geliştirme konusunda örgütlere ve yöneticilere önemli çıkarımlar sunmaktadır.

ANAHTAR KELİMELELER: Mobbing, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İletişim, İletişim

ABSTRACT

**INVESTIGATION OF THE EFFECT OF MOBBING AND
ORGANIZATIONAL SILENCE ON ORGANIZATIONAL
COMMUNICATION
MASTER THESIS
BÜŞRA YAMAN
BOLU ABANT IZZET BAYSAL UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
DEPARTMENT OF COMMUNICATION SCIENCES
(SUPERVISOR: PROF. DR. YAVUZ AKÇI)**

BOLU, JULY 2025

XII + 87 pages

Mobbing is defined as the systematic, deliberate, and repeated psychological harassment of an individual in the workplace. Organizational silence refers to situations where employees consciously refrain from expressing information, ideas, and opinions about organizational problems, suggestions, or concerns. Organizational communication, on the other hand, encompasses the communication processes that facilitate the transfer of information, emotions, and thoughts among employees to achieve an organization's common goals.

This study aims to investigate employees' knowledge levels regarding mobbing, organizational silence, and organizational communication within a food and beverage sector enterprise. It also examines their experiences with mobbing and organizational silence practices and whether these encounters lead to organizational silence. Adopting a quantitative research design, data were collected from a total of 107 employees using a survey technique. The collected data first underwent reliability analysis, followed by correlation, t-test, ANOVA, and regression analyses. The analyses confirmed that the data possessed a sufficient level of reliability.

Statistical analyses revealed that mobbing influences organizational communication dynamics in complex ways, and in certain situations, it may even lead to an increase in communication. Furthermore, the study concluded that there are significant connections between employees' demographic characteristics (especially seniority, family income level, and education level) and their organizational perceptions. However, gender and marital status were not found to play a decisive role in these perceptions. The findings offer important implications for organizations and managers in combating workplace mobbing and silence, as well as in developing effective communication strategies.

KEYWORDS: Mobbing, Organizational Silence, Organizational Communication, Communication.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	ix
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	x
TEŞEKKÜR	xi
1. GİRİŞ	1
1.1 Mobbing.....	2
1.1.1 Mobbing Tanımı ve Tarihsel Gelişimi	3
1.1.2 Mobbing Unsurları ve Benzer Kavramlar	4
1.1.3 Zorbalık	4
1.1.2.2 Şiddet	5
1.1.2.3 Taciz	5
1.1.2.4 Çatışma	6
1.1.2.5 Stres	6
1.1.3 Mobbing Nedenleri.....	7
1.1.3.1 Kişisel Nedenler.....	8
1.1.3.2 Örgütsel Nedenler	8
1.1.3.3 Sosyal Nedenler	9
1.1.4 Mobbing Çeşitleri	10
1.1.4.1 Aşağı Yönlü Mobbing	10
1.1.4.2 Yatay Yönlü Mobbing	11
1.1.4.3 Yukarı Yönlü Mobbing.....	11
1.1.5 Mobbing Aşamaları	12
1.1.6 Mobbing Mağduru Üzerindeki Etkileri	13
1.1.7 Mobbingle Baş Etme Yöntemleri	14
1.1.7.1 Mobbing Yönetiminde Örgüt Yönetiminin Rolü.....	14
1.2. Örgütsel Sessizlik	15
1.2.1 Örgütsel Sessizlik Tanımı.....	15
1.2.2 Örgütsel Sessizlik Nedenleri.....	18
1.2.2.1 Adaletsizlik Kültürü.....	18
1.2.2.2 Sessizlik İklimi	18
1.2.2.3 Geçmiş Tecrübeler.....	19
1.2.2.4 İzolasyon Korkusu	19
1.2.2.5 Konuşmanın Riskli Görülmesi	20

1.2.2.6 İlişkilerde Zedelenme Korkusu.....	20
1.2.2.7 Karakter	21
1.2.2.8 Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirimleri.....	21
1.2.2.9 Yöneticinin Yapısı	22
1.2.2.10 Mobbing.....	22
1.2.2.11 Yöneticilere Güvenilmemesi	23
1.2.3 Örgütsel Sessizlik Türleri	23
1.2.3.1 Kabullenici Sessizlik	24
1.2.3.2 Korunma (Savunma) Amaçlı Sessizlik.....	26
1.2.3.3 Koruma Amaçlı Sessizlik	28
1.2.4 Örgütsel Sessizlik Aşamaları	29
1.2.4.1 Birinci Dönem	30
1.2.4.2 İkinci Dönem	31
1.2.4.3 Üçüncü Dönem	31
1.2.5 Örgütsel Sessizlik Teorileri	31
1.2.5.1 Bekleyiş Teorisi	32
1.2.5.2 Fayda-Maliyet Teorisi	33
1.2.5.3 Sessizlik / Suskunluk Sarmalı.....	33
1.2.5.4 Kendini Uyarlama.....	34
1.2.6 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	34
1.3 İletişim.....	35
1.3.1 İletişimin Tanımı ve Önemi.....	35
1.3.2 İletişim Çeşitleri.....	35
1.3.2.1 Sözlü İletişim	35
1.3.2.2 Sözsüz İletişim.....	36
1.3.2.3 Yazılı İletişim	36
1.3.3 İletişim Sürecinin Ögeleri.....	36
1.3.3.1 Kaynak.....	36
1.3.3.2 Mesaj.....	37
1.3.3.3 Kanal.....	37
1.3.3.4 Alıcı	37
1.3.3.5 Geribildirim	38
1.3.3.6 Kodlama.....	38
1.3.3.7 Kod Açma	39
1.3.3.8 Gürültü.....	39
1.4 Örgütsel İletişim	39
1.4.1 Örgütsel İletişimin Tanımı.....	39
1.4.2 Örgütsel İletişim Önemi	40
1.4.3 Örgütsel İletişim Yararları	40
1.4.4 Örgütsel İletişim Çeşitleri.....	41
1.4.4.1 Biçimsel İletişim	41
1.4.4.1.1 Dikey İletişim	41
1.4.4.1.2 Yatay İletişim.....	42
1.4.4.1.3 Çapraz İletişim.....	42

1.4.4.2 Biçimsel Olmayan İletişim	42
1.4.5 Konu ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	43
2. MATERYAL ve YÖNTEM.....	46
2.1 Araştırmanın Amacı	46
2.2 Araştırmanın Önemi	46
2.3 Evren ve Örneklem	46
2.4 Kapsam ve Sınırlılıklar	47
2.5 Veri Toplama Aracı	47
2.6 Araştırmanın Yöntemi	48
3. BULGULAR	49
3.1 Araştırmanın Demografik Bulguları.....	49
3.2 Güvenirlilik Analizi Bulguları.....	50
3.3 Korelasyon Analizi Bulguları.....	50
3.4 Anova Analizi Bulguları.....	53
3.5 Regresyon Analizi Bulguları	64
3.6 T-Test Analizi Bulguları.....	69
4. TARTIŞMA	72
5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	74
KAYNAKLAR	78
EKLER.....	84

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1. Demografik Bulgular.	49
Tablo 3.2. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri	50
Tablo 3.3. Korelasyon Analizi Bulguları.	51
Tablo 3.4. Aile Gelir Durumları Anova Bulguları.	54
Tablo 3.5. Sessizlik Değişkeni İçin Tukey HSD Post Hoc Test Bulguları	55
Tablo 3.6. Çalışma Süresi Anova Bulguları.....	56
Tablo 3.7. Mobbing Değişkeni İçin Tukey HSD Post Hoc Test Bulguları.....	58
Tablo 3.8. Siys Değişkeni İçin Tukey HSD Post Hoc Test Bulguları.....	58
Tablo 3.9. Eğitim Düzeyleri Anova Bulguları.	60
Tablo 3.9.1. Örgütsel İletişim Değişkeni İçin Tukey HSD Post Hoc Tezt Bulguları.	62
Tablo 3.9.2 Regresyon Özet Tablo.....	65
Tablo 3.9.3 Regresyon Tablosu 1.....	65
Tablo 3.9.4 Regresyon Tablosu 2.....	66
Tablo 3.9.5 Regresyon Özet Tablo.....	68
Tablo 3.9.6 Regresyon Tablosu 1.....	68
Tablo 3.9.7 Regresyon Tablosu 2.....	68
Tablo 3.9.8 Medeni Durum T-Test Tablosu.....	69
Tablo 3.9.9 Cinsiyet T-Test Tablosu.....	70

KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

- BAİBÜ** : Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
İYS : İtibara Yönelik Saldırıları
KGİYS : Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları
SİYS : Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları
YKMYS : Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları



TEŞEKKÜR

Tez yazım sürecimi değerli kılan tüm içtenliği ve bilgisiyle bana yol göstererek bundan sonraki hayatımda saygıyla anacağım değerli danıŐmanım Prof. Dr. Yavuz AKI'ye ve kıymetli jüri üyelerim Doç. Dr. Ekin Kadir SELÇUK ve Doç. Dr. Ramazan Aslan'a sonsuz sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Varlıklarıyla bu anlamlı ve değerli süreç de bana güç veren destek olan kıymetli aile üyelerime tüm kalbimle teşekkür ediyorum.

Tez sürecinde bana destekleri için Öğr. Gör. Dr. Mustafa Orhan YALINIZ ve Dr. Öğr. Üyesi Yunus ÖZDEMİR'e minnettarlığımı sunuyorum. Son olarak ise alanında uzman ve deneyimli akademik ve idari kadrosuyla bu bilimsel sürece ilk adımımı atmama fırsat tanıyan Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesine teşekkürlerimi sunuyorum.

1. GİRİŞ

Bu. Bu araştırma, mobbing ve örgütsel sessizliğin örgütsel iletişime etkisini nicel bir yaklaşımla incelemiştir. Çalışma kapsamında, gıda ve içecek sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede görev yapan 107 çalışandan anket tekniği aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, değişkenler arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri belirlemek amacıyla istatistiksel analiz yöntemleri (korelasyon, t-testi, anova ve regresyon analizleri) kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu inceleme şekli olarak, mobbing ve örgütsel sessizliğin örgütsel iletişim üzerindeki etkilerini somut verilerle ortaya koymayı hedeflemiştir.

İletişim; kişinin kendiyle, kişilerarası ya da bir grubun veya kuruluşun kitle düzeyinde bilgi ve anlam içeren ifadeler aktarması şeklinde gerçekleşir. İnsanlar yalnız yaşamış oldukları sürece iletişime gerek duyulmayacaktı. Ancak bu şekilde bir kişinin hayatına devam edebilmesi pek mümkün değildir. Bu nedenle, toplulukta yaşamaya başlayan insanlar için iletişim önem kazandı ve gelişmeye başladı (Geçimli, 2007: 6).

Kişi, gündelik hayatında sosyal ilişkilerden etkilenebiliyor ise çalışma hayatında da çalıştığı örgütün insan ilişkilerinden etkilenmektedir. Çalışanların hayatının çoğunluğu iş ortamında geçmektedir. Bu sebeple iş ortamındaki ilişkilerin, çalışanların yaşamında büyük bir etkisi vardır (Dündar, Kıztanır ve Dündar, 2023: 939).

İşverenler, hızlı ekonomik ve teknolojik değişikliklerin yaşandığı yoğun rekabet zemininde varlıklarını korumak ve başarılı olmak amacıyla çalışanların organizasyona katkısını en üst seviyeye çıkarmak mecburiyetindedir. Bu yöndeki kuruluşlar, çevresel tehditlere yanıt verebilen, bilgileri paylaşmaktan korkmayan ve özgüvenli çalışanlara çokça gereksinim duymaktadır. Fakat bu durum bahsedildiği kadar kolay bir durum değildir (Acaray, 2014: 1).

Birinci bölümde iş hayatında iletişime engel olan ve örgüt içinde mobbing, örgütsel sessizlik, iletişim ve örgütsel iletişim kavramları açıklanmıştır. Alt başlıklar olarak mobbing tanımı ve tarihsel gelişim süreci, mobbing unsurları, nedenleri, çeşitleri, aşamaları araştırılırken aynı zamanda mobbing mağdurunun üzerindeki etkileri, mobbing ile baş etme yöntemleri ve bu yöntemde örgüt

yönetiminin rolü; örgütsel sessizliğin tanımı, nedenleri, türleri, aşamaları, teorileri ve sonuçları; iletişimin tanımı ve önemi, çeşitleri ve öğeleri; örgütsel iletişimin tanımı, önemi, yararları, çeşitleri ve biçimsel olmayan iletişim hakkında teorik çerçeve sunulmakta ve bilgi verilmektedir.

İkinci bölümde, araştırmanın amacı ve önemi, evren ve örneklem, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, veri toplama aracı ve araştırmanın yöntemine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; bulgular kısmı yer almaktadır. Araştırmada kullanılan anket sonuçları doğrultusunda oluşan tablolar ve sonuçlar analiz edilerek bulgular ortaya çıkartılmıştır. Bulgulardan çıkan sonuçlar ile yorumlamalar yapılmıştır. Dördüncü bölüm tartışma bölümü olup, diğer benzer kaynaklar değerlendirilerek eksiklikler ya da farklı bakış açıları yorumlanmıştır. Son bölüm olan beşinci bölümde ise; Sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen sonuçlar literatürdeki bulgular ışığında yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir.

1.1 Mobbing

Mob kelimesi yasadışı şiddet uygulayan düzensiz topluluk anlamına gelir ve latince "kararsız topluluk", "şiddete yönelmiş kalabalık" anlamlarında olan "mobile vulgus" kelimesinden gelir (Göktürk ve Bulut, 2012: 54). Mobbing, psikolojik bir saldırıdır. Amaç, bir iş yerinde bir veya birden fazla kişiye sistematik olarak baskı uygulayarak etik olmayan davranışlarla performanslarını ve canlılıklarını yok etmek ve işlerini bırakmalarına yol açmaktır (Yılmaz ve Kaymaz, 2014: 14). Mobbing, işyerinde belirli insanları hedefleyen sistemli ve devamlı bir şekilde çok sayıda duygusal taciz, baskı, bezdirme davranışıdır (Tetik, 2010: 81).

Mobbingin bir diğer tanımı ise; işyerinde bir veya daha fazla kişinin, bir diğer kişiye karşı, sistematik bir şekilde, bir kişiyi sindirmek veya işyerinden dışlamak amacıyla belli bir süre boyunca gerçekleştirdiği şiddet içerikli davranışlardır. Mağdurun kişisel değerlerini, mesleki statüsünü, sosyal ilişkilerini veya sağlığını zedeler. Kötü niyetli, kasıtlı, olumsuz tutumlar veya eylemleri barındırır (Yılmaz ve Kaymaz, 2014: 14).

Mobbing terimi ilk kez 1984 yılında Gustafson ve Layman tarafından kullanılmış olup, işyerinde sağlık açısından sorunlu bir tehlikedir şeklinde tanımlamıştır (Yılmaz, 2020: 20). Sözlükte "mobbing" kelimesi, bir topluluğa saldırmak, etrafını çevirmek, karışıklık çıkarmak, sıkıntıya yol açmak anlamında kullanılır (Yılmaz, 2020: 20).

Kavram ülkelere bağlı olarak iki farklı anlamda kullanılıyor. İngiliz ve Avusturyalı araştırmacılar "bullying" terimini kullanırken, Amerikalı araştırmacılar, okul örgütleri için "bullying", işyerindeki davranışlar içinse "mobbing" terimlerini tercih ediyor (Aygün, 2012: 93).

Mobbing, üstten asta, asttan üste veya aynı seviyedeki ast ve üstler arasında olmak üzere çeşitli şekillerde gerçekleşebilir (Aygün, 2012: 96).

1.1.1 Mobbing Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Son yıllarda endüstriyel ve yönetimsel psikoloji alanındaki araştırmacılar, özellikle yöneticiler (çalışanlar) arasındaki işten ayrılmaların, başlangıçta örgüt içi rekabetten kaynaklanan psikolojik baskılardan kaynaklandığını bulunmuş ancak daha önce varlığı ve kapsamı bilinmemektedir. Psikolojik sorunlardan uzaklaşma isteğinin ortaya çıkmasıyla bu durum "mobbing", yani psikolojik şiddet olarak adlandırılmıştır (Çiçeklioğlu, 2018: 4469).

Mobbing terimi, 1980'lerde İsveçli psikolog Leymann'ın kuruluşlardaki çalışanlar arasındaki grup şiddetini fark etmesiyle ortaya çıkmıştır. Leymann, mobbingi, bir örgüt içinde birbirlerine karşı olumsuz davranışlarda bulunan bireylerin karşılıklı olarak sindirilmesi ve taciz edilmesi, bir başka deyişle birbirlerine yönelik bir tür psikolojik şiddet olarak tanımlamaktadır. Mobbingin, bir veya daha fazla birey tarafından işlenen "psikolojik terörizm" veya "psikolojik şiddet" olduğu ve bir veya daha fazla bireye karşı sistematik, ahlaksız ve düşmanca davranışı temsil ettiğini savunmuştur (Çiçeklioğlu, 2018: 4469).

Türkiye'de ise mobbing konusunu ele alan ilk yayın, 2003'de Davenport, Schwartz & Elliot'ın "Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace" adlı kitabını Osman Cem Önerioy tarafından çevrilen "Mobbing: İşyerinde

Duygusal Taciz” adlı kitap olmuştur. Bu çalışmayı 2004 yılından itibaren Tutar, Çobanoğlu, Baykal ve Tınaz'ın kitapları takip etmiştir (Yılmaz, 2020: 21).

1.1.2 Mobbing Unsurları ve Benzer Kavramlar

Mobbing sürecini anlamak için, örgütte hangi davranışların görüldüğüne karar verilmesi ve mobbinge sebep olan tutumların netleşmesi ve anlaşılması gerekir. Bu davranışların bazıları tamamen negatif olarak kabul edilebilir, ancak bazıları sadece normal etkileşim davranışı olarak işlev görür. Bu tür tutumlar bir kereye mahsus olmak şartıyla hoş karşılanabilir veya davranışı uygulayan kişinin kötü biri günü düşünülerek anlayış gösterilebilir (Tınaz, 2006: 16). İşyerinde bütün olumsuz davranışlar psikolojik taciz olarak değerlendirilmemelidir. İşyerinde psikolojik tacizden bahsedebilmek için bazı unsurların mevcut olması gerekir. İşyerinde psikolojik tacizin aşağıdaki unsurları içermesi gerekir.

- İşyerinde gerçekleşmesi gerekiyor.
- Düzenli olmanız gerekiyor.
- Sık sık ve devamlı olarak tekrarlanması gerekir.
- Kasıtlı olması gerekir.
- Amaç insanları korkutmak, sakinleştirmek ve çalışmaktan alıkoymaktır.
- Zararın mağdurun kişiliğinde, mesleğinde veya sağlığında meydana gelmiş olması gerekir (Yılmaz ve Kaymaz, 2014: 74).

1.1.3 Zorbalık

İşyerinde zorbalık, bireyler, gruplar ve örgütler üzerinde olumsuz etkileri olan karmaşık ve dinamik bir olgudur. Zorbalık genellikle şiddetli, uzun süreli, baskıcı, düşmanca veya sindirici davranış olarak tanımlanmaktadır (Bayrakçı ve Dinç, 2020: 404). Psikolojik ve duygusal baskı, aşağılama, zihinsel taciz, duygusal istismar, haksız suçlamalar ve hedefi çalışma hayatından uzaklaştıran ve nihayetinde istifaya yol açan diğer kötü niyetli eylemleri içerir (Bayrakçı ve Dinç, 2020: 405). İngiltere'deki araştırmaya göre İngiliz çalışanların %54'ü iş

hayatlarında minimum bir defa zorbalığa uğramıştır. Araştırmaya katılım gösterenlerin büyük çoğunluğu içinde bulunduğu durumun iyileşeceğine daha fazla kötüleştiği düşüncesindedir (Atman, 2012: 161). İş ilişkilerinde çevre çatışması, şiddet ve zorbalık arasında güçlü bir ilişki olduğunu varsayar. Bu bağlamda, organizasyon ortamındaki duygusal zorbalık, iş çatışmaları tarafından kademeli olarak geliştirilen ve/veya tetiklenen bir süreç olarak değerlendirilebilir (Asunakutlu ve Safran, 2006: 119).

1.1.2.2 Şiddet

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), işyerinde "şiddet ve taciz" terimini, fiziksel, psikolojik, cinsel veya ekonomik zarara yol açan, tek sefer veya tekrarlanan bir dizi kabul edilemez eylem olarak tanımlar. Bunu bir eylem, uygulama veya tehdit olarak görmektedir. Çalışanlar, tehdit edici veya taciz edici davranışlarda bulunan birinden tehlike altında olduklarına inanıyorlarsa işyerinde şiddetin mağduru olarak kabul edilirler (Seyran, 2021: 2870). Leymann'a göre psikolojik şiddet, diğer bir anlamıyla psiko-terördür. Düşünce yapıları ve her türlü farklı inanç kalıpları, kıskançlıklar, cinsiyet farklılıkları ve bunlardan doğan ayrımlar gibi nedenler etken olabilmekte ve baskılamak, pes edilmesini sağlamak ve verimsizliğe uğratmak gibi durumları ifade eder (Karakaş ve Okanlı, 2013: 563).

1.1.2.3 Taciz

İşyerinde taciz, bir kişinin saygısız ve incitici davranışların hedefi haline gelmesiyle başlayan haksız ve ahlaksız bir iletişim sürecidir. Tacizi, korkutma, dışlama gibi her türlü kötü davranışı anlatan kavramlardan yola çıkarak psikolojik şiddet süreci olarak da tanımlanabilir (Göktürk ve Bulut, 2012: 55). Araştırmalar, mobbingin sadece bir olay değil, aynı zamanda adım adım olan bir süreç olduğunu gösteriyor. Tacizin ilk aşamalarında, kurban genellikle, dolaylı ve kurnazca olması sebebiyle tespit edilmesi zor eyleme maruz kalmaktadır. Doğrudan, agresif eylemler daha sonra gösterilmektedir (Mizrahi, 2013: 446).

1998 ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) Raporuna göre 1996 senesinde Avrupa Birliğine üye 15 ülkede yapılan 15800 görüşmenin sonuçları; bir önceki

seneye göre çalışanların, %4'ünün fiziksel şiddete, %2'sinin cinsel tacize ve %8'inin mobbinge uğradığı şeklindedir (Acar ve Dündar, 2008: 113).

1.1.2.4 Çatışma

Kişilerarası çatışma genellikle "bir kuruluş içindeki bireyler veya gruplar arasında veya hedefler, davranışlar, değerler veya inançlar arasındaki uyumsuzluk" olarak tanımlanır. Organizasyon içindeki kişilerarası çatışma; psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilir, çalışanlar arasında düşmanlık yaratabilir, organizasyon içinde zaman, para ve enerji israfına neden olabilir ve moral ve memnuniyeti olumsuz etkileyebilir. Bu, organizasyona olan güvenin azalmasına yol açabilir (Aytaç ve Başol, 2018: 472). Çatışma, kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar veya diğer arzular üzerine bir mücadele olarak görülebilecek sosyal bir süreçtir. Örgütsel çatışma, bir örgüt içindeki bireyler veya gruplar arasında ortaya çıkar. Yetersiz kaynakların paylaşımı, görev dağılımı, statü, amaç, değer ve algı farklılıkları gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkan, gruplar arasında anlaşmazlık, muhalefet, görüş ayrılığı ve çatışma şeklinde ifade edilen dinamik bir etkileşim sürecidir (Altuntaş, 2010: 2999). Çatışma, verimsizlik ve motivasyon kaybı gibi konularla örgütün varlığını riske atan bir olgu olarak tanımlanır (Karahana ve Yılmaz, 2014: 5694).

Mobbing ve çatışma arasındaki ilişkiyi araştıran Leymann (1996), mobbingin çeşitli çalışmalarda çatışmanın abartı bir durumu olarak kabul edildiğini, ancak çatışma, mobbingden bir süre sonra dönüşerek ortaya çıktığını düşünmektedir (Yılmaz, Özler ve Mercan, 2008: 340).

1.1.2.5 Stres

Stres kavramı, bugüne kadar çeşitli değişikliklerle şu anki halini almıştır. Kavram 17. yüzyılda zorlukları, felaketleri ve sıkıntıları anlatırken 18. ve 19. yüzyıllarda insana, ruhsal ya da nesnelere olan baskı ve zorluk anlamlarında kullanılmıştır (Kabakçı ve Bacak, 2024: 2335). Son zamanlarda, stres kavramının en çok karşılaştığımız ortamın çalışma hayatı olduğunu görmekteyiz. Bu çalışma yararlı sonuçlar elde etmek için fiziksel veya zihinsel güç harcayarak bireyin çabalarının bir sonucudur. Bireyler ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel roller

konusunda memnuniyet sağlamayı amaçlamaktadır. Tüm bu olumlu yönlerine rağmen, çalışma hayatı ve organizasyonu önemli stres faktörleri haline gelmiştir (Yamuç ve Türker, 2015: 393).

Stres, Latince zorluk anlamına gelen "stringere" kelimesinden gelir. Stres teriminin anlamı yıllar içinde birçok kez değişti. 17. yüzyılda “zorluk”, “felaket”, “sorun” gibi anlamlar taşıyan sözcük, 18. ve 19. yüzyıllarda insanlar, ruhlar ve eşyalar üzerinde baskı ve zorluk anlamına gelmeye başladı. Son olarak stres, zihinsel ve fiziksel değişikliklere neden olan durumları tanımlamak için de kullanılmaya başlandı. İşyerinde stres aslında yaş, cinsiyet, kişilik yapısı ve kişilik özellikleri gibi kişisel faktörlerden kaynaklanabilir. Bunlar, motivasyon, iş tatmini, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları, zorbalık vb. gibi bireyin çalışma ortamıyla ilgili nedenler olabileceği gibi, toplumsal yapılar, gelenekler ve inançlar gibi bireyin içinde yaşadığı genel çevreyle ilgili nedenler de olabilir. Bu durum tükenmişlik, devamsızlık, düşük performans ve iş yeri kazaları gibi sonuçlara yol açabilir. Tıbbi sözlük tanımına göre stres, genellikle olumsuz uyaranları ifade eden yaygın olarak kullanılan bir terimdir. İşyerindeki olumsuz psikososyal çevre koşulları biyolojik stres tepkileriyle dengelenebilir. Bu durum, kızgınlığa, kızgınlık da iş yerinde strese yol açıyor. Çalışanlar arasında öfke yayıldığında, birbirlerini suçlamaya başlarlar, bu da toplumsal strese yol açar. İşyerinde öfke ve stres atmosferi de mobbinge yol açıyor. Bu nedenle, zorbalığın kendisi sosyal stres kaynağı olabilir ve iç çevrede bir stres tepkisi yaratabilir; bu tepki daha sonra başkaları için de stres nedeni haline gelebilir (Altuntaş, 2010: 2999).

1.1.3 Mobbing Nedenleri

Bir şirkette mobbing sorunu, bir sebeple açıklanamayan kapsamlı ve karmaşık bir süreçtir. Kişilik özellikleri, mağdur iş pozisyonu, organizasyon ve sosyoekonomik koşullar etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Cevher ve Öztürk, 2015: 864). Mobbing, tek bir nedene bağlanamayacak kadar karmaşık bir süreçtir. Bu süreç mobbingi uygulayandan, diğer çalışanlardan, kurumun kendisinden veya hatta mağdurdan da kaynaklanabilir (Aygün, 2012: 98). Bir işyerinde çalışanların mobbinge uğramasının nedenleri arasında, kurban olanların yüksek aidiyet duyguları olduğu gösterilebilir (Dündar, Kızıtanır ve Dündar, 2023:

940). Mobbingin nedenlerini kişisel nedenler, örgütsel nedenler ve sosyal nedenler olarak üçe ayırmak mümkündür.

1.1.3.1 Kişisel Nedenler

İşletmelerdeki mobbingin tek bir nedeni yoktur, ancak genellikle birçok mobbingi kişisel kıskançlıklar tetiklemektedir. Örgütler büyüdükçe daha iyi görevler, daha yüksek mevkiiler ve daha yüksek ücretler mobbinge neden olabilir (Demir ve Çavuş, 2009: 15).

Mobbing, fikir ayrılığıyla başlar ve iş süreçleri veya davranışlarla ilgili olabilir. Daha sonra saldırgan davranışlarına üstlerini veya iş arkadaşlarını da dahil edebilir (Yılmaz ve Kaymaz, 2014: 75).

Örgütlerde mobbinge yol açan temel özellikler ve etkenler; erkeklerin çoğunlukta olduğu ortamlarda kadınlar, kadınların çoğunlukta olduğu ortamlarda erkekler, parlak kariyerler, çarpıcı güzellikler, üstün duygusal zekalar, farklı inançlar, gruplar, Irksal veya kökensel bakış açıları, yaşı çok genç veya çok yaşlı bir kadın ya da erkek gibi sebepler gösterilebilir (Aygün, 2012: 98). Mobbinge herkes maruz kalabilir, fakat araştırmalar gösteriyor ki iş hayatında mobbinge uğrayan insanlar, genel olarak zeka, dürüstlük, yaratıcılık, başarı, duygusal zeka gibi olumlu özelliklerin sayısı fazla ve bunun dışında genellikle diğerlerinden farklı ve dikkat çekici insanlar olarak görünmektedir (Duman ve Akdemir, 2016: 32).

1.1.3.2 Örgütsel Nedenler

Mobbing gelişiminin en önemli nedenlerinden biri, örgütün mobbingi tanıdığı ve bildiği halde görmezden gelmesi ve duyarsız kalmasıdır. Bu durum, örgütün mobbingi destekliyor ya da uyguluyor olduğu anlamına gelmese de çalışanların mobbing uygulamalarına engel olamaz (Erdem, 2014: 625). Bir örgüt içindeki hiyerarşik örgütlenme yapısı, otoriter bir liderlik tarzıyla bir araya geldiğinde, psikolojik tacize elverişli bir ortam yaratmaktadır. Öte yandan hiyerarşik örgütlenmeler zorbalığın saklanması için de elverişli bir ortam yaratır. Kötü yönetim, kötü iletişim, zayıf liderlik yapısı, stresli ortam, insanların beklentileri karşılamaması, yeniden yapılanma, rekabetçi ortamda işini kaybetme

korkusu, pozisyonunu savunma, yeni bir fikir bulma, tekrarlanan durumlar ve bu gibi durumların sürekli aynı döngüde devam etmesi iş yerinde mobbinge yol açabilmesi mümkündür (Yılmaz ve Kaymaz, 2014: 75).

Örgütlerin kendi amaçları etrafında oluşturdukları yapılar (dikey ve yatay) çalışanlar arasında psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarına yol açabilmektedir. Dikey (hiyerarşik) örgütsel yapılar otoriter liderlik tarzlarına yol açar ve psikolojik yıldırma (mobbing) için uygun bir ortam yaratır. Örgütün büyüklüğünden dolayı zorbalık vakaları sık görülmektedir. Ayrıca örgütler içindeki liderlik davranışları sorgulanabilir olmalı çünkü zorbalık ve yıldırma girişimlerinin artmasına engel olunsun. Yönetimin psikolojik yıldırma (mobbing) olaylarına karşı takındığı tutum, bu tür davranışların önlenmesinde veya ortadan kaldırılmasında önemli bir rol oynayabilir. Liderler sorunları görmezden geldiklerinde, çatışma ve zorbalığın tırmanmasına zemin hazırlarlar (Aygün, 2012: 100). Organizasyonda yönetim ve liderlik rolleri, fazla iş yükü ve kontrolü, iletişimsizlik, terfilerin eksikliği, düşük seviye iş güvenliği ve fazla rekabet ortamı mobbingin örgütsel nedenlerindedir (Aşkın ve Aşkın, 2018: 259).

1.1.3.3 Sosyal Nedenler

Hakaret içerikli aşağılayan kelimeler, ırkçı söylemler, devamlı olarak eleştiri, uzmanlığında olmayan görevlerin verilmesi, iletişim kurmama, alay etme, hataya sevk etme, küçük düşürme, yalnızlaştırma, sosyal açıdan izole etme, soyutlama, diskalifiye etme gibi tutumlar, birçok ayrımcı ve sosyal izolasyona neden olan pek çok davranış şekilleridir (Ertürk, 2014: 299). Artan göç, yabancılaştırma, özgüven eksikliği, işyerlerinde liyakatın önemli olmaması işyerinde psikolojik zorbalığın gelişmesi için verimli bir zemin yaratıyor. İşyerinde psikolojik tacizin altında yatan temel sosyal normlar ve değerler, güçlünün zayıfı yok edeceği algısı, bireylere kapasitelerinin ötesinde iş yüklemek ve ortak hassas alanları görmezden gelmek, iş birliği kültürünü yok etmek, değişimi ve inovasyonu çalışanların aleyhine kullanmak (Yılmaz ve Kaymaz, 2014: 75).

Küreselleşme ile artan varoluşsal kaygılar, iş yoğunluğu sebebi ile işyerinde daha fazla bulunmak ve artışta olan otomatizasyon gibi faktörlerden oluşmaktadır (Çimen ve Saç, 2017: 187). Ayrımcı davranış, örgütlerde mobbingin ana

nedenlerindedir. Çalışanlar ayrımcı davranışı mobbing olarak algılar. Siyasi ve ayrımcı davranışları uygulayacak şekilde sahip olan yönetici, astlarının gücünü benzer şekilde davrandığı bir iş ortamı yaratır (Tutar ve Akbolat, 2012: 22).

1.1.4 Mobbing Çeşitleri

Mobbingin toplamda dört çeşidi vardır. Bunları aşağı yönlü, yatay yönlü, yukarı yönlü ve seviyeler arası mobbing olarak dört şekilde söylemek mümkündür.

1.1.4.1 Aşağı Yönlü Mobbing

Bir örgütte, işlerinde sahip oldukları gücün farkında olan ancak bu güç ve yetkiyi astlarına karşı aşırı kullanan yöneticiler tarafından gerçekleştirilen saldırgan bir eylemdir. Yöneticiler, astlarının yüksek performansı, özgün fikirleri, başarısı veya zekası konusunda güvensizlik hissederler, bunları mevcut konumları ve gelecekleri için bir tehdit olarak algırlar ve saldırgan davranışlar sergilerler (Efeoğlu ve Karaman, 2023: 370). Bu, bir amirin bir çalışana karşı doğrudan saldırgan ve cezalandırıcı eylemlerde bulunmasını içerir ve bu çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Zorbalık, genellikle üstler tarafından astlara karşı gerçekleştirilen, çalışanların hayatlarını zorlaştırmak, üretkenliklerini azaltmak ve özgüvenlerini sarsmak amacıyla kötü, kısıtlayıcı ve korkutucu davranışlarda bulunan bir davranıştır (Yılmaz, 2020: 20). Çalışma genel olarak Zapf vd. (2011) mobbing türü arasında aşağı yönlü mobbing türüne odaklandığını belirtmektedir. Astların üstler tarafından mobbinge uğraması sürekli devam eden ve birçok araştırmaya konu olmuş bir kavramdır. Norveç'te , 1989 yılında, Matthiesen, Raknes & Rökkum, 1990 da, Kihle, 1991da Einarsen & Raknes; Finlandiya'da, Paanen & Vartia, 1994'te Björkqvist; Almanya'da, 1993'de Becker, Knorz & Zapf, aynı yıl Zapf; Avusturya'da 1995'de Niedle; Avustralya'da 1991'de Toohey, 1995'te McCarthy; devamında Hollanda, Fransa, Birleşik Krallık ve İtalya'da benzer konuları ve kavramlarını kapsayan mobbing üzerine araştırmalar yürütülmüştür.

Örneğin Efe & Ayaz 2010; 2000 sonrası yıllara en sık atıf yapılan çalışmadır. Karcıoğlu & Çelik, 2012; Ertüren vd., 2013; Bortoluzz, vd. 2014; Ferraz vd., 2015; Terzioğlu vd., 2016; Pitman vd., 2017; Kara vd., 2018; João ve Portelada, 2019. Genel olarak araştırmaların, mobbing nedir, nasıl uygulanır, hukuki çerçevesi

nedir, davranışsal kavramlarla ilişkisi nedir, psikolojik kavramlarla ilişkisi nedir, hangi alanlarda uygulama alanı vardır gibi başlıklar altında ele alındığını görebiliriz. Ancak bu araştırmaların tamamının üstlerin astlarına uyguladığı mobbing türü üzerine olduğunu görebiliriz. Avrupa'daki çalışmaların çoğunluğu Zapf vd. (2011)'de belirtildiği gibi; çalışanın %10 ile %15'inin işyerinde üstleri tarafından zorbalığa uğradığı görülmüştür. Keashly ve Jagatic (2011) Kuzey Amerika çalışmalarında benzer yaygınlık oranları bildirmiştir. Ancak üstler tarafından uygulanan zorbalığa ilişkin herhangi bir çalışma bulunmadığından böyle bir yüzdeden bahsetmek mümkün değildir (Yılmaz, 2020: 21).

1.1.4.2 Yatay Yönlü Mobbing

Yatay yönlü mobbing, meslektaşları tarafından diğer çalışanlara karşı sistematik, tekrarlanan bir saldırı süreci olarak tanımlanır. Yatay yönlü mobbing genellikle insanların risk altında olduğu iç problemler, gerilim ve kıskançlık gibi durumlarda meydana gelir. Bu durumda, çalışanlardan biri günah keçisi ilan edilir ve grubun sorunlarının sonuçlarına maruz kalır (Demir, 2021: 91).

Bir örgütte ast-üst ilişkisi bulunmayan, ancak eşit yetki ve sorumluluklara sahip çalışanların çeşitli nedenlerle birbirlerine zorbalık yapmaya çalışmaları sonucu oluşan bir zorbalık türüdür. Bu; rekabetin başka ülke veya kültürlerden gelen kökenlerden, kişisel hoşnutsuzluklardan, karşılıklı kıskançlık veya hasetlerden veya diğer siyasal nedenlerden kaynaklanabileceği anlamına gelir. Bu tür mobbingde, üstler zorbayı gizli yollarla destekleyebilir veya onunla iş birliği yapabilir. Ayrıca, mobbing uygulayanlar bunu kabul etmemekle birlikte işyerindeki karşılıklı bağımlılıktan kaynaklanan çekişmeden olduğunu ileri sürmektedir (Efeoğlu ve Karaman, 2023: 370). Benzer ya da eşit pozisyonlarda olanlar arasında uygulanan bu mobbing çeşidinde; kişinin yetkisinden değil sosyal ilişkileri, mesleki bilgi ve yetenekleri, eğitim seviyesi, cinsiyeti, kıdemi, yaş, tecrübe ve kişisel değerleri gibi çeşitli faktörler oluşturmaktadır (İnan, Sözen ve Kızrak, 2023: 49).

1.1.4.3 Yukarı Yönlü Mobbing

Bu çeşit, bir organizasyondaki bir veya daha fazla astın, bir üste karşı birlikte (bazen bir isyan eylemi olarak) hareket ettiği, ancak nadiren gerçekleşen

gizli bir zorbalık uygulamasıdır. Bunun sebebi, istenmeyen veya sevilmeyen bir patronun zorbalığa uğraması ve yalnız bırakılmak istemesi, dolayısıyla yöneticilerin onun liderlik vasıflarına sahip olmadığını düşünmeleri ve onu kurumdan uzaklaştırmak istemeleridir. Ayrıca, çalışma ortamından memnuniyetsizlik, takdir görmeme, yetersiz ücretler de yukarı yönlü mobbingin nedenleri arasında gösteriliyor (Efeoğlu ve Karaman, 2023: 370). Genelde, üstü sorgulama ile başlamaktadır. Mağdura bağlı olarak; altlar tarafından uygulanan mobbing şeklidir. Böyle bir durum olduğunda mobbingi uygulayan bir kişi değil birden fazla kişi olabilmektedir (Alkayış, 2015: 11).

1.1.5 Mobbing Aşamaları

Mobbing durağan bir süreç değil, sürekli gelişen bir olaydır. Mobbingin gelişim evreleri her ülkede kültürel farklılıklara göre farklılık göstermektedir (Yılmaz ve Kaymaz, 2014: 75). Yöneticilerin yeterli yönetim beceri ve yeteneğine sahip olmadığı her örgütte veya toplumda iç çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Mobbing çok yoğun bir çatışma şeklidir. Bazen bir zaman dilimi içerisinde, bazen de çok kısa bir sürede gerçekleşebilir. Mobbing denmesinin sebebi, çatışmadan kaynaklanmasıdır; bazen haftalar, bazen aylar içinde gelişir. Leyman'a (1996) göre mobbing süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; çatışma, saldırgan eylemler, yönetimin devreye girmesi, yanlış tanımlarla damgalama, işten ayrılma şeklinde ayrılmıştır.

Çatışma: Örgütlerde çatışma günlük yaşamın bir parçasıdır. Mobbingin temelinde çatışma vardır. Bu aşamada henüz mobbing olarak değerlendirilmiyor. Ancak bu sürecin devam etmesi durumunda mobbing davranışlarına da yol açabilmektedir. Bu aşamada çatışma çözümü yoğunlaşır.

Saldırgan Eylemler: Bu aşamada mobbing çoktan başlamıştır. Mobbinge maruz kalacak kişi seçilmiş olup gerekli yöntemler uygulanmaktadır. Bu durum mobbinge maruz kalanları stres ve kaygı içinde bırakmaktadır.

Yönetimin Devreye Girmesi: Bu, yönetimin sürece aktif olarak dahil olduğu aşamadır. Mağdur, yaşadığı sorununu yönetime şikayet ediyor. Yönetimin değerlendirmesi bu aşamada kritik öneme sahiptir. Yönetim, şirketin imajına zarar

vermemek için, bilerek yanlış kararlar alabilir ve mağdurlarını suçlayabilir. Bu şekilde zorbalığa maruz kalan kişinin iş arkadaşları ve amirleri, o kişiye yönelik damgalama ve zorbalık süreçlerinin döngüsüne birlikte dahil olurlar.

Yanlış Tanılarla Damgalama: Bu aşamada zorbalığa uğrayan kişi, umutsuzluğun zirvesini hisseder. Kişi psikolojik yardım almaya başlar. Bu durum şirket yönetiminin mobbing konusunda bilgi eksikliğinin göstergesidir. Çalışanlar kendilerini "çalışılması zor, zor bir insan" gibi durumlarla karşı karşıya bulabilirler. Bu şekilde çalışma arkadaşları tarafından damgalanabilirler. Önyargıların önlenmesi gerekiyor.

İşten Ayrılma: Mobbingin sonucu kişi kendi isteğiyle istifa etmeyi, işten çıkarılma, erken emeklilik başvurusunda bulunmayı hatta intihar etmeyi seçebilir (Efeoğlu ve Karaman, 2023: 369).

1.1.6 Mobbing Mağduru Üzerindeki Etkileri

Mobbing insan sağlığı üzerinde ciddi etkilere sahip olup, örgütlere önemli maliyetler yüklemektedir. Psikolojik zorbalığın yarattığı stres tükenmişliğe yol açabiliyor, tükenmişlik ise bireyde kalıcı sakatlıklara neden olabiliyor. Bu davranışların örgüt içerisinde yaygın bir şekilde görülmesi bireylerde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sorunlara yol açmaktadır. Naime'nin yaptığı bir araştırmaya göre, zorbalığa maruz kalan her mağdurun %41'i depresyondan muzdarip olmakta, kadın mağdurların %31'i ile erkeklerin %21'i travma sonrası stres bozukluğu tanısı almakta ve işe veya istihdama dönememektedir. Nolf ve vd. (2007: 68) çalışanları kapsayan bir çalışmada psikolojik zorbalık davranışının çalışanlarda travma sonrası davranış bozukluklarına neden olduğunu ve çalışmanın sınırlı örnekleminde şizofreni bozukluklarının görüldüğünü belirtmektedir. Mobbing davranışları daha da kalıcı hale geldiğinde, mağdurlar felaket mağdurlarının (örneğin; çatışmadaki askerler, işkence veya tecavüz mağdurları) karşılaştıkları sorunlara benzer sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Mağdurlar büyük korku ve umutsuzluk hissederler, bu durum olayın tekrarlayan anıları, hayata karşı kadercı bir tutum, kabuslar, uykusuzluk, şiddetli kaygı ve panik atakları, intihar veya cinayet düşünceleri şeklinde ortaya çıkabilir (Aygün, 2012: 104).

1.1.7 Mobbinge Baş Etme Yöntemleri

Mobbinge karşı mücadelede en önemli nokta, mobbing mağdurunun, işyerindeki çalışma arkadaşlarının ve işverinin mobbing hakkında farkındalık ve hassasiyet göstermesini sağlamaktır. Ancak bir sorunu çözmek için o sorunun ne olduğunu derinlemesine bilmek ve anlamak gerekir. Bu sebeple mobbing ile ilgili olarak kişilerin bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi ve hassasiyet oluşturulması için yapılacak çalışmalar oldukça önemlidir (Tekin, 2013: 26).

Bir yer yeteri kadar sorunu çözemiyorsa, doğru yönetilemiyor demektir. Bir sorunun varlığını kabul etmek, onu çözmenin veya önlemenin anahtarıdır. Mağdurların kendilerinin yanı sıra, işverenlerin, iş arkadaşlarının ve toplumun genelinin de sorun hakkında bilinçlendirilmesi eşit derecede önemlidir. Bir sorunu ele almak için öncelikle sorunun ne olduğunu anlamak gerekir. Burada önemli olan toplumsal farkındalığı ve bilinci artırmaktır. Özetle, durumu ve süreci adlandırmak, önlem almak ve bilgilendirmek, işyerinde mobbinge mücadelede ilk adımı olacaktır (Efeoğlu ve Karaman, 2023: 374).

Kişiye yönelik veya örgüt boyunda, hatta toplumsal düzeyde olumsuz sonuçlara yol açan mobbingin fark edilmesi ve bu duruma neden olan sebeplerin belirlenmesi ve bununla ilgili gerekli tedbirlerin alınması ve geliştirilmesi önemlidir (Altunay, Oral ve Yalçınkaya: 2014: 64).

Mobbing ile baş etme yöntemlerinde, mobbingin duygusal bir olgu olmasından sebeple somut delillere ulaşmanın zor olması ve ispat etmenin güç olması baş etmeyi zorlaştırmaktadır (Koçak, 2018: 20).

1.1.7.1 Mobbing Yönetiminde Örgüt Yönetimin Rolü

İşyerleri mobbingin geçerli olduğu yerdir, bu nedenle mobbingi önlemek için alınacak tedbirler işyerinde çalışan insanların aldığı tedbirlerden çok daha etkili olmaktadır. Kurumun aldığı tedbirler ve değişiklikler mobbinge sebep olan uygun zeminleri de ortadan kaldırılmasında etkilidir. Özellikle işyerinin sergilediği tutum mobbing ve mobbingi uygulayanlar karşısında oldukça önem teşkil etmektedir (Emül, 2017: 77).

Kıskançlık, rekabet gibi duygusal durumlarla zorbalık göstermeye eğilimli olan kişilerin, örgütünde bu duruma engel olmadığı ya da bu duruma sebep olduğu durumlarda mobbingin ortaya çıkma durumunun yüksek olduğu söylenebilir. Ancak, örgütün kişilere kişisel ve duygusal eğitimler vererek kişisel gelişimleri arttırmaya yönelik girişimler bu tarz mobbinge sebep olacak tutumları ve tavırların azalmasını sağlayabilir (Solmuş, 2005: 11).

İşyerleri, kendi kurumsal yapılarıyla uyumlu olarak psikolojik taciz vakalarını soruşturmak ve işyerinde psikolojik tacizde bulunanlara karşı düzeltici önlemler almak için politikalar geliştirmelidir. İşyerinde psikolojik tacize ilişkin şikâyetler değerlendirilmeli ve adil bir çözüm geliştirilmelidir. İşyerinde psikolojik tacizin önlenmesine yönelik tedbirler alınırken, bu tür iddiaların soruşturulması ve takibi sırasında gizliliğin sağlanmasına özellikle dikkat edilmelidir. Zorbalıktan suçlu bulunanlar ve zorbalığa uğradığını yalan yere iddia edenler için yaptırımlar uygulanmalıdır (örneğin disiplin cezası, iş akdi feshi vb. gibi) Mobbinge maruz kalan veya mobbinge tanık olan çalışanlar bu durumlarda atılacak adımlar konusunda bilgilendirilmelidir. (Yılmaz ve Kaymaz, 2014: 79).

Örgüt; ekip çalışması, yetki verme, güven, dürüstlük, şeffaf ve devamlı bir iletişim ve çalışanları geliştirme gibi faaliyetleri arttıkça, mobbingi önleme olasılığı artmaktadır. Bu sebeple, iç sosyal ilişkiler geliştirilmeli ve devamlı hale getirilmelidir. Bunun gibi etkinlikler; kurumdaki iletişimi, güven ortamını, saygı, arkadaşlık, paylaşımı ve bununla beraber ekip çalışmasını ve tam katılımı arttırmaktadır (Tunçer, 2019: 97).

1.2. Örgütsel Sessizlik

1.2.1 Örgütsel Sessizlik Tanımı

Çalışan sessizliği kavramı yönetim literatüründe ilk kez 1970'li yıllarda ortaya çıkmış ve Hirschman tarafından örgütsel bağlılıkla aynı anlamda pasif ama yapıcı bir tepki olarak ele alınmıştır. 2000'li yılların başına kadar yönetim bilimciler sessizliği örgütsel bağlılıkla eş tutuyorlardı (Yalçınsoy, 2019: 70). Türk Dil Kurumu, sesli olmanın tanımını "gürültülü olma durumu", sessizliğin tanımını ise

"gürültünün olmayışı, konuşmama" olarak açıklamaktadır. Sessizlik, "sözlerin veya açıkça anlaşılabilen eylemlerin yokluğu"dur (Çiftçi ve Öneren, 2017: 569).

Örgütler, amaçlara ulaşmak, örgütsel faaliyetlerde bulunmak, liderlik ilişkileri kurmak ve bu amaçlar doğrultusunda kaynak dağılımını yapmak amacıyla bir araya gelen bireylerden oluşur. Bu kişilerin eylemleri olumlu ya da olumsuz etki yaratabilir ve örneğin örgütün gelişmesine katkıda bulunabilir ya da engel olabilir. Bu nedenle bir örgütte çalışan insanların davranışları, örgütün işleyişi açısından oldukça önemlidir. Örgütsel sessizlik kavramı, yani çalışanların örgütsel sorunlar veya iyileştirmeler hakkında bilgi, fikir veya düşüncelerini dile getirmemesi, örgütsel faaliyetleri de etkilemektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 103).

Örgütsel sessizlik kavramı başlangıçta örgütsel bağlılıkla paralel olarak kullanılmış ancak daha sonra bireylerin örgütsel konularla ilgili düşüncelerini gizlemesiyle ortaya çıkan olumsuz bir davranış olarak kabul edilmiştir. Genel örgütlerde örgütsel sessizlik kavramı. Bunun bireysel ve örgütsel düzeyde iç çatışmalar, bağlılığın azalması, yenilikçiliğin ve değişimin engellenmesi, uygunsuz karar alma süreçleri, yönetime olumsuz veya olumlu geri bildirim engellenmesi, çalışan motivasyonunun ve moralinin düşmesi, işe geç kalma ve çalışan devir hızının artması gibi pek çok olumsuz etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir (Çiçeklioğlu, 2018: 4469). Rekabetçi ve değişimin yoğun olduğu bir ortamda bir organizasyonun ayakta kalabilmesi ve uyum sağlayabilmesi için ihtiyaç duyduğu en önemli unsur çalışandır. Pek çok sorunun yeni teknolojiler geliştirilerek çözülebileceğine inanılsa da bir şirketin başarısı en önemli unsuru olan insana ne kadar değer verdiğiyle yakından ilgilidir. Çünkü gerekli bilgi ve deneyime sahip çalışanlar, bir organizasyon içinde değerli bir bilgi kaynağıdır (Macit ve Erdem, 2020: 94).

Sessizlik kavramı psikoloji, sosyoloji, iletişim gibi çeşitli alanlarda kullanılabilecek çok boyutlu bir kavramdır. Sosyolojide sosyal sessizlik gibi olumsuz bir durum. Psikolojide içe dönüklüğün veya güven eksikliğinin belirtisi vardır. İletişim literatüründe, sosyal etkileşimlerinin önemli olumlu unsurlarını ifade etmek için kullanılır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104). Örgütlerde sessizlik üzerine araştırmalar, Hirschman'ın "Exit, Voice and Royalty" adlı çalışmasına dayanarak 1970'lerde başladı. 1980'lerden 2000'lere kadar susmakla konuşmak,

sorunları dile getirmek, bir örgütle prensipte aynı fikirde olmamak ya da bir şikâyeti dile getirerek meseleye taraf olmak veya seçim yapmak gibi araştırma bulguları bu kavramın içeriğini genişletmiştir (Çiçeklioğlu, 2018, 4469). Bir organizasyon içerisinde ortaya çıkan sorunların çalışanları etkilemesi ve çalışanların organizasyonla uyumlu olmaması, organizasyonun hedeflerine ulaşmasının önündeki en büyük engellerden biri haline gelmektedir (Macit ve Erdem, 2020: 94).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konularda sessiz kalması anlamına gelir. Örgütsel sessizlik, Morrison ve Milliken (2000, s. 707) tarafından “çalışanların örgüt hakkında bilgi veya fikir paylaşmadıkları bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104). Sessizlik, genellikle bir örgüt içindeki bireylerin çeşitli nedenlerle kendi düşünce, öneri ve fikirlerini üst düzey yöneticilerle paylaşmaktan bilinçli olarak kaçınmaları ve üzerinde durulan konu hakkında konuşmak istememeleri şeklinde ortaya çıkar (Çiçeklioğlu, 2018: 4469).

Çalışma ortamı çalışanlar için her açıdan en iyi hale getirilse bile, çalışanlara gereken önem verilmediği takdirde şirketin başarılı olması mümkün değildir. Çalışan verimliliğini artırmak ve örgütün başarısını sağlamak için çalışanlara her durumda söz sahibi olma, olumsuz durumlar karşısında bile korkmadan düşünce ve fikirlerini ifade etme fırsatı verilmelidir (Macit ve Erdem, 2020, 94). Kişisel, duygusal veya örgütsel koşullar nedeniyle örgütte değişiklik yaratma fırsatına sahip olan çalışanların bunu yapmaktan uzak durması olarak tanımlanmaktadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104).

Örgütsel sessizlik, çalışanların söyleyecek bir şeyi olmamasından kaynaklanan bir iletişim eksikliği değil, çalışanların kasıtlı olarak bilgi ve görüşlerini saklamasından kaynaklanan bir iletişim eksikliğidir (Macit ve Erdem, 2020: 96). Sessizlikle başa çıkmak için sürekli öğrenmeyi, gelişmeyi ve konuşmayı destekleyen, çalışanların güçlendirilmesine değer veren, açık iletişim yapılarına sahip şeffaf bir organizasyon yapısı oluşturan bir örgüt kültürü oluşturmak önemlidir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104).

1.2.2 Örgütsel Sessizlik Nedenleri

1.2.2.1 Adaletsizlik Kültürü

İnsanlar her zaman herhangi bir ortamda yasal şartları aramaktadır. Hak, adalet ve eşitlik gibi kavramların bir kuruluşta dikkate alınmazsa olumsuz sonuçları olabilir. Algılanan adaletsiz durumlar iş ortamlarına olumsuzluklara yol açabilir: İnsanın eşitlik algıları sadece işyerinde önemli yerlere sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda yaşam felsefesinde sosyal yaşamda da önemli yerlere sahiptir (Acaray, 2014: 111). Çalışanlar, işgücü sağladıkları kurumlarda prosedürlerin, kuruluş içindeki operasyonların kendilerine nasıl hizmet sağladığı ve eylemlerinin, süreçlerinin ve görevlerin dağıtılmasının nasıl gerçekleştiğini ve adil olup olmadığı konusunda devamlı bir yargı tutumundadırlar. Bu adımların bir sonucu olarak, çalışanlar kuruluşu için özel tutumlar oluşturmaktadırlar (Doğan ve Oğuzhan, 2022: 185).

1.2.2.2 Sessizlik İklimi

Bir kuruluşteki sessiz ortamın egemenliği, örgütsel süreçlerle ilgili kararın merkezileştirilmesini etkiler. Yukarı iletişim kanalı azlığı ve çalışanların fikirleri tarafından yeterli değerlendirmeler olmaz ise genel bir duygusal oluşuma sebep olmaktadır (Ülker ve Kantan, 2009: 113). Çalışanlarla başlayan sessiz tutum, çalışanın fikirlerinin meslektaşlarına atlamasının engellenmediği takdirde organizasyona yayılabileceğini ve örgüt kültürüne zarar verebileceğini söylemişlerdir. Sessizlik, çalışanlar tarafından kurulmuş ilişkileri için sağladıkları kişisel ve sistematik duyguların aktarılmasıyla ilgili çeşitli sorunlar doğurur. Çünkü sessizlik, çalışanın kuruluşu verdiği yanıtla ilgilidir (Doğan ve Oğuzhan, 2022: 186).

Örgütsel ortam, bireyler arasındaki etkileşimlerin sonucu olduğu tespit edilen ortak değerlerinin, normların ve sembolik ifadelerinin kabulü olarak tanımlanır. Bir kuruluşun yaşamını karakterize eden yaklaşımları ve davranışsal biçimler, örgütsel ortam olarak ifade edilebilir. Organizasyondaki çalışan, belirli bir sorun veya sorunla ilgili gerçekleri bilseler bile bildiklerini söylememeleri, önemli bilgi ve görüşleri söylemekten çekinmeleri ve kendilerini saklamak istemeleri,

şeffaf yönetim ve açık iletişim gibi modern yönetim uygulamalarının aksine, paradoksal ortam oluşması sessizlik kültürüne sebep olmaktadır (Acaray, 2014: 114).

1.2.2.3 Geçmiş Tecrübeler

Eğer bir çalışan, sessiz kalmamayı tercih ettiğinde olumsuz bir tutuma maruz kalırsa ve hayatında tekrarlanmakta ise, o kişi kendini korumak için sessiz kalmaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016: 73).

İnsan davranışında öğrenmek çok önemli bir süreçtir. Önceki deneyiminizde ne yaparsanız yapın, durumu veya çevreyi kontrol edemeyeceğinizi, hiçbir şeyi değiştiremeyeceğinizi ve bu konuda başarıya ulaşamayacağınızı fark ettiğinizde, cesaretinizi tekrar kaybedersiniz ve çalışmalarınızla ilgili sorunlara ve sorunlara duyarsız olabileceklere. Önceki deneyimin etkisinin etkisi sebebiyle, kuruluşlarda yanlış ve zararlı bir durum fark edilse bile, zaman zaman sorununu önlememizi veya görmezden gelmemizi sağlar. Bu nedenle, çalışanın olumsuz koşulları geçmiş deneyimlerinden kaynaklanan mevcut davranışı belirler (Acaray, 2014: 108).

Sessizlik iklimi, oluşan inançlar tarafından tanımlanan bir ortamdır ve örgütteki meselelerinden bahsetmiş olmak ve durumlar ile ilgili duygularını ifade etmek ve endişe duymak tehlikeli olabilir." düşüncesi İnsanlar arasındaki etkileşimlerden oluşur. Sessizlik ortamı, çalışan algılarını ve deneyimlerini paylaşan ve çalışma ortamının farklı yönlerini anlayan sosyal etkileşimlerle elde edilir (Macit ve Erdem, 2020: 101).

1.2.2.4 İzolasyon Korkusu

Bireyler fikirlerin çoğuna uymasalar da, izolasyon korkusu sebebi ile katılmak zorunda kalınmaktadır. Kişi, düşüncesini gizlemeye veya kendi fikrini sansürlemeye karar verir. Fikirler çoğunluk fikriyle aynı yönde değilse, kişi görüşünü açıklamaktan korkmaktadır (Gül ve Özcan, 2011: 111). Çalışanlar, iş ortamında dedikodu yapan, şikayet eden, sır tutmayan gibi sıfatlarla tanınmak ve anlaşılmaktan, yöneticileri ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin zarar görmesinden,

diğer çalışanları kırmaktan, üzmetken ve zorlayıcı bir durumun içine sokmaktan, örgütte kendisine aynı tutumla karşılık verileceğinden, kendisine olan inancın sarsılacağından, desteklenmeme korkusundan, kariyerinin etkileneceğinden kaynaklı sebepler ile konuşmanın etki etmeyeceği, durumları değiştirmeyeceği düşünülmesiyle sessiz kalmak tercih edilmektedir (Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu, Yılmaz, 2016: 17).

Çalışanların kuruluştaki fikirlerini ifade etmemelerinin ana nedeni, izole edilme, dışlanma korkularından, korkularının ana nedeni ise bu algıya olan inançtan kaynaklanmaktadır (Acaray, 2014: 108).

1.2.2.5 Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich'e göre, çalışanlar kendilerine güven duyuyorlar, ancak bazı sorulara doğrudan veya dolaylı olarak katılmanın tehlikeli olduğuna inanmaktadırlar (Gül ve Özcan, 2011: 113). Organizasyon paydaşları ve diğer soysa kültürel baskıdan kaynaklı nedenlerle katkıda bulunmaya çalışılmak istense de olumsuz sonuçlanma ihtimali veya negatif reaksiyon meydana geldiğinde tekrarlanmaz ve sessiz davranış kabul edilir (Öztürk ve Cevher, 2016: 73). İnsanlar fikirlerinin önemsiz ve tehdit içerdiğini düşünebilirler. Tekrarlanan olaylar ve karşılaşılan tepkiler ile bir sessizlik durumu ortaya çıkabilir. Bireysel korku ve sessizlik, doğal bir eğilim haline gelir (Afşar, 2013: 35).

1.2.2.6 İlişkilerde Zedelenme Korkusu

Çalışanların seslerini çıkarmaları, güçlü bir örgütsel değişim, kalkınma ve yenilik kaynağı olsa da, çalışanlar genellikle çeşitli motivasyonlara dayanarak konuşmakta tereddüt eder. Bir organizasyonda, her çalışanın belirli bir düzeyde de olsa sosyal sermayesi vardır ve bu kurum içinde bir güç oluşturur. Çalışanların sessizleşmesinin önemli sebeplerinden birinin ilişkilerin zarar görmesi korkusu, iş ortamındaki sosyal sermayeyi kaybetmemek sonucu çıkarılabilir (Acaray, 2014: 110). Bir çalışanın çalışma arkadaşlarından destekleneceğine veya karşı bir dirençle karşılaşacağına inanıyorsa muhtemelen dürüst bir cevap vermeyecek veya sessizlik kalacaktır (Gül ve Özcan, 2011: 112). Çalışanlar iş hayatında hem terfi hem de onaylanma ve takdir edilmek için emek sarf etmektedir. Bu çaba ile durumlar

karşısında sessiz kalmamak ve aktif olmak çabasında olabilmektedir. Ancak bu durum beraberinde kızgınlık, kırgınlık, tavırlı olma gibi tutum ve yanlış anlamalar gibi korkular nedeni ile değerli bilgileri paylaşmamaktadır (Öztürk ve Cevher, 2016: 73).

1.2.2.7 Karakter

Karakter, çalışma hayatındaki çalışan davranışını doğrudan etkileyen temel işlevlerinden biridir. Karakter, bir bireyin davranışını insan ve ortamına göre değiştirmeyen tüm özellikleri ifade eder. Çalışanların kişilik özelliklerinin organizasyon içindeki sessiz kalmayı tercih etmelerinde ve diğer davranışlarda önemli bir rol oynadığı açıktır ve bu açıklık birçok çalışma tarafından desteklenmiştir (Acaray, 2014: 102).

Karakter, tabanlı bir yaklaşımda, çalışanın yöneticisinin karakterine bağlı olarak anlaşılması ve anlayışı, kişinin işiyle ve yöneticisiyle alakalı tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Afşar, 2013: 69). Çalışanın kişilik özellikleri ve inançları sessiz kararlarını etkileyebilir. Kişinin girişken, dışa dönük, dürüst, vicdanlı, merhametli, mesafeli uzlaşmacı olması bu anlamda etkilidir (Öztürk ve Cevher, 2016: 73).

1.2.2.8 Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirimleri

Yöneticilerin tutum ve inançlarının sonucu, çalışanların yönetimin inkarına karşı geri çekilmeyi ve sessiz kalmayı tercih ettikleri bir durumdur (Doğan ve Oğuzhan, 2022: 186). Üstler, astlardan gelen katkıları, görüşleri, önerileri ve eleştirileri dikkate almadığında ve dinlemediğinde astlarda görüşlerini paylaşmayı tercih ederek sessiz kalmaktadırlar (Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu, Yılmaz, 2016: 16). Yönetici, bir çalışan fikrini ifade ettiğinde olumsuz geri bildirim sağlarsa, çalışan konuşmanın tehlikeli olduğunu ve çaba gerektirmediğini düşünecek ve bu düşünce ortamında kurumda sessiz bir çalışma ortamı olacaktır. Sonuç olarak, çalışanlar olumsuz geri bildirimleri içselleştirir ve sonraki durumlarda, sessizlik sırasında davranışsal kalıplar geliştirerek bunu bir davranış kalıbı şekline getirir. Bu olumsuz geri bildirim durumunu çalışan diğer çalışanlarla paylaşma ihtiyacı hissedecek ve çalışma arkadaşlarının da benzer bir pozisyonda olmalarına engel

olmuş olacak ve arkadaşları içinde benzer bir sessiz kalmayı gerektiren davranış benimsenecektir (Çiftçi ve Öneren, 2017: 568).

1.2.2.9 Yöneticinin Yapısı

Yöneticilerin astlardan geri bildirim almaktan, özellikle fonksiyon ve organizasyonel sorunların işletilmesi için korktukları söylenebilir (Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu, Yılmaz, 2016: 16). Yöneticilere olan güvenin azalması sonucu çalışanların kabullenilmiş ve savunma amaçlı sessizliğin artmasına sebep olmaktadır (Çiftçi ve Öneren, 2017: 580). Sessizlik, yöneticinin önemli bilgiye ulaşmayı zorlaştırdığı için direk, astların mutlu çalışmalarını etkilediğinde de dolaylı olarak işleri olumsuz olarak etkilemiş olmaktadır (Macit ve Erdem, 2020: 109).

1.2.2.10 Mobbing

Leymann, mobbingi bir ya da birden fazla kişi tarafından diğer kişiye yönelik, devamlı bir biçimde, düşmanca ve ahlaksız davranışlara maruz bırakılması ve devamında kişinin savunmasız ve çaresiz bir duruma düşürülmesi olarak açıklamaktadır (Göktürk ve Bulut, 2012: 54).

Mobbing, profesyonel düzeyde uygulanan ruhsal, fiziksel olarak agresif davranış ve tutum zorbalığı, olumsuz davranışlar ve bireylerin/grupların tutumları ile maruz bırakılan kişinin fiziksel ve zihinsel sağlığına zarar veren bir davranıştır. Mobbing, karmaşık bir saldırganlık biçimidir. Bu nedenle, birçok farklı boyutta uygulanmaktadır. Bununla birlikte, bu davranıştaki sabit olan tek faktör, kurbanın yetersiz ve aciz pozisyonunda olmasıdır. Böylece mağdur, mobbinge uğradığı süreçte ilk aşamada konumunu, saygınlığını, ruhsal ve fiziksel sağlığını karar verme becerisini, özgüvenini, kaybetmektedir. Giderek sessizleşerek soyutlanmayı seçmektedir (Efeoğlu ve Karaman, 2023: 368).

Mobbing, bir organizasyonda sosyal desteğin yok olması ya da eksilmesi ile iletişimin bozulmasına bilgi kanallarının kesilmesine sebep olmaktadır. Bu şekilde mobbinge maruz kalan çalışan, örgüt içi iletişimsizliğin içinde bununla beraber sessizliği seçmektedir (Efeoğlu ve Karaman, 2023: 373).

1.2.2.11 Yöneticilere Güvenilmemesi

Güven, kişilerin beraber oldukları süre ve tecrübe ettiklerine dayanarak, birbirlerinin özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zararlı davranış göstermeyeceği, bu sebeple duyulan güvenin bazı beklentileri karşılayacağı fikriyle beklenti ve inanç barındıran bir durumdur. Güven, bir kuruluş içinde bilgi alışverişi sağlamanın en temel bileşenidir. Güvenin geliştirilmesinde en önemli faktör yönetici güvenilirliğidir (Acaray, 2014: 123). Bazı kuruluşlarda, çalışan konuşmalarının, çalışanın teknik, yönetsel ve siyasi meseleleri tarafından engellendiği görülebilir. Morrison ve Millisen, bazı yöneticilerin yönetim ve siyasi kararlar ve konular ile ilgili olarak çalışanların, muhalefetini ve örgütsel meseleler hakkında görüşlerini konuşmaları ile ilgili tutumlarını doğru karşılamadıklarını söylemiştir (Gül ve Özcan, 2011: 112).

Yöneticiler inançlarını değiştirerek sessizlikle mücadele etmeye başlamalıdır. Yöneticiler, dürüst ifadelerle endişe ve sorunlar getiren ve çalışanların kendilerini güvende hissedebileceği bir iş ortamı yaratan çalışanları dinleyerek destekleyici tutumlar gösterebilir (Macit ve Erdem, 2020: 111).

1.2.3 Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik bazen kişinin aktif iletişim eksikliği olarak yorumlanabilse de, yalnızca bir sesin olmaması anlamına gelmez. Çalışanların fikir, bilgi ve görüşlere sahip olduğu ancak bunları ifade etmek istemediği durumdur. Sessizliğin farklı biçimleri çalışanların farklı motivasyonlarından kaynaklanmaktadır (Macit ve Erdem, 2020: 103).

Örgütlerde sessizlik üzerine yapılan literatür incelendiğinde bazı yazarların (Pinder ve Harlos, 2001) sessizlik türlerini iki şekilde sınıflandırması, bazılarının ise (Dyne vd., 2003) üç şekilde sınıflandırması dikkat çekicidir (Acaray, 2014: 133).

Sessizlik çok boyutlu bir yapıdır, dolayısıyla geri çekilme, korku veya iş birliği ile motive edilebilir. Bu üç farklı güdünün yönlendirmesiyle oluşan sessizlik;

kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik, koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Yalçınsoy, 2019: 70).

Çakıcı'nın araştırmasında bu üç sessizliği kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak adlandırmış ve literatüre dahil ederek bunlara sessizliğin üç K'si adını vermiştir (Acaray, 2014: 133).

Van Dyne ve diğerleri (2003) sessizlik sınıflandırmalarını Pinder ve Harlos'a (2001) dayandırdılar. Ancak yönetim, etik ve iletişim literatürünün detaylı bir incelemesi sonucunda, Pinder ve Harlos (2001) tarafından geliştirilen iki tür sessizliğe yeni bir tür daha eklendi ve üç farklı sessizlik türü tanımlandı: kabullenici sessizlik, savunma amaçlı (koruyucu) sessizlik ve koruma amaçlı (örgütsel/toplum yanlısı) sessizlik şeklinde üç unsurla açıklamıştır (Macit ve Erdem, 2020: 105).

1.2.3.1 Kabullenici Sessizlik

Dyne ve meslektaşları kabullenici sessizliği, çalışanların bir sorun, mesele veya durum hakkında fikir, düşünce ve bilgi ifade edememesi, çünkü bunun nasıl ilerlediğini kabullenmiş olmaları olarak tanımlıyor (Acaray, 2014: 133). Kabullenici sessizlik, çalışanların geri çekilmesi yoluyla bilgi, görüş ve düşüncelerini organizasyondan gizlemesi sürecidir. Kabullenici sessizlik türünün içinde çalışanlar buldukları konumdan geri çekilirler ve durumu değiştirmek için konuşmaya, yardım etmeye veya harekete geçmeye istekli olmazlar (Yalçınsoy, 2019: 70). Pinder ve Harlos'a (2001) göre çalışanların iş yaşamlarında kayıtsızca kabullenmeleri, bilgi, fikir ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşmamaları, pasif davranışlar sergilemeleri kabullenici sessizlik türünden kaynaklanmaktadır (Çiftçi ve Öneren, 2017: 569).

Kabullenici sessizlik, statükoyu kabul eden ve kendi görüş, bilgi ve düşüncelerini kendilerine saklayan çalışanların pasif davranışı olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle çalışanlar işlerini kaybetmemek veya terfi alabilmek için olaylar karşısında sessiz kalıyor ve fikirlerini dile getirmekten kaçınıyorlar (Macit ve Erdem, 2020: 105). Çalışanlar çalıştıkları kurumun koşullarını kabul ederler ve bir nevi "kaderlerine boyun eğme ve teslimiyet" zihniyetine sahip olurlar. Çalışanlar müzakere ve şartları değiştirme yönünde

herhangi bir çaba göstermek istemiyor, bir başka deyişle geri adım atmış ve statükoyu kabul etmiş durumda davranmaktadırlar (Acaray, 2014: 133). Bir çalışanın, kendi fikrine saygı duyulmadığına ve bu nedenle hiçbir şeyi değiştiremeyeceğine inanması sessizlik olarak ifade edilebilir. Bu konuda kendilerini yetersiz hissederler ve eylem ve davranışlarını aldıkları kararlara ve yerleşmiş normlara uydururlar, dolayısıyla onları kabul ederler (Yalçınsoy, 2019: 70).

Kabullenici sessizlik türünün bir parçası olan teslimiyet kavramı, var olan durumu ve mevcut seçeneklerin sınırlılıklarını koşulsuz kabul etmeyi ifade eder. İtaatkar çalışanlar, içinde buldukları durumu sorgulamadan kabul ederler. Yeterli bilgiye sahip olmalarına rağmen durum karşısında sergiledikleri yöntem sessizliktir (Macit ve Erdem, 2020: 105). Bu tür sessizliklerde çalışanlar bilinçli olarak pasif davranış sergilerler ve kayıtsız davranırlar (Acaray, 2014: 134). Kuruluşlarındaki mevcut duruma boyun eğen çalışanlar, bu koşulları iyileştirmek için olası çözümlerden büyük ölçüde habersizdir (Yalçınsoy, 2019: 70). Durumu olduğu gibi kabul etmek çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlar. Bunun sonucunda çalışanlar sorun durumunu değiştirmeye çalışmaz, soruna çözüm yolları aramaz ve kendilerine sunulan seçenekleri kabul etmezler (Macit ve Erdem, 2020: 105).

Kabullenici sessizlik türünde bir tutum sergileyen çalışanlar, mevcut örgütsel durumu olduğu gibi kabul etmekle kalmaz, aynı zamanda onu değiştirmek için çok az alternatif algırlar. Ayrıca haksız durumlardan çıkış yolu aramayabilirler veya uygun çıkış yollarını görmezden gelebilirler (Acaray, 2014: 134). Çalışanlar bir fark yaratamayacaklarını düşünüp, fikirlerini ve bilgilerini kendilerine saklayabilirler. Her iki durumda da suskunluk itaatin bir sonucudur. Kabullenici sessizlik türü davranış sergileyen çalışanların örgüte fikir ve önerileriyle aktif olarak katkıda bulunma olasılıkları daha düşüktür; bilinçli olarak pasif davranış sergilerler, boyun eğici bir zihniyete sahiptirler ve anlamlı değişimin örgütün kapasitesinin ötesinde olduğuna inanırlar (Macit ve Erdem, 2020: 106). Sessizce ve teslimiyetle çalışan insanlar, umutsuz bir durumda olduklarını kabul etmiş ve kendilerinde memnuniyetsizlik yaratan koşulları iyileştirme çabasından

vazgeçmişlerdir. Çalışanlar konuşmanın bir anlamı olmadığını düşünerek sessiz kalmayı tercih ettiler (Acaray, 2014: 134).

Baskıcı, otoriter ortamlarda yetişen kişiler örgütlerde sessizliği tercih etme eğilimindedirler. Örgüt liderleri gücün büyük bir kısmını kendi ellerinde yoğunlaştırdıklarında, bu tür örgütlerdeki çalışanların büyük çoğunluğu büyük ihtimalle sessiz kalmayı tercih edecektir. Ancak bugün artık bu davranış bir erdem değil, bir sorumluluktur. Çünkü örgütlerde verilen görevi sorgulamadan yerine getiren bireylerin önemi kaybolmaktadır. Aynı zamanda kendi kendine düşünebilen, soru sorabilen, önerilerde bulunabilen personelin önemi de artıyor (Macit ve Erdem, 2020: 106).

1.2.3.2 Korunma (Savunma) Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik, kişinin kendini güvende hissetmesi ve dış tehditlerden korunması için düşünceleri, bilgileri veya fikirleri bilinçli olarak gizlemesidir. Kabullenici sessizliğin aksine savunmacı sessizlik, kendini koruma içgüdüsünden kaynaklanır. Kaygı ve korkuya dayalı, kişinin kendisini dış tehditlerden korumayı amaçlayan bilinçli, aktif bir eylemdir (Macit ve Erdem, 2020: 106). Korunma amaçlı sessizlik, bir çalışanın bir konu, zorluk veya durum hakkında fikrini dile getirdiğinde olası tepkiden korkması, bu nedenle kendini korumak için fikirlerini, görüşlerini ve düşüncelerini gizlemesidir (Acaray, 2014: 135).

Morrison ve Milliken, örgütlerde sessizliğin altında yatan nedenin korku olduğunu, savunmacı sessizliğin ise kişinin kendisini korkudan korumak için fikir, bilgi veya düşünceleri gizlemesi olduğunu açıklamışlardır (Yalçınsoy, 2019: 70). Çalışanlar, üstleri tarafından kendilerine verilen talimat ve görevleri itaatkar bir şekilde sessiz kalarak yerine getirirler ve soru sorma hakkına sahip olduklarını düşünmezler. Onlar için bu durum derin bir sessizliği ifade ediyor. Çalışanların uymasının en önemli nedenlerinden biri de patronlarıyla ilişkilerini sürdürmektir (Çiftçi ve Öneren, 2017: 569). Bu sessizlik durumunda çalışanlar alternatifin farkındadır ve bilinçli olarak bu davranışı sergilerler. Bir fikrin saklanması, onu gerçekleştirme yönünde bilinçli bir karara dayanır ve belirli bir zamanda en iyi kişisel strateji olarak kabul edilir. Bilinçli bir risk değerlendirmesine dayanması ve

bireyleri dış tehditlerden korumayı hedeflemesi nedeniyle daha proaktiftir (Macit ve Erdem, 2020: 106).

Pinder ve Harlos (2001) korunma amaçlı sessizliği, bir kişinin kişisel ifadelerde bulunmasının olası sonuçlarından korkması nedeniyle sessiz kalmaya yönelik bilinçli kararı olarak tanımlamaktadır. Morrison ve Milliken'in vurguladığı korku faktörü, bu kasıtlı davranışın ortaya çıkmasında önemli bir rol oynuyor (Acaray, 2014: 135). Korunma amaçlı sessizlik, bir çalışanın kendini korumak amacıyla bilgi, fikir veya düşüncelerini gizlemesidir. Örgüt içindeki bir konu, zorluk ya da durum hakkında düşüncelerini ya da fikirlerini ifade ettiklerinde karşılaşabilecekleri tepkiden korkarlar (Yalçınsoy, 2019: 70).

Pinder ve Haros (2001) pasif sessizliği, konuşmanın sonuçlarından duyulan korkudan kaynaklanan kasıtlı sessizlik olarak tanımlamaktadır. Statükoyu değiştirecek alternatif fikirleri olsa bile, kendilerini koruma içgüdüleriyle bunları dile getirmekten çekinirler. Morrison ve Milliken'in vurguladığı korku unsurunun önemi burada ortaya çıkıyor. Üstlerden olumsuz geri bildirim alma korkusu ve üstlerin çalışanların doğası gereği tembel olduğuna inanması, çalışanların bu sessiz davranışı sergilemelerinin nedenlerinden bazılarıdır (Macit ve Erdem, 2020: 106).

Korunma amaçlı sessizlik üzerine 22 kurumda 260 çalışan arasında yapılan araştırma, çalışanları kurum içindeki statülerini ve itibarlarını korumak için çeşitli korkuların sessizliğe ittiğini ortaya koydu (Acaray, 2014: 135).

Van Dyne ve diğerleri (2003) savunma amaçlı sessizliğe pasif davranışı da dahil etmiş ve bunu ayrı bir sessizlik türü olarak değerlendirmemiştir. Pasif davranış, kabullenmeden ziyade geçici bir sessizlik hali olabilir ve kişi konuşmayı tercih edebilir. Belki de bu haksızlığın farkındadır ve durumu düzeltebilecek kişiye sessizliğini bozmak için fırsat kolluyor olabilir (Macit ve Erdem, 2020: 106). Kendini koruma amaçlı bu davranış, sorunların görmezden gelinmesine, kişisel hataların örtbas edilmesine ve yeni fikirlerin gizli tutulmasına yol açar (Yalçınsoy, 2019: 70).

Örneğin işyerinde tacize uğrayan bir çalışan, durumu değiştirebileceğine inandığı veya kamuoyunun desteğini aldığı birine ulaşana kadar sessiz kalmış ve

haksızlığa tahammül etmiş olabilir. Çalışanlar hesap vermektan korkabilir ve bu nedenle sorunla ilgili bilgileri saklayabilir veya kendilerini korumak için gerçekleri görmezden gelebilirler. Çalışanlar ayrıca hesap verme korkusuyla ve fikir ve görüşlerini ifade etmenin yarardan çok zarar getireceği düşüncesiyle kişisel hatalarını gizleyebilirler. Bu nedenle güvenlik ihtiyacı en üst düzeyde tedbirler alabilirler (Macit ve Erdem, 2020: 107).

Kendini savunma korkusuyla, konuyla ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini paylaşamama durumudur. Buradaki fikir, bilgileri, fikirleri ve görüşleri gizlemenin herhangi bir anda uygulanabilecek en iyi strateji olduğudur. Bu bağlamda korunma amaçlı sessizlik, rıza veya olası bir çatışmayı önlemek için bir anlaşma gibi farklı şekillerde ifade edilebilir. Korunmacı sessizlikle ilgili olarak Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin temel motivasyonunun korku olduğunu vurgulamaktadır. Koruyucu sessizlik, kişinin kendisini dış tehditlerden korumayı amaçlayan bilinçli, aktif bir eylemdir. Kabullenici sessizlik yerine, proaktif ve uyanık olmak, alternatifler düşünmek daha önemlidir (Cavus, Develi ve Sarıoğlu, 2015: 14).

1.2.3.3 Koruma Amaçlı Sessizlik

Örgütlerde son tür sessizlik ise “örgütün iyiliği için sessizlik” olarak tanımlanmakta olup, fedakarlık ve iş birliği güdüsüyle, örgütün iyiliği için işle ilgili bilgi, fikir veya görüşleri ifade etmektan kaçınma olarak tanımlanmaktadır.

Van Dyne ve diğerlerine göre bu davranışların altında yatan motivasyon, örgütü korumak için gizli bilgileri ifşa etmemek ve örgütün yararına kişisel bilgileri korumaktır. Bir örgüt içinde bu sessizliğin yaşanmasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenleri Milliken ve arkadaşları (2003, s.1462) tarafından verilmiştir. Bunları şu başlıklar altında özetlemektedir: Çalışanların liderlerine güvenmemesi, konuşmanın riskli olduğu algısı, ilişkileri zedeleme korkusu, dışlanma korkusu şeklindedir (Cavus, Develi ve Sarıoğlu, 2015: 14). Bu tür sessizlik, çalışanların şirketin dış çevresinden kaynaklanabilecek olası tehlikelerden korunmak ve şirketi korumak amacıyla aldıkları gönüllü ve proaktif bir eylemdir (Çiftçi ve Öneren, 2017).

Kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik türleri Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos'un (2001) yönetim literatürüne dayanmaktadır. Üçüncü sessizlik türü olan koruma amaçlı sessizlik, Dyne ve meslektaşları (2003) tarafından mevcut literatürün geliştirilmesi yoluyla literatüre eklenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne göre; Koruma amaçlı sessizlik; çalışanların örgüt veya başkalarının yararına, fedakarlık veya iş birliğine dayalı nedenlerle bir durum hakkında kendi görüş, düşünce ve bilgilerini ifade etmemesi veya gizlememesi olarak tanımlanmaktadır (Acaray, 2014: 137). Koruma amaçlı sessizlik iki şekilde ortaya çıkar.

Birincisi çalışanların örgütü koruma motivasyonundan, ikincisi ise çalışanların diğer çalışanları koruma motivasyonundan kaynaklanmaktadır. Her iki durumda da çalışanlar, şirketin ve diğer çalışanların çıkarlarını kişisel çıkarlarının üstünde tutma eğilimindedir. Böylece çalışanlar korku temelli kendini koruma davranışı yerine, örgütün ve diğer çalışanların refahını ön planda tutarak fedakarlık davranışı sergilerler (Yalçınsoy, 2019: 70). Türk işçileri mensup oldukları örgütlerin bekası ve uyumu konusunda kaygı duymaktadırlar. Türk işçiler için bir örgütten ayrılma kararı yalnızca kişisel bir kazan-kaybet hesabı değildir. Ayrıca örgüt içinde kurulan ilişkileri bozmamak, örgüt için fedakarlıklarda bulunmak gibi örgüte bağlılığı etkileyen normları da içerir (Macit ve Erdem, 2020: 107). Koruma amaçlı sessizlikte, çalışanlar başkalarını olumsuz bir duruma sokmamak ve konuştuklarında tehdit edilebilecekleri olumsuz bir duruma düşmemek için sessiz kalırlar. Bu durumda savunmacı sessizlik, olası sorunlara katlanma, sızlanmadan, şikâyet etmeden çalışmaya devam etme başkalarının ve örgütün yararına gösterilen davranışlardır. Başka bir deyişle, çalışanları birlik ve beraberliğin devamı amacıyla muhalif görüş bildirmekten kaçınabilirler (Yalçınsoy, 2019: 70).

1.2.4 Örgütsel Sessizlik Aşamaları

Brinsfield ve diğerlerine göre, örgütsel sessizliğin aşamaları üç döneme ayrılmıştır. 1970'lerden 1980'lerin ortasına kadar olan dönem ilk periyot, 1980'lerin ortasından 2000'lere kadar olan dönem ikinci ve 21. yy'da yapılan çalışmaların olduğu dönem ise üçüncü periyottur (Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu, Yılmaz, 2016: 15).

1.2.4.1 Birinci Dönem

Örgütsel sessizlik kavramı, 1970 yönetim literatüründe Hirschman'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Hirschman'ın çalışması, örgütsel sessizliği, pasif fakat örgüte bağlı olmak ile aynı düşüncede, olumlu ve yapıcı bir tepki olarak açıklamıştır (Yalçınsoy, Işıldak ve Bilen, 2017: 135).

1970'de Albert O. Hirschman'ın "Exit, Voice and Loyalty" adlı eserinde örgütsel sessizlik kavramı ilk kez tanımlanmıştır. İlk dönem sırasında, "mum (susma) etkisi" ve "sessiz sarmalı" çalışmaları ses ve sessizlik ile sınıflandırılmaya çalışıldı.

Mum etkisi; işgörenlerin, huzursuz bir çalışma ortamına sebep olacağını düşüncelerinden dolayı, örgütsel konular hakkında olası bir açıklama yapma girişiminde bulunmaktan çekinir ve bu durumda neden sessiz kaldıklarının genel bir açıklaması olarak değerlendirilmektedir. Mum etkisi; bilgi paylaşımı ile ilgili endişeler, kişiler arasındaki ilişkinin hasar görebileceği ve talihsizliklerinin paylaşılmadan kaynaklı suçluluk duygusu gibi sebepler sonucunda ortaya çıktığı gözlenmiştir.

Sessizlik konusunda diğer önemli çalışma, Elisabeth Noelle-Neumann (1974) tarafından tanımlanan sessizlik sarmalı teorisidir. Bireylerin toplumda sorunlar ile ilgili hissettikleri desteğin yetersiz olduğunu düşündüklerinde sessiz kalma eğiliminde kaldıklarını, fakat toplumda güçlü bir destek olduğunda ve hissettiklerinde kendi görüşlerini özgüvenli, korkmadan ve çekinmeden açıkladıklarını belirtmektedir (Macit ve Erdem, 2020: 96).

Sessizliğin ilk tanımı Johannesen (1974) tarafından yapılmıştır. Johannesen, sessizlik kavramını bilgi birikimlerini, tecrübelerini ve düşüncelerini gizli tutmak olarak açıklamıştır (Jafarguliyeva, 2020: 5).

1970'lerde ve 1980'lerin ortalarında, sosyal bilimciler hedef olarak sesin kavramsallaştırılmasına odaklanmaya ve örgütsel seslerin ve sessizliğin çeşitli biçimlerde olduğunu fark etmeye başlamışlardır. Bu konuda, ses ve sessizliği sınıflandırma çabaları, susma etkisi ve sessizlik sarmalının analizine ilişkin ilgili çalışmalar yer almaktadır (Acaray, 2014: 91).

1.2.4.2 İkinci Dönem

İkinci dalga 1980'lerin ortasından 2000'lere kadar olan süreyi kapsar. Bu dönem içinde, sistematik muhalefet, şikayet, sessizlik üzerine çalışmanın içeriği ve seçenekleri genişledi, yeni konular benimseme dahil edilerek konu daha da genişlemiş olmuştur. Bu süre zarfında çalışmalarda vatandaşlık ve örgütsel adalet hakkında örgütsel sorular sorulmaya başlanarak yeni araştırmalar yapılmıştır (Macit ve Erdem, 2020: 97).

Açık bir şekilde konuşulmaması ile kaçınma sebeplerine ve iş görenlerin önemli örgütsel konularda, hangi şartlar ve durumlarda sessizleştiği ve durumun dikkate alınması ile ilgili oluşan ve artan ilgi, araştırmacıları sessizlikle alakalı kavramları ayrıntılı bir şekilde araştırmaya yöneltmiştir (Acaray, 2014: 92).

1.2.4.3 Üçüncü Dönem

2000 yılı ve devamında kavram ile alakalı iki ana araştırma yapılmıştır. Birincisi Morrison ve Milliken (2000) "Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World" adlı çalışmadır. Bu çalışmada örgütsel sessizlik başlığı altında incelemiş olup, çalışanların sessizlik davranışlarının nasıl geliştiğini, süreçte devamlılığı etkileyen veya besleyen örgütsel şartları ve sessiz kalma sebeplerini ele almıştır (Jafarguliyeva, 2020: 5).

2000'lerden günümüze kadar olan süreyi kapsar. Bu süreçte sessizlik, konuşma ve iletişim ile alakalı araştırmaların sayısı artmaktadır. Sessizlik meselesi "konuşmanın tersi" fikrinin ilerisinde ele alınmış, Sessizlik kavramı yönetim ve psikoloji ile ilgili dergilere dahil edilmiştir. Başlangıçta, sessizlik, örgüte bağlı olma veya onaylama düşüncesinde sessiz kalma olarak düşünülmüş olsa da sonrasında örgüt içi verimliliği ve çalışanları olumsuz bir şekilde etki eden bir davranış olarak kavramlaştırılma amaçlanmış ve çalışılmıştır (Macit ve Erdem, 2020: 97).

1.2.5 Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizliği açıklamak amacıyla birçok teori ortaya atılmıştır ve bunlardan yararlanılmaktadır. Bunlar:

- Bekleyiş Teorisi
- Fayda-Maliyet Teorisi
- Sessizlik/Suskunluk Sarmalı
- Kendini Uyarlama
- Susma Etkisi (Mum Efektı)

1.2.5.1 Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından öne çıkarılmıştır. Robbins ve Richter'e (2015) göre, beklenti teorisi "belirli bir yöndeki davranışsal eğilimlerin gösterilen davranışın sonucu ile ilintili olarak beklenti ve sonucun kişi için cazip kalmasına bağlı olduğunu gösteren bir teori" olarak açıklanmıştır. Bir eylemin sonunda olumlu bir ödül olduğu fikri, kişinin motivasyonunu arttırabilir. Sonuç olarak iş için büyük çaba gösterilmiş ve sonuçlar kişisel memnuniyet sağlamış olabilir. Teoriye göre kişi; sergilediği davranış sonucunda olumlu olması fikrinde ise bunu gerçekleştirebilir, olumsuz bir şekilde sonuçlanacağını düşünüyorsa sessiz kalmayı tercih edebilir (Demir ve Cömert, 2019: 150).

Bekleyiş teorisinde bireysel çabalarla elde edilip ya da edilmeyeceği gibi bir inanca dayanmaktadır. Çalışanın eylemleri ise istenen sonuca ulaşıp ulaşmayacağına dair görüşlerden oluşur. Bireyler iş yapmayı ya da harekete geçmeyi düşünürken başlangıçta bu davranışın olası sonuçlarından etkilenilmektedir (Jafarguliyeva, 2020: 15).

Bireyler konuşmadan önce elde edecekleri sonuçların karşılanması ihtimalini ortaya koymaya çalışırlar. Kişiler, fikirlerini bildirmeden önce beklentileri karşılaştırma eğilimindedir. Kişi, çabalarına dayanarak bir ödül olarak beklentilerini karşılayan bir durumla karşılaşacaklarına inanırsa, gönüllü olarak daha fazla çaba gösterebilir (Halbaw, 2018: 27).

1.2.5.2 Fayda-Maliyet Teorisi

Ajzen tarafından açıklanmış teoridir. Çalışanlar, eylem veya konuşmadan önce alınan önlem risklerini değerlendirir ve buna göre hareket ederler. İş görenler bir konu hakkında konuşup konuşmayacağına karar vermeden önce analiz yaparlar. Konuştuğunda oluşacak yararlar ile konuşmamayı tercih ettiğinde olan olumsuz sonuçlar ile kıyaslama yaparak ortaya bir fayda maliyet analizi çıkarmaktadırlar. Örgüt içinde sergiledikleri davranışlar fayda maliyet analizine göre şekillenmektedir (Pata ve Gemlik, 2021: 40). Fayda-maliyet teorisine göre kişi sergilediği davranışın sağlayacağı fayda ile kaybettiğindeki maliyeti hesap ederek bir davranış tutumu sergilemektedir. Çalışan kişiler; emek, efor, harcanan süre, terfinin olumsuz sonuçlanması, işsizlik gibi sonuçlar ile karşı karşıya gelebilir. Çalışan bu maliyeti hesaplayarak yaşanacak kaybın daha fazla olacağını düşünürse kimse farkında olmadan sessizleşmeyi seçebilir (Demir ve Cömert, 2018: 151).

1.2.5.3 Sessizlik / Suskunluk Sarmalı

Sessiz olmayı tercih etmenin bir başka teorisi, Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik/suskunluk sarmalı teorisidir. İnsanlar çoğunluğu temsil etmediklerinde, kendi fikirlerine inanılmadığını veya önemsenmeyecekleri fikrine kapılıp, düşüncelerini ifade etmekte, isteksiz olduklarını söylerler. İnsanlar azınlık gibi hissettiklerinde ya da buna inandıklarında, kendi görüş ve düşüncelerini gizlemek isterler (Afşar, 2013: 22). Çalışanlar aslında fikri, çoğunluk fikri olmasa da onları takip edemezlerse, toplumdaki dışlanma korkusu çoğunluğa katılmaya yol açar. Bu nedenle çalışan, çevrede izleyici ve gizli dinleyiciler haline gelir ve medya ile baskın ve popüler görüşü sürdürmeye çalışır (Pata ve Gemlik, 2021: 40).

Sessizlik / suskunluk sarmalı teorisinde, bir fikir oluşturma ve değiştirme ya da değişim entegre etme modelidir. Azınlığın fikrine sahip olan kişilerin, çoğunluğun savunduğu görüşe uymaya zorunda hissedeceği ya da sosyal izolasyondan kaçmak için sessizliği seçeceği fikrine dayanmaktadır (Çavuş, Develi ve Sarioğlu, 2015: 13).

1.2.5.4 Kendini Uyarlama

Bazı insanlar değişen koşullara uyum sağlayabilir ve davranışlarını şekillendirebilir, ancak bazı insanlar bu esnekliği kolayca gösteremez. Aynı zamanda, sosyal durumlarda başkalarına verdikleri izlenimleri kontrol etmek için davranışlarını düzenleme eğilimindedir. Kendini uyarlama teorisine göre kişi, davranışlarını duruma göre uyarlamak, başkalarının eylemlerini takip etmek ve aynı durumdaki uygun eylemlere göre hareket etmek için çevresine göre hassasiyetlerini değiştirir (Acaray, 2014: 97).

İnsanlar, bireysel hassasiyet ve durumsal gereksinimlere bağlı olarak farklılık gösterir ve çevrenin gereksinimlerine göre davranışlara uyum sağlar. Adaptasyona duyarlı olan bu insanlar, ortamından istenen kamuoyu ve bilgilere göre fikirlerini bilinçli ve kasıtlı olarak uyarlayabilirler (Cavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2015: 14).

1.2.6 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütlerdeki çalışanların düşüncelerini, fikirlerini ve olumlu olumsuz önerilerini çekinmeden aktarabilmesi ve alınan kararlara katılmasının iş kalitesi ve verimliliğinde etkisi büyüktür. Kişilerin örgüte fikrilerini söylememesi, sorunların yok sayılması, olumsuz geri bildirim verilmemesi, sorunlar ile ilgili ilgisiz olunması ve örgüt içi bilgilerin filtrelenmesi gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bunun gibi tutumlar da örgütte doğru kararlar almayı, örgütsel gelişme ve ilerlemeyi, performans artışıını engelleyecektir (Halbaw, 2018: 37, 38). Bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için, değişimlere uyumlu olan, bilgilerini korkmadan açıkça paylaşan, fikirlerinin arkasında duran ve savunan çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu özelliklerde olmayan veya sessiz bir tutumda kalmamaları için onları cesaretlendirmeyen örgütler için örgütsel bozulma ya da değişime direnç gösterme gibi olumsuz sonuçlar çıkabilir (Macit ve Erdem, 2020: 108).

Örgütsel sessizliğinin örgütsel ve bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabileceği ve örgütün performansını olumsuz şekilde etkileyeceği yapılan çalışmalar ile de desteklenmiştir (Afşar, 2013: 45)

1.3 İletişim

1.3.1 İletişimin Tanımı ve Önemi

İletişim; bilgileri ve düşünceyi ortak bir yöntemle anlatmak, anlamak, birlikte anlaşmak ve birbirlerini etkilemekle ilgilidir. İletişim aynı zamanda bir kuruluş içindeki tüm üyeleri birbirine bağlayan bir organizasyon veya bilgi ağı olarak da tanımlanabilir. Bilgi, verilerin ve diğer insanların anlayışlarının aktarılması gibi görünen iletişim, birçok sorunu olan bir süreçtir (Yağcı ve Uçar, 2018: 143). İletişimi genel bir bakış açısıyla "bilgi üretimi, aktarımı ve anlama süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreçte, tüm duyuşsal organlar iletişim kanalları olarak işlev görür (Cangil, 2004: 70). İletişim, bireysel kişilikleri olan bireylere ve yasal kişiliğe sahip kurumlara ait bir olgudur. Başka bir deyişle, iletişim hem insan hem de kurumun mutlu ve huzurlu günler yaşama kapasitesidir (Eroğlu, Ataizi, Yüksel, Yüksel, 2013: 3).

1.3.2 İletişim Çeşitleri

İletişim sözlü, sözsüz ve yazılı olarak üçe ayrılır.

1.3.2.1 Sözlü İletişim

Kişiler arasında olan bütün karşılıklı konuşma, yazılı olan bütün süreçler ve tepkiler sözlü iletişim kapsamındadır. Dil sistemindeki sözcükler ve harfler aracılığı ile insanlar arasında karşılıklı bir şekilde bilgi, mesaj ve haber alışverişi oluşmaktadır. Bu sebeple seslerin tonlaması, vurgusu, hızı ve şiddeti gibi etkenler önemli hale gelmektedir (Işık, 1999: 71).

Sözlü iletişim, uyku hariç kişinin hayatının yaklaşık dörtte üçünü kapsıyor. Başka bir anlamda, kişinin günün yaklaşık yarısını konuşarak kullanmasıdır. İnsanlar arasında en fazla tercih edilen sözlü iletişimdir (Geçimli, 2007: 78).

Sözlü İletişim, yüz yüze olan görüşmeleri, toplantılardaki diyaloglar, sözlü yapılan brifingler, sunumlar, telefon aracılığıyla gerçekleşen konuşmalar, eğitimler, kurslar ve konferanslardaki gibi şekillerde gerçekleşebilir (Arısoy, 2007: 6).

1.3.2.2 Sözsüz İletişim

İletişimin bir diğer önemli yönü sözsüz iletişimidir. Bugünün iletişimi sadece "dilde" gerçekleşen bir süreç değildir, arkasındaki diğer faktörler dikkate alınmalıdır (Onay, Süslü, Kılıcı, 2011: 59). Kelime ve seslerin kullanılmadığı tüm vücut hareketleri de dahil olmak üzere sözsüz iletişim, duyguları, düşünceleri ve mesajları bir araya getirmeye yardımcı olan en etkili iletişim boyutudur. Bedenin çeşitli hareketlerine göre şekillenen sözsüz iletişim becerilerinden en fark edileni gözlerle kurulan iletişim davranışıdır. Bu nedenle, kişinin göz teması ile kurulan iletişim süreci için en etkili ve önemli iletişim aracı olduğu söylenebilir (Düzgün ve Selçuk, 2018: 773).

1.3.2.3 Yazılı İletişim

Yazılar, raporlar, anılar ve görüşlerin etkili bir şekilde düşünce, fikir ve görüşleri, araştırmaları ve incelenen konuları, edinilen yeni bilgi ve gelişmeleri kaynağa aktarılması için yazılı iletişim kullanılmaktadır (Geçimli, 2007: 83). İnsanların kişisel, profesyonel veya toplumsal yönlerle alakalı duygu ve fikirlerini veya tecrübelerinden çıkardıkları izlenimlerini aktarması değil kişinin fikrini, anlama, algılama ve kavrayış becerisi ve düşüncelerinin organizasyonunu ve anlatım yeteneğini geliştiren önemli iletişimsel bir eylemdir (Batu ve Yanık, 2021: 725). Örgüt içinde ya da örgüt dışındaki insan ilişkilerindeki anlaşmazlıkların esas nedeni kişiler arasındaki iletişim, özellikle de yazılı iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu çatışmaların giderilmesi ancak taraflar arasında etkili yazılı iletişim yöntemlerinin ve anlayışının oluşmasına dayanabilir (Özdemirci, 2006: 4).

1.3.3 İletişim Sürecinin Öğeleri

1.3.3.1 Kaynak

İletişim sürecinde var olması gereken insanlardan biri göndericidir. Kaynak, iletişim için başlangıç noktasıdır. Kaynak, kendisine ulaşan düşünce ve fikirlere göre mesaj olarak aktarılacak fikirleri geliştirir ve düşünceleri cümleler, sayılar, ifadeler haline getirir. Belirli bir kanaldan mesaj olarak alıcıya iletir (Uçar

ve Yağcı, 2018: 144). Kaynak, mesajın en anlaşılır seviyede olması için tüm faktörleri dikkate alması gerekir (Eroğlu, Ataizi, Yüksel ve Yüksel, 2013: 9).

1.3.3.2 Mesaj

Mesaj, bir şey iletmek istediğiniz kaynak tarafından oluşturulan sözlü, görsel, görsel ses sembolleridir. Mesaj, sözlü, sözsüz ya da yazılı bir şekilde duygu ve fikirleri alıcıya ulaşmasına sağlayan sembollerdir. Verici sayesinde çıkan duygu ve düşünceleri, alıcının duyu organları tarafından algılanması için tasarlanmıştır. Mesaj ne kadar fazla duyuya ulaşırsa o kadar daha başarılı sayılır (Arısoy, 2007: 10). Mesajlar, bilgiler, düşünceler ve duygular kaynak tarafından kodlanır ve görsel, sözlü ve işitsel sembollere dönüştürülür. İletişimin temel içeriğidir (Aydın, 2012: 5). İşitsel, görsel, dokunsal ve koku ile ilgili faktörler iletirken mesajın performansını artırır. Sözsüz anlatılarda da, bedenlerimizle oluşturduğumuz hareketler de bir mesaj iletir (Geçimli, 2007: 49).

1.3.3.3 Kanal

Kanallar, mesajların alıcılara ulaşmasını sağlayan araçlar ve yöntemlerdir. Yazı, konuşma, dokunma, fiziksel hareketler, dış görünüş ve mesafeler bile kanal görevindedir. Kanal, bir kaynak ve alıcı arasında bir mesaj bulunan köprü gibidir. Bu nedenle, doğru köprü seçimi mesajın ulaşmaması veya doğru anlaşılmaması açısından fazlasıyla önemlidir (Aydın, 2012: 5). Cüceloğlu iletişimin bireylerin birbirlerini fark etmesi ile başlayan birçok kanaldan oluşan bir süreç olduğunu söylemektedir (Cangil, 2004: 70).

1.3.3.4 Alıcı

Alıcı, kaynağın amacını gerçekleştirmek amacıyla mesaj ilettiği kişi olarak adlandırılır. Kaynak, alıcıyı etkisi altına almaya çalışır. Mesajın doğru anlaşılması iletişimde önkoşuldur. Temel iletişim sürecinin en önemli unsurlarından biri, mesajı alan kişidir. İletişim, alıcı mesajdaki ifadeleri duyu organlarıyla algıladığında ve anlam verdiğinde meydana gelir (Yağcı ve Uçar, 2018: 145). Bu nedenle, iletişimin temel amacı alıcı için duygusal, maddi ya da düşünce olarak farklılıklar yaratmayı amaçlar (Ertekin, Ilgın ve Yengin, 2018: 299). Başka bir deyişle, alıcıyla olan

etkileşim sonucunda düşünce ve davranış oluşturmaları amaçlanmaktadır (Anıl, 2010: 7).

1.3.3.5 Geribildirim

Geribildirim, kaynağı alıcının ne kadar iyi anladığını gösterdiği süreçtir. Alıcının, kaynağın gönderdiği bilgi veya mesajların anlaşılması ve yorumlanması sonucunda kaynağa olumlu veya olumsuz iletmesi sürecidir. Geribildirim, alıcının kaynağa cevabıdır. Bir mesaj dönüşüdür. Başkaları tarafından yürütülen herhangi bir faaliyetin alıcı tarafından yorumlanması sürecidir (Arısoy, 2007: 14). Kaynak, alıcıya gönderilen bir mesajın alındığında anlaşılıp anlaşılmadığını veya geri bildiriyle ne kadar anlaşılıp anlaşılmadığını anlayabilir. Geribildirim, iletişim sürecinin son aşamasıdır. Geribildirim, mesajın alıcı tarafından nasıl yorumlandığını anlatır (Geçimli, 2007: 51).

1.3.3.6 Kodlama

İletişim süreçlerini oluşturmanın temelinde sahip kod, ileti formunda olan mesajlar, iletişimin doğru yöntem, teknik ve araçlar ile senkronize bir şekilde işaret ve yazı formuna çevrilmesinde kullanılan ve etkileşimi organize eden kuralların tümüdür. Başka bir deyişle, kodlama, insanların mesajlarını birbirleriyle değiştirmelerine izin veren kültürel fikir birliğine dayanmaktadır. (Bekman ve Soncu, 2020: 198). Kaynak, bilgi veya düşünceleri anlamlı bir şekilde alıcıya iletildiği zaman kelimeler, sayılar, davranışlar, eylemler ya da diğer semboller kullanarak mesaj haline getirir. Bu işleme kodlama denir. Kaynağın kodladığı mesaj herhangi bir araç ile alıcının en az bir tane duyusuna iletilir (Geçimli, 2007: 49).

Kaynağın, söylemek istediklerini net, anlaşılması kolay bir mesajla göndermeleri gerekir. Kaynak tarafından tam iletişim için kodda kullanılan doğal dil mesajları ön plana çıkmaktadır (Karataş, 2008: 84). Kodlama, bilgi, düşünce ve duyguların iletim için uygun bir forma dönüştürülmesidir. Kodlama, gönderenin zihninde tasarlanmış bir şeyle başlar. Gönderen, ona ulaşan bilgi ve verilere göre bir düşünce veya görüntü oluşturur. Bilgileri ya da düşünceleri alıcı algılayacağı

şekle bağılı olarak düzenleme yaparak kodlar ve mesaj şeklinde iletişim kanalından alıcıya ulaşmasını sağlar (Arısoy, 2007: 11).

1.3.3.7 Kod Açma

Kod açma, insanların mesajlarını birbirleriyle değiştirmelerine izin veren kültürel fikir birliğine dayanmaktadır. İletişimde mesajlar bu kod açma ile kağıt üzerindeki anlamsız işaretler veya bir dizi ses ve video sinyali ile anlamlı hale gelir (Aşkun, 1990: 13). Alıcı, mesajın gönderildiği kişi veya birimdir. Bir kod açıcı olarak, iletişimin iki yönlü olması sebebiyle alıcı ve kaynak yer değiştirebilir. Özellikle sözlü iletişimde insanlar hem kaynak hem de alıcı haline gelebilmektedir (Aydın, 2012: 5).

1.3.3.8 Gürültü

Alıcının mesajı duyması, okuması ya da izlemesiyle anlamlı hale getirip kodu çözüp geri bildirimde bulunması iletişim süreci şeklinde tanımlanır. Bu süreç konum ve zamana göre belirli bir ortam içerisindeki şartlar altında gerçekleşir (Anıl, 2010: 8).

İletişimdeki işaretlerdeki sapmalara gürültü denir. Kalabalık ortamlarda olabilen mekanik gürültü olabileceği gibi, alıcının ilgisinin başka durumlarla meşguliyeti sebebiyle de olabilmektedir. İletişim sürecini etkileyen tüm koşullar belirli bir çevrede gerçekleştirilir. Bu koşullar iletişimin doğru gerçekleşip gerçekleşmemesinde etkilidir (Geçimli, 2007: 228). Bu sebeple gürültünün azaldığı, yeterli aydınlık, dışarıdan müdahalenin engellendiği ortamlar iletişimin kalitesini arttıracaktır (Eroğlu, Ataizi, Yüksel ve Yüksel, 2013: 11).

1.4 Örgütsel İletişim

1.4.1 Örgütsel İletişimin Tanımı

Türk Dil kurumunda sessizliğin tanımı ve "gürültülü olmama, sessiz olma durumu" olarak adlandırılır. Morrison ve Milliken (2000) çalışanların, örgütteki problemler ile ilgili endişe, fikir ve düşüncelerini söylememe durumuna örgütsel sessizlik olarak adlandırmıştır. Bireyler, örgütte konuşmaları sebebi ile, tehlikeli

bir durumda kalacaklarını hissettiklerinde bilinçli olarak sessizliği tercih edeceklerinde söz etmiştir (Çalışkan, Köroğlu ve Taşkın, 2018: 219).

Sessizlik bir tür boykottur. Sessizlik göz önüne alındığında, seçim özgürlüğü olarak kabul edilebilir. Sessizlik, direniş için seçilen bilinçli bir stratejidir. Sessizliği kendi isteğiyle seçme özgürlüğü şiddetli sessizlikten çok farklıdır. Örgütsel söylemler arasında küçük, karmaşık şekilde sessizlik ve iletişim şekilleri bulunmaktadır. Bu söylemler ile birlikte organizasyon üyeleri personelin, organizasyonel kimliklerini, organizasyonel prosedürleri ve örgüt içi politikaları öğreneceklerdir. Örgüt içerisinde sessizlik meydana gelirse, organizasyondaki sorunları belirlemek ve personelin endişelerini ve can sıkıcı durumları engellemek zordur (Gündoğan ve Güner, 2018: 96).

1.4.2 Örgütsel İletişim Önemi

Örgütsel çalışanlar arasındaki örgütsel sessizliği, değişimi, gelişimi ve farklılıkları yansıtan bir olgu ve aynı zamanda çeşitli perspektifleri ve fikirleri sağlayan eylemlerin gelişiminde önemli bir engeldir. Bu nedenle, bilinçli bir kuruluş, çalışanları ve örgütünü geliştirmeyi desteklemek amacıyla ilgili tartışmaları içerdiği çeşitli programı uygular. Örgüt içi sağlıklı iletişim ortamı, hem çalışanları hem de örgütleri olumlu yönde geliştirmektedir (Çavuş, Develi, Sarıoğlu: 2015: 13). Çalışanlar için hem kişisel hem de örgütsel hedeflere ulaşmada iletişim ve ilişkiler çok önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, bireylerin bazen iletişim kurmaya zorlandığı veya diğer çalışanlar ile başka nedenlerle çekingen kaldığı görülmektedir (Afşar, 2013: 15). Örgütsel sessizlik, çalışanlar arasında fikir anlaşmazlıkları nedeniyle şikayet, düşük motivasyon ve aidiyetsizlik gibi sonuçlara neden olur. Bununla birlikte, sessizlik strese, memnuniyetsizliğe, iletişimin kesintisine, geri bildirim eksikliğine ve aynı zamanda örgütsel süreçlerin etkisinde de negatif yönde sonuçlanmaktadır (Ülker ve Kantan, 2009: 116).

1.4.3 Örgütsel İletişim Yararları

Bir organizasyon içindeki sessizlik ortamı, çalışanları değersiz hissetmelerine yol açabilir. Bu açıdan bakıldığında, kurum içindeki kişinin düşünce ve önerileri değerlendirilen süreçlerde, çalışanlar kendilerini daha değerli

hissedecekleri için daha mutlu ve verimli bir çalışma ortamı olacaktır (Halbaw, 2018: 39). Şirketler, küresel bir rekabet ortamında başarılı olmak için çalışanla uyum içinde olmaları gerektiğini bilse de, bilinçli veya bilinçsizce sessizliğe neden olacaklardır. Geçmişte çalışanların sessiz kalma tutumu uyum ve itaat olarak kabul edildi. Ancak yeni dönemde örgütsel sessizliğin olmadığı şirketlerde başarının daha fazla olduğu gözlemlenmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 110).

Çalışanların görüş ve önerilerine değer verilmesi ve dikkate alınması, yaşanan olumsuzlukları bildirmesine ve bu sebeple örgüt içinde kendilerini aktif, etkili ve önemli hissetmelerini sağlamakla beraber örgüt içindeki sesin artmasını sağlamaktadır (Doğan ve Oğuzhan, 2022: 186).

1.4.4 Örgütsel İletişim Çeşitleri

Biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.4.4.1 Biçimsel İletişim

Biçimsel iletişim üçe ayrılmaktadır. Bunlar dikey, yatay ve çapraz iletişim şeklindedir.

1.4.4.1.1 Dikey İletişim

Örgütün en üstten en alt kademesine kadar olan dikey bir şekilde iletişim kanallarında, çalışanların görevlerini doğru bir şekilde yapabilmesi için iletişim kanallarındaki işleyişin doğru bir şekilde gerçekleşmesi gerekir. Bu kanallar yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya şeklindedir (Ural, 2013: 14).

Dikey iletişim, bir kuruluşun üstü ve astları arasında olan iletişim türüdür. Kuruluş içindeki her departman, bilgilendirme ve görevleri yerine getirmek için iletişim kanalları kullanılır. Yönetim teorisinde, örgütsel iletişimin ilk halidir. Bu yapıda, hiyerarşik komut ve talimatları yukarıdaki aşağıya şeklinde raporlar; bilgiler, sorular ve talepler aşağıdan yukarı şeklinde sistematik bir şekilde gönderilmektedir (Aydın, 2012: 13). Yönetici, belirli bir amaç doğrultusunda dikey iletişim kanallarını kullanarak yukarıdan aşağıya olacak şekilde emir ve talimatlar

vermektedirler. Çalışanlar da çeşitli sorular, talepler, şikayetler, dikey iletişim kanalıyla aşağıdan yukarıya şeklinde iletirler (Ölçer ve Koçer, 2015: 344).

1.4.4.1.2 Yatay İletişim

Bu, aynı seviyedeki insanlar ile aynı seviyedeki birimler arasında bir tür iletişimdir. Hiyerarşik düzen izlenmez, bu nedenle iletişim hemen gerçekleşir (Aydın, 2012: 15). Aynı düzeyde çalışanlar arasında uyum ve olumlu ilişkiler kurmak, yatay iletişim kanallarının işletilmesine bağlıdır. Yatay iletişim, kuruluşlarda koordinasyonu ve iş birliğini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Kavak ve Vatansever, 2007: 126).

1.4.4.1.3 Çapraz İletişim

Örgütteki birimler arasındaki yöneticiler ve astlar arasında amacı bilgi paylaşımı olan iletişim şeklidir. Çapraz iletişimde daha fazla diğer birimlerin hedeflerini ve beklentilerini anlamak için kullanılan ve örgütün bütünsel olarak verimliliğinin ve performansının geliştirilmesi için amaçlanan iletişim şeklidir (Öksüz ve Ulağı, 2021: 314).

Çapraz iletişim, hiyerarşi ve ast üst ilişkilerden bağımsız onların dışına çıkılarak yapılan iletişimdir. Konu ile ilgili bilgi almak amacıyla kullanılıyorsa eğer çapraz iletişim, o durumda normal bir süreçte ve yapıya zarar vermez (Pektaş, 2019: 97). Çapraz iletişim, çeşitli fonksiyonel birimlerdeki astlar ve üstler arasındaki iletişimdir. Bu iletişim biçimi, departman çalışanları arasında bilgi alışverişi gerçekleşmektedir (Ural, 2013: 16).

1.4.4.2 Biçimsel Olmayan İletişim

Kişisel, politik veya kültürel nedenlerle bireyler tarafından oluşturulan gayri resmi iletişim, kuruluş içindeki konumlarına bakılmaksızın iş ve iş dışı sorular hakkında bilgi alışverişi yapılmasını sağlar. Çalışanlara, çalışanların ilgisini çeken tüm konularda etkileşim sağlar ve biçimsel iletişimden alamadıkları bilgilere erişme fırsatı verir. (Özarallı ve Torun, 2011: 102). Bu, şekillendirilmemiş, organizasyondaki yetki ve konuma dayanmayan insanlar arasındaki ilişkilerden

doğan iletişim şeklidir. alışan mola vakitleri, aynı servis aracını kullanmaları ve aynı üyeliklere sahip olmaları örnek olarak verilebilir (Aydın, 2012: 17). Biçimsel iletişimin yanı sıra bilginin resmi olmayan bir şekilde, dedikodu veya syleniler gibi iletişimleri içerir. Bu tür iletişim genellikle çalışanların aşına olduğu ortamlarda ya da st otoriteden izinsiz elde edebilen mekanlarda rastlanmaktadır (Atak, 2005: 62).

1.4.5 Konu ile İlgili Yapılmış alışmalar

Mobbing ve rgtsel Sessizliğin rgtsel İletişime Etkisinin İncelenmesi" başlıklı tezimde, temel olarak mobbing ve örgütsel sessizliğin örgütsel iletişim dinamikleri üzerindeki etkilerini nicel bir perspektiften incelemeyi amaçlamıştır. (İmadoğlu, Kurşuncu ve avuş. (2018). Psikolojik şiddet (Mobbing) ve rgtsel Sessizlik Arasındaki İlişi: Nitel Bir Araştırma)' çalışmasında, psikolojik şiddet (mobbing) ile örgütsel sessizlik arasındaki doğrudan ilişiye nitel bir yaklaşımla derinlemesine araştırmayı hedeflemiştir. Çalışma, alışanların iş ortamında yaşadıkları sıkıntılarının altında yatan nedenleri ve bu olumsuzluklar karşısında sergiledikleri sessizlik davranışının motivasyonlarını anlamayı amaçlamıştır. Her iki çalışma da mobbing ve örgütsel sessizlik gibi ağdaş iş yaşamının önemli sorunlarına işık tutarken, aralarındaki en belirgin farklar araştırma metodolojisi ve odaklandıkları temel değişkenlerde kendini göstermektedir. Tez çalışmamda, nicel bir yaklaşımla büyük bir örneklem üzerinden örgütsel iletişim üzerindeki etkileri istatistiksel olarak analiz ederken; örnek çalışmada, nitel bir yaklaşımla daha kk bir örneklemde derinlemesine görüşmeler aracılığıyla çalışanların kişisel deneyimlerini ve sessizlik davranışlarının altında yatan nedenleri keşfetmeyi hedeflemektedir. Bu farklılıklar, her bir tezin araştırma sorusuna özgü olarak belirlenen yöntem ve kapsamın, konunun farklı boyutlarına ilişkin değerli bilgiler sağladığını ortaya koymaktadır.

(Dündar, Kıztanır ve Dündar. (2023). Örgütsel Mobbing) alışmasında mobbingin ne olduğunu, hangi aşamalardan geçtiğini, neden ortaya çıktığını ve genel olarak çalışanlar ile şirket üzerindeki sonuçlarını anlatmaktadır. İletişim, mobbingin etkilediği birçok alandan sadece biri olarak geçmektedir. Yani, "Mobbing nedir, nasıl olur ve sonuçları nelerdir?" sorusuna odaklanmaktadır.

Somut bir araştırma yapmamakta, anket ya da istatistik kullanmamaktadır. Daha çok, konuyla ilgili daha önce yazılmış kaynakları okuyup, onlardan aldığı bilgileri bir araya getirerek, genel bir açıklama ve özet sunmaktadır. Yani, bilgileri toplayan ve yorumlayan bir çalışmadır. En belirgin olarak ise bu makale, mobbingin iletişim üzerindeki etkisini doğrudan bir araştırma konusu olarak derinlemesine incelememektedir; daha çok mobbingin sonuçlarından biri olarak iletişim bozukluklarından bahsetmektedir. Ayrıca, "örgütün sessiz kalması" konusu bu makalede bağımsız bir inceleme alanı değildir. Kendi çalışmamız da ise pratik bir araştırma yaparak mobbing ve sessizliğin iletişim üzerindeki somut, ölçülebilir etkilerini bulmaya çalışırken, diğer makale genel bir bilgileri sunarak mobbingi ve onun genel sonuçlarını açıklamaktadır. Kendi çalışmamız "ne kadar etkiliyor?" sorusuna cevap ararken, diğer makale "mobbing nedir ve genel olarak neleri etkiler?" sorusuna cevap vermektedir.

(Doğan, Derin. (2022). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü) çalışması ile karşılaştırdığımızda ise iş dünyasındaki iletişimi etkileyen iki önemli faktörü, yani örgütsel sessizliği ve örgütsel iletişimi ele alan iki akademik çalışmayı incelemektedir. Her iki çalışma da nicel bir yaklaşımla bu konuları ele alsa da, araştırma amaçları ve ele aldıkları ek değişkenler açısından farklılık göstermektedir. Her iki çalışma da "örgütsel sessizlik" ve "örgütsel iletişim" değişkenlerini nicel yöntemlerle (anket ve istatistiksel analizler) incelemesi açısından benzerdir. Kendi çalışmamızda, iletişime etki eden faktörlere mobbingi dahil ederek konuyu daha kapsamlı bir olumsuzluk çerçevesinde ele almaktadır. Mobbingin, sessizliğin ve iletişimin birbirleriyle olan dinamiklerini araştırır. Diğer makale ise mobbing yerine "psikolojik rahatlığı" bir aracı değişken olarak kullanır. Bu, iletişimin sessizliği nasıl azalttığı sürecinde psikolojik iyi oluşun ne kadar kritik bir rol oynadığını vurgular. Özetle, kendi çalışmamızda mobbingin de dahil olduğu daha geniş bir olumsuz işyeri davranışlarının iletişime etkisini araştırırken; diğer çalışma, örgütsel iletişimin doğrudan örgütsel sessizliği nasıl etkilediğine ve bu süreçte psikolojik rahatlığın rolüne odaklanarak daha spesifik bir ilişkiyi incelemektedir.

Yapılan araştırmalar sonrasında çalışmanın amacına uygun olarak aşağıda gösterilen hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Çalışanların mobbing algıları ile örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel iletişim algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Mobbing ve örgütsel sessizlik algıları, çalışanların örgütsel iletişim algılarını birlikte anlamlı düzeyde açıklamaktadır.

H4: Çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem vb.) mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim algıları üzerinde anlamlı farklılıklar yaratmaktadır.



2. MATERYAL ve YÖNTEM

2.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı gıda ve içecek sektöründe hizmet veren bir işletmedeki çalışanların mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim ile ilgili bilgi ve tutumlarını anlamak ve mobbingle karşılaşmış ve karşılaşmadıkları ve sonucunda örgütsel sessizlik davranışlarının oluşup oluşmadığına yönelik ankette verilen ifadelerle katılma düzeylerinden anlaşılmasına çalışılmıştır. Mobbing, örgütsel sessizlik, iletişim ve örgütsel iletişim kavramlarını detaylı bir şekilde inceleyen bu çalışma bu kavramlar neticesinde yaşanan olumsuzlukları ve bu olumsuzlukları önlemenin yollarını işlemeyi hedeflemiştir.

Sanayinin ve çeşitli iş kollarının gelişmesiyle birlikte işte rekabetin artması bu durumdan kaynaklı olarak kişilerin iş hayatında ilerlemek ya da işlerine sahip çıkabilmek adına bazen maruz kaldığı bazen mağdur ettirdiği durumlar meydana gelmektedir. Bu sorundan yola çıkarak mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim detaylı bir şekilde çalışma boyunca incelenmiştir. Çalışma da konu alınan mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim konusunda önlemler alınmasını ya da azaltılmasına yönelik öneriler de amaçlamaktadır.

2.2 Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, insan hayatının önemli bir parçası olan iş hayatında yaşanan mobbing, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik kavramlarının iletişimsel boyutta ele alarak iş hayatında iletişimin öneminin anlaşılması bakımından önem arz etmektedir.

Çalışanların, bilinçli ya da bilinçli olmayarak iş hayatında günlük akış içerisinde tecrübe ettikleri mobbing, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik kavramlarının ilk aşamasından en son aşamasına kadar olan bütün süreçleri incelenmiş olup, katılımcı çalışanların farkındalık boyutlarının araştırmaya katkı sağlaması amaçlanmıştır.

2.3 Evren ve Örneklem

Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişimin ele alındığı bu çalışmanın evrenini Kocaeli ili gölcük ilçesinde gıda ve içecek sektöründe hizmet veren bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. İşletmede 150 kişi çalışmakta olup, örneklem olarak Tam örnekleme yöntemi seçilmiştir. İşletme çalışanlarının bilgi ve

tecrübelerini konu almayı amaçlayan bu çalışmada, veri toplama için anket tekniği kullanılmış olup, uygulama sonucunda 107 adet geçerli, anket verisi elde edilmiştir.

Nicel bir araştırma yöntemi olan saha çalışması ile araştırmanın sağlamlasının doğru ve etkili bir şekilde kullanılması amaçlanmaktadır. Araştırma da yer alan konunun katılımcıların tecrübe ve bilgileri dahilindeki cevapları içermektedir.

2.4 Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu araştırma, Kocaeli ili Gölcük ilçesinde faaliyet gösteren bir gıda işletmesindeki çalışanları kapsamaktadır. 26.05.2025- 10.06.2025 tarihleri arasında gerçekleştirilen çalışmada katılımcıların gönüllüğü esas alınmıştır. 107 kişiden oluşan gıda işletmesindeki çalışan grubu ile anket tekniği aracılığı ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçları yalnızca bu işletme içi geçerli olup, genellemez.

2.5 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Yoğun çalışma sebebiyle yüz yüze anket toplanamaması sebebiyle çevrimiçi anket uygulanmıştır. Elektronik ortamda Google Form aracılığıyla hazırlanan anket işletme çalışanlarına uygulanmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanlara ilişkin kişisel/demografik (Yaş, cinsiyet, eğitim vb.) bilgilerin alındığı sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde Mobbing ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel iletişim ölçeği ve dördüncü bölümde ise örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır.

İkinci bölüm “Mobbing ölçeği”, Mobbing davranışlarını ölçmek amacıyla Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen 22 soruluk olumsuz davranışlar anketinin revize (NAQ-R =Negative Acts Questionnaire-Revised) edilmiş versiyonu kullanılmıştır. Çalışanlara mobbing davranışlarına maruz kalma sıklıkları sorulmuştur.

Üçüncü bölüm “Örgütsel iletişim” ölçeği için Ballı ve arkadaşları (2021) tarafından geliştirilen ölçeğin çalışanla ilgili boyutu kullanılmıştır. Bu ölçek 14 sorudan oluşmaktadır.

Dördüncü bölüm “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ise 15 ifadeden oluşan anket yer almaktadır. Van Dyne vd., (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeği iki boyuta ayrılmıştır. Kabullenici sessizlik ve Korunma amaçlı sessizlik. Kabullenici sessizlik ve Korunma amaçlı sessizlik davranışının bireyin kendisiyle ilgili sessizlik davranışı olması sebebiyle bu boyut “bireysel sessizlik”, koruma amaçlı sessizlik çalışanların çalıştığı örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruma amacı olmasından dolayı “ilişkisel sessizlik” ismi verilmiştir. Ölçek 15 ifadeden ve iki alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeklerdeki ifadeler için katılımcılar 5’li Likert ölçeğine göre (1- Tamamen katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum) seçeneklerinden uygun olanı seçecek şekilde yöneltilmiştir.

2.6 Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde bilimsel araştırmaların esas noktası, teoriden ziyade karşımıza çıkan çözülmesi gereken sorunlardır. Sosyal bilimlerde nicel araştırma paradigması olan pozitivism, tanımlanmamış insan davranışının genelleştirilebilir sosyal fenomenleri ile ilgilenir. Sosyal bilimlerdeki bakış açısı, çözülmesi zor sosyal konular ve tanımlarla ilgili çeşitli değişkenlerin bir bütün olarak değil tek tek açıklanabileceğini söylemektedir (Garip, 2023: 3).

Çalışma için nicel araştırma yöntemlerinden saha araştırması yöntemi seçilmiştir. Verilerin toplanması için de anket yöntemi seçilmiştir.

Çalışma, İnsan Araştırmaları Etik Kurulu (Protokol No: 2025/311) Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi tarafından 03/05/2025 tarihli ve 2025/04 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur.

3. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde anket uygulaması kapsamında elde edilen veriler değerlendirilmiş ve tablolar halinde özetlenmiştir.

3.1 Araştırmanın Demografik Bulguları

Çalışmada 107 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların %56,1'i 18-35 yaş aralığında, %43,9'u 36 ve üstündedir. Bu dağılıma göre katılımcıların genel olarak gençlerden oluştuğu söylenebilmektedir. Katılımcılardan %57,9'u kadın, %42,1'i ise erkektir. Cinsiyet açısından bakıldığında katılımcıların kadınlardan oluştuğunu göstermektedir. Medeni hal olarak incelendiğinde ise katılımcıların %58,9'u evli, %41,1'i bekarıdır. Eğitim seviyelerine bakıldığında lisans mezunu katılımcılar %44,9'luk orana sahiptir ve çoğunluğu oluşturmaktadır. Katılımcıların %33,6'sı 5 yıldan az, %47,7'si 6-15 yıl arası ve %18,7'si 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir. Tablo 3,1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Demografik bulgular

		Frekans	%
Yaş	18-35 yaş arası	60	56,1
	36 ve üstü	47	43,9
Cinsiyet	Kadın	62	57,9
	Erkek	45	42,1
Medeni Hal	Evli	63	58,9
	Bekar	44	41,1
Eğitim Seviyesi	Lise	21	19,6
	Önlisans	23	21,5
	Lisans	48	44,9
	Lisansüstü	15	14,0
Çalışma Süresi	5 yıldan az	36	33,6
	6-15 yıl arası	51	47,7
	16 yıl ve üzeri	20	18,7

3.2 Güvenirlilik Analizi Bulguları

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan anket formu içerisinde yer alan değişkenlerin güvenilirlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak Alfa Modeli “Cronbach’s Alpha” güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Nunnally (1978) Cronbach alfa değerlerinin 0,70'ten büyük olması gerektiğini belirtmektedir. Elde edilen tüm bu sonuçlar doğrultusunda ölçümün geçerlilik ve güvenilirliğinin yeterli olduğu ifade edilebilir. Güvenirlilik analizine yönelik bulgular Tablo 3.2'de sunulmaktadır.

Tablo 3.2. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri bulguları

Ölçekler	Cronbach's Alpha
Mobbing Ölçeği	,946
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırı Ölçeği (KGIYS)	,812
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırı Ölçeği (SIYS)	,889
İtibara Yönelik Saldırı Ölçeği (İYS)	,837
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırı Ölçeği (YKMYS)	,829
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	,966
Bireysel Sessizlik Ölçeği	,959
İlişkisel Sessizlik Ölçeği	,895
Örgütsel İletişim Ölçeği	,827

3.3 Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi, iki değişken arasında bulunan ilişki ile bu ilişkinin yönünü ve düzeyini analizini yapmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda aşağıda korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Korelasyon değerleri yorumlanırken Köklü ve diğerleri, (2006) tarafından yapılan değerlendirmeler kullanılmıştır:

- 0.00 ilişki yok
- 0.01- 0.29 düşük düzeyde ilişki
- 0.30- 0.70 orta düzeyde ilişki
- 0.71- 0.99 yüksek düzeyde ilişki

•1 mükemmel ilişki

Tablo 3.3. Korelasyon analizi bulguları

		Mo bbin g	KGİ YS	SiY S	İYS	YK MY S	Örg ütsel Sess izlik	Bire ysel Sessi zlik	İlişkisel Sessizli k	Örgü tsel İletiş im
MOBBİNG	Pearson Correlati on	1	,841 **	,916 **	,933 **	,888 **	-,377 **	-,354* *	-,043	,248* *
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,663	,010
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
KGİYS	Pearson Correlati on	,841 **	1	,663 **	,690 **	,650 **	-,388 **	-,353* *	-,054	,250* *
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,583	,010
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
SiYS	Pearson Correlati on	,916 **	,663 **	1	,852 **	,729 **	-,306 **	-,273* *	-,069	,189
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000	,000	,001	,004	,483	,051
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
İYS	Pearson Correlati on	,933 **	,690 **	,852 **	1	,822 **	-,300 **	-,281* *	-,056	,220* *
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000	,002	,003	,566	,023
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
YKMYS	Pearson Correlati on	,888 **	,650 **	,729 **	,822 **	1	-,354 **	-,361* *	,031	,235* *
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,748	,015
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlati on	-,377 **	-,388 **	-,306 **	-,300 **	-,354 **	1	,984* *	,051	-,183
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,001	,002	,000		,000	,603	,059
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Bireysel Sessizlik	Pearson Correlati on	-,354 **	-,353 **	-,273 **	-,281 **	-,361 **	,984 **	1	,002	-,216* *
	Sig. (2- tailed)									
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107

Tablo 3.3. (devam). Korelasyon analizi bulguları

İlişkisel Sessizlik	Pearson Correlation	-,043	-,054	-,069	-,056	,031	,051	,002	1	,643**
	Sig. (2-tailed)	,663	,583	,483	,566	,748	,603	,984		,000
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107
Örgütsel İletişim	Pearson Correlation	,248**	,250**	,189	,220*	,235*	-,183	-,216*	,643**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	,010	,051	,023	,015	,059	,026	,000	
	N	107	107	107	107	107	107	107	107	107

*İstatistiksel anlamlılık düzeyleri *0,05 ve **0,01'dir. KGİYS:Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları SİYS:Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları İYS:İtibara Yönelik Saldırıları YKMYS:Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları*

Bu korelasyon tablosu, mobbingin farklı alt boyutları (KGİYS, SİYS, İYS, YKMYS), genel mobbing düzeyi, sessizlik (genel, bireysel, ilişkisel) ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkileri Pearson korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri (p değerleri) üzerinden incelemektedir.

Mobbing ile KGİYS ($r=,841$), SİYS ($r=,916$), İYS ($r=,933$) ve YKMYS ($r=,888$) arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde; Örgütsel sessizlik ($r=-,377$) ve bireysel sessizlik ($r=-,354$) arasında negatif yönlü orta düzeyde; örgütsel iletişim ($r=,248$) pozitif yönlü düşük düzeyde ve ilişkisel sessizlik ($r=-,043$) negatif yönlü düşük düzeyde korelasyon göstermiştir.

KGİYS ile SİYS ($r=,663$), İYS ($r=,690$), ve YKMYS ($r=,650$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde; İlişkisel Sessizlik ($r=,054$) ve Örgütsel İletişim ($r=,250$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde; Örgütsel Sessizlik ($r=-,388$) ve Bireysel Sessizlik ($r=-,353$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde korelasyon göstermiştir.

SİYS ile İYS ($r=,852$), YKMYS ($r=,729$) arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde; Örgütsel Sessizlik ($r=,306$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde; Örgütsel İletişim ($r=,189$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde; Bireysel Sessizlik ($r=-,273$) ve İlişkisel Sessizlik ($r=-,069$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde korelasyon göstermiştir.

İYS ile YKMYS ($r=,822$) arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde; Örgütsel Sessizlik ($r=-,300$) arasında negatif yönlü orta düzeyde; Bireysel Sessizlik ($r=-,281$) ve İlişkisel Sessizlik ($r=-,056$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde; Örgütsel İletişim ($r=,220$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde korelasyon göstermiştir.

YKMYS ile Örgütsel Sessizlik ($r=-,354$) ve Bireysel Sessizlik ($r=-,361$) arasında negatif yönlü orta orta düzeyde; İlişkisel Sessizlik ($r=,031$) ve Örgütsel İletişim ($r=,235$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde korelasyon göstermiştir.

Örgütsel Sessizlik ile Bireysel Sessizlik ($r=,984$) arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde; İlişkisel Sessizlik ($r=,051$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde; Örgütsel İletişim ($r=-,183$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde korelasyon göstermiştir.

Bireysel Sessizlik ile İlişkisel Sessizlik ($r=,002$) pozitif yönlü düşük düzeyde; Örgütsel İletişim ($r=-,216$) negatif yönlü düşük düzeyde korelasyon göstermiştir.

İlişkisel Sessizlik ile Örgütsel İletişim ($r=,643$) pozitif yönlü orta düzeyde korelasyon göstermiştir.

Genel olarak, mobbing arttıkça insanlar daha az sessiz kalıyor. Yani, mobbinge maruz kalanlar susmak yerine seslerini daha fazla çıkarıyorlar. Mobbing ile örgütsel iletişim arasında da zayıf bir pozitif bağlantı var; bu da mobbingin olduğu yerlerde iletişimin biraz artabileceğini gösteriyor, ancak bu etkinin güçlü olmadığını belirtmek gerekir. Mobbingin farklı türleri (KGIYS, SİYS vb.) kendi aralarında çok bağlantılı ve birlikte hareket ediyorlar. Ayrıca, bir kuruluştaki genel sessizlik arttıkça, bireylerin de daha sessiz kaldığı görülüyor. İlişkisel sessizlik ise örgütsel iletişimle orta düzeyde pozitif bir ilişkiye sahip; bu da bazı durumlarda ilişkisel sessizliğin iletişimle birlikte artabileceğini düşündürüyor.

3.4 Anova Analizi Bulguları

ANOVA testi, bağımsız değişkenin düzeyleri arasında bağımlı değişkenin ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını değerlendirmek için kullanılır. Üç konuya uygulanmıştır. Aile gelir durumları, çalışma süresi ve eğitim seviyeleri ile ilgili olarak analizler yapılmıştır.

Bu analiz, çeşitli bağımlı değişkenlerin (Mobbing, Kgiys, Siys, İys, Ykmys, Örgütsel Sessizlik, Bireysel Sessizlik, İlişkisel Sessizlik, Örgütsel İletişim) aile gelir durumları arasındaki farklılıklarını incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) ve ardından anlamlı farklılık bulunan değişkenler için Post-Hoc testleri (Tukey HSD) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişken "aile gelir durumları" olup, "kötü", "orta" ve "iyi" olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.

Tablo 3.4. Aile gelir durumları anova bulguları

Bağımlı Değişken	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık (Sig.)
Mobbing	Gruplar Arası	1,746	2	0,873	1,801	0,17
	Gruplar İçi	50,414	104	0,485		
	Toplam	52,161	106			
Kgiys	Gruplar Arası	2,558	2	1,279	2,691	0,073
	Gruplar İçi	49,433	104	0,475		
	Toplam	51,991	106			
Siys	Gruplar Arası	1,794	2	0,897	1,334	0,268
	Gruplar İçi	69,954	104	0,673		
	Toplam	71,748	106			
İys	Gruplar Arası	2,178	2	1,089	1,551	0,217
	Gruplar İçi	73,039	104	0,702		
	Toplam	75,217	106			
Ykmys	Gruplar Arası	1,198	2	0,599	0,945	0,392
	Gruplar İçi	65,916	104	0,634		
	Toplam	67,114	106			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	4,555	2	2,278	3,275	0,042*
	Gruplar İçi	72,328	104	0,695		
	Toplam	76,883	106			
Bireysel Sessizlik	Gruplar Arası	4,523	2	2,262	2,908	0,059
	Gruplar İçi	80,892	104	0,778		
	Toplam	85,415	106			
İlişkisel Sessizlik	Gruplar Arası	1,961	2	0,98	1,131	0,327
	Gruplar İçi	90,133	104	0,867		
	Toplam	92,094	106			
Örgütsel İletişim	Gruplar Arası	0,004	2	0,002	0,005	0,995
	Gruplar İçi	35,233	104	0,339		
	Toplam	35,237	106			

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlılık.

Anova sonuçları incelendiğinde, sessizlik bağımlı değişkeni için F değeri 3,275 ve anlamlılık değeri (p) ,042 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirlenen $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için, bağımsız değişkenin grupları arasında

sessizlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

Diğer bağımlı değişkenler olan mobbing ($p=,170$), kgiys ($p=,073$), siys ($p=,268$), iys ($p=,217$), ykmys ($p=,392$), bireysel sessizlik ($p=,059$), ilişkisel sessizlik ($p=,327$) ve örgütsel iletişim ($p=,995$) için anlamlılık değerleri $\alpha=0,05$ düzeyinden büyüktür. Bu durum, bu bağımlı değişkenler açısından incelenen gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir.

Anova sonucunda anlamlı farklılık bulunan sessizlik değişkeni için, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD Post-Hoc testi uygulanmıştır.

Tablo 3.5. Sessizlik değişkeni için tukey hsd post-hoc test bulguları

(I) Gruplar	(J) Gruplar	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık (Sig.)	%95 Güven Aralığı
Kötü	İyi	0,20199	0,10865	0,176	-0,0832
	Orta	0,2483	0,10056	0,041*	0,0011
İyi	Kötü	-0,20199	0,10865	0,176	-0,4872
	Orta	0,04631	0,08056	0,852	-0,1502

*Ortalama fark $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.4 incelendiğinde "Kötü" grubu ile "Orta" grubu arasındaki ortalama fark ,24830 olarak bulunmuş ve bu farkın anlamlılık düzeyi $p=,041$ 'dir. Bu değer, $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için, "Kötü" grubu ile "Orta" grubu arasında sessizlik algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Pozitif ortalama fark, "Kötü" grubunun sessizlik puan ortalamasının "Orta" grubundan daha yüksek olduğunu (veya "Orta" grubunun "Kötü" grubundan daha düşük olduğunu) göstermektedir.

"Kötü" grubu ile "İyi" grubu arasındaki fark ($p=,176$) ve "İyi" grubu ile "Orta" grubu arasındaki fark ($p=,852$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (her ikisi de $\alpha=0,05$ 'ten büyük).

Sonuç olarak bu analizler ışığında, aile gelir durumunun, bireylerin işyerindeki genel mobbing deneyimi veya iletişim algıları üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı; ancak örgütsel sessizlik algısı üzerinde spesifik bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle, daha düşük (kötü) aile gelir düzeyine sahip

çalışanların, orta gelir düzeyine sahip olanlara göre örgütsel sessizliği daha yoğun hissettiği belirlenmiştir. Bu bulgu, sosyoekonomik arka planın, çalışanların örgütsel ortamda seslerini duyurma veya suskun kalma davranışlarını etkileyebileceğine dair önemli bir gösterge sunmaktadır.

Tablo 3.6. Çalışma süresi anova bulguları

Bağımlı Değişken	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık (Sig.)
Mobbing	Gruplar Arası	2,206	2	1,103	2,349	0,029*
	Gruplar İçi	48,855	104	0,47		
	Toplam	51,061	106			
Kgiys	Gruplar Arası	0,747	2	0,373	0,788	0,477
	Gruplar İçi	51,244	104	0,493		
	Toplam	51,991	106			
Siys	Gruplar Arası	8,341	2	4,171	8,856	,003*
	Gruplar İçi	48,934	104	0,461		
	Toplam	57,275	106			
İys	Gruplar Arası	2,868	2	1,434	2,006	0,074
	Gruplar İçi	73,425	104	0,713		
	Toplam	76,293	106			
Ykmys	Gruplar Arası	0,798	2	0,399	0,699	0,517
	Gruplar İçi	59,023	104	0,574		

Tablo 3.6. (devam). Çalışma süresi anova bulguları

	Toplam	59,821	106			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	4,142	2	2,071	2,961	0,056
	Gruplar İçi	72,852	104	0,699		
	Toplam	76,994	106			
Bireysel Sessizlik	Gruplar Arası	4,02	2	2,01	2,565	0,083
	Gruplar İçi	81,395	104	0,783		
	Toplam	85,415	106			
İlişkisel Sessizlik	Gruplar Arası	1,981	2	0,99	1,121	0,347
	Gruplar İçi	90,094	104	0,866		
	Toplam	92,075	106			
Örgütsel İletişim	Gruplar Arası	0,002	2	0,001	0,005	0,995
	Gruplar İçi	38,296	104	0,368		
	Toplam	38,298	106			

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlılık.

Anova sonuçları incelendiğinde, bağımlı değişkenlerden mobbing için F değeri 2,349 ve anlamlılık değeri (p) ,029 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirlenen $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için, kıdem yılı grupları arasında mobbing algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

Benzer şekilde, siys bağımlı değişkeni için F değeri 8,856 ve anlamlılık değeri (p) ,003 olarak tespit edilmiştir. Bu değer de $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için, kıdem yılı grupları arasında siys algısı açısından istatistiksel olarak son derece anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır.

Diğer bağımlı değişkenler olan kgiys ($p=,477$), IYS ($p=,074$), ykmys ($p=,517$), örgütsel sessizlik ($p=,056$), bireysel sessizlik ($p=,083$), ilişkisel sessizlik ($p=,347$) ve örgütsel iletişim ($p=,995$) için anlamlılık değerleri $\alpha=0,05$ düzeyinden büyüktür. Bu durum, bu bağımlı değişkenler açısından kıdem yılı grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir.

Anova sonucunda anlamlı farklılık bulunan mobbing ve siys değişkenleri için, farklılıkların hangi kıdem yılı grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD Post-Hoc testi uygulanmıştır.

Tablo 3.7. Mobbing değişkeni için tukey gsd post-hoc test bulguları

(I) Kıdem Yılı Grubu	(J) Kıdem Yılı Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık (Sig.)	%95 Güven Aralığı
0-5 yıl	6-15 yıl	-0,114	0,10114	0,581	-0,3697
	16 yıl ve üzeri	-0,2919	0,10898	0,029*	-0,5693
6-15 yıl	0-5 yıl	0,114	0,10114	0,581	-0,1418
	16 yıl ve üzeri	-0,1779	0,1009	0,253	-0,4329

*Ortalama fark $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tukey HSD sonuçlarına göre, mobbing algısı açısından anlamlı farkın "0-5 yıl" kıdem yılı grubundaki çalışanlar ile "16 yıl ve üzeri" kıdem yılı grubundaki çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir ($p=,029$). Ortalama fark-,2919 olup, bu durum "0-5 yıl" kıdem yılına sahip çalışanların mobbing algısının "16 yıl ve üzeri" kıdeme sahip çalışanlara göre daha düşük olduğunu (veya "16 yıl ve üzeri" kıdeme sahip çalışanların mobbing algısının daha yüksek olduğunu) göstermektedir. Diğer grup karşılaştırmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.8. Siys değişkeni için tukey hsd post-hoc test bulguları

(I) Kıdem Yılı Grubu	(J) Kıdem Yılı Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık (Sig.)	%95 Güven Aralığı
0-5 yıl	6-15 yıl	-0,4692	0,10822	,184	-0,7393
	16 yıl ve üzeri	-0,4933	0,11652	,164	-0,7893

Tablo 3.8. (devam) Siys değişkeni için tukey hsd post-hoc test bulguları

6-15 yıl	0-5 yıl	0,4692	0,10822	,184	0,1992
	16 yıl ve üzeri	-0,0241	0,108	0,003*	-0,3002

*Ortalama fark $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

"6-15 yıl" kıdem yılı grubundaki çalışanlar ile "16 yıl ve üzeri" kıdem yılı grubundaki çalışanlar arasında SIYS algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p=,003$). Ortalama fark $-,0241$ olup, bu durum "6-15 yıl" kıdem yılına sahip çalışanların SIYS algısının "16 yıl ve üzeri" kıdeme sahip çalışanlara göre daha düşük olduğunu (veya "16 yıl ve üzeri" kıdeme sahip çalışanların SIYS algısının daha yüksek olduğunu) göstermektedir. Diğer grup karşılaştırmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bulgulara göre, 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlar, daha genç veya orta kıdemli meslektaşlarına göre genel mobbingi ve sosyal dışlanmaya yönelik saldırıları daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Buna karşın, mobbingin diğer alt boyutları ile sessizlik türleri ve örgütsel iletişim algıları kıdemden bağımsız bulunmuştur. Bu sonuçlar, deneyimli çalışanların mobbing algılarının daha hassas olabileceğini sonucu çıkarılabilir.

Bu durumun çeşitli nedenleri olabilir. Daha uzun süre kurumda bulunan çalışanlar, zamanla örgütsel yapıdaki dinamiklere ve potansiyel olumsuz davranışlara daha fazla maruz kalmış olabilirler. Ayrıca, uzun süreli kıdem, çalışanın örgütsel işleyişe dair daha derin bir kavrayışa sahip olmasına ve dolayısıyla daha hassas bir algı geliştirmesine yol açabilir. Deneyimli çalışanların yüksek mobbing alguları, geçmişteki olumsuz deneyimlerin birikimi veya zamanla örgütsel kültüre karşı artan bir eleştirel bakış açısının bir yansıması olabilir. Özellikle SIYS'nin yüksek algılanması, kurumda belirli bir kıdemden ardından sosyal dışlanma pratiklerinin daha belirgin hale gelebileceğine veya bu grupların yeni gelenlere göre daha fazla hedef olabileceğine işaret edebilir.

Tablo 3.9. Eğitim düzeyleri anova bulguları

Bağımlı Değişken	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Ortalama Kare	F Değeri	Anlamlılık (Sig.)
Mobbing	Gruplar Arası	1,764	3	0,588	1,202	0,313
	Gruplar İçi	50,397	103	0,489		
	Toplam	52,161	106			
Kgiys	Gruplar Arası	2,097	3	0,699	1,443	0,235
	Gruplar İçi	49,894	103	0,484		
	Toplam	51,991	106			
Siys	Gruplar Arası	3,217	3	1,072	1,611	0,191
	Gruplar İçi	68,531	103	0,665		
	Toplam	71,748	106			
İys	Gruplar Arası	1,667	3	0,556	0,778	0,509
	Gruplar İçi	73,55	103	0,714		
	Toplam	75,217	106			
Ykmys	Gruplar Arası	1,205	3	0,402	0,627	0,599
	Gruplar İçi	65,909	103	0,64		
	Toplam	67,114	106			

Tablo 3.9. (devam). Eğitim düzeyleri anova bulguları

Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	0,254	3	0,085	0,114	0,952
	Gruplar İçi	76,629	103	0,744		
	Toplam	76,883	106			
Bireysel Sessizlik	Gruplar Arası	0,377	3	0,126	0,152	0,928
	Gruplar İçi	85,039	103	0,826		
	Toplam	85,415	106			
İlişkisel Sessizlik	Gruplar Arası	4,826	3	1,609	1,899	0,134
	Gruplar İçi	87,268	103	0,847		
	Toplam	92,094	106			
Örgütsel İletişim	Gruplar Arası	2,833	3	0,944	3,002	0,034*
	Gruplar İçi	32,404	103	0,315		
	Toplam	35,237	106			

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlılık.

Yukarıdaki anova sonuçları, bağımlı değişkenlerin farklı eğitim düzeyi grupları arasındaki ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını değerlendirmektedir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $\alpha=0,05$ olarak kabul edilmiştir.

Örgütsel iletişim bağımlı değişkeni için F değeri 3,002 ve anlamlılık değeri (p) ,034 olarak bulunmuştur. Bu değer, belirlenen $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için, eğitim düzeyi grupları arasında Örgütsel iletişim algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, farklı eğitim düzeyine sahip bireylerin örgütsel iletişim algılarının birbirinden farklılaştığını göstermektedir. Bu farklılığın hangi eğitim düzeyleri arasında

olduğunu belirlemek için Post-Hoc testlerinin yapılması gerekmektedir (ancak bu tablo Post-Hoc sonuçlarını içermemektedir).

Diğer tüm bağımlı değişkenler (Mobbing, Kgiys, Siys, İys, Ykmys, Örgütsel Sessizlik, Bireysel Sessizlik, İlişkisel Sessizlik, Örgütsel İletişim) için anlamlılık değerleri $\alpha=0,05$ düzeyinden büyüktür. Bu durum, bu bağımlı değişkenler açısından incelenen eğitim düzeyi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 3.9.1. Örgütsel iletişim değişkeni için tukey hsd post-hoc test bulguları

(I) Eğitim Düzeyi Grubu	(J) Eğitim Düzeyi Grubu	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık (Sig.)	%95 Güven Aralığı Alt Sınırı	%95 Güven Aralığı Üst Sınırı
Lise	Önlisans	,49098*	0,16929	0,023*	0,0489	0,9331
	Lisans	0,21471	0,14675	0,463	-0,1685	0,5979
	Lisansüstü	0,3415	0,18962	0,279	-0,1537	0,8367
Önlisans	Lise	-,49098*	0,16929	0,023*	-0,9331	-0,0489
	Lisans	-0,27627	0,14224	0,217	-0,6477	0,0952
	Lisansüstü	-0,14948	0,18615	0,853	-0,6356	0,3366
Lisans	Lise	-0,21471	0,14675	0,463	-0,5979	0,1685
	Önlisans	0,27627	0,14224	0,217	-0,0952	0,6477
	Lisansüstü	0,12679	0,16591	0,87	-0,3065	0,5601
Lisansüstü	Lise	-0,3415	0,18962	0,279	-0,8367	0,1537
	Önlisans	0,14948	0,18615	0,853	-0,3366	0,6356
	Lisans	-0,12679	0,16591	0,87	-0,5601	0,3065

*Ortalama fark $p<0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Yukarıdaki Post-Hoc (Tukey HSD) test sonuçları, örgütsel iletişim değişkeni için eğitim düzeyi grupları arasındaki anlamlı farklılıkları detaylandırmaktadır:

Lise eğitim düzeyine sahip çalışanlar ile önlisans eğitim düzeyine sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p=,023$). Ortalama fark .49098'dir. Bu durum, Lise eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel iletişim algısının önlisans eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermektedir. (Veya tersi, önlisans eğitim düzeyine sahip çalışanların algısının Lise eğitim düzeyine sahip çalışanlardan daha düşük olduğunu.)

Diğer tüm eğitim düzeyi grup karşılaştırmaları (örn. Lise-Lisans, Lise-Lisansüstü, Önlisans-Lisans, Önlisans-Lisansüstü, Lisans-Lisansüstü) için anlamlılık değerleri $\alpha=0,05$ düzeyinden büyüktür. Bu durum, bu eğitim düzeyi grupları arasında örgütsel İletişim algısı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, çalışanların eğitim düzeyi, mobbing ve sessizlik algıları üzerinde doğrudan bir etki göstermezken, örgütsel iletişim algılarını etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Özellikle lise mezunlarının, önlisans mezunlarına kıyasla örgütsel iletişimi daha olumlu algılaması, eğitim düzeyinin iletişim kanallarının yorumlanmasında farklılaşmalara yol açabileceğini düşündürmektedir. En belirgin ayrımın lise mezunu çalışanlar ile önlisans mezunu çalışanlar arasında olduğunu göstermiştir. Bulgular, lise eğitim düzeyine sahip çalışanların örgütsel iletişim algılarının, önlisans eğitim düzeyine sahip çalışanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu sonuç, eğitim düzeyi yükseldikçe (Lise'den Önlisans'a geçişte) örgütsel iletişimden duyulan memnuniyet veya algılanan etkinliğin düşebileceği gibi bir yoruma yol açabilir. Önlisans eğitimi almış bireyler, daha yüksek bir eğitim geçmişine sahip olmalarından dolayı örgütsel iletişim süreçlerinden veya kanallarından daha yüksek beklentilere sahip olabilirler. Bu beklentilerin mevcut örgütsel iletişim pratikleriyle tam olarak karşılanmaması, iletişim algılarının Lise mezunlarına göre daha düşük olmasına neden olabilir.

3.5 Regresyon Analizi Bulguları

Bu regresyon analizi, örgütsel iletişim (Örgütsel İletişim) üzerindeki mobbing ve sessizlik değişkenlerinin etkisini incelemektedir. Analiz sonuçları, modelin genel uyumu ve bağımsız değişkenlerin örgütsel iletişim üzerindeki bireysel etkileri hakkında önemli bilgiler sunmaktadır.

R Değeri (0,266): Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun gücünü gösterir. Bu değer, örgütsel iletişim ile mobbing ve sessizlik arasında zayıf ancak pozitif bir doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir.

R Kare Değeri (0,071): Bağımlı değişkendeki varyansın bağımsız değişkenler tarafından açıklanan oranını ifade eder. Bu durumda, örgütsel iletişimdeki toplam varyansın yaklaşık %7,1'i mobbing ve sessizlik değişkenleri tarafından açıklanmaktadır.

Düzeltilmiş R Kare Değeri (0,053): Modeldeki bağımsız değişken sayısını ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak R kare değerini düzeltir. Bu değer, modelin genellenebilirliği açısından daha gerçekçi bir tahmin sunar ve bağımlı değişkendeki varyansın %5,3'ünün açıklanabilir olduğunu göstermektedir.

Tahminin Standart Hatası (0,56104): Gözlemlenen değerler ile regresyon doğrusu tarafından tahmin edilen değerler arasındaki ortalama sapmayı gösterir. Bu değer, modelin tahminlerindeki ortalama hata miktarını ifade eder.

ANOVA tablosu, regresyon modelinin genel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirir.

F Değeri (3,973) ve Anlamlılık Düzeyi ($p = 0,022$): F istatistiği, modelin bağımlı değişkendeki varyansı ne ölçüde açıkladığını gösterir. Elde edilen F değeri (3,973) ve 0,05'ten küçük olan anlamlılık değeri ($p=0,022$), kurulan regresyon modelinin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve en az bir bağımsız değişkenin örgütsel iletişim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu, mobbing ve sessizlik değişkenlerinin birlikte örgütsel iletişimi yordama konusunda anlamlı bir katkı sağladığını ifade eder.

Katsayılar tablosu, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki bireysel etkisini detaylandırır.

Sabit (Constant) ($B = 2,550$, $t = 7,609$, $p = 0,000$): Bağımsız değişkenler sıfır olduğunda örgütsel iletişimin beklenen değerini gösterir. Sabit terim istatistiksel olarak anlamlıdır.

Mobbing ($B = 0,172$, Std. Error = 0,084, Beta = 0,209, $t = 2,046$, $p = 0,043$): Mobbing değişkeninin standardize edilmemiş beta katsayısı (B) 0,172'dir. Bu, diğer tüm değişkenler sabit tutulduğunda, mobbing düzeyindeki bir birimlik artışın örgütsel iletişimi 0,172 birim artırdığını gösterir.

Standardize edilmiş beta katsayısı (Beta) 0,209'dur, bu da mobbingin örgütsel iletişim üzerindeki görece etkisini gösterir.

p değeri (0,043), 0,05'ten küçük olduğu için mobbingin örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yani, mobbing algısı arttıkça örgütsel iletişim de artma eğilimindedir. Bu bulgu, mobbing ortamlarında iletişimin farklı bir boyut kazanabileceğini veya bazı iletişim stratejilerinin mobbinge karşı bir savunma mekanizması olarak kullanılabileceğini düşündürmektedir.

Sessizlik ($B = -0,071$, Std. Error = 0,069, Beta = -0,104, $t = -1,024$, $p = 0,308$): Sessizlik değişkeninin standardize edilmemiş beta katsayısı (B) -0,071'dir. Bu, diğer tüm değişkenler sabit tutulduğunda, sessizlik düzeyindeki bir birimlik artışın örgütsel iletişimi 0,071 birim azalttığını gösterir.

Standardize edilmiş beta katsayısı (Beta) -0,104'tür.

p değeri (0,308), 0,05'ten büyük olduğu için sessizliğin örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir. Başka bir deyişle, bu örnekte sessizlik algısı ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 3.9.2. Regresyon özet tablo

Model Özeti	Değer
R	0,266
R Kare	0,071
Düzeltilmiş R Kare	0,053
Tahminin Standart Hatası	0,56104

Tablo 3.9.3. Regresyon tablosu 1

ANOVA	Serbestlik Derecesi (df)	F Değeri	Anlamlılık (Sig.)
Regresyon	2	3,973	0,022
Artık (Residual)	104		

Tablo 3.9.3. (devam) Regresyon tablosu 1

Toplam	106		
Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim			
Yordayıcılar: (Sabit), Sessizlik, Mobbing			

Tablo 3.9.4. Regresyon tablosu 2

Katsayılar	Standardize Edilmemiş Katsayılar (B)	Standart Hata (Std. Error)	Standartize Edilmiş Katsayılar (Beta)	t Değeri	Anlamlılık (Sig.)
(Sabit)	2,55	0,335	-	7,609	0
Mobbing	0,172	0,084	0,209	2,046	0,043
Sessizlik	-0,071	0,069	-0,104	-1,024	0,308
Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim					

Bu ikinci regresyon analizi, örgütsel iletişim (Örgütsel İletişim) üzerindeki sessizlik (Sessizlik) ve çeşitli iletişim yönetimi stratejilerinin (IYS, KGIYS, YKMYS, SIYS) etkisini araştırmaktadır. Analiz sonuçları, modelin genel uyumu ve bağımsız değişkenlerin örgütsel iletişim üzerindeki bireysel etkileri hakkında önemli bulgular sunmaktadır.

R Değeri (0,281): Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonun gücünü ifade eder. Bu değer, örgütsel iletişim ile belirtilen iletişim yönetimi stratejileri ve sessizlik arasında zayıf bir doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir.

R Kare Değeri (0,079): Bağımlı değişkendeki varyansın bağımsız değişkenler tarafından açıklanan oranını belirtir. Bu durumda, örgütsel iletişimdeki toplam varyansın yaklaşık %7,9'u modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır.

Düzeltilmiş R Kare Değeri (0,033): Bağımsız değişken sayısını ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak R kare değerini düzeltir. Bu değer, modelin genellenebilirliği açısından daha gerçekçi bir tahmin sunar ve bağımlı değişkendeki varyansın yalnızca %3,3'ünün açıklanabilir olduğunu göstermektedir. Bu düşük değer, modelin örgütsel iletişimdeki varyansı açıklama gücünün sınırlı olduğunu düşündürmektedir.

Tahminin Standart Hatası (0,56689): Gözlemlenen değerler ile regresyon doğrusu tarafından tahmin edilen değerler arasındaki ortalama sapmayı gösterir. Bu değer, modelin tahminlerindeki ortalama hata miktarını ifade eder.

ANOVA tablosu, regresyon modelinin genel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirir.

F Değeri (1,730) ve Anlamlılık Düzeyi ($p = 0,135$): Elde edilen F değeri (1,730) ve 0,05'ten büyük olan anlamlılık değeri ($p=0,135$), kurulan regresyon modelinin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu bulgu, mobbing ve sessizlik değişkenlerinin birlikte örgütsel iletişimi yordama konusunda anlamlı bir katkı sağlamadığını ifade eder.

Katsayılar (Coefficients) Sonuçları: Katsayılar tablosu, her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki bireysel etkisini detaylandırır.

Sabit (Constant) ($B = 2,454$, $t = 6,731$, $p = 0,000$): Bağımsız değişkenler sıfır olduğunda örgütsel iletişimin beklenen değerini gösterir. Sabit terim istatistiksel olarak anlamlıdır.

KGİYS ($B = 0,122$, $p = 0,295$): Standardize edilmemiş beta katsayısı 0,122'dir, ancak p değeri (0,295) 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu, KGİYS'nin örgütsel iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını gösterir.

SİYS ($B = -0,042$, $p = 0,749$): Standardize edilmemiş beta katsayısı -0,042'dir, ancak p değeri (0,749) 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İYS ($B = 0,038$, $p = 0,806$): Standardize edilmemiş beta katsayısı 0,038'dir, ancak p değeri (0,806) 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı değildir.

YKMYS ($B = 0,076$, $p = 0,548$): Standardize edilmemiş beta katsayısı 0,076'dır, ancak p değeri (0,548) 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Sessizlik ($B = -0,061$, $p = 0,391$): Standardize edilmemiş beta katsayısı-0,061'dir, ancak p değeri (0,391) 0,05'ten büyük olduğu için istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Özetle, bu regresyon modelinde yer alan hiçbir bağımsız değişkenin örgütsel iletişim üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Modelin genel olarak anlamlı olmaması ve açıklanan varyansın düşüklüğü, bu değişkenlerin örgütsel iletişimi açıklama konusunda yetersiz kaldığını veya farklı değişkenlerin incelenmesi gerektiğini düşündürmektedir.

Tablo 3.9.5. Regresyon özet tablo

Model Özeti	Değer
R	0,281
R Kare	0,079
Düzeltilmiş R Kare	0,033
Tahminin Standart Hatası	0,56689

Tablo 3.9.6. Regresyon tablo 1

ANOVA	Serbestlik Derecesi (df)	F Değeri	Anlamlılık (Sig.)
Regresyon	5	1,73	0,135
Artık (Residual)	101		
Toplam	106		
Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim			
Yordayıcılar: (Sabit), Sessizlik, İys, Kgiys, Ykmys, Siys			

Tablo 3.9.7. Regresyon tablosu 2

Katsayılar	Standardize Edilmemiş Katsayılar (B)	Standart Hata (Std. Error)	Standardize Edilmiş Katsayılar (Beta)	t Değeri	Anlamlılık (Sig.)
(Sabit)	2,454	0,364	-	6,731	0
Kgiys	0,122	0,116	0,148	1,054	0,295
Siys	-0,042	0,131	-0,06	-0,321	0,749
İys	0,038	0,154	0,055	0,246	0,806

Tablo 3.9.7. Regresyon tablosu 2

Ykmys	0,076	0,126	0,105	0,603	0,548
Sessizlik	-0,061	0,071	-0,091	-0,862	0,391
Bağımlı Değişken: Örgütsel İletişim					

Kısacası, bu sonuçlar göstermektedir ki:

Genel mobbing artarsa, işyerinde iletişim de artıyor gibi görünüyor. Belki de insanlar bu durumu konuşmak zorunda kalıyor. Ancak mobbingin özel türleri ya da sadece sessizlik durumu, işyeri iletişimini tek başına veya birlikte, bu çalışmada anlamlı bir şekilde etkilemiyor. Genel olarak, mobbing ve sessizlik, işyeri iletişimindeki değişikliklerin çok küçük bir bölümünü açıklıyor. Yani, işyerindeki iletişimi daha çok başka şeyler belirliyor olabilir.

3.6 T-Test Analizi Bulguları

Tablo 3.9.8. Medeni durum t-test tablosu

Alt Faktör	Gruplar	N	Ortalama	T	Df	P
Mobbing	Evli	63	2,1444	,893	93,870	,374
	Bekar	44	2,0216			
Kgiys	Evli	63	2,3783	1,642	104,033	,104
	Bekar	44	2,1705			
Siys	Evli	63	1,9974	,030	83,264	,977
	Bekar	44	1,9924			
İys	Evli	63	2,0952	,622	81,433	,536
	Bekar	44	1,9886			
Ykmys	Evli	63	2,0794	1,098	85,953	,275
	Bekar	44	1,9045			
Sessizlik	Evli	63	3,1406	-,974	105	,332
	Bekar	44	3,3036			
Bireysel Sessizlik	Evli	63	3,1164	-,742	105	,460
	Bekar	44	3,2475			
İlişkisel Sessizlik	Evli	63	3,5365	,327	97,784	,744
	Bekar	44	3,4773			
Örgütsel İletişim	Evli	63	2,7381	1,231	99,840	,221
	Bekar	44	2,6023			

* $p < .05$

Yapılan analiz sonucu medeni durum t-test tablosunda görülmektedir. Tabloya göre tüm alt faktörlerde evli ve bekar gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>.05$)

Bu verilere göre, bir çalışanın evli ya da bekar olmasının, işyerinde mobbinge maruz kalma veya bunu algılama biçimi, suskun kalma eğilimleri ya da örgütsel iletişimi nasıl algıladığı üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır. Bu durum, söz konusu örgütsel olguların algılanmasında medeni durumun ayrıştırıcı bir demografik faktör olmadığını; bu algıların muhtemelen bireyin kişisel özellikleri, örgütsel deneyimleri veya çalışma ortamının genel kültürü gibi medeni durumdan bağımsız diğer faktörler tarafından daha çok etkilendiğini işaret etmektedir.

Tablo 3.9.9. Cinsiyet t-test tablosu

Alt Faktör	Gruplar	N	Ortalama	T	Df	P
Mobbing	Kadın	62	2,1429	,815	80,529	,418
	Erkek	45	2,0265			
Kgiys	Kadın	62	2,3387	,788	92,285	,433
	Erkek	45	2,2296			
Siys	Kadın	62	2,0511	,798	84,323	,427
	Erkek	45	1,9185			
İys	Kadın	62	2,1129	,856	82,239	,394
	Erkek	45	1,9667			
Ykmys	Kadın	62	2,0419	,497	75,249	,620
	Erkek	45	1,9600			
Sessizlik	Kadın	62	3,1947	-,178	83,854	,859
	Erkek	45	3,2254			
Bireysel Sessizlik	Kadın	62	3,1523	-,242	105	,809
	Erkek	45	3,1951			
İlişkisel Sessizlik	Kadın	62	3,5742	,776	80,372	,440
	Erkek	45	3,4267			
Örgütsel İletişim	Kadın	62	2,7224	,843	105	,401
	Erkek	45	2,6270			

* $p<.05$

Yapılan analiz sonucu cinsiyet t-test tablosunda görülmektedir. Tabloya göre tüm alt faktörlerde kadın ve erkek gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır. ($p>.05$)

Bu veriler ışığında, bir çalışanın kadın ya da erkek olmasının, işyerinde mobbinge maruz kalma veya bunu algılama biçimi, suskun kalma eğilimleri ya da örgütsel iletişimi nasıl algıladığı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını

düşündürmektedir. Çalışanların cinsiyet kimliğinin işyerindeki psikolojik taciz, suskun kalma eğilimleri veya kurumsal iletişim ortamını algılama biçimlerini belirleyen temel bir faktör olmadığını göstermektedir. Geleneksel yaklaşımlar veya bazı toplumsal algılar, belirli cinsiyetlerin mobbinge daha fazla maruz kalabileceği veya iletişim süreçlerinde farklı davranışlar sergileyebileceği yönünde beklentiler yaratabilse de, bu çalışma söz konusu algıların cinsiyet temelinde farklılaşmadığı sonucu çıkarılabilir.



4. TARTIŞMA

Bu tez çalışması, mobbing ve örgütsel sessizlik olgularının, çalışanların örgütsel iletişim algıları üzerindeki etkilerini çeşitli demografik değişkenler (aile gelir durumu, çalışma süresi, eğitim düzeyi, medeni durum ve cinsiyet) bağlamında incelemiştir. Elde edilen bulgular, bu ilişkiler doğrultusunda önemli içgörüler sunarken, mevcut literatürle paralellikler ve farklılıklar göstermektedir.

Bu tez çalışması, işyerinde mobbing ve örgütsel sessizlik gibi olumsuz dinamiklerin örgütsel iletişim üzerindeki etkilerini nicel yöntemlerle araştırmıştır. Bu bağlamda, (Burcu A. (2007). Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler)'in, insan kaynakları, çalışan motivasyonu ve iş doyumunu ile örgütsel iletişim arasındaki pozitif ilişkileri vurgulayan yaklaşımı, konuya iki farklı ve tamamlayıcı perspektiften bakılmasına olanak tanımaktadır. Bu tezde "sağlıksız" dinamiklerin iletişim üzerindeki yükünü incelenirken, (Burcu A. (2007). Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler) "sağlıklı" dinamiklerin iletişim aracılığıyla nasıl başarıya dönüştüğüne odaklanmaktadır.

Bu tez çalışması, işyerindeki mobbing ve örgütsel sessizlik olgularının örgütsel iletişim üzerindeki etkilerini nicel yöntemlerle (ANOVA, T-testi, regresyon analizi) araştırmıştır. Elde edilen bulgular, demografik özelliklerin bu algılar üzerindeki rolünü ve değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkileri ortaya koymuştur. Bu bağlamda, yakın zamanda benzer bir konuda yapılmış, ancak nitel bir deseni benimseyen (Aslı A., Gönen D. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırımaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki.) çalışmasıyla bir kıyaslama yapmak, konuya dair daha derin ve çok yönlü bir bakış açısı sunacaktır. Bu tez çalışması, mobbing ve örgütsel sessizliğin örgütsel iletişime etkilerini nicel yöntemlerle incelerken, benzer konudaki nitel bir çalışma ile kıyaslanarak daha geniş bir perspektif sunulmuştur. Nicel çalışma, genel eğilimleri ve istatistiksel ilişkileri (örneğin, mobbing ile iletişimin pozitif yönlü ilişkisi; kıdem ve gelir durumunun bazı algıları etkilemesi, cinsiyet ve medeni durumun etkilememesi) ortaya koyarken, nitel çalışma mobbing deneyimlerinin derinlemesine anlaşılmasına, mağdurların algılarına ve olayların bağlamına odaklanmıştır. Her iki yaklaşım birbirini tamamlayarak, nicel verilerin gösterdiği "ne" ve "ne kadar" sorularına, nitel verilerin sunduğu "nasıl" ve "neden" sorularıyla derinlik katmaktadır. Sonuçlar, mobbingin iletişim dinamiklerini karmaşık yollarla

etkilediğini ve demografik özelliklerin belirli örgütsel algılar üzerindeki rolünün çeşitliliğini göstermektedir. Bu karşılaştırma, mobbing ve iletişim alanında daha kapsamlı bir anlayış için farklı araştırma desenlerinin birleşiminin önemini vurgulamaktadır.



5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu tez çalışması, iş hayatında giderek önemi artan örgütsel iletişimin dinamiklerini, çalışanların maruz kaldığı mobbing ve örgütsel sessizlik olguları ekseninde incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma kapsamında, mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel iletişim kavramları teorik olarak açıklanmış, ardından bir anket çalışmasıyla nicel veriler toplanmış ve bu veriler istatistiksel analizlere tabi tutularak bulgular yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, konu alanındaki literatüre önemli katkılar sağlamanın yanı sıra, örgütler için de pratik çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırmaya katılan örneklem grubunun demografik özelliklerine bakıldığında, 18-35 yaş arası çalışanların çoğunlukta olduğu (%56.1), kadın çalışanların (%57.9) erkek çalışanlara (%42.1) göre biraz daha fazla ve evli katılımcıların (%58.9) bekarlardan fazla olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi dağılımında lisans mezunları (%44.9) büyük grubu oluştururken, çalışma süresi açısından 6-15 yıl kıdeme sahip çalışanlar (%47.7) ağırlıktadır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha değerleri yüksek olup, ölçeklerin güvenilirliği teyit edilmiştir.

Korelasyon analizleri, mobbingin kendi alt boyutları arasında güçlü pozitif ilişkiler olduğunu göstermiştir. Mobbing ile örgütsel ve bireysel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilirken, mobbing ile örgütsel iletişim arasında zayıf ama pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Regresyon analizi bulguları, mobbing ve sessizlik değişkenlerinin örgütsel iletişim üzerindeki etkisini incelemiştir. Genel mobbing ve sessizlik değişkenlerinin birlikte örgütsel iletişimi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p=0.022$) ancak açıklanan varyansın düşük (%7.1) olduğu görülmüştür. Bu modelde, mobbingin örgütsel iletişim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunurken ($p=0.043$), sessizliğin etkisi anlamlı bulunmamıştır. Mobbingin alt boyutları ve sessizliğin örgütsel iletişimi yordama gücünü inceleyen ikinci regresyon modeli ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış, yani hiçbir bağımsız değişkenin örgütsel iletişim üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Demografik değişkenlerin örgütsel algılar üzerindeki etkileri, anova ve t-testleri ile incelenmiştir:

Çalışma süresinin, genel mobbing ve SİYS (Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları) algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yarattığı ($p<0.05$) tespit edilmiştir. Özellikle 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların, daha az kıdemli çalışanlara göre mobbing ve SİYS'yi daha yüksek algıladığı belirlenmiştir.

Aile gelir durumu, Sadece örgütsel sessizlik algısının aile gelir durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($p=0.042$) bulunmuştur. "Kötü" aile gelir durumuna sahip çalışanların örgütsel sessizliği "Orta" gelirli çalışanlara göre daha yüksek algıladığı görülmüştür.

Eğitim düzeyinin örgütsel iletişim algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ($p=0.034$) tespit edilmiştir. Lise mezunu çalışanların, Önlisans mezunu çalışanlara göre örgütsel iletişimi daha olumlu algıladığı belirlenmiştir.

Cinsiyet ve medeni durumun, mobbing, sessizlik ve örgütsel iletişim algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir (tüm p değerleri 0.05'ten büyüktür).

Bu çalışma, mobbing ve örgütsel sessizlik gibi olumsuz örgütsel olguların işyeri iletişimini karmaşık yollarla etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. En dikkat çekici bulgulardan biri, genel mobbing algısı arttıkça örgütsel iletişimin de artma eğiliminde olmasıdır. Bu durum, mobbing ortamlarında çalışanların şikayet, destek arayışı veya informel bilgi paylaşımı gibi belirli iletişim türlerine daha fazla yöneldiğini düşündürmektedir. Bu bulgu, mobbingin her zaman iletişimi tamamen kestiği yönündeki beklentilere meydan okuyarak, mobbingin iletişim dinamiklerini niceliksel olarak değiştirebileceği, ancak niteliksel olarak farklılaştırabileceği yönünde yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Öte yandan, örgütsel sessizliğin iletişim üzerinde doğrudan anlamlı bir yordayıcı etkisi olmadığı, bu iki olgunun arasındaki ilişkinin beklendiği kadar basit olmayabileceğini göstermektedir.

Demografik bulgular ise, örgütsel algıların kişisel özelliklerle nasıl etkileşime girdiğini göstermiştir. Kıdemli çalışanların daha yüksek mobbing ve SİYS (Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları) algısına sahip olması, deneyimin bu tür olumsuzluklara karşı farkındalığı artırdığını veya maruziyeti yükselttiğini düşündürmektedir. Aile gelir durumunun örgütsel sessizlikle ilişkisi, sosyoekonomik güvencenin sesini duyurma cesareti üzerindeki potansiyel etkisine dikkat çekmektedir. Eğitim düzeylerinin iletişim algısındaki farklılıklar ise, farklı eğitim geçmişlerinin iletişim beklentileri veya yorumlama biçimlerini etkileyebileceğine işaret etmektedir. Cinsiyet ve medeni durumun algılar üzerinde

belirleyici bir rol oynamaması ise, bu alanlardaki müdahalelerin demografik özelliklerden bağımsız, daha evrensel stratejilerle ele alınabileceğini düşündürmektedir.

Teorik açıdan bu çalışma, mobbing ve iletişimin karmaşık ilişkisine ampirik kanıtlar sunarak mevcut literatürü zenginleştirmektedir. Özellikle mobbingin iletişimi artırma potansiyeli, bu olgunun etkilerine dair teorik çerçeveleri genişletme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Pratik açıdan ise, örgüt yöneticilerine ve insan kaynakları profesyonellerine, mobbingin önlenmesi ve sağlıklı iletişim ortamlarının teşvik edilmesi konusunda demografik farklılıkları göz önünde bulunduran, ancak genelde kapsamlı ve bütüncül yaklaşımlar geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Mobbingden kaynaklanan iletişim artışının niteliğinin anlaşılması, problem çözme ve destek mekanizmalarının etkinliğini artırmak için kritik öneme sahiptir.

Bu çalışma, kesitsel bir araştırma deseni benimsemesi nedeniyle değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler hakkında kesin çıkarımlar yapma konusunda sınırlılıklara sahiptir. Verilerin öznel beyanlara dayanması ve regresyon modellerinin örgütsel iletişimdeki varyansı açıklama gücünün görece düşük olması da diğer kısıtlılıklardır.

Gelecek araştırmalar, bu kısıtlılıkları aşmak için boylamsal çalışmalar yaparak değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini daha net ortaya koyabilir. Mobbingin neden iletişimi artırdığına dair nitel çalışmalar (derinlemesine mülakatlar, odak grup görüşmeleri), bu bulgunun altında yatan motivasyonları ve iletişim biçimlerini daha detaylı keşfedebilir. Ayrıca, örgütsel güven, liderlik tarzı, örgütsel adalet gibi diğer örgütsel faktörlerin mobbing, sessizlik ve iletişim arasındaki ilişkilerdeki aracı veya düzenleyici rolleri incelenebilir. Farklı sektörler ve kültürel bağlamlarda yapılacak çalışmalar da bulguların genellenebilirliğine katkıda bulunacaktır.

Bu tez, işyerindeki mobbing ve sessizliğin iletişimi nasıl etkilediğine bakmıştır. Şaşırtıcı bir şekilde, genel mobbingin arttığı yerlerde iletişimin de bir miktar arttığı gözlemlenmiştir; bu belki de sorunları konuşma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Ancak sessizliğin kendisi iletişimi çok etkilememektedir. Çalışanların kıdemi, aile geliri ve eğitim seviyesi gibi bazı kişisel özellikleri, mobbing, sessizlik veya iletişim algılarını değiştirebilirken, cinsiyet ve medeni durumun bir fark yaratmadığı görülmüştür. Yani işyerinde iletişimi anlamak için

hem olumsuz durumları hem de çalışanların özelliklerini bütüncül ele almak gerekmektedir.



KAYNAKLAR

- Abdullah, Ç., Emine, K. ve Ayten, T. (2018). Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi ve örgütsel güvenin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 217-239.
- Abdullah, Y., Derya E. Ö. ve Nuray M. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 334-357.
- Abidin D., Eyüp K. ve Pınar D. (2023). Örgütsel mobbing. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(36), 937-959.
- Adem G. (2007). *Örgütsel Davranış Biçimi Olarak İletişim*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ali A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Amir H. (2018). *Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algularıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arzu E. (2014). İş Hukuku Boyutuyla Türkiye’de Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Dünyadan Örnekler. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 285-340. <http://doi.org/10.33433/maruhad.607019>
- Aslı A., Gönen D. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.
- Aslı Nur İ., Cenk S. ve Meral K. (2023). Beyaz Yakalı Kadın Çalışanların İşyerlerindeki Mobbing Deneyimleri: Nitel Bir Araştırma. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (19), 43-82. <http://doi.org/10.58793/marusad.1302468>
- Atilla K., Hüseyin Y. (2014). Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Çalışma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 9(33), 5692-5715. <http://doi.org/10.19168/jyu.44023>
- Ayhan Y., Muhammet Sait I. ve Abdülkadir B. (2017). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 132-146.
- Ayhan Y. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77. <https://doi.org/10.18506/anemon.425635>
- Aysel A., Hasan G. (2022). Örgütsel İletişim İkliminin Kuruma Duyulan Güvene Etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(4), 1542 – 1558. <https://doi.org/10.33206/mjss.1075159>
- Ayşıl K., Bünyamin B. (2024). İşyerinde Stres ve İş Sağlığı ve Güvenliği Farkındalığı: Çok Tehlikeli İşler Sınıfında Ampirik Bir Çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(54), 2332 – 2353. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1472946>
- Bahtışen K., Nilüfer V. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara’daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 120-140.

- Bayram D. (2021). Mobbing Olgusu ve Sağlık Kuruluşlarında Hemşirelere Yönelik Mobbing. *Meyad Akademi*, 2(1), 108.
- Betül K. (2018). *Öğretmenlerin Yıldıрма (Mobbing) ile İlgili Görüşleri ve Baş Etme Yöntemleri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Binnur C. (2004). Beden Dili ve Kültürlerarası İletişim. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2), 69-78.
- Burcu A. (2007). *Örgütsel İletişimin Motivasyon ve İş Doyumu Üzerine Etkiler*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Canan Y. (2020). Mobbing Üzerine Nitel Bir Araştırma: Astlardan Üstlere Uygulanan Mobbing. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 12(1), 19-33. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.427858>
- Ceren A. (2010). Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5(18), 2995-3015.
- Elif Özlem A., Umur A. (2018). Çalışma Yaşamında Kadına Yönelik Mobbing: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(24), 255-282.
- Engin D., Melike C. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 148-165.
- Erhan E., Murat A., Aysun Y. ve Haluk Y. (2013). *Etkili İletişim Teknikleri* (1.Baskı). Anadolu Üniversitesi Basım Yayın.
- Esen A., Gülşin O. ve Münevver Y. (2014). Eğitim Kurumlarında Mobbing Uygulamalarına İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80. <https://doi.org/10.19126/suje.37750>
- Esra Ö., Serhat U. (2021). Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Türkiye'deki Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. *Troyacademy*, 6(1), 311-330. <https://doi.org/10.31454/troyacademy.893732>
- Eylem B., Mehmet D. (2020). Tersine Zorbalık (Mobbing) Eylemleri ve Tersine Zorbalıkla Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *11(27)*, 403-418. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.659530>
- Ezgi C., Umut Can Ö. (2015). İş Yaşamında Kadınların Kadınlara Yaptığı Mobbing Üzerine Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 860-876. <https://doi.org/10.15869/itobiad.59306>
- Fahrettin Ö. (2006, Mayıs 25-26). *Kurumsal İletişim ve Belge Yönetimi* [Sözlü sunum]. I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu, Konya, İstanbul.
- Fatih D., Neslihan D. (2022). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(45), 613-634. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1017417>
- Fatih S. (2021). İşyeri Şiddeti Çalışmalarının Bibliyometrik Analizi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(11), 2868 – 2889. <https://doi.org/10.26466/opus.885707>
- Funda Ü., Pelin K. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Gamze Ebru Ç., Melahat Ö. (2017). Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal) Dergi Platformu*, 3(8), 567-583. <https://doi.org/10.26449/sssj.99>

Kürşat T., Büşra Y. (2021). Örgütsel İletişimin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 319-337. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.819336>

Lamia A. (2015). *Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Leyla A. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mehmet E. (2017). *İşyeri Kabuslarından Biri Olarak Mobbing ve Mücadele Yöntemleri* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Melek Sermin E., Abdullah K. Çalışma Yaşamında Mobbing: Kavramsal Bir Bakış. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 365-380. <https://doi.org/10.47097/piar.1274982>

Meltem O., Zeynep Hale S. ve Sevde K. (2011). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Posta Dağıtıcıları ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 57-66.

Meral Ç. D., Bünyamin A. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 29-52.

Metin A. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.

Metin I. (1999). Kişilerarası İletişimde Kaynak Olgusu ve Kaynağın Özellikleri. *Selçuk İletişim*, 1(1), 70-77.

Mikail B., Akan Y. (2021). Bir İletişim Türü Olarak Yazılı İletişim: Üniversite Öğrencilerinin Mektuplarına Yönelik Nitel Bir İnceleme. *Selçuk İletişim Dergisi*, 14(2), 723-753. <https://doi.org/10.18094/josc.865684>

Mustafa Fedai C., Alptekin D. ve Gülşah Sultan S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.

Mustafa K. (2008). Türkçede İletişim Sorunları ve Nedenleri. *Türk Dili Araştırmaları Yıllığı – Belleten*, 56(2008/1), 81-100.

Müge B., Ayşe Gül S. (2020). Halkla İlişkiler Modellerinde Yeni İletişim Kanallarının Kullanımı. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 3(2), 191-203. <https://doi.org/10.46737/emid.748222>

Neslihan Ö., Sevim K. (2015). Örgütsel iletişim: Kocaeli Üniversitesi akademik personeli üzerine bir inceleme. *Global Media Journal TR Edition*, 6(11), 339-383.

Nurdan Ö., Alev T. (2011). Biçimsel ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici ile Kurma Duyulan Güven ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 6(2), 101-113.

Nurida J. (2020). *Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Göre Sınıflandırılması ve Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pınar T. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing. *Çalışma ve Toplum*, 4(11), 13-28.

- Polat T. (2019). Mobbing ve Örgüt Kültürü. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(96), 85-103. <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.36733>
- Rozi M. (2013). Çalışma Hayatında Mobbing ile Mücadele Yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 443-452.
- Selen D., Yavuz Sezer O. (2022). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlik ve Örgüte Olan Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 183-203. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1000087>
- Semra T. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(1), 81-89.
- Serkan D., Ziya S. (2018). Sözsüz İletişim Becerilerinden Öğretmenlerin Öğrencilerle Göz Teması Kurma Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5(4), 771-795. <https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.421115>
- Serpil A., Oğuz B. (2018). İşyerinde Kişilerarası Çatışma Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 471-484.
- Sezen G. (2023). Sosyal Bilimlerde Nicel Araştırma Geleneği Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Sosyal Alan Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 1-19.
- Sibel Asi K., Ayşe O. (2013). Hemşirelik ve Mobbing. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(4), 562-576.
- Şafak G., Tuğrul P. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *Sakarya Üniversitesi İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115. <https://doi.org/10.22139/jobs.399952>
- Tarık S. (2005). İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing). *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), 1-14.
- Tevfik E. (2014). Mobbing ve Mobbing ile Mücadele Yöntemleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 28(4), 622-628.
- Tevfik Y., Mustafa U. (2018). İletişimde Engeller ve Etkinlik. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 142-160.
- Tuğba İ., Rabia Sultan K., Mustafa Fedai Ç. (2018). Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 621-631. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2018.2477>
- Tuncer A., Barış S. (2006). Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(11), 110-129.
- Umut Can Ö., Ezgi C. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.
- Ümit A., Erdem T. (2008). Bilgi Toplumu ve İletişim: Bilginin Yayılması Sürecinde Kitle İletişim Araçları ve İnternet. *Selçuk İletişim*, 5(3), 67-80.
- Ümit A. (2012). İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157-174.
- Vesile Ayça Y., Duygu T. (2015). Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 389-423.
- Yavuz Selim P., Nilay G. (2021). Örgütsel Sessizlik Kavramına Hemşirelik Mesleği Açısından Bakış. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 38-48. <https://doi.org/10.35375/sayod.903315>

Yeter D., Mustafa Fedai Çavuş. (2009). Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 13-23.

Zuhal Gülhan U. (2013). *Kurumsal İletişim Çalışmalarının Sürdürülebilirliği Açısından Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER

EK 1 Anket Formu

Cinsiyetiniz Nedir? Kadın [] Erkek []
Medeni Durumunuz? Evli [] Bekar []
Hangi yaş aralığındasınız? 18-35 [] 36-50 [] 50 ve üzeri []
Eğitim durumunuz nedir? Lise [] Önlisans [] Lisans [] Lisansüstü []
Sektörde çalışma süreniz? 5 yıldan az [] 6-15 yıl [] 16 yıl ve üzeri []
Ailenizin toplam geliri nasıldır? Çok kötü [] Kötü [] Orta [] İyi [] Çok iyi []

Sorular	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Önemsiz ve hoşunuza gitmeyen görevler veriliyor.					
2.Sahip olduğum seviyenin altında işler veriliyor.					
3.Abartılı bir biçimde kontrole tabi tutulup, aşırı denetleme yapılıyor.					
4.Yaptığım iş ile ilgili alay konusu oluyorum ya da dalga geçiliyor.					
5.İşim, faaliyetlerim ve çalışmalarım sürekli eleştiriliyor.					
6.Hakkımda asılsız söylenti ve dedikodu çıkarılıyor.					
7.İşi bırakmam yönünde imalı ifadeler ile karşılaştım.					
8.Aramda sorun olan insanların istemediğim şakalarına maruz kaldım.					

EK 1'in Devamı

9. Karşılaştığım kişilerce görmemezlikten gelindim, yok sayıldım.					
10. Bulduğum ortamda yok sayıldım ve dışlandım.					
11. Yapmış olduğum hatalar söylenerek hatırlatıldı.					
12. Tehdit edilir nitelikte el kol hareketleri ile karşılaştım.					
13. Şahsıma yönelik hakaret yapıldı.					
14. Fikir ve görüşlerim dikkate alınmadı ve önemsenmedi.					
15. Çalışma ortamımda başarıyı etkileyecek bilgiler benden saklandı.					
16. Kanuni haklarımı talep etmem için baskı yapıldı.					
17. Kötü muamele, fiziksel ve cinsel tacize uğradım.					
18. Üstesinden gelemeyecek aşırı iş yüküne maruz kaldım.					
19. Mantıksız ya da tamamlanması imkansız işler verildi.					
20. Ağır ithamlar, sözler ya da suçlamalar yapıldı.					
21. Sataşmalara maruz kaldım.					
22. Örgüt çalışanları iş konusunda birbirine dürüst davranır.					
23. Örgüt çalışanları iş yerindeki ilişkilerde birbirlerine karşı dürüst davranır.					
24. Örgüt çalışanları ortak hedeflere sıkı sıkıya bağlıdır.					
25. Örgüt çalışanları iş ile ilgili konularda birbirlerine güvenir.					
26. Örgüt çalışanları iş konusunda yönetime dürüst davranır.					
27. Örgüt çalışanları ortak hedeflere yönelik performans sergilemeye çalışır.					
28. Örgüt çalışanları işyerindeki ilişkilerde birbirlerine güvenir.					
29. Örgüt çalışanları işyerindeki ilişkilerinde yönetime karşı dürüst olur.					
30. Örgüt çalışanları en üst seviyede performans sergiler.					
31. Örgütteki çalışanlar gösterdikleri performansın örgüt için önemini farkındadır.					
32. Örgütte çalışanlar birbirlerine sıkıntılı zamanlarda destek olur.					
33. Örgütte güvene dayalı bir çalışma ortamı vardır.					
34. Çalışanlar örgütteki kaynakları verimli kullanır.					
35. Örgütte çalışanlar düşük maliyetle yüksek kalite elde etmeye çalışır.					

EK 1'in Devamı

36. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizim.					
37. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
38. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
39. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
40. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi olabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
41. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi söylemem ve konuşmam.					
42. Yöneticimin tepkisinden korktuğum ya da çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
43. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
44. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
45. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
46. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
47. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
48. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
49. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

EK 2 Etik Kurul Yazısı



Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Büşra Yaman
BAİBÜ İletişim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
İletişim Bilimleri

Sayın Büşra Yaman,

“Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Örgütsel İletişime Etkisinin İncelenmesi” adlı İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvurunuz (Protokol NO. 2025/311) kurulumuzun 03.05.2025 tarihli ve 2025/04 toplantısında değerlendirilerek etik olarak **uygun bulunmuştur**. Bilgilerinize sunarız.



Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)