

T.C
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MOBBİNGİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

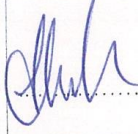

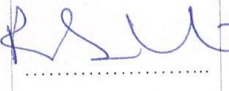


Hazırlayan
Yasemin UCA

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman ÇALIK

VAN-2019

KABUL VE ONAY SAYFASI

Yasemin UCA tarafından hazırlanan "MOBBİNGİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Abdurrahman ÇALIK İşletme ABD, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
Başkan : Dr.Öğr.Üyesi Oktay YANIK Sağlık Yönetimi ABD, Yüksek İhtisas Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
Üye : Dr.Öğr.Üyesi Bulut DÜLEK İşletme ABD, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum	
Üye : Unvanı Adı SOYADI Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Yedek Üye : Unvanı Adı SOYADI Anabilim Dalı, Üniversite Adı Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum
Tez Savunma Tarihi: Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum./...../.....
 Doç. Dr. Bekir KOÇLAR Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü	

ETİK BEYAN SAYFASI

Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;**

- 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 çalışmasında 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. (Tarih)

İmza

Yasemin UCA

Yüksek Lisans Tezi

Yasemin UCA

YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Temmuz, 2019

MOBBİNGİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ

ÖZET

UCA, Yasemin. *Mobbingin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Van, 2019.

Bu araştırma hizmet sektörünün önemli temsilcilerinden olan otel çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır. Aksaray’da otel çalışanlarının mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetlerini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada katılımcılara anket uygulanmıştır. Her konuyla ilgili anketler ayrı ayrı değerlendirilip SPSS programı yardımıyla çeşitli yönlerden yorumlanmıştır. Araştırmanın amacı otel çalışanlarının maruz kaldığı mobbing oranını belirleyip, örgütsel sessizliğe etkisini incelemektir. Daha sonra çıkan sonucu işten ayrılma niyetiyle ilgili olan oranlarla birlikte ele alıp değerlendirmektir. Ayrıca işten ayrılma niyetleri de çalışma da incelenmiştir. Araştırma ile Aksaray ilindeki otel çalışanlarının 138’inden elde edilen verilerle Mobbing, Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma düşünceleri arasındaki ilişkiler tespit edilerek, sektör açısından gerekli tedbirler için yol gösterilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre mobbing ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu, mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü orta şiddetli ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik arttığında işten ayrılma niyetinin de arttığı verisine ulaşılmıştır. Sonuç olarak mobbing ve örgütsel sessizlik kavramlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir

etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar : Mobbing, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Sessizlik,

Kelimeler Otel Çalışanları, Aksaray.

Sayfa Sayısı : 173

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman ÇALIK



M.Sc. Thesis

Yasemin UCA

YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY

INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

July, 2019

**THE INSTRUMENT ROLE OF ORGANIZATIONAL SILENCE IN THE
EFFECT OF MOBBING ON INTENTION**

ABSTRACT

UCA, Yasemin. *The instrument role of organizational silence in the effect of mobbing on intention. Master's Thesis, Van, 2019.*

This research was conducted for hotel employees who are important representatives of the service sector. In this study, which was conducted in Aksaray to determine the intention of mobbing, organizational silence and quitting of employees, a questionnaire was applied to the participants. Questionnaires related to each subject were evaluated separately and interpreted in various ways with the help of SPSS program. The aim of this study is to determine the rate of mobbing exposed to hotel staff and to investigate its effect on organizational silence. The aim is to evaluate the result with the rates related to the intention to leave from work. In addition, intention to quit from work was also examined. The aim of the study was to determine the relationships between the data obtained from 138 employees of the hotel staff in Aksaray and Mobbing, Organizational silence and quitting thoughts and to provide guidance for necessary measures for the sector. According to the results of the research, there is a positive relationship between mobbing and intention to quit, as a result, there is a positive and moderate relationship between mobbing and organizational silence. In addition, when organizational silence increases, intention to quit increases. As a result, it was determined that mobbing and organizational silence had a significant effect on intention to quit.

Key Words : Mobbing, Quit İntention From Work, Organizational
Silence, Hotel Staff, Aksaray.

Quantity of Page : 173

Supervisor : Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman ÇALIK



TABLULAR DİZİNİ

Tablo 2. 1. Cronbach Alfa Güvenilirlik Tablosu.....	90
Tablo 2. 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tablo.....	91
Tablo 2. 3. Mobbing Ölçeğinin 1. Maddesinin Frekans Tablosu.....	92
Tablo 2. 4. Mobbing Ölçeğinin 2. Maddesinin Frekans Tablosu.....	93
Tablo 2. 5. Mobbing Ölçeğinin 3. Maddesinin Frekans Tablosu.....	93
Tablo 2. 6. Mobbing Ölçeğinin 4. Maddesinin Frekans Tablosu.....	94
Tablo 2. 7. Mobbing Ölçeğinin 5. Maddesinin Frekans Tablosu.....	94
Tablo 2. 8. Mobbing Ölçeğinin 6. Maddesinin Frekans Tablosu.....	95
Tablo 2. 9. Mobbing Ölçeğinin 7. Maddesinin Frekans Tablosu.....	95
Tablo 2. 10. Mobbing Ölçeğinin 8. Maddesinin Frekans Tablosu.....	96
Tablo 2. 11. Mobbing Ölçeğinin 9. Maddesinin Frekans Tablosu.....	96
Tablo 2. 12. Mobbing Ölçeğinin 10. Maddesinin Frekans Tablosu.....	97
Tablo 2. 13. Mobbing Ölçeğinin 11. Maddesinin Frekans Tablosu.....	97
Tablo 2. 14. Mobbing Ölçeğinin 12. Maddesinin Frekans Tablosu.....	98
Tablo 2. 15. Mobbing Ölçeğinin 13. Maddesinin Frekans Tablosu.....	98
Tablo 2. 16. Mobbing Ölçeğinin 14. Maddesinin Frekans Tablosu.....	99

Tablo 2. 17. Mobbing Ölçeğinin 15. Maddesinin Frekans Tablosu	99
Tablo 2. 18. Mobbing Ölçeğinin 16. Maddesinin Frekans Tablosu	100
Tablo 2. 19. Mobbing Ölçeğinin 17. Maddesinin Frekans Tablosu	100
Tablo 2. 20. Mobbing Ölçeğinin 18. Maddesinin Frekans Tablosu	101
Tablo 2. 21. Mobbing Ölçeğinin 19. Maddesinin Frekans Tablosu	101
Tablo 2. 22. Mobbing Ölçeğinin 20. Maddesinin Frekans Tablosu	102
Tablo 2. 23. Mobbing Ölçeğinin 21. Maddesinin Frekans Tablosu	102
Tablo 2. 24. Mobbing Ölçeğinin 22. Maddesinin Frekans Tablosu	103
Tablo 2. 25. Mobbing Ölçeğinin 23. Maddesinin Frekans Tablosu	103
Tablo 2. 26. Mobbing Ölçeğinin 24. Maddesinin Frekans Tablosu	104
Tablo 2. 27. Mobbing Ölçeğinin 25. Maddesinin Frekans Tablosu	104
Tablo 2. 28. Mobbing Ölçeğinin 26. Maddesinin Frekans Tablosu	105
Tablo 2. 29. Mobbing Ölçeğinin 27. Maddesinin Frekans Tablosu	105
Tablo 2. 30. Mobbing Ölçeğinin 28. Maddesinin Frekans Tablosu	106
Tablo 2. 31. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 1. Maddesinin Frekans Tablosu	106
Tablo 2. 32. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 2. Maddesinin Frekans Tablosu	107
Tablo 2. 33. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 3. Maddesinin Frekans Tablosu	107

Tablo 2. 34. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 4. Maddesinin Frekans Tablosu	108
Tablo 2. 35. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 5. Maddesinin Frekans Tablosu	108
Tablo 2. 36. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 6. Maddesinin Frekans Tablosu	109
Tablo 2. 37. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 7. Maddesinin Frekans Tablosu	109
Tablo 2. 38. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 8. Maddesinin Frekans Tablosu	110
Tablo 2. 39. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 9. Maddesinin Frekans Tablosu	110
Tablo 2. 40. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 10. Maddesinin Frekans Tablosu	111
Tablo 2. 41. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 11. Maddesinin Frekans Tablosu	111
Tablo 2. 42. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 12. Maddesinin Frekans Tablosu	112
Tablo 2. 43. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 13. Maddesinin Frekans Tablosu	112
Tablo 2. 44. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 14. Maddesinin Frekans Tablosu	113
Tablo 2. 45. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 1. Maddesinin Frekans Tablosu	113
Tablo 2. 46. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 2. Maddesinin Frekans Tablosu	114
Tablo 2. 47. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 3. Maddesinin Frekans Tablosu	114
Tablo 2. 48. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 4. Maddesinin Frekans Tablosu	115
Tablo 2. 49. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 5. Maddesinin Frekans Tablosu	115
Tablo 2. 50. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 6. Maddesinin Frekans Tablosu	116

Tablo 2. 51. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 7. Maddesinin Frekans Tablosu	116
Tablo 2. 52. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 8. Maddesinin Frekans Tablosu	117
Tablo 2. 53. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	118
Tablo 2. 54. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi	119
Tablo 2. 55. Ara Değişken Analizi -Adım 1	120
Tablo 2. 56. Ara Değişken Analizi -Adım 2	120
Tablo 2. 57. Ara Değişken Analizi -Adım 3	121
Tablo 2. 58. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle Cinsiyet Karşılaştırması.....	122
Tablo 2. 59. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile Medeni Durum Karşılaştırılması	122
Tablo 2. 60. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile Çalışanların Yaşlarının Karşılaştırılması.....	123
Tablo 2. 61. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile Eğitim Durumu Karşılaştırması.....	124
Tablo 2. 62. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile Tecrübe Karşılaştırması.....	125
Tablo 2. 63. Mobbing İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	126
Tablo 2. 64. Örgütsel Sessizlik İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	128

Tablo 2. 65. İşten Ayrılma Niyeti İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri 130

Tablo 2. 66. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyetinin Ortalamalarına İlişkin 1. Tablo 131

Tablo 2. 67. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyetinin Ortalamalarına İlişkin 2. Tablo 131



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Sessizlik ve Konuşmanın Hedeflerine Yönelik Çeşitleri.....	56
Şekil 1. 2. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerini Değerlendirmek İçin Tavsiye Edilen Bir Model.....	76
Şekil 2. 1. Araştırma Modeli.....	83



GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 2.1. Mobbing İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değer Grafiği.....	127
Grafik 2.2. Örgütsel Sessizlik İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değer Grafiği.	129
Grafik 2.3. İşten Ayrılma Niyeti İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerler Grafiğinin Grafiği.....	130



İÇİNDEKİLER	Sayfa
ETİK BEYAN SAYFASI	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iv
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
GRAFİKLER DİZİNİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.MOBBİNG.....	2
1.1.Mobbing Kavramı ve Tarihçesi	2
1.2. Mobbing ile İlgili Kavramlar	10
1.2.1.Baskı.....	10
1.2.2.Şiddet	10
1.2.3.Küçük Düşürmek	12
1.2.4.Taciz.....	12
1.2.5.Kabalık	12
1.2.6.Saldırganlık	13
1.2.7.Zorbalık.....	14
1.2.8.Çatışma.....	15

1.2.9.Terör.....	16
1.2.10.İstismar.....	17
1.3.Mobbinge Yol Açan Nedenler	17
1.3.1.Örgütsel Faktörler	17
1.3.1.1.Kurumsal Faktörler	18
1.3.1.2.Yönetimsel Faktörler.....	19
1.3.2.Bireysel Nedenler.....	21
1.3.2.1.Saldırganın Özelliğinden Kaynaklanan Nedenler.....	22
1.3.2.2.Mağdurun Özelliğinden Kaynaklanan Nedenler.....	24
1.3.3.Sosyal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler.....	26
1.3.3.1.Düşmanlık	26
1.3.3.2.Kıskançlık	26
1.3.3.3.Grup Baskısı.....	27
1.4.Mobbing Sürecinde Rol Alanlar	27
1.4.1.Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)	28
1.4.2.Mobbing Uygulayıcıları	29
1.4.3.Mobbing İzleyicileri (Tanık Olanlar).....	31
1.5.Mobbing Sürecinin Aşamaları	32
1.5.1.Kritik Olay	33
1.5.2.Saldırgan Davranışlar.....	33
1.5.3.Yönetimin Katılımı	34
1.5.4.İşine Son Verme.....	35
1.6.Mobbing Türleri	35
1.6.1.Dikey Mobbing	35

1.6.2.Yatay Mobbing	37
1.6.3.Siber Mobbing.....	38
1.7.Mobbingin Etkileri	38
1.7.1.Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkisi	38
1.7.2.Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkisi	41
1.8.Mobbing ile Mücadele	43
1.8.1.Mobbing ile Mücadelede Kullanılan Bireysel Stratejiler.....	44
1.8.2.Mobbing ile Mücadelede Kullanılan Örgütsel Stratejiler	47
2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	50
2.1.Sessizlik Kavramı.....	50
2.2.Sessizlik Çeşitleri	55
2.2.1.Kabullenici Sessizlik	57
2.2.2.Korunmacı Sessizlik	58
2.2.3. Korumacı Sessizlik	59
2.3.Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	60
2.3.1.Korku ve Hissedilen Risk	60
2.3.2.Örgütsel Etkiler	62
2.3.3.Yönetimin Tutumu	63
2.3.4.Kişisel Sebepler.....	65
2.4.Sessiz Kalma Şekilleri.....	67
2.4.1.Çalışanın İtaati	67
2.4.2.Pasif Kalma ve Rız Gelme	67
2.4.3.Çekilme ve Diğer Davranışı Tercih	68

2.4.4.Sadakat Duygusu ve İlgisizlik.....	69
2.5.Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	70
2.5.1.Örgütsel Sessizliğin Kişisel Sonuçları	70
2.5.2.Örgütsel Sessizliğin Kurumsal Sonuçları	71
3.İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	73
3.1.İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı	73
3.2.İşten Ayrılma Niyetinin Önemi.....	74
3.3.İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri.....	76
3.3.1.Bireysel Faktörler.....	77
3.3.2.Örgütsel Faktörler	78
3.3.3.Çevresel Faktörler	79
3.4.İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	80

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNGİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ

1. Araştırmanın Modeli	82
3.Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	87
4.Araştırmanın Yöntemi.....	88
4.1.Araştırma Evrenine ve Örneklem Seçimine Karar Verilmesi.....	88
4.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	88
4.3.Analiz Teknikleri	90
4.4.Analiz ve Bulgular	91

4.4.1.Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	91
4.4.2.Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İfadelerine İlişkin Frekans Tabloları	92
4.4.3.Değişkenlere İlişkin Bulgular	117
4.4.3.1.Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri	117
4.4.3.2.Hipotez Testleri.....	118
4.4.3.2.1.Kolerasyon Analizi.....	118
4.4.3.2.2.Regresyon Analizi.....	119
4.4.4.Mann-Whitney U Test	121
4.4.5.Kruskal-Wallis Test	123
4.4.6. 5’li Likert Ölçeğinde Konut Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	125
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	132
KAYNAKÇA	135
EKLER.....	147
ÖZGEÇMİŞ	
ORİJİNALLİK RAPORU	

ÖNSÖZ

Çalışanlara uygulanan psikolojik şiddet olarak kısaca tanımlanan mobbing, iş görenlerin buldukları iş yerini ve işlerini değiştirme eğilimleri olarak bilinen işten ayrılma niyeti ve kurum için yararlı olacak bilgileri çeşitli sebeplerle işçilerin gizleme hareketi olarak değerlendirilen örgütsel sessizliğin işlendiği bu çalışmada Aksaray ili otel çalışanları ile yapılan anketler analiz edilmiştir. Mobbingin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel sessizliğin aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir.

Bu çalışmada bana desteklerini eksik etmeyen çok değerli hocam Sayın Abdurrahman ÇALIK'a, Aksaray da anket çalışmalarını yapmamda katkı sunan babam İbrahim BOLAKAR'a, aklıma takılan tüm soruların cevabını bulmamda bana yardımcı olan değerli büyüğüm Doç. Dr. Alaattin UCA'ya ve son olarak her aşamada yanımda duran eşim Yavuz Fatih UCA'ya teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Yasemin UCA

Van, 2019

GİRİŞ

İnsanlar tarihin başlangıcından bu yana hayatlarını sürdürebilmek için çeşitli ekonomik faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Takas yönteminin uygulanmasından paranın icadına kadar bireyler iş yapmak yerine ürünlerini ihtiyaçları olan ürünlerle değiştirirlerdi. Ancak paranın icadıyla beraber mesai kavramı ortaya çıktı. İş görenler gün boyunca bir işi yapıp akşam da yaptıkları işin karşılığı olan parayı alıp evlerine gidiyorlardı. Daha sonra bu parayla ihtiyaçlarını karşılıyorlardı. İş tanımları ve özellikleri zaman içerisinde çeşitli yönlerden değişmeye başladı. Çeşitli meslek kolları gelişti. Mesai kavramı bir daha çıkmamak üzere ekonomik düzen içerisinde kendine yer bulmuş oldu. İnsanların bir araya gelip işlerini yaptıkları ortamlarda yönetici ve patron kavramları da ortaya çıkmıştı. Bu kişiler işçilerine yapmaları gerekenleri söylüyor ve onları yakından takip ediyorlardı. Patronlarla iş görenler arasında çeşitli sebeplerle sürtüşmeler oluşmaya başladı. Çeşitli amaçlarla işverenler işçilerine bazı konularda baskı uygulamaya başladılar. Bu durum Mobbing olarak tanımlandı. Daha sonra iş görenlerin arkadaşlarına uyguladığı baskı ortaya çıktı.

Mobbinge maruz kalan bireyler, örgütlerinden ayrılma düşüncesine kapılabilir ya da farklı bir yerde görevlerine devam edebilmek için çaba sarf ederler. Bu durum hem şirketler hem de iş görenler için oldukça zararlıdır. Çünkü işveren eğitilmiş ve ne yaptığını bilen iş görenini kaybettiği için sağladığı ürün ve hizmetlerde sorun yaşayabilir. Diğer yandan iş görende işini kaybettiği için maddi sorunlarla boğuşmak zorunda kalabilir. Örgütler toplu bir yapı olarak düşünüldüğünde içerisindeki her bireyin bir görevi olduğu ve fikri olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Örgütsel sessizliğin olduğu kuruluşlarda gelişmeden ve yeniliklerden bahsetmek imkânsız hale gelmektedir.

Araştırmanın amacı otel çalışanlarındaki mobbinge maruz kalma oranının belirlenmesi, örgütsel sessizlik seviyesinin görülmesi ve işten ayrılma niyetinin ölçülüp ilgili işverenlere verilerin sunulmasıdır. Böylece yöneticiler gerekli düzeltmeleri yapacaklar ve hem kurum için hem de müşteriler için verimi artmış hizmet veya ürün sunabileceklerdir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.MOBBİNG

1.1.Mobbing Kavramı ve Tarihçesi

Yeryüzünde hiçbir kaynak sınırsız değildir. Kaynakların yetersizliği insanları birbirleriyle rekabet içine girdirerek yaşam mücadelesi vermelerine sebep olmuştur. Bireyler bu mücadeleyi kazanabilmek için her zaman kendi çıkarlarını üstün tutmuşlardır. Bu rekabet ortamına kişilerin yetiştiği farklı kültürler, kişilik özellikleri, mensup olduğu din faktörü de eklenince çatışmalar kaçınılmaz olmuştur. Bu çatışma ortamı insanlar üzerinde aşağılık hissi, ruhen ve bedenen yıpranma gibi negatif etkilere sebep olabilmektedir (Yaman, 2009: 49). Mobbing genel anlamıyla iş yerinde bir veya bir kaç kişinin mağdur olarak seçtikleri bireye yaptıkları düşmanlık içeren, etik sayılmayan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Mobbingi diğer etik dışı faaliyetlerden ayıran temel nitelik ise sistemli olarak yöneltmesidir. Mobbinge dünya üzerindeki tüm iş yerlerinde rastlamak mümkündür (Karakaş, Okanlı, 2013: 563).

Mobbing sözcüğünün geçmişine ve kullanımına bakılırsa kelime kökü olan Mob'un Latince'den geldiği anlaşılır. Bireylerin toplu olduğu yerlerde ortaya çıkan güç anlamında kullanılmıştır (Yaman, 2009: 21). İngilizcede çete veya düzensiz kalabalık anlamlarına karşılık gelmektedir (Tınaz, 2006: 7). Mob kelimesini Türkçe' de tam olarak karşılayan bir kavram olmamasına rağmen, bu kelime zorbalık yapmak, psikolojik olarak bireylere zarar vermek amacıyla yapılan davranışlar, karşı grup oluşturma gibi faaliyetlere karşılık olarak kullanılabilir (Kirel, 2008: 2). Kavram olarak Mobbing' in kullanımı; Lorenz isimli bir bilim adamınının 1960' lı yıllarda küçük bir grup hayvanın kendilerinden daha büyük bir hayvanı korkutmak amacıyla yaptıkları davranışı anlatmak istemesiyle ortaya çıkmıştır. Daha sonra 1972 yılında Heinemann sınıf içindeki çocukların birbirlerine olan davranışlarını incelemiş, genel olarak grup halindeki öğrencilerin tek bir öğrenciye karşı yaptıkları zarar verici ve yıkıcı nitelikteki davranışları tanımlamak için mobbing kavramını

kullanmıştır (Tetik, 2010: 81). 1984 yılında ise Leymann benzer davranışların örgütlerde de var olduğunun farkına varmıştır. Bu konu üzerinde İtalya ve Fransa gibi gelişmiş ülkelerde derin ve detaylı çalışmalarda bulunmuştur (Yaman, 2009: 22).

Bireylerin şiddet algısı, sahip oldukları kişilik özellikleri, yetiştikleri kültürel yapı, sahip olduğu inanç ve değer yargılarına göre değişiklik sergileyebilmektedir. Yani bazı bireyler yapılan davranışların şiddet olgusu olduğunu düşünüp bu davranışlara karşı kendini koruma yolları ararken, aynı davranışlar farklı bireyler tarafından olağan bir davranışmış gibi görülerek bu davranışlara meşruiyet kazandırmışlardır (Kırel, 2008: 8,9). Mobbing bireylere yöneltilen duygusal nitelikli bir taciz ve saldırı şeklidir. Kurumlarda iş görenler arasında rahatsız edici faaliyetlerle başlamakta ve ortadan kaldırılmazsa işten ayrılmayla sonuçlanabilmektedir. Kurumlarda meydana gelen mobbing sorununa sıkça rastlanmaktadır. Bu yüzden mobbinge ilgili yapılan araştırmalarda artış gözlenmektedir (Tetik, 2010: 82, 83).

Alan yazını incelendiği zaman mobbinge ilgili yapılan pek çok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Örgütlerde mağdurlara veya kurbanlara yönelik yöneticileri veya eşit statüde bulunan iş arkadaşları tarafından yapılan, düzenli ve süreklilik arz eden, şantaj, kaba kuvvet, bireyi küçük düşürmek için yapılan hakaretler ve yıldırma gibi negatif faaliyetleri bünyesinde barındıran olguya mobbing adı verilmektedir (Tutar, 2015: 19). Mobbing faaliyetleri genel olarak mağdurun kendine olan güvenini zedeler, iş görenin sürekli gergin olması ve aşırı strese maruz kalmasına neden olur (Taşkın, 2016: 24).

Mobbing bireylerin sahip olduğu gücü kötü niyetli olarak aynı işyerindeki çalışanların üzerinde kullanması olarak da tanımlanabilir. Kişilerin içinde bulunan özsaygı ve özgüven duygularına karşı yürütülen, süreklilik arz eden bir saldırı türüdür (Yaman, 2009: 23).

Mobbing temel olarak çalışan veya çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler meydana getirebilmek için uygulanan, altında iyi niyetler barındırmayan, sahip

olduğu gücü yıkıcı faaliyetler doğrultusunda kullanan ve bireylerin onurlarını kırıcı bir takım davranışlar sergilenmesi olayının bütünüdür (Kirel, 2008: 1).

Mobbing ast- üst ilişkisine dayanan ve yönetim açısından sorunlar yaşayan örgütlerde güçlü olan birey veya bireylerin diğer iş görenlere psikolojik açıdan düzenli ve devamlı olarak baskı ve eziyet uygulamasıdır. Mobbing kişilere yöneltilen psikolojik bir şiddettir ve çalışanın savunma mekanizmasını kırarak, kurbanın örgüt içinde dışlanmasını, kendini yalnız, çaresiz hissetmesini hedefler (Tutar, 2015: 20). Yani mobbingin amacı hedef aldığı iş göreni veya iş görenleri sistematik bir baskıyla maruz bırakarak, etik olmayan faaliyetlerle onların performansına zarar vermesi ve dayanma sınırlarını zorlayarak örgütten ayrılmak zorunda bırakmasıdır (Karakaş,Okanlı,2013:563).

Mobbing genel olarak aynı amaçlara sahip güçsüz insanların bir araya gelerek güçlü olanı veya diğer yanda güçlü olanın güçsüz olanı psikolojik olarak yıpratmak amacıyla yönelttiği taciz nitelikli faaliyetlerden oluşmaktadır. Yani mobbing kurban olarak seçilen bireyin benliğini yok etme girişimidir (Taşkın,2016:23). Mobbing, kurbanın kişiliğini ortadan kaldırarak onu kendi hâkimiyeti altına almaya çalışır (Tutar,2015:115).

Mobbing olgusu için yapılan tanımlar incelendiği zaman genel anlamda bir davranışın mobbing olarak değerlendirilebilmesi için taşıması gereken 3 temel unsurun varlığından söz edilmektedir. Bu unsurlardan ilki mobbing uygulayan kişinin hedefinin ne olduğunu önemsemeden uyguladığı faaliyetlerin mağdur üzerinde nasıl bir etki bıraktığıdır. İkinci etken mobbing mağdurunun uğradığı yıkımlar olarak kabul edilirken sonucusu ise bu faaliyetlerin kesintisiz bir şekilde herhangi bir zaman dilimine sıkıştırılmadan sürdürülmesidir (Kirel,2008:4).

Mobbing olgusu örgüt içinde iş görenlere yöneticilerin, alt kademedede bulunan çalışma arkadaşlarının ya da kendileriyle aynı konuma sahip bireylerin sistematik bir şekilde yönelttiği her türlü etik olmayan aşağılama, tehdit etme gibi negatif davranışları bünyesinde barındırmaktadır (Tınaz,2006:8).

Bir fiilin mobbing kavramına dâhil olabilmesi için; bireylerin kendilerini özgür bir şekilde ifade etmelerini engellemeye yönelik olması, kişinin çalışma

arkadaşlarıyla iletişimini kopararak yalnızlaştırmaya çalışması, iş görenlere kapasitelerinin yetmeyeceği veya kapasitelerinin altında olan görevlerin verilmesi, bireyin saygınlığını zedelemeye çalışması ve mağduru devamlı olarak bir psikolojik baskı altında bırakması gerekir. Bu beş unsurdan herhangi birinin bulunması faaliyeti mobbing olgusuna dâhil etmektedir (Tutar,2015:117). Bu faaliyetler, iş görenlerin iletişiminin engellenmesi için yapılan, itibarını ve mesleki kariyerini hedef alan, yaşam kalitesini düşürmeye yönelik olan ve kişinin sağlığına zarar vermek amacıyla yapılan saldırılar olarak tanımlanabilmektedir (Taşkın,2016:31-38).

Kurumlarda mobbing faaliyetlerinin mevcut olduğunun anlaşılmasını sağlayan bir takım davranışa bağlı ve fizyolojik belirtiler vardır. Davranışa bağlı olan bulguların başında çalışanın örgüt içindeki kişisel eşyalarında aniden meydana gelen bozulmalar ve kaybolma durumları gelmektedir. Bu eşyalar telafi edilmez. Bireyin örgüt içinde yaşadığı çatışmalar artış gösterir ve bireyi rahatsız edici davranışlardan çekinilmez. İş gören diğer departmanlara gittiği zaman konuşulan konu aniden kapatılır ve farklı konuya geçilir. Kişi hakkında asılsız dedikodular çıkarılır ve işle ilgili olan önemli konulardan haberdar edilmez. İş gören sürekli gözlem altındadır ve eleştiriye tabidir. Kendisinin yetki ve uzmanlık alanına girmeyen, becerilerinin altında bulunan görevlerden sorumlu tutulur. Kişinin önerilerine kulak verilmez, ücret konusunda adaletsiz davranılır, fiziki özellikleriyle dalga geçilir, küçük görülür ve örgüt tarafından yapılan etkinliklere bilinçli olarak davet edilmez. Ayrıca çalışanın gerek sözlü gerekse yazılı olarak belirttiği istekleri cevapsız bırakılır. Kişinin işe geliş zamanından verdiği molalara kadar her türlü faaliyeti denetim altına alınır ve işçinin sabrının sınırları zorlanarak denetim dışı bir faaliyet göstermesi için çaba harcanır. Tüm bu uygulamalar mobbingin davranışsal belirtisi olarak değerlendirilebilmektedir. Bunun yanı sıra mobbingin çalışan üzerinde görülen fizyolojik belirtileri de mevcuttur. İş görenin geçirdiği panik nöbetleri, uykusuzluk, dikkat dağınıklığı, ciltte görülen kızarıklık, pullanma gibi deri hastalıkları, net görememe ve ani göz karamaları, boyun ve sırt bölgesinde ağrı, kalp ritimlerinde düzensizlik ve hatta kalp krizi gibi olaylar mobbingin fizyolojik belirtileri olarak değerlendirilebilmektedir. Ayrıca kişide görülen mide rahatsızlıkları gibi sindirim sisteminde meydana gelen sorunlar, nefes almada yaşanan zorluklar ve bağışıklık

sisteminde ortaya çıkan zayıflama durumu da fizyolojik belirtiler arasında yer alır (Tınaz,2006:50- 53).

Örgütlerde meydana gelen fiillerin mobbing kavramının içeriğine uygun olabilmesi için sahip olması gereken nitelikler mevcuttur. Öncelikle saldırının bilinçli ve düzenli olarak yapılmasının yanı sıra, bireyi bezdirme ve işten ayrılmasına sebep olma amacı taşınmalıdır. Ayrıca bu faaliyetlerden mağdurun kişiliği olumsuz yönde etkilenmeli, mesleki itibarına zarar gelmeli, ruhsal ve bedensel olarak sağlığı bozulmalıdır. Genellikle mağdur, haklarından yoksun bırakılmalıdır ve görev istismarı olmalıdır. Ayrıca mobbing olgusuna dâhil olan davranışların somut bir şekilde ispatlanabilir olması gerekmektedir (Tutar,2015:132,133). Mobbing faaliyetleri süreklilik arz eder, düzenlidir ve düşmanlık içeren etik dışı davranışlardan oluşmaktadır (Altuntaş,2010:2996). Bilinçsizce yapılan, düzenli ve sürekli olmayan, somut bir kimliği bulunmayan, yasal olarak mobbing sayılmasını gerektiren fiili bir hareket içermeyen, iş stresine bağlı olarak yaşanan gerginlikler, alınganlıklar, ortaya çıkan anlaşmazlıklar ve örgüt dışında meydana gelen kötü tutumlar mobbing faaliyeti olarak kabul edilmemektedir (Tutar,2015:133). Düşmanlık beslemek, aşağılayıcı davranışlarda bulunmak, insanların içerisinde bağırarak, rencide etmeye çalışmak, durmadan eleştirilerde bulunmak gibi davranışlar mobbing faaliyetlerine örnek olarak gösterilebilmektedir (Uysal,2018:987).

Leymann, mobbing üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda mobbing olarak değerlendirilebilecek davranışları 5 kategoriye ayırmıştır. Bunlardan ilki mağdurun örgütte sürekli sözünün kesilmesi, yüksek bir ses tonuyla azarlanması ve devamlı olarak eleştiriye tabi tutulması şeklinde ortaya çıkan ve kendini ifade etmesine yönelik yapılan engellemelerdir. İkincisi mağdurun görmezden gelinmesi ve örgütte iletişimin kopması için sosyal haberleşmelere yapılan saldırılar yer almaktadır. Diğer grupta ise mağdur hakkında gerçeği yansıtmayan söylentiler yayarak veya hoş olmayan takma isimler takarak onuruna yapılan saldırılar vardır. Kişinin mesleki yeterliliğine uygun olmayan görevler verilerek mesleğine yönelik yapılan saldırılar da bir diğer sınıfı oluşturmaktadır. Son sınıfı ise bireylerin sağlığını bozacak nitelikte ağır işlerde çalıştırılması ve hatta fiziksel olarak kaba kuvvet veya taciz etme gibi davranışlardan oluşan kişinin sağlığını bozmaya yönelik yapılan saldırılar oluşturur

(Tutar,2015:135). Bu faaliyetler farklı şekillerde ve sürekli olarak yapıldığı zaman mobbing olarak değerlendirilmektedir (Karakaş,Okanlı,2013:567)

Örgütlerde meydana gelen her davranış mobbing sınıfına dâhil değildir. Bir davranışın mobbing olabilmesi için öncelikle bir iş yerinde gerçekleşmesi, en az 6 ay devam etmesi, çatışmaların ay içinde birden çok yaşanması gerekmektedir. Ayrıca mobbing kavramının içeriğine uygun bir fiilin var olması ve bireylerin örgütte sahip olduğu konum ve bu konum gereği elde ettiği hakları kullanması engellenmelidir (Tutar,2015:116,117). Mobbing örgüt sağlığını bozabilecek nitelikte bir hastalıktır. Fakat genel olarak örgütler bu durumu göz ardı etmekte, yaşanmaması için tedbirler alamamakta ve iyileştirmek için çaba göstermemektedir (Altuntaş,2010:2996).

Bir fiilin hukuki olarak da mobbing sayılabilmesi için taşınması gereken bazı nitelikler vardır. Öncelikle mobbingin gerçekleştiği alan iş yeri olmalıdır ve mobbing taraftarları aynı örgüte mensup iş görenlerden oluşmalıdır. Ayrıca bu davranış bilinçli olarak düzenli ve istikrarlı bir şekilde yapılmalıdır. Faaliyet zaman yönünden değerlendirildiğinde ise en az 6 ay sürmeli ve haftada en az bir kez tekrarlanmalıdır (Tutar,2015:131,132).

Eğitim durumu, yaşı, cinsiyeti, kariyerinde bulunduğu konumu fark etmeksizin hemen herkes mobbinge maruz kalabilir. Mobbingin iş yerinde gerçekleştiği yadsınamaz bir gerçektir. Bu olgu, özel iş yerinden kamu sektörüne kadar büyük veya küçük tüm işletme ve kurumları kapsamaktadır (Tınaz,2012:1). Mobbing olgusu sadece insanlarda değil aynı zamanda hayvanlarda da görülebilmektedir. Sürüye yeni gelmiş bir üyeye karşı diğer üyeler öfkeli ve kötü davranarak saldırıya geçip onu kendilerinden uzaklaştırmak isteyebilmektedir (Gül, Özcan,2011:108).

Mobbing faaliyetleri incelendiğinde genel olarak bu olgunun uygulayıcılarının mağdurlar tarafından güçlü olarak tanımlandıkları veya konum itibariyle kurbanlardan üstün oldukları görülmektedir. Mobbing uygulayıcısı, gücünü kişiliğinden ziyade sahip olduğu konumu kötüye kullanarak elde etmektedir. Bulduğu mevki ve sahip olduğu kanuni imkânları mobbing uygulamak için kullanır. Bu sayede mağdurun direnişini kuruma yöneltilecek bir tehdit olarak gösterme imkânı bulur. Bu nedenle mobbing mağdurları genellikle kendilerini savunamayacak

duruma gelirler (Tutar,2015:127). Mobbing sürecinde belirleyici rol mobbing uygulayıcısı üzerindedir. Çünkü mobbingin yönüne mağdur değil zorba karar vermektedir (Şen,2017:137).

Mobbing, bireylerin fikirlerine gereken önemi vermeyerek, mesleki yönden insanların önünde rencide edici davranışlarda bulunarak ve onların gösterdiği uğraşları görmezden gelerek doğrudan kişinin mesleğine karşı yapılabilir. Ayrıca sürekli iş göreni rahatsız edici ve gururunu kırıcı faaliyetlerde bulunarak çalışanın kişiliğini hedef alabilir ve örgüt içinde yalnızlığa sürüklemeye çalışabilir. Bunun yanı sıra çalışan çok fazla iş yükü altına sokularak sürekli bu görevleri yerine getirmesi için baskı uygulanır ve kendi alanına girmeyen görevler de verilerek mobbing davranışı oluşturulur (Kırel,2008:3). Örgütlerde uygulanan mobbing davranışlarında herhangi bir sınırlama söz konusu değildir. Bazen iş görenin mesleki ve yaşam kalitesine yöneltilen tacizler de yaşanabilir. Çalışanın sahip olduğu hak ve serbestisi çeşitli yollarla engellenir, yükselme döneminde kariyer açısından önemsiz engellerle yüz yüze getirilir, yaptığı işte süreklilik ve verim yakalayamaz ayrıca mali anlamda da zarara uğratılır. Daha sonraki tacizler ise doğrudan iş görenin bedensel yapısına yöneltilen baskılardan oluşmaktadır. Kişi en ağır işlerde çalıştırılır, dayak ve vurma tehditleriyle üzerinde baskı kurulmaya yönelik sözler sarf edilir, fiziksel anlamda zarar görmesi için çeşitli uygulamalar kullanılır (Tokat vd.,2011:17,18).

Mobbinge maruz kalan iş gören görevini tam olarak yerine getirmesine karşılık asla tebrik edilmez, başarıları görmezden gelinir, her türlü etkinlikten dışlanır. Sahip olduğu haklardan yoksun bırakılır ve her an işsiz kalabileceği korkusuyla yaşaması için çaba gösterilir. İşinden vazgeçmeyen bireyler hem fiziksel hem de ruhsal olarak eziyet görür ve psikolojik anlamda sorunlarla dolu bir yaşama itilir (Tutar,2015:127).

Mobbing, içerisinde birçok farklı amaca dayanan çeşitli türlerde baskı ve yıldırma yöntemleri içermektedir. Bunlardan ilki bireye başarısını gösterememe ve iletişim kurmaması için uygulanan tacizlerdir. Bu tür baskıda iş görene üstlerine başarılarını aktarma fırsatı verilmez, fikirleri değersizleştirilir, düzenli bir şekilde konuşma yapılmasına imkân sağlanmaz, bağırma ve eleştirel konuşma tarzıyla sürekli yıldırma taktikleri kullanılır (Tokat vd.,2011:15) . Mobbing somut bir yapıya

sahip olmamakla beraber, fiziki şiddete oranla, bireyler üzerinde sebep olduğu olumsuz etkiler daha fazladır (Kırel,2008:11).

Mobbing uygulamanın birden fazla yolu mevcuttur. Bireylere, küçük düşürmek amacıyla istemeyeceği isimler vererek o isimlerle hitap etmek, ait olduğu etnik ve kültürel yapıyla dalga geçmek mobbingin sözel olarak uygulanmasına örnek olarak verilebilmektedir. Ayrıca mağduru tekme, tokat gibi yöntemlerle darp etmek, silahla tehdit etme, mağdurun özel eşyalarına kasıtlı olarak zarar vermek veya kayırmacılık yaparak mağdurun bu eşyalarını kullanmasını engellemek ise mobbingin fiziksel olarak ortaya çıkan halidir. Ayrıca bireylere gözdağı vermek, aşağılayıcı bir üslupla hitap etmek, mağdurun özel eşyalarına el koymak, çalışanın kendini önemsiz hissetmesini sağlamak ve onu yalnızlaştırmak, mağdur hakkında dedikodular çıkarmak da uygulanan mobbing faaliyetleri arasındadır. Bunun yanı sıra mağduru karalayarak ve itibarsızlaştırarak da mobbing uygulanabilmektedir (Tutar,2015:124,125). Mobbing örgüt içinde büyük bir hızla ilerleyen ve büyüme kat eden bir şiddet türüdür (Uysal,2018:987).

Örgütsel yaşamlar mercek altına alındığında, kurumlarda psikolojik şiddetin devamlı uygulandığı görülür. Bazen çalışan hem psikolojik hem de fiziksel şiddete aynı anda da maruz kalabilmektedir. Kişiler genel olarak psikolojik şiddet türünden yani mobbingden rahatsız olmaktadır (Kırel,2008:9). Mobbing bazen yönetim tarafından bir strateji olarak benimsenebilir. Bu durum mağdurun önünde mücadele etmek zorunda olduğu büyük bir grubun ortaya çıkmasına neden olur (Tutar,2015:127).

Örgütlerde yaşanan mobbingde duygusal zekânın önemli bir yeri vardır. İş görenler sahip oldukları yüksek duygusal zekâ sayesinde mobbingin hedefi olabilmektedir ve mobbinge mücadele ederken bu durumu bir araç olarak kullanabilmektedirler. Mobbing faaliyetlerinde duyguların suiistimal edilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle örgütte yönetici kadrosunda bulunan kişiler mobbinge sebep olan faktörlerin yok edilmesinde ve çalışanların duygularını sağlıklı bir şekilde yönetmelerini sağlamasında büyük bir sorumluluğa sahiptirler (Alparslan, Tunç,2009:152).

1.2. Mobbing ile İlgili Kavramlar

Mobbing olgusunun daha ayrıntılı bir biçimde anlaşılabilmesi için mobbinge yakın olan ve zaman zaman mobbingle karıştırılabilen bazı kavramların açıklanması gerekmektedir. Bu kavramların başlıcaları; baskı, şiddet, küçük düşürme, taciz, kabalık, saldırganlık, zorbalık, çatışma, terör ve istismardır (Tutar,2015:11-15).

1.2.1.Baskı

Bireylerin hürriyetlerine yönelik olan, onların davranışlarını ve düşüncelerini yönlendirmek amacı taşıyan, kişiyi kendi istek ve arzusu dâhilinde olmayan davranışları yapmaya zorlayan her türlü faaliyet baskı olarak adlandırılmaktadır. Baskı karşı taraftaki insanın iradesini zedelemek veya kendi fikirlerini karşı taraftaki kişinin kabullenmesini sağlamak için başvurulan bir yöntemdir. Şiddet hem fiziksel hem ruhsal olabilirken baskı sadece ruhsal olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanların ruhsal sağlığına yönetilen ve sürekli olan şiddetin en yoğun olduğu durumlar baskı olarak adlandırılmaktadır. Mobbingle baskı aynı amaca hizmet etmektedir. Her iki davranışta da bireyin psikolojik sağlığına zarar verilerek, insanların kendi haklarından vazgeçmeleri ve karşı tarafın iradesi altına girmeleri hedeflenir (Tutar, 2015:11,12).

Baskı açık veya gizli bir şekilde yapılan şiddetin bir bölümü veya türü olarak değerlendirilebilmektedir. Fiziksel şiddetten farklı olarak baskıda hedefe ulaşabilmek için bireylere doğrudan fiziki şiddet uygulanmaz fakat bu şiddeti uygulayabileceğini ima ederek bireye psikolojik baskı yöneltilir. Örgüt içinde çalışanlara yöneltilen baskı uygulamaları eğer devamlılık gösteren bir hale gelirse ve sistematik olarak yapılırsa mobbing sınıfına dâhil edilebilir (Taşkın,2016: 61).

1.2.2.Şiddet

İnsanlara, kendi istekleri dışında etkinlikleri yaptırmaya çalışmak, bunu yaparken güç uygulamaktan çekinmemek ve kişileri üzüntü, kaygı gibi olumsuz duyguların içine itebilecek tüm faaliyetler şiddet olarak değerlendirilmektedir. Genel

olarak şiddet olgusu fiziksel ve psikolojik olmak üzere iki şekilde ortaya çıkabilmektedir (Kirel,2008:8). Şiddet kendisiyle aynı duygu ve düşüncelere sahip olmayan bireylere karşı yapılan onur zedeleyici, aşağılayıcı, huzur bozmaya yönelik olan, karşı tarafın haklarını hiçe sayan psikolojik davranışlar olarak ve kişilere karşı yapılan canını yakmaya yönelik hırpalama gibi fiziksel faaliyetler şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Genel olarak insanlara ve topluma hem ruhsal hem de fiziksel yönden zarar verebilmeyi hedefleyen tahrip edici ve ortadan kaldırmaya yönelik yapılan saldırgan içerikli faaliyetler şiddet olgusu içinde yer almaktadır. Şiddet toplumu istemedikleri bir yaşama doğru sürükler (Tutar,2015:12).

Şiddet tek başına şahsa karşı doğrudan uygulanan ve onu olumsuz hissedecek kadar derinden etkileyen hareketlerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Şiddetin türleri mevcuttur. Yasal, ahlaki, yapısal, konjonktürel ve bedensel şiddet bunlardan bazılarıdır. Mobbing de bir tür şiddettir. Mobbing iş yerinde bir veya daha fazla iş görenin bir başka iş görene karşı yürüttüğü plânlı yıldırma hareketleridir. Bu tür hareketlerde iş görenin işini yapması engellenir, başarıyı yakalaması için harcayacağı güç ilgisiz konulara yönlendirilir ve kişisel anlamda zararlar verilir. Her davranış gibi bu davranışın da bazen birden fazla sebebi olabilmektedir. Kişisel anlamda güdülen kin, acımasızlık duygusunun tatmini, aşağılama isteği ve kasti olarak uygulanan kötü davranışlar sebep olarak kabul edilebilir (Tokat vd.,2011:23-25). Şiddet bireyler üzerinde, eylemin büyüklüğü, çalışanın kişiliği ve insanların bu eylemlere gösterdikleri tepki sonucunda ağır olmayan ruhsal sağlık problemlerinden intihar etme eğilimine kadar pek çok olumsuz etki bırakabilmektedir (Taşkın, 2016:45).

Mobbing bir şiddet şeklidir ve hızla gelişme göstermektedir. Psikolojik şiddet kamu veya özel ayırımı yapmadan tüm örgütlerde karşımıza çıkabilmektedir. Temel amacı çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıklarına zarar vererek onların kendi istekleriyle ve yönetim aracılığıyla işten ayrılmalarını sağlamaktır. Genel olarak bu şiddet türünde saldırı nitelikli ve küçük düşürücü gibi etik ahlak dışı davranışlar kullanılır ve kurbanın kendine olan güvenine hasar verilerek sürekli stres ve endişe altında kalması istenir. Mobbing şiddetin soyut halidir ve fiziki şiddetten daha fazla yıkıcı etkiye sahiptir. (Tınaz, 2006: 44,45).

1.2.3.Küçük Düşürmek

İnsanların karşısındakinin onurunu kırmak ve onu acınacak duruma düşürmeye çalışmak, kişinin kendine olan saygı ve güvenini zedelemek, bulunduğu sosyal konuma zarar vermeye çalışmak gibi yapılan yıkıcı faaliyetler küçük düşürme olarak adlandırılmaktadır. Uygulayıcılar karşısındaki hedeflerin güçlerinin kırılmasını amaçlamaktadır. Bu sayede insanları etki altına alabilmek daha da kolaylaşmaktadır. Bunun için kişilere bedensel ve ruhsal zarar verilmeye çalışılır (Tutar,2015:14). Mobbingde ise iş görenlerin öz saygılarına zarar verilmeye çalışılır, kendilerine olan güvenlerini sarsacak şekilde davranışlar sergilenir. Mağdur karşısında üstünlük kurma amacı taşır ve genel olarak sözel saldırganlık meydana getirir. Mobbing faaliyetleri buna rağmen nadir de olsa fiziki şiddet içerebilmektedir (Duman, Akdemir,2016: 31).

1.2.4.Taciz

İnsanların devamlı bir şekilde bir ya da birden fazla kişi tarafından rahatsız edilmesi taciz olarak nitelendirilmektedir. Tacizde şahısların ruhsal ve bedensel sağlığının zarar görmesi amaçlanmaktadır. Tacize maruz kalan insanlar kendilerini kötü hisseder, güvende hissetmez ve endişe duygusuna kapılırlar. Şahısları korkutarak kendi otoriteleri altına alabilmek, yıldırabilmek, baskı altına almak, iş görenlerin önüne sürekli bir engel çıkarmak ve acı çekmelerine sebep olacak faaliyetlerde bulunmak taciz olarak adlandırılan davranışlardan bazılarıdır (Tutar, 2015:14,15). Taciz olarak nitelendirilen bir davranışın mobbing sayılabilmesi için taşınması gereken bazı özellikler mevcuttur. Öncelikle taraflar eşit güçte olmamalı ve yapılan olumsuz davranış devamlılık göstermelidir. Bunun yanı sıra kurban bu davranışları negatif olarak algılamalı ve olumsuz yönde etkilenmelidir (Karakuş, 2011:85).

1.2.5.Kabalık

Mobbinge karıştırılabilen kavramlardan bir diğeri ise kabalıktır. Kabalık genel bir tanımla kişilerin saygı çerçevesi dışında davranışlarda bulunmalarıdır.

Mobbing ile kabalık arasındaki en belirgin fark kabalığın belirli bir düzen içinde olmamasıdır. Kabalığın herhangi bir kişi ve zaman sınırı yoktur. Saygı çerçevesi dışında bulunan, iş yeri kurallarına uygun olmayan ve toplum içinde benimsenmiş kurallara aykırı olan davranışlar kabalık içinde yer almaktadır (Tutar, 2015:15).

Mobbing ile kabalık kavramı her ne kadar birbirlerine benzese de aralarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Öncelikle kabalık olgusu bir davranış şeklidir. Kabalık örgüt içinde herkese yöneltilebilen bir faaliyet durumunda iken mobbing sadece kurban olarak seçilen birey veya bireylere yöneltilebilmektedir. Mobbing sürecinde uygulanan eylemler sistematik bir yapıdadır ve serttir. Buna karşılık kabalık da ise davranışlar daha yumuşaktır. Mobbing sürecinde uygulayan kişi fail olarak nitelendirilirken, kabalıkta kışkırtıcı ismini alır. Mobbing faaliyetlerinin temel amacı mağdurun örgütteki konumunu kaybetmesi, işinden ayrılması ve kovulmasıdır, kabalıkta bir hedef yoktur (Taşkın, 2016:53,54). Mobbinge uğrayan kişi veya kişiler mağdur olarak adlandırılırken örgüt içi kabalığa maruz kalan şahıs veya şahıslar sadece muhatap olarak isimlendirilir (Tutar,2015:15). Ayrıca mobbing sürecinde uygulayıcılar, mağdurlar ve izleyiciler olmak üzere üç farklı grup ortaya çıkmaktadır (Altuntaş,2010:3002).

Örgüt içinde meydana gelen kaba nitelikli her davranış, çatışma ve tartışma durumları, kızgınlıklar ve üzüntüler mobbing olarak nitelendirilemez. Bir takım bireysel veya örgüt kaynaklı nedenlerden dolayı bir çalışanın aşırı derecede onurunun kırılmış olması geçici, düzenli ve sürekli olmadığı durumlarda mobbing olarak tanımlanamaz. Bir eylemin mobbing olarak kabul edilebilmesi için uygulanan eylemin şiddetinden ziyade hedefi, devamlılık göstermesi ve sıklığı önem taşımaktadır (Taşkın,2016:52).

1.2.6.Saldırganlık

İnsanlar üzerinde otorite sağlamak, onları yenilgiye uğratmak, kendi çıkar ve istekleri doğrultusunda yönetmek amacıyla yapılan kuvvetli ve değişime yol açabilecek güce sahip faaliyetler saldırganlık olarak adlandırılmaktadır. Saldırgan davranışlarda bulunan bireyler diğer insanların hakkını çiğneyerek kendi haklarını

kullanırlar. Kişilere bilinçli anlamda bedensel veya ruhsal olarak zarar vermek amacıyla yapılan düşmanlık sergileyici ve yıpratıcı faaliyetler saldırganlık içeren davranışlardan bazılarıdır (Tutar,2015:16). Ayrıca iş yerinde saldırganlık faaliyeti hem yeni hem de daha önce çalışmış iş görenlere zarar vermek amacıyla açık olarak ya da gizli bir şekilde yöneltilebilir. İş yerinde saldırganlık sınıfına giren faaliyetler, kişiye uygulanan fiziksel şiddet veya bireyin psikolojik sağlığını bozmak amacıyla yapılan aşağılayıcı davranışlar gibi psikolojik olarak meydana geldiği gibi, çalışan hakkında asılsız söylentiler yaymak ve onun eşyalarına zarar vermek gibi dolaylı yönden amaca ulaşmayı hedefleyen çeşitli şekillerde de ortaya çıkabilmektedir. Mobbingi bu faaliyetlerden ayıran temel nokta ise bu eylemlerin düzenli ve sürekli olarak meydana gelmesidir (Kırel,2008:12). Bilinçsiz şekilde veya amaçsız verilen zararlar saldırganlık olarak nitelendirilemez. Yani yapılan bütün kırıcı ve zarar verici nitelikteki faaliyetler saldırgan eylemler değildir, sadece kasıt taşıyan eylemler saldırganlık olarak kabul edilmelidir (Taşkın,2016:49).

1.2.7.Zorbalık

Zorbalık olgusu, insanların ellerinde bulunduğu güce dayanarak iradesi altındaki kişilerin kendilerini ifade etmelerini ve özgürlüklerini engelleyici davranışlarda bulunmalarını tanımlamaktadır. Zorbalık ve şiddet içeren faaliyetler aynı çatı altında birleşebildiği gibi zaman zaman farklılıklar da gösterebilir. Karşısındakini incitici şekilde konuşmak, lakap takmak, sinirlendirmek, dışlamak, yalnızlığa sürüklemek, dedikodu yapmak ve yapmadığı suçlardan sorumlu tutmak gibi davranışlar zorbalık olarak kabul edilebilecek davranışlardandır. Bir davranışın zorbalık olarak kabul edilebilmesi için taraflar arasında bir kuvvet eşitsizliğinin bulunması gerekmektedir. Eğer taraflar eşit güce sahipse aralarındaki kötü davranışlar zorbalıktan ziyade şiddet grubuna girmektedir (Tutar,2015:16).

Mobbing ve zorbalık bireylere yöneltilen hem psikolojik hem de fiziksel saldırılardan meydana gelmektedir. Fakat mobbing ve zorbalık kavramları her ne kadar birbirine benzese de ayrılıklarını sağlayacak bazı özellikler de mevcuttur. Öncelikle mobbing faaliyetlerinde saldırılar bir grup insan tarafından yapılırken, zorbalıkta ise bireysel olarak yapılır. Zorbalık gözdağı ve fiziksel anlamda zarar

verecek davranışları bünyesinde barındırır ve zorba tarafları arasında bir güç eşitsizliği bulunmaktadır. Ayrıca mobbingde aşağılayıcı ve onur kırıcı davranışlar yer alırken, zorbalıkta sert sözler ve faaliyetler yer almaktadır. Mobbingde zorbalığın tam tersi olarak fiziksel şiddetten ziyade psikolojik baskı yapılmakta ve ruhsal açıdan sonuçlar doğurabilmektedir (Taşkın,2016:41).

1.2.8.Çatışma

Çatışma, örgüt içinde iki veya daha fazla çalışan ya da grup arasında ortaya çıkan, sınırlı kaynakların paylaşımı, görev dağılımı, aynı kişiler arasında farklı hedefler oluşması, örgüt içinde sahip oldukları konumlar ve değer yargılarını algılamada yaşanan farklılıklardan dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık durumudur (Taşkın,2016:75). Bu durum kişilerin üzerine düşen görevini yapmasını engeller ve ortaya çıktığında kurum içine yayılmadan durdurulması gerekir. Örgütsel çatışma olumsuz sonuçlara sebep olsa da iş yerindeki monotonluğu ortadan kaldırarak yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasını, çalışanların motivasyonunu artırıp üretim faaliyetlerine yenilik getirerek kuruluşun bu çatışma ortamından kârlı çıkmasını da sağlayabilir (Yaman,2009:50). Örgüt içinde çatışma olgusu sadece olumsuz bir durum olarak algılanmamalıdır. Stratejik olarak yeni fikirlerin ortaya çıkması, yeni ürün ve hizmetlerin kullanıma sunulması, tartışmalarla sorunların çözülmesi ve sınırları belli olan bir örgüt tablosunun oluşmasına da ortam sağlayabilir (Tokat vd., 2011:22).

Çatışma kavramı mobbinge benzemekle birlikte aralarında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Öncelikle bu durum düzenli ve istikrarlı bir yapıya sahip değildir ve mobbingden ayıran temel farklılıktır. Ayrıca başlaması için önceden belirlenmiş bir kurban ve zorba rolü üstlenen kimse yoktur (Tutar,2015:19). Örgüt içinde meydana gelen çatışmalara olağan tepkiler verilir, fakat mobbing ortaya çıktığı zaman olaylar farklı bir boyut kazanmaktadır. Çatışma kişi ve ya gruplar arasında farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıklardır ve bireylerin kişiliklerini hedef almaz. Görevler yerine getirilirken ortaya çıkan görüş ayrılıklarına dikkat eder. Buna karşılık mobbing faaliyetlerinde ise anlaşmazlıklar etik kurallara aykırı bir şekilde ortaya çıkar, bireylerin kişiliklerini ve onurlarını hedef alan negatif

davranışlar şeklinde kendini gösterir, zamanla süreklilik halini alır ve mağdur açısından ağır sonuçlara neden olur. (Taşkın,2016:76). Çatışma ortamında samimi bir hava vardır, kullanılan yöntemler ve tartışmalar nettir. Mobbingde ise mantıksız ve etik olmayan yöntemlere başvurulur, tartışmalar kabul edilmez ve saklanmaya çalışılır. Son farklılık ise iletişimle ilgilidir. Çatışma ortamlarında doğrudan iletişim kullanılırken mobbingde üstünkörü ve dolaylı bir iletişim kullanılır (Tınaz,2006:36). Mobbinge en çok benzeyen çatışma türü ise bir iş görenin diğer bir iş görenle ya da bir grupla anlaşmazlık içine düşmesidir (Taşkın,2016:76).

Çatışma halinin ortaya çıkması veya bu sorunun çözülmesi için gerekli olan cevaplar bireylerin sahip olduğu kültürlerin özellikleri içinde saklıdır. Bireylerin ait oldukları kültürler aynı zamanda davranışları üzerinde birebir etkilidir. Bu tür ortamlar uygun bir şekilde kontrol altına alınır, çatışma sayesinde iş yerine hâkim olan örgüt kültürü değiştirilebilir, çalışanlar arasındaki haberleşme eksiklikleri ortadan kaldırılarak bu nedenle ortaya çıkan veya çıkacak sorunların önlenmesi sağlanabilir. Bireylerin terfi etmesini sağlayarak ya da işyerinde daha verimli çalışabileceği bir konuma getirerek, işveren işletmede kâr oranını artırabilir. Önemli olan ortamının doğru bir şekilde yönetilmesinin sağlanabilmesidir (Yaman,2009: 51,52).

1.2.9.Terör

Terör olgusunun temelinde etrafa korku yaymak, bir kargaşa ortamı yaratabilmek ve bezdirmek vardır. İnsanların psikolojik ve fiziksel sağlığına zarar vermek amacıyla yapılan tüm faaliyetler terör faaliyeti olarak adlandırılırken bu faaliyetlerin sonucunda bireylerde büyük bir korku, şaşırma, bedel ödeyeceğini düşünme ve bu kişilerin korkutularak sindirilmesi hedeflenmektedir. Terör olgusu bir ideolojiye sahip veya süreklilik arz eden bir eylemden ziyade belirli amaçlara ulaşabilmek için kullanılan bir yöntemdir (Tutar,2015:12,13). Mobbingde ise süreklilik önemlidir. Mobbing sayılan faaliyet haftalık dönemde en az bir defa kendini göstermeli, 6 ay veya daha fazla süre de devam etmeli, belirli bir amaca hizmet etmeli ve mağdur bu durumla kolay kolay mücadele edememelidir (Alparslan,Tunç, 2009:148).

1.2.10.İstismar

İnsanların sahip oldukları konumu, elde ettikleri hakları, ellerinde bulunan fırsatları ve sahip oldukları gücü başkalarının haklarını gözetmeden sadece kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarına istismar denilmektedir. İstismarcı bir yönetim anlayışı benimseyen yöneticiler kamu sektöründe yükselme imkânı bulduğu zaman daha geniş bir alanda kötülük yapma imkânı elde edebilir. Bunun sonucunda örgüt içinde çalışanlara zarar verme davranışları artar, şiddet ve baskı olgusu kendine yaşam alanı bulur. Ayrıca şiddet, kötülük ve baskı bir yönetim stratejisi halini alabilir (Tutar,2015:13). Mobbing uygulamalarında iş görene şiddet yöneltilmesiyle beraber bu süreç içinde mağdur konumunda bulunan çalışan sürekli eleştirilere tabidir, yalnızlaştırılır ve sürekli olumsuz davranışlara maruz bırakılır (Ertuna,Ertuna,2015: 127,128).

1.3.Mobbinge Yol Açan Nedenler

Örgütlerde mobbingin ortaya çıkmasına neden olan bir takım sebepler vardır. Bireylerin duygusal zekasının yeterli düzeyde olmaması, iletişim bozuklukları, empati yeteneğinin var olmaması, kentleşmenin hızla yayılması, ailevi sorunlar, kültürel farklılıklar, güven eksikliği gibi sebepler mobbingin kendine yaşam alanı bulmasını sağlamaktadır. Ayrıca kıskançlık, birbirinin arkasından kötü konuşmak ve intikam alma duygusu da etkin bir rol oynar. Yöneticilerin sahip oldukları konum gereği idaresi altındaki iş görenleri güç mesafesi konusunda baskı yapmaları ve iş görenlerin bu baskıya karşı ilgisiz davranmaları da mobbing sebepleri arasındadır. (Tutar, 2015:10,11).

Mobbinge sebep olan faktörleri kendi içlerinde bireysel, örgütsel ve sosyal yapıdan kaynaklanan nedenler olmak üzere 3 gruba ayırmak mümkündür.

1.3.1.Örgütsel Faktörler

Mobbinge neden olan örgütsel faktörler kategorize edilmek istenildiğinde kurumsal ve yönetsel faktörler olmak üzere iki sınıfa ayrılabilir.

1.3.1.1.Kurumsal Faktörler

Mobbing kurum veya kuruluşlarda iş görenler, kurum sahipleri veya yöneticiler tarafından uygulanan, rahatsızlık oluşturmak ve kişiyi taciz etmek amacı taşıyan hareket veya davranışlardır. Mobbing devamlılık arz edebilir, planlı olabilir ve sistematik olarak işletilebilir. Bu olgunun tanımlanması için psikolojik şiddet ve terör, taciz, uygulanan zorbalık ve bıkkınlık yaratma kavramları da kullanılabilir. Uygulanma amaçları bir veya birden fazladır. Bir iş göreni kendi isteğiyle işten ayırmak, uzun sürede örgüte güç kaybettirmek ve rakiplerin gerisinde bırakmak bu amaçlardan bazılarıdır (Tokat vd.,2011:7-9).

Örgüt içinde izlenen politikalardan ve süreçlerden kaynaklanan sorunlar kurumsal faktörler içinde yer almaktadır. Kurum içinde adaletsizlik, çalışanlara verilen ücretlerdeki eşitsizlikler, iş kapsamının gerçeği yansıtmaması ve örgüt kurallarının çok ağır olması en önemli etmenlerdendir. Örgütsel süreç incelendiği zaman, bilgi ve iletişim kanallarındaki eksiklikler, net olmayan hedefler, yönetim anlayışının somut gerçeklere dayanmaması, liderlik vasfından yoksun kişilerin lider olmaları ve yönetimdeki eksiklikler ortaya çıkmaktadır (Tutar,2015:144,145). Ayrıca örgüt içinde takım çalışmalarının az ya da hiç olmaması, bireylerin eğitim durumlarının farklılığının önemsenmeyişi, etik olmayan davranışların artış göstermesi de mobbingin ortaya çıkmasına neden olan kurumsal faktörler arasındadır. İşyerlerinde insan kaynakları yönetimine ayrılan bütçenin azaltılması, süregelen monoton bir ortam ve çatışma ortamlarının yönetiminde yaşanan eksiklikler mobbing için uygun bir ortam hazırlamaktadır (Karakaş,Okanlı,2013: 570) . Bunun yanı sıra etik değerlerin ortadan kalktığı ve etik dışı davranışların normal karşılandığı örgütlerde mobbing görülme ihtimali artmaktadır (Mimaroglu,Özgen,2008:209).

Kurumlarda yaşanan denetim ve kontrol sorunu, çalışanların üstlendikleri rolün sınırlarının net bir şekilde belirlenmemesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan rol çatışmalarının varlığı mobbing ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca alanında uzman olan bireylerin çoğunlukta olduğu büyük işletmeler rekabetçi ve çatışmacı bir yapıya sahiptir. Bu yüzden adı geçen özellikteki kurumlarda mobbing daha kolay ortaya çıkabilmektedir (Tutar,2015:147). Ayrıca örgütün benimsemiş

olduğu otoriter yönetim anlayışı ve hâkim olan baskıcı hava da mobbing için oldukça etkilidir (Yiğit,2018:37). Yöneticiler otoriter bir yönetim politikası uygularsa dikey mobbinge, eğer aşırı demokratik bir yönetim politikasını hayata geçirirler ise yatay mobbinge karşılaşmaktadırlar (Mimaroğlu,Özgen 2008:2010).

Kültürel açıdan incelendiğinde genellikle mobbing stresli ve birbiriyle sürekli yarış halinde olan bir kültürün var olduğu örgütlerde daha fazla görülmektedir. Buna karşılık stresin olmadığı, daha yumuşak bir havanın hâkim olduğu huzurlu kuruluşlarda ise mobbinge rastlanmamaktadır (Tutar,2015:147).

Kurum içinde çalışanların kaynakları paylaşırken rekabet içinde olmaları, örgütsel konu, olay veya durumu yorumlamada ortaya çıkan farklılıklar ve ortak bir hedefin var olmayışı da örgüt içinde çatışmaların yaşanmasına neden olabilmektedir (Mimaroğlu,Özgen,2008:209). Kurum içinde yöneticilerle iş görenler arasında veya iş görenlerin kendi aralarında ortaya çıkan çatışma ortamları mobbingi tetiklemektedir (Ertuna, Ertuna,2015:132).

İşyerlerinde meydana gelen değişimler ve yenilik sürecinin devamlı yaşanması örgüt içindeki stresi ve örgütsel baskıyı artırmaktadır. Böylece mobbing uygulamaları ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgütlerin girdiği yeniden yapılanma süreçleri sonucunda iş görenler sahip oldukları konumları kaybedebilmekte, örgüt içinde ilerleme imkânı azalmakta, mevcut olan iş yükü artmakta ve rekabet ortamı daha da yoğunlaşmaktadır. Rekabetin yüksek olması, iş baskısının sürekli artması, saldırganlığın ve gerilimin yüksek olduğu örgüt iklimleri mobbing faaliyetlerinin oluşması için uygun zemin oluşturmaktadır (Tutar,2015:147,148).

1.3.1.2.Yönetimsel Faktörler

Örgütlerde yönetim alanında yaşanan eksiklikler ve başarısızlıklar mobbingin en önemli yönetimsel faktörleri arasında yer almaktadır. Yönetimde meydana gelen sorunlar örgüt içinde çatışmaların çıkmasına ve bu çatışmaların artarak güç savaşı haline gelmesine neden olabilmektedir. Böyle bir ortamda her zaman suç üstüne yıkabilecekleri bireyler arayan iş görenler vardır. Mobbing faaliyetlerinin güç kazandığı bu örgütlerde astlardan üstlere doğru bir iletişim yoktur.

Mobbinge maruz kalan kişi veya kişilerin sözüne kimse kulak vermez. Kurumun hiyerarşik bir yapıda olması, takım çalışmasındaki eksiklikler, yönetimin sorunları çözmede ve ortamı yönetmekte yetersiz kalması, örgüt içindeki kuralların net olmayışı ve haklılık arz eden şikâyetlere önem verilmemesi mobbing faaliyetleri için yeterlidir (Tutar, 2015:148). Ayrıca kuruluşun sahip olduğu emir- komuta zincirinin zayıf olması, görev ve sorumlulukların açık açık belirtilmemesi örgütlerde mobbinge neden olabilmektedir (Mimaroglu,Özgen,2008:210).

Mobbing bazen herhangi bir yönetim şeklinin başvurduğu bir yöntem olarak da ortaya çıkabilmektedir. Örgüt, karşılaşılabileceği sorunlarını öngöremeyerek çözüme kavuşturamayabilir ve bunun bir sonucu olarak huzursuzluk hâkim olabilir. Bu hava mobbing için elverişli bir ortam sağlamaktadır. Kurumlar karşılaştığı kriz durumlarında sorunların temelini araştırmadan kolay yolu seçerek eldeki kaynakları kısıtlı kullanmayı tercih edip, idare alanında değişiklikler yapabilirler. Bu durum iş görenlere, örgütte dengesizlik olduğu izlenimi verebilmektedir. Kriz durumunun pek çok sebebi vardır. Fakat kurumlar sadece ekonomik açıdan krizi değerlendirerek tasarruf yapma yolunu seçmektedir. Bu amaçla başvurulan yöntemde örgütte iş gören sayısının azaltılması gerekebilir. Bu politika sonucu yöneticiler kurtulmak istedikleri iş görenleri belirleyerek mobbing uygulayabilirler (Tokat vd.,2011:45,46).

Örgütün yönetsel yapısında meydana gelebilecek ani ve köklü değişimler de iş görenler arasında konum farklılıklarına neden olmakta, yeni eleman alımı ve işten çıkarımlar iş görenler arasında huzursuzluk yaratacağı için mobbinge neden olabilmektedir (Mimaroglu,Özgen,2008:209).

Örgütün sahip olduğu yapı ve yönetimle ilgili özelliklerinden kaynaklanan sebeplerden ilki örgütün merkezî bir yapıda olmasıdır. Diğer neden örgütte bireylerin kademe olarak ilerlemesini sağlayacak imkânların olmaması ve çok fazla yönetmelik olmasıdır. Ayrıca işletmelerde çalışma bölümleri arasındaki karşılıklı ilişkiler ve danışma ile yönetimin iş birliği içinde çalışmaması da bu grupta yer almaktadır (Tutar,2015:144,145).

Örgütlerde meydana gelen çatışma durumlarında uzlaşma sağlanamadığı zaman, çatışmalar düzenli ve sürekli bir hal alır, kurban ve zorba rolünü üstlenecek taraflar belirlenir. Böylece çatışma mobbing olgusuna dönüş evresini tamamlamış

olur (Tutar,2015:19). Bu yüzden örgütlerde meydana gelen çatışma ortamının yönetilmesinde ve olayın mobbing boyutuna taşınmamasında yöneticilere büyük bir görev düşmektedir. Kurumlardaki yöneticilere aslında çatışma ortamını çözüme kavuşturacak olan çatışma yöneticileri de denilebilir. Çatışma yöneticiliği, işletmedeki mevcut çatışma ortamını işletmeye kâr sağlayacak şekilde yön verilip uygun bir düzeyde tutmak için alınan önlemler ve bunun için yapılan uygulamalar olarak ifade edilmektedir. Böylece mobbing engellenip, örgütte huzur ve verimli çalışma ortamı elde edilebilir (Yaman,2009:53,54).

Örgütlerin benimsediği liderlik stratejileri de mobbing faaliyetlerinin oluşumunda büyük bir rol üstlenmektedir. Kurumlarda mevcut olan otoriterlik seviyesinin çok yüksek veya düşük olması mobbing için uygun koşulların oluşmasını sağlamaktadır. Katı ve baskı altına almaya yönelik bir anlayışın benimsendiği liderlik modelinde üstlerin astlara yönelik bir mobbing faaliyeti içine girdikleri görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde bulunan güç ve imkânlar mobbing için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra hem zayıf hem de katı bir liderlik modelinin aynı anda kullanıldığı karmaşık bir bürokrasiye sahip örgütler de mobbing için uygundur (Tutar,2015:147).

Kurumlarda bulunan liderlik özelliklerinden mahrum yöneticiler meydana gelen sorunları çözmek yerine daha basit bir yöntem olan inkârı tercih edebilirler. Bu durum örgütlerde mobbinge elverişli bir iklimin meydana gelmesine neden olur (Tutar,2015:157).

1.3.2.Bireysel Nedenler

İş görenlerin mobbing olgusu içinde saldırgan veya mağdur tarafına dâhil olmasına neden olan pek çok faktör bulunmaktadır. Kişilerin tecrübeleri, sahip oldukları karakter, toplumsal olarak destek aldıkları kaynaklar bunlardan bazılarıdır (Tutar,2015:179).

1.3.2.1.Saldırganın Özelliğinden Kaynaklanan Nedenler

Bireyleri mobbinge iten sebeplerin başında psikolojik faktörler yer almaktadır. Bu faktörler incelendiği zaman genel olarak üç sebepten söz edilmektedir. İnsanları saldırgan davranışlara yönelten ve zorba kimliğine bürünmesine neden olan bu sebepler bireylerin sürekli hayatta karşılarına bir engel çıkarılması yani engellenmesi, yaşamlarının belli dönemlerinde kışkırtmaya maruz kalması ve gelir düzeyinin düşük olmasıdır (Tutar,2015:23,24). Ayrıca insanların duygusal zekâdan yoksun olmaları da mobbing eğilimi üzerinde oldukça etkilidir (Alparslan,Tunç, 2009:154).

Psikolojik sıkıntıları olan ve psikopat olarak ifade edilen bireyler mobbing uygulamaya daha eğilimlidirler. Bu kişiler kendilerine rakip olarak gördükleri iş görenlere ruhsal zararlar verebilmek ve başarısızlığa sürüklemek için mobbingi bir politika haline getirebilirler. Ayrıca saldırgan bunalım, mani taşkınlık gibi aşırı psikolojik tepkilere de sahip olabilir (Tutar,2015:186).

İnsanların karakterleri ve yaşadıkları kişilik bozuklukları da mobbinge yol açabilmektedir. Kişi eğer paranoid bir kişilik bozukluğuna sahipse sürekli güven problemi yaşar, aşırı stres içindedir, diğer insanlara hoş görüyle yaklaşmaz, haset bir yapıya sahiptir, her zaman mutsuzdur ve kendinden başka dostu olmadığını düşünür. Bu yüzden etrafındaki herkesi potansiyel bir risk ve düşman olarak görmektedir ve olayları sadece kendi penceresinden yorumlayıp, uygulayacağı mobbingi haklı sebeplere dayandırmaya çalışır. (Tokat vd.,2011:51). Genel olarak bu kişilik bozukluğu çocukluk dönemlerinde çok baskı görmüş, ezici ve saldırgan davranışlara maruz kalmış insanlarda görülür (Alparslan,Tunç,2009:154).

Sadist ve mazoşist bir kişiliğe sahip olan kişiler de mobbing uygulamaya eğilimlidir. Sadist bir kişilik bozukluğu yaşayan bireyler, kendilerinin görevlerine uygun nitelikte ve yeterli güce sahip olmadıklarını düşünmektedirler. Bu yüzden bu eksikliği diğer insanlar üzerinde otorite kurmaya çalışarak gidermek için çaba sarf ederler. Böylece kendisine hediye vermiş olur. Mazoşist ise başka bir kişiye kendini ekleyerek tamamlandığını hisseder. Yani sadist ve mazoşistler kendilerini tamamlamak için başka insanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bireyler hem sadist hem de mazoşist kişiliğe aynı anda sahip olabilirler. Bu durumda kendinden alt konumda

bulunan iş görenleri sürekli kontrol altına almaya çalışır ve gerekirse baskı uygular ve konum itibariyle kendi üstlerinin karşısında ise itaat ederler (Tutar,2015:23,24).

Bazı insanlar ise etrafındaki kişilere kötülük ettikleri ve onları zor duruma düşürdükleri zaman mutlu olurlar. Bu tür insanlar anti sosyal ve narsistik bir kişilik problemi yaşamaktadırlar (Tokat vd.,2011:51). Anti sosyal kişilik probleminde birey birlikte yaşamının gerekliliklerini görmezden gelir, etrafına sadece kendi yönünden bakar ve etik olmayan davranışlar sergilemekten çekinmez. Hatalarından ders çıkarmayan bir yapıya sahiptirler ve istediklerini kazanmak için her yola başvurabilirler. Narsistik kişilik probleminde ise şahıs sadece kendi çıkarlarını düşünür, hayatının merkezinde kendisi vardır, diğer insanların duygu ve düşüncelerine önem vermez, kendisinin farklı ve daha değerli olduğunu göstermek için çok uğraşır (Alparlan,Tunç,2009:154,155). Bu kişilik yapısına sahip olan insanların kurum içinde yaşamasını sağlayan temel etken ise konumu, etki alanı ve etrafındaki insanların onlara itaat etmeleridir. Bu şahıslar sahip olduğu gücü örgütte kurban olarak belirlediği kişi veya kişileri kendi menfaatlerine alet ederek, örgüt içinde acınacak ve kendini savunamayacak hâle getirmek için kullanır. Ayrıca mobbinge maruz bıraktığı iş görenleri sürekli aşağılar ve kurban üzüldükçe bu durumdan haz duyar (Tokat vd.,2011:51).

İnsanlar yaratılış itibariyle güven problemi yaşar, ün elde etmek ister ve üstünlük kurmak için sürekli yarış içindedir. Bu sebepler bireyleri tartışmaya iter. İncelendiğinde saldırganın kişiliğinde bu faktörlerin aktif ve baskın olarak yer aldığı görülebilir. Mobbing uygulayıcıları ilgi yoksunluğu yaşar ve zayıf bir karaktere sahiptir. Bu yüzden sürekli methedilmek isterler. Aşırı kinci, düşman olma potansiyeli yüksek, her zaman olumsuzlukları düşünen, yalan söylemekten ve iftira atmaktan çekinmeyen kimselerdir. Mobbing için seçtikleri mağdurların yanlışları varsa bu durumu çok büyük bir olaya haline getirirler. Eğer hataları yoksa da sanki hatalıymış, suçluymuş gibi göstermek için yalan söylemekten de kaçınmazlar (Tutar, 2015:184).

Kişi eğer obsesif bir kişilik problemi yaşıyorsa herkesi kendi kontrolü altına almaya çalışarak, kendi belirlediği ilkeler doğrultusunda mobbing faaliyetinde bulunur. Mobbingin uygulandığı çalışanlar zorbanın çizdiği sınırlardan çıkmamalı ve

devamlı olarak altında olmalıdır. Eğer mobbing mağdurları bu duruma itiraz ederse zorba mobbing faaliyetlerine seviyeyi artırarak devam eder. Diğer taraftan kurbanlar bu durumu kabullense de sonuç değişmeyecektir. Çünkü mobbing uygulayan kişi doyumsuz bir yapıya sahiptir (Tokat vd.,2011:52).

Mobbing uygulayıcıları yani saldırganlar, etik kuralları hiçe sayan, ahlaksız, değerlere önem vermeyen ve öz güven problemi yaşayan bireylerden oluşur. Arkalarına aldıkları kişilerin gücüne göre güçlü, eğer kimse yoksa güçsüz ve çaresizdirler. Ayrıca diğer insanların haklarına saygı göstermeyen, egoist, içine kapanık, cesaretsiz ve başkaları üzerinde kontrol sağlamak yani iktidar kurmak isteyen bir karakterdedirler. Kendilerinde olan eksiklikleri mobbinge gidermeye çalışırlar. Güçlerinin kaynağını amirlerine gösterdikleri sahte ve aşırı saygıdan elde ederler. Çünkü yanlış yaptıklarını bilirler ve kendilerini güvende hissetmek amacıyla üstlerine aşırı saygı gösterirler (Tutar,2015:185). Genel olarak güvensizlik ve kıskançlık duygularını en üst düzeyde yaşarlar, aşırı kontrolcüdür ve büyük bir iktidar açlığı içindedirler (Alparslan,Tunç,2009:154). Buna rağmen mobbing uygulayıcıları yaptıkları hatalardan amirlerinin haberdar olmasını ve kişiliğinde bulunan eksikliklerin diğer insanlar tarafından fark edilmesini istemezler (Tutar, 2015:145).

1.3.2.2.Mağdurun Özelliğinden Kaynaklanan Nedenler

Bireyler sahip oldukları özgün kişilikleri nedeniyle mobbing hedefi haline gelebilmektedirler. Kişi sahip olduğu ten rengi, cinsiyeti, mensup olduğu dini, yetiştiği kültürel yapı, şivesi ve dünyaya gözlerini açtığı yer, vicdan muhakemesinin yüksek olması yani sahip olduğu adalet duygusunun büyüklüğü ve masumların yanında olmayı tercih etmesi gibi nedenlerden dolayı mobbinge maruz kalabilmektedir (Tutar,2015:146). Cinsiyet açısından incelendiğinde kadınların erkeklerden daha fazla mobbinge maruz kaldıkları ve mobbingden etkilendikleri görülmektedir. İnsan yaş itibarıyla değerlendirildiğinde yaşı büyük olan iş görenler gençlerden daha fazla mobbinge maruz kalmaktadır. Ayrıca herhangi bir engeli bulunan çalışanlar sağlıklı bireylere oranla daha fazla mobbing görmektedirler. İş ortamı değerlendirildiğinde erkeğin yoğun olduğu yerlerde kadınlar, kadınların

yoğun olduğu yerlerde ise erkeklerin mobbing hedefi olduğu ortaya çıkmıştır (Mimaroğlu,Özgen,2008:210).

Kişilerin Mobbinge maruz kalmasına neden olan etmenlerden bazıları, çalıştıkları kurumlarda kadın ve erkek çalışan sayısının orantılı olmaması, iş görenler arasında yüksek yaş farklarının bulunması, farklı dinlere mensup farklı inanışlara sahip iş görenlerin varlığı, bedensel olarak bir engelin bulunması ve özgün bir yapıya sahip olmasıdır. Diğer yandan güzel ve çekici bir yapıya sahip olma ve gelecek vaat eden bir iş gören olma da kişileri mobbing hedefi hâline getirebilmektedir (Tokat vd., 2011:54,55) .

İnsanların karakteristik özellikleri mobbing hedefi haline gelmeleri açısından önemlidir. Öncelikle bireyin nevroitik yani içe dönük bir kişiliğe sahip olması ya da dışa dönük bir kişilik taşıması önemli derece etkilidir. Toplumsal ilişkilerini en asgari düzeyde tutan, kendi dünyasında yaşayan, içine kapanık, kontrolcü, şüpheli ve her sorunu kendisiyle alakalı olmasa bile üstüne alınan bireyler nevroitik bir kişiliğe sahiptir. Bu kişilerin mobbing kurbanı olma ihtimali daha yüksektir. Nevroitik şahısların tam tersine dışa dönük insanlar sosyal hayatta aktif, endişesiz ve diğer insanlarla iletişimi güçlü kimselerdir. Bu kişilerin kurban olma ihtimali ise daha düşüktür (Tutar, 2015:180).

Genel anlamda mobbing mağdurları işinde başarılı, prensipleri olan ve bunlardan ödün vermeyen ve insanların güvenini kazanmış dürüst kişilerdir (Mimaroğlu,Özgen,2008: 210).

Bu kişiler diğer insanların haklarını gözetir, üstlendiği görevleri hileye başvurmadan doğru bir şekilde yerine getirir. Çalışkan, içinde kötü niyet barındırmayan ve diğer insanlarla samimiyet kurmaktan kaçınan bir kişiliğe sahiptirler. Bu insanları hedef hâline getiren nokta ise kurbanın kendisini savunacak gücü kendinde bulamaması, kurum içinde yer alan kişilerin oluşturdukları toplulukların kurallarına uymayarak aykırı hareket etmesi ve kendisine olan güveninin az olmasıdır (Tokat vd,2011:53).

1.3.3.Sosyal Yapıdan Kaynaklanan Nedenler

Sosyal anlamda mobbinge etki eden kavramlar aşağıdaki şekilde tanımlanabilmektedir.

1.3.3.1.Düşmanlık

Mobbing uygulayıcıları genel olarak ilgi yönünden büyük bir açlık içinde olan çok fazla düşmanlık hissine sahip, kişiliklerinde bulunan eksiklikler nedeniyle övgüye muhtaç zayıf karakterli bireylerden meydana gelmektedirler. Bu kişiler gerçek olmayan bir ruh haline sahiptir ve sürekli kendilerine düşman aramaktadırlar. Negatif hayaller içerisindedirler. Karşısında oldukları kişilerin güçlü olmalarını kabullenemezler. Düşmanlarını yok etmek için gereken her şeyi yapmaya hazırlardır. Kurum içinde başarısızlığın hüküm sürmesi için gereken tüm şartları oluştururlar. Kendilerinden başkasına asla değer vermezler. İnsanları etkileyerek onları yapmak istemedikleri işleri yapmaya veya olmadıkları kişiler gibi davranmaya ikna etmek için tüm imkânlarını kullanırlar (Tınaz,2006:80,81).

Kurum içerisinde çalışanlar ya da alt-üst arasında çeşitli sebeplerle düşmanlıklar ortaya çıkabilmektedir. Çıkarların çatışması ya da kişisel problemler sonucunda oluşan düşmanlıklar mobbinge sebep olabilmektedir (Tınaz,2012:2). Ayrıca örgütte yönetici konumunda bulunan bireylerin astların bulunduğu herhangi bir davranışı kendi konumlarına karşı bir tehdit olarak algılamaları mobbingin ortaya çıkmasına sebep oluşturabilmektedir (Tutar,2015:11).

1.3.3.2.Kıskançlık

Örgütte, üretmeye meyilli bir yapıya sahip olan kişiler elde ettikleri başarılar nedeniyle zorbanın dikkatini çekmektedir. Zorba, iş görenin başarılarını kıskanarak mağdurun terfi edebileceğini ve aslında bu terfiinin kendi hakkı olduğunu düşünerek çalışanın hatalarını aramaya başlar. Mobbing süreci ilerlemeye başladıkça kurban aşırı stres, üzüntü ve endişe içine girerek mobbing uygulayıcısına karşı koyamaz, kendi haklılığını dile getiremez ve olası çatışma hâllerinden olabildiğince uzak

durmaya çalışır (Tokat vd.,2011:53). Ayrıca mağdurun başarılı olduğu durumlarda zorba kendi başarısızlığını gizlemek için de mobbinge başvurabilmektedir (Şen,2017:139).

1.3.3. Grup Baskısı

Kurum içerisinde meydana gelen gruplaşmalarda, iş görenler birtakım kuralların ve belirli bir düzenin varlığı halinde gruba olan bağlılık hissini kuvvetleneceğine ve bu şekilde güç kazanabileceklerine inanmaktadır. Bu yüzden hiç kimse grup içinde belirlenmiş ve kararlaştırılmış olan kurallara aykırı hareket edemez. Kuralları kabul etmeyen ve uymayan bireyler hedef haline gelirler. Bu kişiler ya kuralları kabul edecek ya da örgütten ayrılmaya zorlanacaktır. İş görenler yanındaki iş arkadaşına başka biri tarafından mobbing uygulandığında daha sonraki dönemlerde aynı mobbinge maruz kalacağı korkusundan katılmak zorunda hissedebilirler. Aksi takdirde gerçekten de gelecekte hedef olacaklardır (Tınaz,2006: 79,80).

Mobbing tek bir kişiye veya gruba karşı uygulanabilir. Mobbinge sebep olan durumlar bir veya daha fazla sayıdadır. Uygulanması sırasında olaylar açık açık yürütülebilirken, gizli bir şekilde de bu faaliyetler sürdürülebilir. Mobbing mağdurları faaliyetlere planlı ve sürekli olarak maruz kalmaktadırlar. İş gören sözlü veya yazılı olarak mobbinge uğrayabilir (Gül,Özcan,2011:109).

1.4. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Kurumlarda mobbing sürecine herhangi bir kültür farkına bakılmaksızın rastlanılabilmektedir. Bu süreç incelendiği zaman farklı rolleri üstlenmiş 3 gruptan söz edilir. Bunlar mobbing mağdurları, mobbing uygulayıcıları ve mobbing izleyicileri olarak sıralanabilir (Karakaş,Okanlı,2013:568). İş hayatında tüm çalışanlar bu rollerden herhangi birini üstlenerek mobbing süreci içinde yer alabilirler (Tetik,2010:85).

1.4.1.Mobbing Mağdurları (Kurbanlar)

Mobbinge maruz kalan kişi kurban olarak nitelendirilmektedir. Bu şahıs hedef olarak kabul edilir. Bir veya daha fazla kişiden meydana gelebilir (Tınaz, 2012:2). Mobbing hakkında yapılan araştırmalarda mağdurların sahip oldukları ayırt edici bir niteliğe rastlanmamıştır. Kültür ve kurum farkı gözetmeksizin her yerde karşılaşılabilecek bir olgudur (Karakaş,Okanlı,2013:568). Buna karşılık örgütlerde, göreve yeni başlayan, başarı elde eden, diğerlerinden farklı olan ve yalnız kalan bireylerin mobbing mağduru olma ihtimali daha yüksektir (Tetik,2010:84). Bunun yanı sıra duygusal yönden zeki bir yapıya sahip, kendi davranışlarının bilincinde olan ve davranışlarını sorgulayabilen bireyler mobbing hedefi halindedir. Sadece bireylerin üstün yönleri değil yaşadıkları olumsuzluklar da zorbanın dikkatini çekebilmektedir (Şen,2017:139).

Kurban olarak adlandırılan iş gören, psikolojik tacize maruz kalır, aşağılanma duygusuyla karşılaşır, dışlanır ve üzücü davranışlarla sık sık karşılaşarak enerjisini kaybeder. İş görenin eşyaları kaybolur ve yeni eşya edinmesi için gerekli süreçler işletilmez. Tartışmaların sayısı ve süresi uzar, fiziksel olarak rahatsız olacağı ortamlarda çalışmaya zorlanır ve iş arkadaşları tarafından dışlanır. Diğer yönden hakkında yalan yanlış dedikodular ortaya atılıp sahip olduğu yetkinliğinden daha düşük seviyede işlere verilir. Her konu diğer insanlar tarafından yakından takip edilir, talepleri karşılıksız kalır ve sosyal etkinliklerin katılım listelerinden çıkarılır. Yukarıda bahsedilen bu davranışlar belirti olarak ele alınmaktadır. Ancak mobbingden söz etmek için tüm bu belirtilerin görülmesi gerekmemektedir. İçlerinden bir veya bir kaçının plânlı veya uzun süreli tekrarlanması yeterlidir (Tokat vd.,2011:34,35).

Mobbing mağdurları yani kurbanlar maruz kaldıkları mobbing sonucu kendilerini çok savunmasız hissederler, saygılarını yitirirler, duydukları güven büyük bir hasara uğrar ve sağlığı tehlike altına girebilir. Ayrıca mağdurlar işlerini de kaybetme tehlikesi altında olabilirler. Genellikle kurbanlar, kendilerine yöneltilen mobbing faaliyetlerine karşı savunmada güçlük çeken, bir çıkmazda olduğunu düşünen, umutsuzluğa kapılan iş görenlerden oluşmaktadır. Zorbalanın örgüt içindeki

konumları ve sahip oldukları güç de mağdurlara karşı caydırıcı bir unsurdur (Tutar,2015:18).

1.4.2.Mobbing Uygulayıcıları

Mobbingi uygulayan kişi zorba adını almaktadır. Çeşitli sebeplerle kurban psikolojik rahatsızlıklar verip onu yıldırma için elinden geleni yapar ve amacına ulaşmanın en iyi yolunun bu olduğunu düşünür (Tınaz,2012:2). Zorbalar örgüt içinde buldukları mevki ve duydukları endişeden dolayı mobbinge başvururlar. Bu rolü üstlenen kişilerin büyük bir çoğunluğunu örgüt içinde yönetici konumda bulunan kişiler oluşturmaktadır (Tutar,2015:17). Mobbing uygulayıcıları iki alternatif arasından genel olarak zarar verici niteliktekileri tercih eden, mevcut durumdaki herhangi bir mobbing ortamının şiddetlenmesi ve ilerlemesi için çaba sarf eden çalışanlardan meydana gelmektedirler. Ayrıca bu insanlar mobbingin yıkıcı etkilerinden önemsemez bir tavırla haberdar olan ve sonuçlarını önceden kabullenen, herhangi bir suçluluk duygusuna kapılmayan bir yapıdadırlar. Bununla birlikte doğru bir davranış sergilediklerini düşünür ve kendilerinin aslında hiçbir suçu olmadığına inanırlar. Her zaman kendilerini haklı gördükleri için suçu başkalarında ararlar ve diğer insanların onları bu davranışa ittiğini düşünürler (Tınaz,2006:58).

Uyguladıkları mobbing şekillerine göre zorbalara yüklenen karakterler mevcuttur. Bu karakterler fesat, hiddetli, megaloman, sadist, dalkavuk zorba, korkak, eleştirici ve hayal kırıklığına uğramış mobbing uygulayıcısı olarak sıralanabilmektedir. İş görenlere iftira atarak yeni kötülükler arayan zorba fesat mobbing uygulayıcısı olarak nitelendirilir. Fevri hareket eden, sürekli bir ah etme durumunda olan, sinirlilik ve huysuzluk hali yüzünden çalışma ortamını bozan zorbalarda hiddetli mobbing uygulayıcısı olarak isimlendirilir. Özgüven eksikliği yaşayan, kendini herkesten üstün gören, kendince ortaya attığı kurallara herkesin uymak mecburiyetinde olduğunu düşünen zorbalarda megaloman mobbing uygulayıcısı olarak adlandırılmaktadır. Örgüt içinde kademe yükseltmek için elinden gelen her şeyi yapan, bireyleri çaresiz bırakmaktan ve mahvetmekten büyük bir haz duyan ve sapkın narsist olarak da nitelendirilebilen zorbalarda sadist mobbing uygulayıcısı adını almaktadır. Bunun yanı sıra üstlerinin takdirini kazanmak için her şeyi yapabilecek

durumda bulunan zorbalarda dalkavuk mobbing uygulayıcısı olarak bilinmektedir. Başka bir çalışanın kendisinden daha başarılı olabileceği ve kademe yükseleceği korkusuna kapılarak mobbinge başvuran bireyler korkak mobbing uygulayıcısı olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca herkesi eleştiren, yapılan tüm işlere bir kusur bularak çalışma yerinde huzursuz bir ortam yaratan zorbalarda eleştirici mobbing uygulayıcısı olarak tanımlanmaktadır. Son zorba türü ise hayal kırıklığına uğramış mobbing severdir. Bu mobbing uygulayıcısı özel hayatında yaşadığı tüm olumsuzlukları, negatif tecrübeleri kurumunda diğer çalışanlara yaşatmaya çalışır. Diğer çalışanlar için sürekli bir hasetlik ve kıskançlık besler (Tetik,2010:85).

Örgüt içinde çalışan tüm bireyler mobbing olayına farklı veya aynı gruplarda dâhil olma imkânına sahiptir. Gerek örgütün sahip olduğu yapı, gerekse örgütte hâkim olan kültürel hava ve iş görenlerin sahip olduğu kişilik bozuklukları bireyi zorba rolüne getirebilmektedir. (Tokat vd.,2011:49,50). Genel olarak mobbing uygulayıcıları kendilerinde gördükleri eksiklikleri ortadan kaldırmak için mobbingi bir çözüm yolu olarak görürler (Karakaş,Okanlı,2013: 568).

Örgütlerde zorba rolünü üstlenen bireyler çoğu zaman uzlaşma yolunu seçmezler, kurban olarak belirledikleri bireylere zarar verebilme odaklı çalışırlar, kurbanın bunu hak ettiğini düşündükleri için vicdanları rahattır ve birey üzerinde bırakacağı yıkıcı etkileri önemsemezler. Ayrıca doğru bir yöntem kullandıklarını ve aslında kendilerinin hep haklı olduğunu ve karşısındakinin yaptığı davranışlarla onu bu yola ittiğini düşünürler (Tokat vd.,2011:50). Bu kişiler çok saldırgan bir yapıya sahiptir ve güç kullanmaktan çekinmezler, diğer insanları tehdit etmekten zevk alır ve iktidar açlığı içindedirler. Zorbalarda, mobbing uyguladıkları bireyle aralarındaki sorunu anlamada yetersiz bir anlayışa sahiptirler ve her davranışın altında bir kötülük aramaktadırlar. Ayrıca bu insanlar iş hayatında olduğu gibi özel hayatlarında da pek çok sorun yaşayan problemlili kişiliklerdir (Şen,2017:137,138).

Mobbingi uygulayan kişilerin temel amacı, kurbanı hem ruhsal hem de fiziksel olarak zarar verip onun isteyerek veya istemeyerek çalıştığı yerden ayrılmasını sağlamaktır (Tınaz,2012:2). Bunun dışında çalışanların mobbing uygulamasında başka amaçları da mevcuttur. Kuralların zorla kabul ettirilmesi,

düşmanlık yapınca tatmin hissi ve mağdura zarar vermekten haz duyulması örnek olarak verilebilir (Yaman,2009:29,30).

1.4.3.Mobbing İzleyicileri (Tanık Olanlar)

Çalışanlar bazen mobbing faaliyetlerinde etkin bir rol oynamak yerine bu faaliyetler dizisine sadece tanıklık etmeyi, seyrederek yetinmeyi veya bazı durumlarda olaya dâhil olmayı tercih edebilmektedirler. Bu grup mobbing izleyicileri yani tanıkları olarak adlandırılmaktadır. Bu bireyler haksızlık karşısında sessiz kalmayı, olayları görmezden gelmeyi tercih ettikleri için zorbanın amacına ulaşmasını daha da kolaylaştırmaktadırlar. Bir nevi seyirciler de dolaylı da olsa mobbing uygulayıcısı olarak nitelendirilebilmektedir (Tokat vd.,2011:55) . Kurban, zorba ve tanık olarak nitelendirilen kişilerin sayısı sabit değildir. Mobbingin başlamasıyla bu olaya tanık olanlar kendi menfaatleri doğrultusunda zorba olarak isimlendirilen grubun tarafına da geçebilirler (Tınaz,2012:2). Mobbing izleyicileri sürece direk olarak katılmaz fakat bazen pasif bir şekilde sürece dâhil olabilirler (Karakaş,Okanlı,2013:569). Kişilerin mobbinge karşı sessiz kalmalarının temelinde yatan neden bir gün zorbanın hedefinin kendileri olma ihtimâlidir (Tokat vd.,2011:56).

Mobbing izleyicilerinin davranışları incelendiğinde genel anlamda gösterdikleri belli başlı faaliyetler mevcuttur. Mobbing faaliyetleri sırasında, tanıklar olayla herhangi bir alakası yokmuş izlenimini verirler. Bu grup çalışma arkadaşları, üst veya ast konumunda bulunan çalışanlardan oluşmaktadır (Karakaş, Okanlı,2013:569).

Mobbing seyircilerinden dolaylı olarak mobbing faaliyetine dâhil olan kişiler örgüt içindeki zorbalarla iletişim hâlinde dirler ve birlikte hareket ederler. Bu süreçte uzlaşmacı rolünü üstlenmiş gibi görünürler. Ayrıca özgüvenleri oldukça yüksektir, yanında olduğu grubu bazen açık bir şekilde belli edip, bazen ise ne mağdur ne de zorba grubuna yaklaşmazlar (Tokat vd.,2011:55,56). Mobbing seyircileri bu kavramla ilgili herhangi bir yükümlüğün altına girmekten çekinirler ve bazı durumlarda çatışmaların kilit ismi konumuna gelirler (Karakaş, Okanlı,2013:569).

Mobbinge tanıklık eden çalışanlar süreç içinde gösterdikleri tepki ve davranışlarına göre diplomatik, yarıdakçı, fazla ilgili, bir şeye karışmayan ve ikiyüzlü yılan izleyici olarak sınıflandırılabilir. Diplomatik izleyici, çatışma durumlarına her zaman uzlaşmacı olarak yaklaşır. Bu nedenle örgüt içinde hem sevgi hem de nefret kazanabilecek bir durumdadır ve ilerde mağdur konumuna düşme ihtimali vardır. Mobbing olgusuna sadık olan ve bunun gizli kalmasını isteyen grup yarıdakçı izleyici olarak nitelendirilmektedir. Mobbing sürecinde bir de sürekli diğer çalışanlarla veya onların problemleriyle ilgilenen izleyici tiplmesi mevcuttur. Fazla ilgili izleyici olarak nitelendirilen bu grup sürekli başkalarının kendilerine ait alanlarına ve sorunlarına müdahale etmeye çalışır ve kurbanı zamanla rahatsız eder. Buna karşılık hiçbir duruma müdahale etmek istemeyen, olaylardan ve olaylar hakkında yorum yapmaktan uzak duran izleyiciler de mevcuttur. Bu grup izleyici ise sürece karışmayan izleyici olarak adlandırılmaktadır. Bu kişiler ne zorbaya yardım eder ne de kurbanı destek olur. Son sınıfta yer alan ikiyüzlü yılan izleyici ise belli bir amaca hizmet eder ama hiçbir olaya karışmıyor gibi görünerek kendini gizler. Bu izleyici grubu zorbanın destekçisidir ve ilerde kendisinin de kurban olabileceğinden korktuğu için mağdura yardımcı olmaz (Tetik, 2010:84,85).

1.5.Mobbing Sürecinin Aşamaları

Mobbingin meydana gelebilmesi için belirli bir zamana ve bu zaman içinde yerine getirilmesi gereken aşamalara ihtiyaç vardır. Mobbing, mağdurun iletişiminin engellenmesiyle başlar, onurunun kırılması ve kendine olan güvenin ortadan kaldırılması için yapılan faaliyetlerle devam eder. Kurbanın iş yerinde çalışamayacak hale gelmesine yönelik çaba ve çalışanın yok edilmesine yönelik girişimlerle son bulur. Leymann' a göre ise süreç mağdurun belirlenerek asabi gibi isimlerin takıldığı, anlaşmazlığın meydana geldiği, saldırı içerikli faaliyetlerde bulunulduğu, yönetimin zorba lehine mobbing faaliyetlerine katıldığı ve iş görenin örgütle ilişkilerinin kesildiği aşamalardan oluşur. Genel olarak mobbingin 3 aşamada gerçekleştiği kabul edilmekle birlikte, bu olgu hakkında araştırmalar yapmış olan Leymann 5 aşamada meydana geldiğini belirtmektedir (Tutar,2015:136,137).

Mobbing süreci incelendiğinde dikkat çekici 5 özellik göze çarpmaktadır. İlk olarak düşmanlık barındıran davranışlar belirli bir zaman içinde ve düzenli bir şekilde uygulanır. Bu davranışlar bilinçli ve stratejik olarak meydana getirilir. Ayrıca süreçte bedensel saldırılara rastlanılmaz. Birey sayısı net değildir ve zorba ile mağdur arasında bir güç dengesizliği mevcuttur (Tetik,2010:83). Mobbing, izin verildiği takdirde devam eden bir yapıya sahiptir. Olaylar mağdur olan bireye karşı saldırgan tutumlarla başlar ve çok ağır hasarlar vermeden önce mobbing aşamalarından herhangi birinde de son bulabilir (Tınaz,2006:53).

Araştırmada mobbing olgusu 4 aşama olarak ele alınmaktadır.

1.5.1.Kritik Olay

Örgütlerde mobbing olgusu bir anda ortaya çıkmamaktadır. Bu kavram belirli basamaklar şeklinde kendini göstermektedir. İlk basamakta mobbing sürecinin oluşumuna zemin hazırlayacak sorunun meydana gelmesi yer almaktadır. Bu aşama kritik olay niteliğini taşımaktadır (Kırel,2008:11). Bu evrede mobbingi oluşturmak amacıyla ortaya çıkarılan çatışmanın nasıl meydana geldiği hakkında tam bir bilgiye ulaşılamamaktadır (Tetik,2010:83). Her anlaşmazlık mobbing tehlikesi taşımaz. Ancak durumun takip edilmesi gereklidir. (Tokat vd.,2011:38-40). Çünkü anlaşmazlıkların mobbing dönüşme ihtimali büyüktür (Tutar,2015:137). Sürecin bu evresinde mobbing mağduru birey hiçbir bedensel ya da ruhsal rahatsızlığı algılamayabilir (Tınaz,2006:54).

1.5.2.Saldırgan Davranışlar

Kritik olay basamağını mobbing severin kurbanına zarar vermek amacıyla yaptığı psikolojik faaliyetler takip etmektedir. Bu aşamaya saldırgan davranışlar basamağı adı verilir (Kırel,2008:11). Sürecin bu kısmında mağdur psikolojik açıdan mobbing olarak nitelendirilen bütün davranışlara düzenli olarak maruz kalmaktadır (Tutar,2015:137).

Sergilenen tüm faaliyetler, mağduru örgütten uzaklaştırmak amacıyla yapılmaz. Bunun yanı sıra taciz niteliği taşıyan bu eylemler günlük hayatın bir vazgeçilmezi halini alırsa ve uzun bir zaman dilimi içinde sürdürülürse günlük iletişime dâhil olan davranışlar olarak değerlendirilebilir. Fakat bu davranışlar zamanla değişikliğe uğrayarak iş göreni grup içinde yalnızlaştırmak ve ona ceza vermek amacıyla yapılan saldırı nitelikli eylemlere dönüşebilmektedirler (Tetik,2010:83).

Saldırgan tutum evresinde durum daha fazla ciddileşerek güvensizliğe yol açar, stres seviyesi yükselir ve eylemler düşmanlık içeren boyuta geçer. Böylece iş görenler içerisinde cezalandırılması için dışlanabilir. Bu tür bir hareket mobbingin net olarak görülmeye başlandığını kanıtlar (Tokat vd.,2011:38-40).

1.5.3.Yönetimin Katılımı

Mobbingin bu aşamasında yönetim, süreç içinde doğrudan katılım göstermemişse önceki olayları önyargılı bir şekilde değerlendirebilir (Tetik,2010:84). Duygusal zekâdan haberi olmayan bu yöneticiler mobbing sever bireyleri yanına alarak onları haklı bulup mağdurun üzerine gidebilir. Çeşitli yöntemlerle bulunduğu kademeyi kullanarak bu harekete katılır ve etkinliğini sürdürür. Bu durum devam ederse kişi kendisini psikolojik olarak hasta hissedip destek uygulamasıyla baş başa kalabilir (Tokat vd.,2011:38-40). Sürecin bu kısmında zorba örgütün de desteğini aldığı için mağdur hem zorba ile hem de örgüt ile mücadele etmek zorundadır (Tutar,2015:137).

Ayrıca kurum yönetiminin daha önce direk katılmadığı mobbing faaliyetine kurban aleyhine dâhil olduğu bu aşamada, çalışanın kendi isteğiyle ya da yönetim tarafından işten çıkarılmasını amaçlanır. Böylece iş görenin çeşitli ruhsal hastalıklara sahip olduğunu düşündürecek bir takım faaliyetlerde bulunulur. Diğer yandan hastalığın kanıtlanması amacıyla sağlık uzmanlarının yardımına da başvurulabilir (Kırel,2008:11).

1.5.4.İşine Son Verme

Olayların bu bölümünde iş gören işini verimli bir şekilde yerine getiremez, örgütten uzaklaşır ve kendine yeni bir iş bulma arayışına başlayabilir (Tokat vd.,2011:38-40). Mağdur işten ayrılrsa bile mobbingin verdiği zararlardan kaçamaz (Tutar,2015:137).

Mobbing süreci kurbanın örgütle tüm bağlarının koparılmasıyla sona ermektedir. Burada birey işten ayrılma zamanı içerisindeydir. Ayrıca maruz kaldığı faaliyetler yüzünden bir takım ruhsal ve fiziksel hastalıklara sahip olmuştur (Kırel,2008:11). Kişi hayatına normal bir şekilde devam edebilmek için mutlaka tıbbi destek almalıdır (Tetik,2010:84).

1.6.Mobbing Türleri

Mobbing kurum içerisinde aynı seviyede çalışan iş görenler arasında oluşabileceği gibi farklı seviyelerde çalışan astlarla üstler arasında da meydana gelebilmektedir. (Gül,Özcan,2011:110). Ayrıca bu durum elektronik ortamlarda da yaşanabilmektedir. Mobbingi iş yerlerinde çıkış şekillerine göre dikey, yatay ve siber mobbing olarak sınıflandırmak mümkündür.

1.6.1.Dikey Mobbing

Dikey şekilde uygulanan Mobbing türünde yöneticiler idaresi altında bulunan iş görenlere veya iş görenler yöneticilerine mobbing uygulamaktadır. Basamaksal mobbing olarak da bilinmektedir (Tokat vd.,2011:46,47) . Bu mobbing türü çift yönlüdür, hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya görülebilmektedir (Mimaroglu,Özgen,2008:206). Hiyerarşik mobbing olarak da tanımlanan dikey mobbingde taraflar ast ve üstlerden meydana gelmektedir (Tutar,2015:155).

Yukardan aşağı uygulanan faaliyetlerde, örgütte üst konumlarda bulunanlar direk olarak kurbanı hedef alıp mobbing uygulamaya başlar. Yönetici kendi konumundan ve sahip olduğu mesleğin ona sağladığı ayrıcalıklardan faydalanarak idaresi altındaki iş görenlere yani astlarına faaliyetler oluşturur. Eğer yönetici kendi

konumunun ona sağladığı gücün farkındaysa, bu gücün etkilerinin nelere yol açabileceğini düşünmeden kullanma potansiyeline sahipse ve iş görenleri yaptıkları hatalardan dolayı herkesin önünde azarlamaktan geri kalmıyorsa bu kişide zorba olma eğilimi çok yüksektir (Tokat vd.,2011:47). Üstlerin astları küçük düşürmek için yaptığı davranışlar, kurbanın sahip olduğu hakları kullanmasını engellemeleri ve örgüt içinde adaletsiz uygulamaların artırılmasına yönelik çalışmalar üstlerin astlara uyguladığı mobbing davranışlarındandır. Ayrıca üstler, mağdurun örgüt içindeki performansını adaletsiz bir değerlendirmeye tabi tutarak da mobbing uygulayabilmektedir (Tutar,2015:155,156).

Dikey mobbing, örgütlerde iş görenlerin kendilerinden üst konumda bulunanlara karşı yürüttükleri faaliyetlerle de karşımıza çıkabilmektedir. Alt konumda bulunan iş görenler örgütte çeşitli söylentiler ortaya çıkarmakta ve üst konum da bulunanlar ile elde edilen başarıları paylaşmak yerine sadece elde edilen olumsuzlukları üstlere bildirmektedir. Bilerek ve isteyerek görevlerini aksatmaya başlayıp, bazen hiç yerine getirmeme gibi davranışlarla dikey Mobbing uygulayabilmektedirler. Yöneticiler böyle olaylarla karşılaşmamak için iş görenlere örgütsel güven aşılayabilir ve örgüte hâkim olabilecek olumsuz bir havanın ortaya çıkmasını önleyerek verimliliğin artmasını sağlayabilir (Tokat vd.,2011:47,48). Ek olarak yönetim, çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayabilir böylece kurum psikolojisinin bütünlüğünü koruyacak önlemler alabilir (Mimaroglu, Özgen,2008:207).

Dikey mobbing uygulamalarının altında yatan çeşitli nedenler bulunmaktadır. Yöneticiler yeni işe girmiş kişiye kurumun kurallarını kabul ettirmek ve ortaya çıkabilecek düzensizlikleri engellemek için mobbing uygulayabilmektedirler. Ayrıca üstlerin kendilerinde bulunmayıp, çalışanlarının sahip olduğu kişisel özelliklerini kıskanması, kişinin başarılı ve ilerde üst konumuna yükselme potansiyeli taşıması gibi nedenler de dikey mobbinge sebep olabilmektedir (Tokat vd.,2011:47). Ast eğer yöneticisinden daha çalışkan ve başarılıysa üstün sosyal imajı tehlike altına girer ve bu risk yüzünden dikey mobbing uygulanabilir. Bunun yanı sıra yaş, politik nedenler ve kayırma durumları da dikey mobbing için yeterli bir neden teşkil etmektedirler (Şimşek,2013:38).

1.6.2.Yatay Mobbing

Yatay Mobbing örgüt içinde aynı mevkii ve saygınlığa sahip iş görenler arasında görülmektedir. İşlevsel mobbing olarak da bilinen bu türde gruplar oluşturulur ve kurban olarak seçilen çalışan mobbinge maruz bırakılır (Tokat vd., 2011:46,47) . Bu tür mobbingde taraflar eşit statüye sahiptir (Mimaroğlu,Özgen, 2008:207).

Yatay türde mobbing taktikleri örgütte bulunan ikili ve sosyal ilişkilere yönelik olarak yapılan baskılardan oluşmaktadır. Bu durumda iş görenler mağdurla iletişim kurmaktan kaçınır, fiziki olarak uzakta çalışacak durumlar meydana getirilir, kayrıldığı ve yöneticiye sır taşıdığı düşünülür. İşçiler mağdurun arkasından duyduğunda üzüleceği cümleler kurar, dedikodu yapar, sürekli gülünecek biri olarak davranılır, hâl ve hareketleri taklit edilip alaycı davranışlar sergilenir. Öz güven kaybı sonucunda başarısızlıkla beraber verim kaybı ortaya çıkar. Böylece mağdur çevresi tarafından sürekli tacizlerle rahatsız edilmiş olur (Tokat vd.,2011:16,17). Bu tür faaliyetlerde zorbalar uyguladıkları şiddeti reddeder, ayrıca bunu hem mağdurun hem de örgütün iyiliği için yaptıklarını söyleyerek olayı meşrulaştırmaya çalışırlar (Şimşek,2013:39).

Çalışanların rekabetçi, hırslı bir yapıya sahip olması iş hayatında yatay mobbinge sebep olmaktadır. İş gören kendisinden daha başarılı olacağını düşündüğü için iş arkadaşına hak etmediği halde mobbing uygulayabilmektedir. Ayrıca insanların farklı kültürlerde yetişmiş olmaları, farklı bir ırktan olmaları, dış görünüş açısından gerek giyim, şıklık gerekse fiziksel anlamda farklı özelliklere sahip olmaları da onları diğer iş görenler tarafından mobbing hedefi hâline getirebilmektedir (Tokat vd.,2011: 48,49). Genel olarak bu tür mobbing kıskançlık, rekabet ve ego tatmini gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır (Mimaroğlu,Özgen, 2008:207). Yatay yani işlevsel mobbing örgütte ortaya çıktığı zaman kurumda yönetimle uğraşan bireyler de mobbinge dâhil olup zorbaların grubuna geçmeyi tercih ederse mağdur hem kendisinin paylaştığı mevkideki iş görenlerle hem de örgüt yönetimiyle savaşmak zorunda kalmaktadır (Tokat vd.,2011:48). Yönetimin

faaliyetlere dâhil olması mobbingi meşrulaştırarak kurum politikasına dönüştürebilmektedir (Mimaroğlu,Özgen,2008:207).

Yatay mobbingde meydana gelen söylentiler, çekememezlikler, yaşanan çatışma ortamı, rekabet düzeyi gibi faaliyetler dikey mobbinge göre daha saldırgan bir yapıya sahiptir (Tutar,2015:157). Ayrıca dikey mobbing daha açık ve belirgin bir yapıya sahipken, yatay mobbingde daha gizli ve belirgin olmayan bir durum söz konusudur (Mimaroğlu,Özgen,2008:207).

1.6.3.Siber Mobbing

Bu kavram ilk olarak ABD’ da kullanılmıştır. Siber mobbing internet vasıtasıyla kullanılan haberleşme araçlarında yaşanan her türlü aşağılama, hakaret, tehdit, taciz gibi davranışları bünyesinde barındırmaktadır. Bilinen mobbingin özel şekli olan siber mobbing veya internet mobbingi iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler sayesinde ortaya çıkmış ve gelişen teknolojiyle kendini yenilemeye devam etmiştir (Demirtaş,Karaca,2018:22).

Siber mobbing belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleşir ve tekrar eden, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirilen iş kaynaklı olumsuz davranışlardan oluşmaktadır. Genel olarak çalışanların özel hayatına haksız bir şekilde müdahale edilir ve bu durumun diğer çalışanlar tarafından da görülmesi sağlanır (Kanbur,Kanbur,2018:242).

1.7.Mobbingin Etkileri

Mobbing ’in hem kurum hem de çalışan üzerinde birçok etkisi mevcuttur.

1.7.1.Mobbingin Mağdur Üzerindeki Etkisi

Mağdur üzerinde mobbingin bıraktığı etkiler zamanla birikerek ortaya çıkmaktadır. Kişiler üzerinde hem sosyal hem de ekonomik anlamda uğrattığı pek çok zarardan söz etmek mümkündür (Tetik,2010:86).

Yaşandığı kurumlarda, mağdur aşırı stresli ve gergin bir örgüt iklimi içinde çalışmak zorundadır. Bu durum iş görenin kendisini bezgin ve baskı altında hissetmesine neden olmaktadır. Ayrıca mobbing, kurbanın örgüte olan bağlılığını zedeler ve vefa duygusunu ortadan kaldırır. İş tatminsizliği sorunu ortaya çıkar, çalışanın performansı azalır ve motivasyon kaybına uğrar. Artık mağdur üstlerine karşı saygı duymaz, emir – komuta zincirinde kırılmalar yaşanır ve koordinasyon sorunu başlar (Tutar,2015:156).

Kişinin mesleki yetkinliğine olan inancı azalır, sorumluluklarını tam olarak yerine getiremez ve işe gelmemek için elinden geleni yapar (Karakaş,Okanlı,2013:572).

Mobbinge uğramış çalışanlarda unutma veya odaklanma problemleri gibi zihinsel sorunlar, kusma veya ishal gibi bedensel rahatsızlıklar bunun yanında çarpıntı gibi dolaşım sistemiyle ilgili rahatsızlıklar da gözlenebilir. Kas sistemi ağrıları, uyku sorunu ve uzuvlarda güç kaybı da görülen bazı belirtilerdendir (Yaman,2009:40).

Mobbing, kişilerin kendilerini savunmasız ve güçsüz hissetmelerine sebep olur. Ayrıca bireylerin kendilerine olan saygıları ve güvenleri azalır (Tutar,2015:113).

Mağdurun yanı sıra mobbinge şahitlik eden çalışanlar da kendilerini aynı tehlike içinde hisseder ve örgüte karşı hissettikleri güven duygusunu kaybederler. İş görenler arasındaki koordinasyon bozulur, örgüte güvensiz bir hava hâkim olur böylece de iş görenlerin kuruma olan bağlılıkları azalır (Tutar,2015:155).

Mobbing halinin uzun sürmesi çalışanlara üzüntü ve umutsuzluk vermektedir. Bu durumdan kurtulmak isteyenler hukuksal mücadeleden şiddete başvurmaya kadar pek çok yolla kendini korumaya çalışabilirler. Odaklanma sorunu yaşayan, mobbing ortamında herhangi bir tepki vermeyen kişiler de bu gergin ortamın bir an önce sona ermesini istemektedirler. Bunun bir sonucu olarak kuruma bir bitkinlik hali hâkim olur (Yaman,2009:54,55).

Buna karşılık işçiler bu durumun kendiliğinden ortadan kalkabileceğini düşünerek sessiz kalmayı da tercih edebilirler. Kişi haklılığını kanıtlamak yerine

diğer insanlarla ilişkilerini tamamen kopararak sadece görevlerine odaklanmaya çalışır. Bazen bu insanlar örgütte başarı elde edemedikleri zaman ailesi tarafından küçümseneceğini düşünerek ümitsiz bir şekilde karşı koymaya çalışabilir. Mesai arkadaşlarına, kendinin haksızlığa uğradığı gösterebilmek, zorbaya karşı kendi safına bireyler çekebilmek ve olası saldırılardan korunabilmek için iş görenlerin zorba üzerinde odaklanmasını sağlayarak zorbanın sergilediği tüm hareketlerin mercek altında olması için uğraş verebilir (Tokat vd.,2011:53,54).

Uzun süre baskı altında çalışan ve mobbinge uğrayan kişilerde belirtiler daha çok bedensel olarak ortaya çıkmaktadır. Sağlık sorunu olmaksızın tansiyonun yükselmesi, uyku bozukluğunun kronik hale gelmesi, sindirim sistemi hastalıkları, kilo alma, depresyonun yanı sıra aşırı izin alma isteği görülmektedir (Tokat vd.,2011:36,37).

Bireyin özgüveni ağır hasar alır, kendine olan saygınlığı azalır, şantaj içinde hisseder, niteliksiz olduğunu düşünmeye başlar, çeşitli ruhsal sağlık problemlerine sahip olur, kendini sürekli yalnız ve gergin hisseder. Bazen kişiler mobbingden aldıkları yaralar sonucu iş göremez hale gelebilmektedirler (Tutar,2015:164).

Mobbing insanların özel hayatlarına ağır hasar verebilmekte dolayısıyla evlilikler de bu durumdan etkilenebilmektedir (Yiğit,2018:38).

Panik atak ve sürekli bir korku içinde olunması gibi ruhsal rahatsızlıklar mobbing sonucu kişilerde gözlenen ruhsal problemlerden bazılarıdır. Ayrıca iş gören uğradığı mobbing faaliyeti sonucu kendini dışarıya kapatır, diğer insanlarla olan ilişkilerini en düşük seviyeye çeker (Tutar,2015:165).

Mobbing süresi uzadığında panik atak, kalp krizi, intihar girişimi, şiddet ve güven kaybı gibi belirtiler ortaya çıkarak iş göreni hayattan soğutup kurumundan kopmasına sebep olabilir. Bu davranışlar genellikle kasti olarak yöneltilmekte ve sonuç alma isteğiyle hareket edilmektedir (Tokat vd.,2011:38).

Mobbingin neden olduğu psikolojik sağlık sorunları belirli bir sürecin sonunda ortaya çıkmaktadır. Sürecin ilk evresinde birey çok şaşkıncıdır, olaylara anlam veremez ve duygusal olarak tepkisiz kalır. Sürecin ilerleyen aşamasında iş gören güçsüzlüşmeye başlar, olaylara karşı tepki göstermez, yardımcı olmak

isteyenlerin önerilerine kulak verir, uygulamaya çalışır ama bir sonuca ulaşamaz. Son evrede ise mağdur sürekli kaygılıdır, stres altındadır, düşüncelerinde ve rüyalarında mobbing olaylarıyla baş başadır (Tutar,2015:165).

İnsanların davranışları incelendiğinde, sahip oldukları karakterin hayatlarında belirleyici bir rol aldığı görülmektedir. Kişinin sürdürdüğü yaşam hakkında kendini yargılaması sahip olduğu prensiplerin bir ürünüdür. Bu olguya şahsın kendine özgü iyi hissetme hâli yani öznel iyi olma durumu adı verilmektedir. Ayrıca insanlar kendilerini diğerlerinden değersiz hissedip aşağılık kompleksine girebilmektedirler. Bu durumda bulunanlar hiçbir zaman girişim faaliyeti içine giremezler, çok korkaktırlar. Aşağılık kompleksini gizlemek için sert davranırlar. Bu his iş görenin sahip olduğu kişiliğin bir ürünü olabileceği gibi aynı zamanda maruz kaldığı mobbingin bir sonucu olarak da ortaya çıkabilmektedir (Yaman,2009:61).

Kişilerde mobbingin yol açtığı ruhsal hastalıklardan birisi Konversiyon Bozukluğudur. Bu hastalık kişide yapılan tetkik ve araştırmalarda herhangi bir soruna rastlanmamasına rağmen, insanda konuşamama, bayılma, felç gibi duyu kaybı yaşanması halidir (Tutar,2015:167).

1.7.2.Mobbingin Örgüt Üzerindeki Etkisi

İnsanlar bir amaca ulaşmak için, belli değerlerle birlikte anlaşmaya varırlar ve birlik olup topluluk oluştururlar, böylece örgüt kavramı ortaya çıkmış olur. Örgüt kelimesinden bahsedilmesi için kişilerin inanacağı ortak bir amaçlarının olması gerekir. Bu hedefe ulaşmak için de iş yerindekilerin iş bölümü yapması gereklidir. Çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanması da önemlidir. İnsanların eşit güdülenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumu etkileyecek süreçlerin değerlendirilmesi örgüt kavramına büyük katkı sağlamaktadır (Vural,Coşkun,2007:6,7).

İş ortamında oluşan sosyal hava çalışanları doğrudan etkilemektedir. Özgür düşünceye sahip, tasarım gücü olan bir kişi bile kendi özelliklerini yansıtabilmek için uygun ortama ihtiyaç duymaktadır. Yeniliğin hoş görülmediği bir yerde çalışmak hiçbir fayda sağlamayacaktır. Bu sebeple işyerinde çalışanlar arası iletişim ortamının

uygun olması gereklidir. İş görenlerin mobbinge maruz kalması işletmeyi iç ve dış anlamda olumsuz etkileyecektir (Yaman,2009:1).

Örgütlerde ilk başlarda gizli bir şekilde yürütülen mobbing faaliyetleri zamanla büyür ve gizlenemeyecek bir hal alır. Bu durumda çatışmalar kaçılmaz olur. Yaşanan çatışmalarda kârlı çıkan taraf yoktur. Kurum çok zarar görmektedir. İşletmenin sahip olduğu nitelikli personel mobbingden rahatsız olduğu ve bu duruma katlanmak istemediği için işten ayrılır (Tutar,2015:157). Tecrübeli iş görenlerin işten ayrılması örgüt ekonomisinde yeni işçi alma ve eğitim faaliyetleri için ek bir bütçe oluşturulmasına sebep olmaktadır (Tetik,2010:86). Mobbing nedeniyle çalışanlar sürekli hastalık izni aldığı için kurum ekonomisi zarar görür dolaylı olarak verimlilik de düşer. İstifaya mecbur bırakılan veya işle ilişkisi kesilen çalışanlar hukuksal anlamda bu durumu ispatlamaya çalışmaktadırlar ve kurum tazminatlarla karşı karşıya kalmaktadır (Tutar,2015:158). Mobbing olgusunun yaşandığı iş yerlerinde çalışanların motive olmasını sağlayacak koşullar ortadan kalkmakta ve kişilerin örgüte karşı olan bağlılıkları zedelenmektedir. Bu durum iş tatminsizliğini beraberinde getirmektedir (Tutar,2015:1). Mobbing örgütlerde turnover oranının yükselmesine, iş tatminsizliğin artmasına, bireylerde yaşama sevincinin azalmasına ve işe karşı ilgilerinin azalmasına sebep olmaktadır (Tutar,2015:117).

Üretimin ve hizmetlerin önem taşıdığı 21. yüzyıl dünyasında işletmelerin sadece finansal faaliyetlerine yönelip, insan faktörünü geri plana itmesi birçok soruna sebep olabilmektedir. Verimli çalışma ortamının sağlanması ve devam ettirilmesi yöneticilerin altındaki iş görenlere değer verip, bu durumu hissettirmesine bağlıdır. Sosyal anlamda kurulacak iletişim hem yönetici hem de çalışan için pozitif etkiye sahip olacaktır (Yaman,2009:1).

Mobbing olgusuna değer verilmesinin temel sebebi, hem bireyler hem de örgüt üzerinde meydana getirdiği yıkımlardır. Bu alanda yapılan araştırmalara göre iş görenlerin %50'lik bir kısmı mobbing faaliyetlerine maruz kalarak sağlık problemleri yaşamaktadırlar. Bu durumun bir sonucu olarak örgütün verimlilik düzeyinde gözle görülür bir azalma meydana gelmektedir (Kırel,2008:1,2).

Mobbing yüzünden örgüt içinde çatışmalar artar ve motivasyon düşer (Tutar,2015:113).Kurumun sosyal yapısına da ağır bir hasar bırakır. Örgütte, iş

görenlerin uyum içinde çalışacakları ortam bozulur, kişiler birbirlerine yabancılaşır. Bu durumda çalışanların kuruma olan bağlılıkları da olumsuz yönde etkilenmektedir (Şen,2017:144). Mobbing kuruluşun mali yapısına da zarar vermektedir. İşçilerin sağlık harcamaları, tazminat talepleri, devamsızlık oranları artar, örgütün itibarı sarsılır ve yargı için ayrılan bütçe sürekli bir yükseliş içine girer (Tutar,2015:157). Yaşanılan tüm olumsuzluklar örgütün imajını zedeler (Şen,2017:144).

Mobbingin sonuçlarını tam olarak kestirebilmek mümkün değildir. Yapılan araştırmalar ve izlenen süreçler açısından sağlığı bozulan iş görenlerin tedavisi için ayrılan bütçe, çalışanın diğer bireyler gözünde değersiz duruma düşmesi ve bedensel rahatsızlıklar ödenecek bedellere dendir. Mobbing işveren için de bazı olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. Örgüt ikliminin bozulması, kültürün zedelenmesi, güven duygusunun kaybolması ve çalışma isteğinin azalması kurum için psikolojik sonuçlar doğurmaktadır. (Tokat vd.,2011,58-60).

Kişisel anlamda mobbingin etkileri önemli olsa bile, örgüt üzerindeki etkileri de yok değildir. Kuruma pek çok yönden zarar verir ve ödenmesini gereken yükümlülükler ortaya çıkarır. İş görenler arası çatışmalar, kurum ikliminin gittikçe olumsuz bir havaya bürünmesi, değerlerin kaybolması ve güven kavramının ortadan kalkması gibi olumsuzluklara neden olmaktadır. Başka bir kuruluşta iş imkânı yakalayan işçilerin işten çıkması, ürün veya hizmet bakımından kalite ve verimin düşmesi maddi kayıpların gün geçtikçe büyümesiyle sonuçlanmaktadır (Yaman,2009:45). Fakat buna rağmen mobbinge gereken önem verilmemekte ve yönetimin başvurduğu bir strateji halini alabilmektedir (Tutar,2015:117).

1.8.Mobbing ile Mücadele

İnsan doğası gereği her yerde anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Çünkü herkesin farklı çıkarları ve hedefleri vardır. Ortaya çıkan çözüme kavuşturulmamış sorunlar yüzünden insanların düşman olması, kin tutması ve birbirlerinden nefret etmeleri doğru değildir. Görmezden gelinmiş her mobbing, örgüt içinde yayılmaya başlar böylece karmaşık problemler meydana getirir (Tutar,2015:195). Kurumlarda mobbinge bireysel ve örgütsel olmak üzere 2 düzeyde mücadele edilebilmektedir.

1.8.1.Mobbing ile Mücadelede Kullanılan Bireysel Stratejiler

Mobbinge maruz kalan bireyler kurban veya mağdur olarak nitelendirilmektedir. Mağdur mobbing ile mücadele ederek üstesinden gelebilir. Fakat kurban mobbinge karşı yenilgiyi baştan kabullenerek mücadele etme çabasına girmez ve zorbanın hedefine kolayca ulaşmasına imkân verebilir (Tutar,2015:18). Mobbing ile başa çıkmadaki en etkili yöntem mücadele etmektir (Çimen,Saç,2017:184).

Kişisel yönden mobbing ile mücadele edebilmek için kullanılabilen 3 strateji mevcuttur. Bunlardan ilki faaliyetleri anlayışla karşılamaktır. Fakat bu yöntemin düzenli olarak devam eden ve sürekli şiddetlenen mobbing durumlarında kullanılması mantıklı değildir. Bir diğeri geri çekilme yöntemidir. Saldırgan ile mağdur arasındaki güç dengesizliğinden dolayı istemeyerek başvurulmuş bir yöntemdir. Kişi eğer mücadele etmeden mobbing faaliyetinden kurtulabilecek bir durumdaysa başvurulması doğru bir stratejidir. Son yöntem ise karşı taarruza geçmek yani savaş vermektir. Bu strateji iş görenin mobbing kurbanı olmasına sebep olan niteliklerini yargılamayı bir kenara bırakmasını ve hatta o niteliklere daha fazla tutunarak saldırgana karşı güçlü durmasını ifade etmektedir (Tutar,2015:197). Mağdur zorbanın uyguladığı yöntemin doğru olmadığını bilincinde olmalı ve onun yöntemlerini kullanmamalıdır. Mobbing kurbanı birey etik kurallara ve yasalara uygun bir şekilde zorbayı köşeye kısırmalıdır (Mimaroğlu,Özgen,2008:221).

Mobbing ile mücadelede doğru stratejinin kullanılması çok önemlidir. İnsanlar eğer alışkanlıklarına, önceden aldığı kararlara körü körüne bağlanır ve başarılı olmasını sağlayan değer ve prensiplerine göre hareket ederse geçmiş davranışlarına göre strateji izlemiş olur. İşçiyi mobbing ile olan mücadelesinde bu tür strateji zafere ulaştırmaz. Çünkü bu mücadelede kişiyi kazanan yapan durum, geçmişte elde ettiği başarılarından ziyade elde edeceği yeni başarılardır (Tutar,2015:199).

Mobbinge maruz kalmamak için uygulanabilecek kalıcı bir çözüm mümkün değildir. Görmezden gelmek, bu kavramla yaşamı sürdürmek ve olayları akışına

bırakmak sorunların küçülmesi yerine daha da büyüyüp başa çıkılmaz hale gelmesine sebep olabilmektedir. Uzlaşımın sağlanması bir nebze de olsa sorunun ortadan kaldırılıp etkilerin azaltılması için iyi bir yoldur. Dini konularda sahip olunan inanç ve bireyin ailesinin maddi manevi destekleri de mobbing ile başa çıkmada yarar sağlamaktadır (Yaman,2009:47). Bu olguyla mücadele edebilmek için yapılması gereken işlerin neleri kapsadığının net olarak öğrenilmesi gerekmektedir. Ayrıca kamuoyu bu konu hakkında bilgilendirilmeli ve konuya verilen değerin artırılmaya çalışılması önemlidir (Tetik,2010:86).

Mağdurun mobbing ile mücadele edebilmesi için, mobbingin kendisinden kaynaklanmayan anormal bir durum olduğunun farkına varmalıdır. Saldırgana itaat etmemeli, özsaygısını olduğu kadar özgüvenini de arttırmalı ve örgüt yönetimine bu durumu bildirmelidir (Tutar,2015:200). Uzman psikologlardan destek almaktan kaçınmamalı, mobbing delili sayılabilecek belgeler zorba tarafından yok edilmemesi amacıyla sonradan kullanmak için saklanmalıdır. Mobbinge şahitlik eden mesai arkadaşlarıyla çeşitli görüşmeler yapılmalı ve gerekli hallerde hukuki destek alınmalıdır (Yiğit,2018:39). Bunun yanı sıra iş gören bezginlik ve engellenme düşüncesinin kendisini ele geçirmesine asla fırsat vermemelidir. Çünkü engellenme duygusu kişiyi sorunlardan kaçmak için bir hayal dünyasında yaşamaya iter. Bu yöntem ilk zamanlarda stresi azaltıp, problemlerle başa çıkabilmesini kolaylaştırırsa da, zaman zaman gerçek dünyayla hayali dünyanın birbirine karıştırılmasına neden olabilmektedir. Bu durum mağdurun günlük hayata adapte olmasını olumsuz etkiler böylece mobbinge karşı olan direnişinde başarıyı yakalayamaz (Tutar,2015:199,200).

Kurbanların mobbing ile mücadelede, mobbing uygulayan bireylerin psikolojik durumları ve kişilik özelliklerini doğru analiz etmeleri büyük bir öneme sahiptir. Karakter açısından incelendiği zaman genellikle psikolojik sorunlara sahip ve bunun bir sonucu olarak kişilik problemi olan kişiler mobbinge başvurmaya yani zorba rolünü üstlenmeye daha meyillidir (Tokat vd.,2011:50,51).

Mobbing mağdurları uğradıkları haksızlık karşısında üzülme ve suçlu kendisinde aramak yerine, kendine güvenmeli, hakkında çıkan söylentiler yüzünden maruz kaldığı yalnızlığı yok etmeli, saldırganın başvurduğu yolları ortadan kaldıracak savunma yöntemleri geliştirmeli ve hiçbir zaman karamsarlığa

kapılmamalıdır (Tutar,2015:196). Eğer mobbing üst yönetim tarafından uygulanmıyorsa, yönetim bu durum hakkında haberdar edilmelidir. Üst yönetim tarafından gerçekleştirildiği durumlarda ise çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın İletişim merkezi Alo 170'i arayarak mobbing alanında uzman psikologlardan yardım istenmelidir (Genç,Erdiş,2015:216,217).

Çalışanlar mobbinge mücadele edebilmek için öncelikle sahip olduğu kişilikleri güçlendirmek ve dayanıklılığını arttırmak için çaba göstermelidir. İnsanların bunu sağlayabilmesi için uygulaması gereken bazı yöntemler mevcuttur. Personeller kendilerine olan saygılarını güçlendirerek mobbing faaliyetlerine karşı sınılabileceği denge bölgeleri oluşturabilir. Ayrıca bireysel ve mesleki açıdan kendini geliştirebilir, mobbingi doğru tanımlayıp uygun stratejiler uygulayabilir. Sahip olduğu değerleri düşünerek hayatının bu değerlere uygun olup olmadığını tespit edebilir. İş gören değerleriyle uyumlu bir yaşam sürdüğu derecede mobbing karşısında güçlü olur (Tutar,2015:197,198). Mağdur, psikolojisini güçlendirerek ruhsal yönden zarar görmesini engelleyebilir. Sağlam bir psikolojiye sahip iş gören mobbinge daha rahat karşı koyabilir (Mimaroroğlu,Özgen,2008:221).

Mobbing ile mücadele çeşitli yöntemlerle sağlanmaktadır. Bunlardan ilki kişinin kendisinin mücadeleye başlamasıdır. şahıs, yaşadıklarına açık bir şekilde karşı çıkmalı ve şahit olarak faydalanabileceği iş arkadaşlarıyla çalışmalıdır. İş yerinde yaşanan günlük olayları deftere not etmeli ve gerekli durumlarda rapor hazırlayıp üst birimlere göndermelidir. Gerektiğinde dışarıdan destek almalı ve aynı kaderi paylaşan iş arkadaşlarıyla ortak hareket etmelidir. Kendini güçlendirmeli ve strese karşı durabilmek için gerekli eğitimleri almalıdır. İş gören bireysel yeteneklerini geliştirmelidir (Tokat vd.,2011:61,62). Eğer mağdur mobbing sorununu örgüt içinde çözüm kavuşturamazsa, konuyu tüm detayları ve kanıtlarıyla yargıya götürmelidir (Genç,Erdiş,2015:217). İşçiler dava açarak veya yöneticilerini bu durumdan haberdar ederek hukuksal süreci başlatabilirler (Türk,Kıroğlu,2018:2359).

Mağdurun, mobbingin yarattığı kargaşa ortamında kendine bir yaşam ortamı oluşturması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için risk almaktan kaçınmamak, sahip olduğu güç ve niteliklere uygun hareket etmek, psikolojik ve düşünsel olarak ağır olan etkinliklerden uzak durmak yeterlidir. İş göreni yalnız bırakmak ve sosyal

ilişkilerini engellemek saldırganın başvurduğu mobbing faaliyetlerinden birisidir. Kişi bu durumun aksine sosyal ilişkilerini geliştirmelidir. Şahıs, aitlik duygusu, sevgi, başarılarının tebrik edilmesi gibi gereksinimlerini diğer insanlarla kurduğu iletişim sonucu elde etmelidir. Bu sayede kimsesizlik hissinden kurtulur ve kendini güvende hissetmeye başlar (Tutar,2015:199).

Mobbing faaliyetlerinin iş yerinde her zaman ve herkes için geçerli olduğu düşünülerek olayların basite indirgenmesi, mobbing ile mücadelede yapılan hatalardan birisidir. Bu strateji sadece gerçeğin çarpıtılmasına yol açar. Çünkü bu durum insanların algıda seçici olmalarını, olayları birbirinden ayırt edebilmelerini ve dikkatlerini toplayabilmelerini engellemektedir (Tutar,2015:200).

1.8.2.Mobbing ile Mücadelede Kullanılan Örgütsel Stratejiler

Mobbingin ortaya çıkmasına engel olmak veya yok etmek için sebepler belirlenmeli daha sonra uygun önlemler alınmalıdır. Mobbingi göremezden gelmek sadece faaliyetlerin süresini uzatmaktadır. Ayrıca örgütte mobbing faaliyetleri görülmeye başlandıktan sonra ortamın sakinleşmesini beklemek de doğru bir hareket değildir. Görülen mobbing faaliyetlerine anında müdahale edilmeli ve örgütün bir parçası haline gelmesine izin verilmemelidir. Örgütlerde mobbing ile savaşabilmek için uyumsuzluğa neden olan sorunları, olaya dâhil olan kişileri ve mobbingin ilerleme evrelerini doğru analiz edilmelidir (Tutar,2015:196-210).

Kurumda mobbingin yaşam alanı bulamayacağı politikalar benimsenmelidir. Ayrıca çalışanların mobbinge başvurması önlemek için zorbalara disiplin cezaları verilmelidir (Yiğit,2018:39).

Kurum çalışanlarını mobbing konusunda bilinçlendirmek, eğitim vermek, yasal tedbirleri göstermek, bireylerin saygınlıklarına zarar verilmesine engel olacak önlemler almak, herkesin ortak görüşü çerçevesinde bir örgütsel strateji ve politika belirlemek mücadelenin önemli adımlarındandır. Mobbing ile ilgisi olmayanlar güven yıkıcı eylemlerden uzak tutulmalıdır. Adalet ve güven hislerine zarar verebilecek söz ve eylemlere izin verilmemeli, mağdurların bedensel ve ruhsal sağlığının tekrar kazanılması için çalışma yapılmalıdır. Çalışanların motivasyon,

bağlılık ve iş tatminini sağlayacak aktivitelerde bulunulmalıdır. Mobbinge maruz kalan bireyin uğradığı maddi ve manevi zararlar bir rapor haline getirilip ilgili yerlere bildirilmeli, bu zararlar telafi edilmeye çalışılmalıdır. Çalışanların mobbingin neden olduğu nefretle hareket ederek intikam almaya çalışması önlenmeli ve bu davranışlarında mobbing grubuna dâhil olduğu bireylere anlatılmalıdır (Tutar,2015:211,212).

Kurum içerisinde ulaştırılan mobbing şikâyetlerine önem verilmeli ve adaletli bir şekilde çözüm üretilmelidir (Yiğit,2018:39).

Mobbing ile mücadelede, mağdur ve saldırganın farklı bölümlerde görevlendirilmelidir dolaylı olarak bu etkili bir önlemdir. Fakat bireyler kendilerine uygun konumlara göre işe alındığı için bu tedbirin pratikte uygulanması zordur. Alınan tedbir geçici bir niteliğe sahiptir. Bu yüzden kurumda yapısal anlamda değişiklikler yapılarak mobbinge karşı kalıcı bir çözüm sağlanmalıdır. Mobbinge karşı etkili olabilecek bir strateji belirlenmeli, alınan önlemler engel teşkil edecek nitelikte olmalı ve belli bir plan dâhilinde hayata geçirilmelidir (Tutar,2015:211). Kuruluş çalışanlarına eşit kariyer imkânları verilmesi, ücret politikasında adaletin gözetilmesi, güvenli bir iş ortamının sağlanması gibi uygulamalarla örgüt içindeki stres yaratan unsurlar ortadan kaldırılabilir (Karakaş,Okanlı,2013:573).

Kurumun kültürel yapısı mobbing faaliyetleri üzerinde oldukça etkilidir. Yürütülen faaliyetlerin karşısında yer alınması, mağdurlara destek sağlaması, kaynağın araştırılması, önleyici tedbirlerin alınması ve risk çözümlerinin değerlendirilmesi örgütsel mücadelede önemli girişimlerdir. Mobbinge izin vermeyen örgütsel kültür yapılandırılması faaliyetlerin oluşumuna engel olabilecek önemli bir stratejidir. Kurum kültüründe asla mobbinge yer olmamalı ve temelinde güven yer almalıdır (Tutar,2015:211). Kurumsal kültürün çalışanlar tarafından ortak kararlarla belirlenip, hayata geçirilmesi sağlanmalıdır (Karakaş,Okanlı,2013:573).

Kurumun kendi bünyesinde mobbing ile mücadele edebilmesi için çatışma içerisinde olan gruplar karşılıklı olarak bir araya getirilmeli, ortak hedef etrafında buluşturulmalıdır. İşin yapısı veya kuruluşun öz yapısından dolayı ortaya çıkan çatışmalar gerekli güncellemelerle ortadan kaldırılabilir. Ara bulucuların sorun çözmesi ve takım ruhunun geliştirilmesi için faaliyetler planlanabilir (Tokat

vd,2011:63). Ayrıca örgüt içinde iletişim olgusuna önem verilmeli ve yüz yüze iletişimin sağlanacağı ortam oluşturulmalıdır (Karakaş,Okanlı,2013:573).

Örgüt politikasında, mobbing faaliyetine dâhil olan bireylerin bu faaliyet sonunda yaptırma maruz kalmasını sağlayacak kararlar yer almalıdır. Kurum politikasında iş görenlerin örgüt içinde yapmaları ve yapmamaları gereken faaliyetler açıkça belirtilmeli, gerekirse bir bildirge hazırlanmalıdır. (Tutar,2015:212,213). Hazırlanan etik kodların çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır (Karakaş,Okanlı,2013:573).

Kuruluşlarda yönetmelikler hukuksal olarak mobbinge yer vermeyecek şekilde hazırlanarak mobbinge mücadele edilmesi de mümkündür. Ayrıca ülkemizde mobbing faaliyetine karşı alınmış yasal tedbirler de mevcuttur. İdareye şikâyet etmek, Türkiye İnsan Hakları Kurumu, Kamu Denetçiliği Kurumu veya Kamu Görevlileri Etik Kurulu gibi kurumlara başvuruda bulunmak, uğradığı mobbing nedeniyle tazminat talep etmek ve Cumhuriyet Başsavcılığına şikâyet etmek mümkündür (Tutar,2015:215-219).

2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1.Sessizlik Kavramı

Kuruluşların sağlıklı bir şekilde hayata devam edebilmeleri için, örgüt bünyesinde bulunan çalışanların düşüncelerine, önerilerine bilgi birikimlerine ihtiyaçları vardır. Hedeflere ulaşılabilmesi için insan etkeni çok önemlidir. Kişiler işletmeler için bu kadar önemli bir konumda olmalarına rağmen bazı durumlarda sahip oldukları bilgiyi bilinçli olarak paylaşmaktan kaçınırlar. Örgütsel sessizlik olarak isimlendirilen bu duruma yaygın olarak rastlanmaktadır (Uçar,2016:68).

İş görenler, iş yerlerinde karşılaştıkları olaylar hakkında kendilerini geri plana iterek herhangi bir tepkide bulunmazlar (Elçi,Karabay,2016:126).

Psikolojide, sessizlik olgusu içe dönüklüğü ifade etmektedir. Sosyolojide ise eylemsizlik ve sindirilme anlamlarına karşılık gelmektedir. Sadece etik felsefe sır saklama ve insanlar arasında ilişkileri düzeltmede rol oynama olarak olumlu anlamlar taşır (Yalçınsoy,2017:2).

Alan yazında Morrison ve Mikkiken, örgütsel sessizlik kavramını ilk kullanan araştırmacılar olmakla birlikte Pinder, Harlos ise benzer bir olgu olan iş gören sessizliği kavramını kullanmışlardır (Uçar,2016:70).

İşçilerin sahip oldukları bilgileri bir takım sebepler yüzünden bilinçli bir şekilde paylaşmaması yani susmayı tercih etmesi durumu örgütsel sessizlik olarak nitelendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların gerek örgütteki görevi, gerekse diğer problemlerle ilgili sahip olduğu bilgi, çözüm önerileri ve fikirlerini amirlerine iletmeyerek konuşmama durumudur (Durak,2018:43).

İş görenlerin kurum açısından yarar sağlayacak fikirlerini isteyerek veya istemeyerek yönetimden gizlemesi durumu örgütsel sessizliği ifade etmektedir (Yalçınsoy,2017:3).

Çalışanların kurum faaliyetlerini iyileştirecek, örgütte yer alan sorunları ortaya çıkarabilecek, yeni bir sürecin başlamasını sağlayacak veya yeni ürün, hizmetlerin ortaya çıkarılmasına sebep olacak düşünce ve fikirlerin gizlenmesi de

sessizlik olgusuna verilebilecek tanımlar arasında yer alır (Elçi,Karabay,2016:128). Bu olgu en basit şekliyle sessiz kalmayı ifade etmektedir (Taşkıran,2011:70).

Kurumlarda, çalışanlar sessiz kalabilir ya da sessiz kalmak zorunda bırakılır. İş görenlerin sessizliği tercih ettiği durumlarda kaynak bireydir ve bilinçli olarak yapılmaktadır. Sessizliğe zorlandıklarında ise, idarenin özelliklerinden ve yöneticilerin davranışları gibi kişisel olmayan sebeplerden kaynaklanmaktadır (Blackman,Sadler- Smith,2009:571,572).

İşverenler, iş görenlerinin örgütleriyle uyumlu ve dengeli olarak çalışmalarını isterler. Bu süreç içerisinde çalışanların fikirlerine ve düşüncelerine saygı duyup değerlendirmelerinin gerekliliğinin farkındadırlar. Ancak bu durumdan faydalanmak yerine kasıtlı veya dolaylı yönde iş görenlerinin sessizliğe bürünmesine sebep olabilmektedirler. Örgütsel sessizlik alan yazında oldukça yeni bir kavramdır. Büyük olaylar ve problemler karşısında bile örgüt içerisinde gösterilmeyen tepkilerin tanımlanması için kullanılır. Bu olay genel olarak negatif bir unsur olarak düşünülmekte ve değerlendirilmektedir (Gül,Özcan,2011:109-111). Kuruluşlarda çalışanlar arasında huzursuz bir ortamın oluşmasına neden olduğu için istenmeyen davranış kategorisinde bulunan örgütsel sessizlik olgusu, kurumun genel işleyişine zarar vererek kendini göstermeye başlar (Elçi,Karabay,2016:128).

Örgütsel sessizlik bir hedefi olan ve kasıtlı olarak yapılan etkin bir davranış biçimidir. İş görenler işletmedeki sorunları ortadan kaldıracabilecek ve düzeltebilecek niteliğe sahip kişilerden sorunları gizler, üretimden pazarlamaya kadar geçen tüm süreçle ilgili önerilerini sunmaz. Konuşmak ne kadar etkili bir yöntemse susmak da aslında anlayabilenler için o kadar etkili bir yöntemdir(Durak,2018:44).

Çalışanlar kurumda, konuştukları ve düşüncelerini paylaştıklarında olumsuz yönde bir karşılığı olduğunu düşünebilirler. Bu yüzden sessiz kalırlar. Kurumsal sessizliğin hâkim olduğu bir işletme yeniliğe direnç gösterir (Taşkıran,2011:71).

Çalışanlar, bilgisinin ve herhangi bir düşüncesinin olmadığı konular hakkında da konuşmayabilmektedirler. Bu durum örgütsel sessizlikle karıştırılmamalıdır (Dyne vd.,2003:1361). Kurumsal sessizlikte, çalışan konu hakkında bilgilidir. Fakat sahip olduğu bilgileri yöneticilerinden gizler (McGowan,2002:30)

Kurum çalışanları genel olarak tartışma ortamlarından uzak durup sessizleşmeye başlar, yenilikçi fikirler gizli kalır ve genel olarak kalıplaşmış düşünceler benimsenir. Örgütün hataları, eksikleri belirlenemez ve düzeltilme ihtimali azalır. Dolayısıyla örgütsel performansta düşüş görülür (Elçi,Karabay,2016:128). Bu nedenle örgütsel sessizlik, işletmenin kendini yenilemesi ve geliştirmesi önündeki önemli bir sorundur. Çalışanların kuruluş içindeki duygu, düşüncelerini, önerilerini belirtmemeleri yüzünden kurum içinde katılımcılık ve iletişim engellenir (Durak,2018:44).

İşletmeler rekabet edebilmek için değişime ve gelişime muhtaçtır. Yöneticiler bunu iş görenler sayesinde gerçekleştirebileceklerinin bilincindedirler. Bu nedenle çalışanların kurumsal konularda konuşmaları ve düşüncelerini paylaşmaları çok önemlidir (Taşkıran,2011:72,73). Kuruluşların piyasada varlıklarını devam ettirebilmesi için üstlerle arasındaki bilgi akışı düzgün bir şekilde sağlanmalıdır. Çalışanlar kararlara katılım göstermelidir (Yürür vd.,2016:3).

Sessizlik, bireylerin kurum içinde yöneticilerinden herhangi bir konu hakkında düşünce ve öneri gibi örgüt için önem arz eden bilgileri kasıtlı bir şekilde saklamasını tanımlamaktadır. Bu nedenle şahısların herhangi bir fikir sahibi olmadığı veya söyleme gereği duymadığı durumlardaki sessizlik örgütsel sessizlik kapsamına dâhil edilmemektedir. Ayrıca örgütsel sessizlik hitap ettiği kesime ve konunun niteliğine bağlı olarak değişiklik sergileyebilmektedir. Çalışanların örgüt içindeki düzenin değişimine neden olabilecek bilgileri üstlerinden gizleyip çalışma arkadaşlarından gizlememesi buna verilebilecek örnekler arasındadır. Kişi örgüt içinde yöneticilerin sahip oldukları konuları ve yetkileri yüzünden sessiz kalmayı daha çok tercih etmektedir. Buna karşılık işbirliği içinde bulunduğu çalışma grupları içinde daha az sessiz kalmayı istemektedir (Durak,2018:45).

Sessizlik olgusu, örgütsel öğrenmeyi engeller ve problemler ortaya çıkmadan önlenemez. İş görenlerin sessizliği istemesi performanslarını düşürür, iş tatminsizliğine ve işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olabilir (Taşkıran,2011:74). Örgütsel öğrenmeyi engeller ve çalışanların huzurunu olumsuz yönde etkileyebilir (Yalçınsoy,2017:2). Örgütsel sessizlik bir olay hakkında düşüncelerin gizlenmesiyle başlar ve zamanla iş gören başka konular hakkında da

susmayı tercih edebilir. Kurumda bulunan diğer çalışanlar da bu davranışa katılabilir, örgütsel sessizlik bütüne yayılarak örgüt kültürünü olumsuz yönde etkileyebilir (Özdemir,Uğur,2013:261,262).

Kurumlarda yapılan uygulamalarda ve alınan kararlarda adaletli davranılması sessizliğin ortadan kaldırılmasında etkilidir. Bu durum iş görenleri motive eder (Yutar, Köse,2018:156).

Örgütsel sessizlik zıtlıkları bünyesinde barından bir takım işlevlere sahiptir. Bunlardan ilki sessizlik bireyleri bir araya getirebilir ya da tam tersine uzaklaşmalarına neden olabilir. İkincisi sessizlik kişilere fayda sağlayabilir veya zarara uğramalarına neden olabilir. Bir diğer işlev ise örgütsel sessizliğin bilginin açığa çıkmasını sağlayabileceği gibi ortadan kaybolmasına da yol açabilmesidir. Sessizlik iş görenleri derin düşüncelere gönderebileceği gibi düşüncesizliğe de itebilmektedir. Son işlevi ise sessizliğin örgüt içinde hem bir muhalefet hem de bir itaat ortamı oluşturabilmesidir (Durak,2018:45,46).

Sessizlik olgusu tanımlanırken ve incelenirken en çok üzerinde durulan işlev son üçüdür. Bu fonksiyonlar sayesinde kurumsal sessizliğin, hedefi olan, aktif ve bilinçli bir davranış şekli olduğu anlaşılmaktadır (Taşkiran,2011:72).

Sessizlik davranışında, örgütten kaynaklanan problemler, kurum üyeleri hakkındaki endişeler ve bireysel olarak rahatsızlık veren durumların ortadan kaldırılması zordur. Bu yüzden örgütler, idare faaliyetlerinden duyulan endişelerde, negatif bildirimlerde, çatışmalarda, iş görenlerin başarıları ve bireysel problemler hakkında tartışmaya kapalıdır (Özdemir,Uğur,2013:262).

Örgütsel sessizlik Türk alan yazınında yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmasına rağmen tarihi kökenleri 1970-1980'li yıllara kadar dayanmaktadır. Bu dönem başlangıç dönemi olarak adlandırılmış ve Hirschman'ın yürüttüğü çalışma önemli bir yere sahip olmuştur. Ayrıca sessizliğin ilk ele alınmaya başlandığı bu dönemde sosyal bilimciler örgütsel sessizlik ve konuşmayı farklı yönleriyle değerlendirmişlerdir (Durak, 2018: 46). Kurumsal sessizlik örgütsel bağlılıkla aynı anlamda kullanılmıştır. Sessizlik pasif olmakla birlikte olumlu sonuçları olan bir kavram olarak değerlendirilmiştir (Yalçınsoy,2019:4).

1980'li yıllara gelindiğinde sessizlik alanında daha fazla araştırma yapılma imkânı bulunmuştur. Ayrıca konuşma ve sessizlikle ilgili sorunlar hakkında bilgilendirilmeler yapılmış, örgütsel muhalefetin en eski hâliyle ve şikâyet etme gibi yeni konular eklenerek daha geniş bir perspektiften incelenmiştir. 1980'li yılların ortasından başlayıp 2000'li yıllara kadar geçen bu dönem, örgütsel sessizliğin ikinci dönemi olarak isimlendirilmiştir. Genel olarak çalışanların konuşması üzerine odaklanılarak çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemin sonlarına doğru yani 1990'lı yılların sonlarında araştırmacılar sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi yeni konulara daha fazla ağırlık vermişlerdir(Durak,2018:46). Bu süreçte, problemlerin dile getirilmesi, ilkeli örgütsel muhalefet ve şikâyetleri bildirmek gibi farklı alanlarda çalışmalar yapılmıştır. Böylelikle konuşma ve sessizlik olgusu geniş bir alana yayılmıştır (Ruçlar,2013:70).

Örgütsel sessizliğin üçüncü dönemi ise 21. Yüzyılda yapılan çalışmalardan meydana gelmektedir ve bu dönem Cari Dönem olarak da adlandırılmaktadır. Bu süreçte örgütsel sessizlik ve konuşma ile daha fazla araştırma yapılmış ve sessizlik sadece konuşmanın zıddı olarak ele alınmaktan çıkmıştır. Sessizliğe verilen önem giderek artmış hatta yönetim ve psikoloji çalışmalarının yer aldığı çeşitli dergilerde sessizlik de kendine yer edinmiştir (Durak,2018:47). Bu dönemde sessizlik, kurumların gelişimi ve değişimi için bir tehdit olarak görülmektedir. Kavram 2000' li yıllarda çalışanların düşünce ve önerileri özgürce dile getiremediği durumları ifade etmek için kullanılmıştır (Yalçınsoy,2019:4). Bu dönemde, örgütsel öğrenme ve işten ayrılma olguları örgütsel sessizlikle ilişkilendirilerek bu alanlarda araştırmalar yürütülmüştür (Afşar,2013:10).

Kurumlarda sessizlik ve konuşma çok rastlanan bir davranış şeklidir. Çalışanlar örgüt içinde yasal veya etik olmayan bir durumla karşı karşıya geldiklerinde konuşmayı ya da susmayı tercih edebilmektedirler. Örgütsel sessizlik ve konuşma kavramları zıt olaylar gibi görünmesine rağmen ikisi de aslında farklı birer olgudur. Sessizlik bilinçli olarak yapılan, aktif ve politik bir davranış şeklidir. Buna karşılık konuşma eğer itaat, uyum sağlama ve üzerine düşen sorumluluklardan kaçma amacı taşıyorsa boyun eğme olarak değerlendirilmektedir (Durak,2018:47,48).

Kurumsal sessizliği pasif bir eylem olarak ya da tepki olarak değerlendirebilmek için iş görenlerin hisleri ve neden olan diğer faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. İnsanlar değişik hisler nedeniyle susmayı tercih edebilirler. Bu duygular ilişki kurmamak, kendisini ve diğerlerini sakınmak olarak sıralanabilmektedir (Yürür,2016:4).

Sessizlik konuşmaya oranla daha belirsiz bir yapıya sahiptir. Bu yüzden sessizliğe şahit olan bireylerin bu durumu yanlış anlamaları veya yanlış yorumlama ihtimalleri çok yüksektir. Bazen sessizlik kabullenme, tasdik etme anlamına da gelebilmektedir. Örgütsel sessizlik ilk incelenmeye başlandığında yapılan araştırmalarda genel olarak kabul etme durumunu simgelediği düşünülmüştür. Buna rağmen sessizlik aslında sadece tasdik etme, bağlılık gösterme gibi anlamlarla sınırlı değildir. Bu yüzden yöneticiler sessizliğe doğru anlamlar yüklemeli ve doğru yorumlamalıdırlar (Durak,2018:48).

oğulcu düşüncelerin kabul edilmediği örgüt ortamlarında, çalışanlar yöneticilerin susmaları gereken konular hakkında uyarı alırlar. Bu ortamda konuşmak riskli bir hal alır. Çalışanlar, sessiz kalmaya veya konuşmaya bu riskin boyutlarına göre karar verirler (Yalçınsoy,2017:3).

Sessizlik bilginin oluştuğu aynı zamanda da yok olduğu bir noktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanın bilgiyi dşndğu, yorumladığı ve hazmettiği bir süreçtir. Bu süreçte iş gören kendisiyle diyalog halindedir (Kahveci, Demirtaş,2013:52).

2.2.Sessizlik eşitleri

Bireylerin rgt içinde iletişim yöntemleri incelendiğinde konuşma ve sessizlikle ilgili önemli altı davranış şekli olduğu görülmektedir. Bundan ilk üçü doğrudan sessizlik kavramıyla ilgilidir ve kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik yani korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olarak adlandırılır. Diğer üçü konuşma davranışıyla yakından ilgilidir ve kabullenici konuşma, savunmacı konuşma ve koruma amaçlı konuşma olarak isimlendirilir (Durak,2018:49).

Bu davranışlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Şekil 1. 1. Sessizlik ve Konuşmanın Hedeflerine Yönelik Çeşitleri

İş gören Güdüleri / Davranış Biçimi	İşgören Sessizliği Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi.	İşgören Konuşması Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanmaması.
İlgisiz Davranış <ul style="list-style-type: none"> • Çekilmeye dayalı • Fark oluşturamayacağı hissi 	Kabullenici Sessizlik <ul style="list-style-type: none"> • Çekilme amaçlı fikir esirgeme • Fark oluşturamayacağı düşüncesiyle görüş bildirmeme 	Kabullenici Konuşma <ul style="list-style-type: none"> • Çekilme temelli fikirler açıklama • Fark oluşturamayacağı düşüncesiyle grupla aynı fikirde olma
Korunma Amaçlı Davranış <ul style="list-style-type: none"> • Korku temeli • Korku ve kişisel olarak riskli olacağı hissi 	Korunmacı Sessizlik <ul style="list-style-type: none"> • Korkuya dayalı olarak bilgiyi esirgeme • Kendini koruma amacıyla gerçekleri göz ardı etme 	Korunmacı Konuşma <ul style="list-style-type: none"> • Korku nedeniyle dikkatleri başka yöne çekecek fikirleri açıklama • Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri açıklama
Başkalarına Yönelik <ul style="list-style-type: none"> • İşbirliğine dayalı • İşbirliği ve fedakârlık hissi 	Korunmacı Sessizlik <ul style="list-style-type: none"> • İşbirliği temelli gizli bilgileri esirgeme • Örgütün yararı için özel bilgileri koruma 	Korunmacı Konuşma <ul style="list-style-type: none"> • İş birliği temelinde problemlere çözümler sunma • Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Linn, Ang and Botero, 2003: 1363.

Yukarıdaki şekilde de açıkça gösterildiği gibi sessizlik kabullenici, korunmacı ve korumacı olmak üzere 3 farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra konuşma da sessizlikte olduğu gibi, kabullenici, korunmacı ve korumacı olarak 3 farklı şekilde ortaya çıkmaktadır.

Pinder ve Harlos tarafından sessizlik uysal ve sakin sessizlik olarak ikiye ayrılmıştır. Uysal sessizlik hoş karşılanmayan durumlarda çalışanların düşünce ve önerilerini gizlemesini ifade etmektedir. Sakin sessizlikte ise çalışan konuştuğu zaman kötü bir muameleyle karşılaşacağını düşünür. Bu korku nedeniyle düşünce ve önerilerini paylaşmaz (Kalay vd.,2014:130,131).

Morrison ve Milliken, Pinder ve Harlos ile birlikte sessizliği kabullenici ve korunmacı olarak ikiye ayırmıştır. Dyne, Ang ve Botero ise korunmacı sessizlik olarak üçüncü bir türü eklemiştir (Taşkıran,2011:80).

Bu araştırmada kurumsal sessizlik kabullenici, korunmacı ve korunmacı olmak üzere üç şekilde işlenmiştir.

2.2.1.Kabullenici Sessizlik

Bir kişinin sessiz olarak nitelendirilebilmesi için diğer insanlarla olan iletişimini en asgari düzeye indirmesi gerekmektedir. Örgütsel sessizliğin ilk şekli olan kabullenici sessizlikte çalışan işle ilgili sahip olduğu bilgiyi gizler, önerilerini ve düşüncelerini herhangi bir farklılık meydana getirmeyeceği veya konuşmasının hiçbir bir anlamının olmayacağı düşüncesiyle yönetimle paylaşmaz (Durak,2018:50). İş görenler kasıtlı olarak durumu görmezden gelir ve örgüt içerisindeki durumu sahiplenmezler. Birey, kendini örgütün dışında hissetmeye başalar (Gül,Özcan,2011:112).

Bu sessizlik türünde iş görenler düşünce, öneri ve bilgilerini geri çekilme faaliyetine uygun olarak yöneticilerinden gizlemektedirler. Çalışanlar buldukları statüden geri adım atarlar ve mevcut durumu değiştirmek istemezler. Kabullenici sessizlik edilgendir ve çalışanların pasif kalmayı tercih ettikleri sessizliktir (Yalçınsoy,2017:4).

Özgüven eksikliği yaşayan kişiler genelde bu sessizlik türüne başvurmaktadır. Bu bireyler haklı konumunda bulunsalar bile haklarını savunamazlar ve konuşarak olaya dâhil oldukları zaman yalnız kalacaklarını düşündükleri için mevcut koşullara boyun eğerler. Bunun yanı sıra çalışanlar konuşmalarının herhangi bir işe yaramayacağını ve anlamsız bir faaliyet olacağını düşündükleri zaman da fikirlerini paylaşmaktan çekinirler (Durak,2018:51).

Bu türde, çalışan, hiçbir alternatifi olmadığını düşünür ve durumları kabullenir. Mevcut koşulları değiştirmek için uğraşmaz ve konuşmanın anlamsız olduğunu düşünür. Kabullenici sessizlik pasif yapıya sahiptir (Yürür vd.,2016:5). Çalışanların kabullenme güdüsünden kaynaklanır (Tutar,Köse,2018:157).

Kabullenici sessizlik ve sineye çekme davranışları birbirine yakındır. Fakat kabullenici sessizlik sineye çekmeye oranla daha derindir. Kabullenici sessizlik, bireyin pasif bir şekilde kendini arka plana itmesi yani geri çekilmesini ifade ederken, sineye çekme davranışı kabullenici sessizliğe ait bir davranış şeklidir. Bilinçli olarak yapılan bir ihmalkârlıktır. Ayrıca sineye çekmeye oranla kabullenici sessizliği yok edebilmek için daha çok yardım ve desteğe ihtiyaç vardır. Kabullenici sessizliğe bürünmüş iş görenler sessizlik hakkında daha az bilgi ve deneyim sahibidir. Bu nedenle değişim için az çaba gösterirler (Durak,2018:53).

İş görenlerin itaati, olağan koşulların kabullenildiği ve seçeneklerin varlığından haberdar olunmadığını belirten bir kavramdır. Çalışanlar itaatkâr davranış gösteriyorsa normal durumun mevcut koşullar olduğunu düşünürler ve sadece kendilerine düşen görevleri yaparlar. Kabullenici sessizlikten söz edebilmek için çalışan itaatinin olması gerekmektedir (Yalçınsoy,2017:4).

2.2.2.Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik, iş görenin fikrini söylediğinde kendisine gelebilecek belalardan ve sorunlardan korunmak için tercih ettiği sessizlik çeşididir. Kişi, gidişatı önemsemeyip fikirlerini kendine saklayarak tepki çekmekten uzaklaşmaktadır (Gül,Özcan,2011:112). Böylece çalışan dışardan gelebilecek tehlikelere karşı korunur (Durak,2018:56). Korunmacı sessizliğin temelinde korku duygusu vardır. Çalışanlar bu korku yüzünden düşünce, öneri ve tecrübelerini gizlerler (Yalçınsoy,2017:4,5).

Bu sessizlik türü kasıtlı bir faaliyettir ve proaktif yapıdadır. İş gören alternatiflerinin olduğunu bilincindedir. Fakat öneri ve görüşlerini gizlemenin kendisi için en doğru yol olduğunu düşünmektedir (Yürür vd.,2016:5). Korunmacı sessizlikte, güvenlik gereksinimi ön plandadır. Çalışan, sessizliğin konuşmaktan daha faydalı olduğunu düşünmektedir. Bu yüzden mevcut problemleri ve bireysel yanlışlarını göz ardı edebilir, öneri ve düşüncelerini yöneticileriyle paylaşmamayı düşünebilir (Durak,2018:56).

İş görenler, amirlerinden olumsuz geri dönüş almamak, yöneticilerin, kişileri, çalışmamayı ilke etmiş bireyler olarak düşünmemesi gibi nedenler yüzünden bu sessizliğe başvurabilmektedir (Taşkiran,2011:79).

Korunmacı sessizlik korku kültürünün hâkim olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır. Korkunun hâkimiyeti altına giren kurumlarda çalışanlar yöneticilerine bilgi verirken olumsuz durumları mümkün olduğu kadar gizlemeye çalışır veya olayları çarpıtır (Yalçınsoy,2017:5). Astların üstlerine olumlu haberleri iletme eğilimleri daha yüksektir. Bu durum sessizlik etkisi olarak ifade edilebilir. Bu etki korunma amacıyla yapılan sessizliğe verilebilecek örnekler arasında yer almaktadır (Durak,2018:56).

2.2.3. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik türü, örgütteki mevcut durumun değişmemesi için kişinin kendi fikirlerini saklayıp söylememesidir. Bu sessizlik, bireylerin durumları olduğu şekilde korumasını amaçlamaktadır (Gül,Özcan,2011:112).

Bu türde, çalışan kendi kişisel çıkarlarını bir kenara bırakarak diğer bireylere veya örgüte fayda sağlayacağını düşündüğü için kendi düşünce ve önerilerini bilinçli olarak gizlemektedir. Korunmacı sessizlikte işbirliği, diğer insanların menfaati yani özgecilik kavramı ön plandadır. Koruma amacıyla yapılan sessizlik, korunma amacıyla yapılan sessizlikteki gibi kasıtlı ve düşünülerek yapılır. Ayrıca tıpkı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi bu davranışta da örgüt tarafından baskı yapılmaz, tamamen bireyin kendi isteğine dayalıdır (Durak,2018:57).

Koruma amacıyla ortaya çıkan sessizlik, çalışanın, örgütünü ya da diğer iş görenleri koruması olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Kişi kendi çıkarlarından ziyade örgütün ve diğer çalışanların menfaatlerini ön planda tutmaktadır (Yalçınsoy,2019:4).

Korunmacı sessizlikte kişi konuştuğu zaman meydana gelebilecek negatif durumların bireysel sonuçlarına odaklanırken, korunmacı sessizlikte iş gören kendinden ziyade başkalarının iyiliği için sessiz kalma yoluna gider. Çalışan, örgütün ve arkadaşlarının sırlarının açığa çıkmasını önlemek için de sessiz kalabilir

(Durak,2018:57). Bu sessizlik türünde iş görenler işbirliği ve fedakârlık duygularıyla hareket ederler (Tutar,Köse,2018:157). İşçiler yaşanan olaylarda farklı seçeneklerinin olduğunu bilincindedir fakat başkalarının iyiliği için sessiz kalmaktadırlar (Yürür vd.,2016:5).

Sessizlik türleri incelendiğinde, kabullenici sessizlikte boyun eğme, yani razı olma durumu ön plandadır. İş gören pasif bir konumdadır. Buna karşılık korumacı sessizlikte korku duygusu öne çıktığı için kişi güven ihtiyacı hisseder ve aktiftir. Sonuncu sessizlik türü olan korumacı sessizlikte ise bireyin değil, başkalarının menfaati ön plandadır. İşbirliği kavramı öne çıkar ve iş gören aktiftir (Durak,2018:58). Korumacı sessizlik fonksiyonel bir yapıdadır (Yürür vd.,2016:5).

2.3.Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Çalışanlar, kurumda yaptıkları iş hakkında faydalı olabilecek, gelişim, yenilik sağlayacak bilgi, düşünce ve önerilere sahiptirler. İnsanlar, buldukları koşullar uygun olduğunda düşüncelerini dile getirirler. Fakat içinde bulunan durum uygun değilse, önerilerini kendilerine saklamayı tercih ederler (Durak,2018:59).

İş görenlerin konuşmasına engel olan koşullar, korku ve hissedilen risk, örgütsel etkiler, yönetimin tutumu ve kişisel nedenler olarak sıralanabilmektedir.

2.3.1.Korku ve Hissedilen Risk

İnsan hayatına yön veren ve çok kuvvetli hissedilen bir duygu olan korku, bireylerin sessiz kalmalarında önemli bir faktör konumundadır. Üstlerinden yani yöneticilerinden korkan bir çalışan amirleriyle doğru bir şekilde iletişim kurmaktan kaçınarak sessiz kalmayı ya da konuşma düzeyini en asgariye çekmeyi istemektedir. Etkili bir iletişim için zaman, kişi ve yerin doğru seçilmesi gerekmektedir. Böylelikle olumlu sonuçlar elde edilebilir (Durak,2018:59).

İş görenler sessizlik ya da konuşmayı tercih ederken fayda- maliyet analizi yaparlar. Konuşmanın sağlayacağı yararlar ve zararları ayrıntılı olarak düşünürler. Kaybettikleri zaman ve harcadıkları enerji doğrudan ödedikleri bedellerdir. Dolaylı

olarak ödedikleri bedeller ise, imaj zedelenmesi, saygınlığın zarar görmesi, işini kaybetme korkusu, düşüncesine karşı çıkanlar tarafından saldırıya maruz kalma, karşı görüşlerin büyümesinden duyulan endişe ve çatışmalardır. Çalışanın fikirleri önemsenmediğinde hissedilen psikolojik rahatsızlıklar da dolaylı bedeller arasında yer almaktadır. İş görenlerin sessiz kalmasında risk faktörü çok önemlidir (Çakıcı,2017:152).

Çalışanlar, konuştuklarında yöneticilerinin karşı bir atakta bulunabileceğini, kendisinden intikam almak isteyebileceğini, örgüt içinde gerilim dolu bir hava yaratabileceğini ve işini kaybedebileceğini düşünürler (Durak,2018:59). Kurum içinde, tehdit unsuru görünmekten, dedikoducu ve problemlili personel damgası vurulmasından çekinirler. İmajlarının zedelenmesi istemezler. Çünkü böyle bir ortam içinde kişi yalnız kalır, kariyeri tehlike altına girer. Çalışanları sessizliğe iten temel korku, üstleri ve çalışma arkadaşları tarafından sorunlu kişi olarak damgalanma endişesidir (Yalçınsoy,2017:7).

Bireyler yöneticilerine örgüt ve yaptıkları iş hakkında önem arz eden meselelerde fikirlerini, önerilerini genellikle iletmemeye eğilimindedir. Ayrıca çalışanlar yöneticileriyle bir konuyu tartışmanın boşuna bir çaba olduğunu, ayrıca çok risk teşkil ettiğini düşünmektedir. Çalışanlara göre konuşmak örgüt tarafından hoş karşılanmayan bir davranıştır (Durak,2018:60).

İş görenlerin kurum içinde maruz kaldıkları kötü muamele ve ahlak dışı davranışlar mesai arkadaşları tarafından gerçekleştiriliyorsa durumu yöneticilere bildirirler. Fakat bu davranışların kaynağı yöneticilerse sessiz kalırlar. Çalışan, yöneticinin zarar vermesinden korktuğu için sessizliğe başvurur (Çakıcı,2008:121).

İnsanlar yıkıcı etkiye sahip olaylar hakkında diğer bireyleri bilgilendirerek suçlamaların hedefi olmak yerine sessiz kalarak kendilerini korumak isterler. Bu durum suçlama yönetimi olarak da ifade edilmektedir (Durak,2018:61).

Sessizliğin kurumlarda ortaya çıkmasında, çalışanların konuşmayı riskli bir faaliyet olarak algılamaları, dışlanma ve ilişkilerin bozulacağı korkusu oldukça etkilidir (Yalçınsoy,2017:8,9).

2.3.2.Örgütsel Etkiler

Kurumsal sessizliğin ortaya çıkmasını sağlayan başlıca kurumsal faktörler; hiyerarşik düzen, kültürel ortamın adaletsiz yapıda olması, örgüt ikliminin sessizliğe dayanması ve sağır kulak sendromudur (Taşkiran,2011:86). Adaletsizliğin hâkim olduğu kültürde sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromunun farklı yönlerden etkileri mevcuttur. Bu faktörler, düzenli bir şekilde adaletsizlik ortamı oluşturur ve haksız davranışlarla karşılaşan iş görenlerin konuşma istekleri kaybolur (Yürür vd.,2016:6).

Kurum için, en doğru olana yöneticilerin karar verdiği ve farklı düşüncelere önemsenmediği, çalışanların fırsatçı ve bencil olarak görüldüğü örgüt yapılarında amirler aşağıdan yukarı olan bilgi akışını denetim altına almak isterler (Yalçınsoy,2017:10). Bu hiyerarşik örgütler, eleştirilerden ve olumsuz geri dönüşlerden uzak dururlar. Bilgi akışı tek yönlüdür. Yukarıdan aşağıya iletişim sağlanırken, aşağıdan yukarıya olan iletişimde engellemeler meydana gelir. Etik dışı faaliyetler, idare sorunları, performans artırmaya yönelik öneriler, kurumsal problemler ve benzer nitelikteki konular idareye iletilmez. İş görenler, amirlerine güvenmiyorsa açık konuşmanın zararlı olacağını düşünür. Bu durumda bilgi olduğu gibi değil, elekten geçirilerek iletilir. Bu durum karar alım sürecini olumsuz yönde etkiler (Taşkiran,2011:86).

Örgütün sahip olduğu kültür, çalışanların iletişimi üzerinde doğrudan etkilidir. Çünkü tüm sosyo-kültürel yapılar sahip oldukları gelenek, görenek, değer ve normlarına yani dinamiklerine uygun bir iletişim tarzı benimserler. Toplumlar açıdan değerlendirildiğinde, bazılarında iletişim akışını bozacak engellerin bulunmadığı ve net iletişim yollarını kullandığı görülür. Buna karşılık Türk kültürü gibi otoriter ve geleneklerine bağlı toplumlarda ise iletişim kontrol altına alınmıştır (Durak,2018:52).

Fikirlerin dürüstçe ifade edilebileceği uygun bir sistemin yokluğu, kurum kültürünün konuşmaya uygun olmayışı ve mesafeli ilişkilerin varlığı çalışanları sessizliğe yöneltmektedir. İşyerlerinde konuşmayı tercih eden kişilere, diğer çalışanlara örnek olması amacıyla, açık bir şekilde kötü muamele ve haksızlıkların uygulanmasına izin verilmesi de sessizlik üzerinde etkili olan örgütsel nedenlerdendir (Çakıcı,2008:125).

Kültürel yönden incelendiğinde, yöneticilerin sahip oldukları değerler çalışanların konuşmalarında veya sessizliği tercih etmelerinde etkilidir. Yöneticileri güç mesafesi yüksek ve işbirliği yaygın olan bir kültürden gelen kurumlarda örgütsel sessizliğin görülme ihtimali yüksektir. Çünkü bu iş yerlerinde amirler ve çalışanlar en doğru olana yöneticinin karar vereceğini düşünürler. İşbirlikçi örgütlerde uyum hâkimdir, birlik ve beraberlik çok önemlidir. Bu yüzden iş görenler takım düzenini bozmamak için susmayı seçerler (Yürür vd.,2016:6,7).

İş görenler taleplerini yönetici veya yetkili bireylere bildirirken herhangi bir zorlukla karşılaşmadığı ve açık bir iletişim yönteminin benimsendiği örgütlerde, sessizlik kendine yer bulmakta zorlanacaktır. Buna karşılık üstten alta iletişimin açık olduğu fakat alttan üste iletişim yolunun oldukça kısıtlandığı ve yeterli düzeyde olmadığı klasik örgüt yapılarında sessizlik kendisine daha rahat yer bulabilmektedir. Çünkü iş görenler amirlerine önerilerini ve fikirlerini söyledikleri zaman amirler bu görüşleri dikkate almayarak, katılmayarak veya onaylamayarak iş görenlerin özgüvenlerine zarar vermekte böylece bireyde konuşmanın tehlikeli, önemsiz bir davranış olduğu hissi uyanmaktadır (Durak,2018:66).

Kurumlarda hâkim olan iklim sessizlik üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışanların, kurumda karşılaştıkları sorunlar için sadece kendi faaliyet alanlarında, örgütün diğer bölümlerini görmezden gelerek onlarla iletişime geçmeden girdikleri çözüm arayışlarını kapsayan hava, sessizlik iklimi olarak tanımlanmaktadır. Bu iklimde gözdağı ve korku kurumsal bir davranış halini aldığı için sessizlik korunmanın tek yolu olarak düşünülür (Taşkiran,2011:86,87).

2.3.3.Yönetimin Tutumu

Bir örgütteki yöneticilerin tutum ve davranışları bireylerin konuşmalarını engellemeye yönelik ise bireyler sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Durak,2018:52). Çalışanların yöneticilere duyduğu güvensizlik, amirlerin sözle ilgileniyor izlenimi vermesi ve iş görenlere verdikleri sözleri tutmadıkları yönündeki inanç çalışanları susmaya yöneltir. Yöneticilerin “ben bilirim” tavrı ve konuşmayı desteklemeyen tutumları da sessizlik üzerinde etkilidir (Çakıcı,2008:125) .

Kurumsal sessizlik, idare personelin gösterdikleri davranışların bir sonucudur. Sessizlik bu açıdan incelendiğinde, yöneticilerin olumsuz geri dönüş alma korkusu, idarecilerin görüşlerini gizlemesi ve gizli inançlar sessizliğin temel yönetsel nedenleridir. Amirlerin açıkça görünmeyen inançları, olumsuz geri dönüşle birleştiğinde sessizlik iklimi ortaya çıkar. Bu iklimde, kurumsal sorunlar hakkında konuşmanın tehlikeli olduğu algısı hâkimdir (Taşkiran,2011:88).

Yöneticiler, emri altında bulunan çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma endişesi taşıyabilir ve durum sessizlik havasının oluşmasına neden olabilir. İdareciler, böyle bir bildirimle karşılaştıklarında, görmezden gelebilir, kaynağını sorgular ve doğru olmadığını ispatlamaya çalışabilir. Bu korku yöneticiler arasında çok yaygındır. Astlardan olumsuz geri bildirim alındığında, bilginin doğruluk payının az olduğu, meşru olmadığı, üst kademelerde bulananlarının gücünü ve güvenilirliğini tehdit ettiği konusunda algılanması için uğraş verilir (Çakıcı,2007:155). Genellikle alanında yeterli deneyime sahip olmayan, öz güven eksikliği yaşayan ve yöneticilikte yetersiz kalan bireylerin bu endişeyi taşıma olasılıkları yüksektir. Olumsuz geri bildirim alma korkusuna sahip olan bireyler iş görenlerin isteklerine cevap vermez ya da ilgileniyormuş gibi göstererek aslında önemsemezler (Durak,2018:66).

Yöneticilerin çalışanlar ve örgütle ilgili konularda gizli inançları mevcuttur. Bunlardan ilkinde, iş görenlerin çıkarıcı, bencil ve güvenilmez kimseler olduğuna dair düşünceler yer almaktadır. İkincisi ise, yöneticilerin her daim en doğru kararları verdikleri ve en iyisini yaptıkları yönündeki inançlardan oluşur. Sonuncusu ise, örgüt sağlığı için uyumsuzluklar ve kararsızlıklardan uzak durmanın, uzlaşının hâkim olduğu ortamda işbirliği içinde hareket etmenin gerekli olduğu yönündeki inanıştır. Yöneticilerin bu gizli düşünceleri kurumsal sessizliğe neden olmaktadır (Taşkiran,2011:88,89).

Genel olarak yöneticiler astları üzerinde otorite sağlamak ve üstünlük elde etmek amacıyla çalışanlarda endişe ve korku uyandırabilmek için sessizliği politik bir yöntem olarak kullanabilmektedirler. Yöneticilerin, çalışanlar soru sorduklarında ya da bilgi talep ettiklerinde bu isteklere kayıtsız kalmaları ve önemsememeleri bu duruma örnek olarak verilebilecek bir niteliktedir. Sessizlik sadece iş yerine özgü

olmayan tüm insan ilişkilerinde yer alabilecek nitelikte bir davranıştır. Bu nedenle intikam almak ya da karşı bir atakta bulunmak için sessizlik bir yöntem olarak da kullanılabilir (Durak,2018:61).

2.3.4.Kişisel Sebepler

Örgütsel sessizlik faaliyeti, durumlara ve kişilere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Çalışan, bir durumu yöneticiyle paylaşmazken arkadaşıyla konuşabilir. Bu durum kişinin farklı niteliklere, tecrübeler ve tercihlere sahip olmasından kaynaklanabilmektedir. Eğitim seviyesi, yaş ve cinsiyet gibi demografik etmenler de sessizlik davranışı üzerinde etkilidir (Taşkiran,2011:84). Çalışanlar arasındaki yaş, cinsiyet, ırk gibi demografik niteliklerde bulunan farklılıkların yüksek olması kişilerin sessizliğe olan inançlarını güçlendirir (Özdemir,Uğur,2013:260).

Kişilerin karakteristik özellikleri de sessizlik üzerinde etkilidir. Öz güven eksikliği yaşayan, iletişimle ilgili büyük kaygıları bulunan ve diğer insanlar tarafından kontrol edilme eğiliminde olan çalışanlar sessizlik davranışına daha yatkındırlar. Kurumla kendini özdeşleştiren, adalet duygusu ve işine bağlılığı yüksek olan iş görenler ise konuşmayı tercih etmektedirler (Yürür vd.,2016:7).

Otoriter ve gelenekçi bir yapıya sahip toplumlarda sosyal katmanlarda herhangi bir konu yüzünden çıkan uyumsuzluk veya anlaşamama gibi durumlarda küsme davranışı en çok kullanılan sosyal bir yaptırımdır. Bu tür toplumlar eleştiri ve tartışma kültürüne kapalıdırlar. Bu durum ise iletişim önündeki en önemli engellerden birini teşkil eder. Paternalizm genel olarak hiyerarşik ve kolektivist toplumlarda kendine yaşama alanı bulur ve babacanlık anlamına gelmektedir. Paternalist bir yapı benimsemiş toplumlarda amirlerin görevi, emri altındaki bireyleri koruyacak, kollayacak ve onların yararına olacağını düşündüğü kararları almaktır, astlar ise onlara karşı bağlılık duymalı ve itaatkâr olmalıdır. Fakat demokratik ve açık toplumlarda nispeten de olsa iletişim hakkında bir takım kolaylık ve özgürlük olduğu görülmektedir. Kişilerin ait oldukları kültürel yapılar sessizlik davranışı göstermeleri üzerinde etkilidir. Baskıcı ve otoriter kültürde büyümüş insanın örgüt

içinde kabullenici sessizlik yoluna başvurma ihtimali oldukça güçlüdür (Durak,2018:52,53).

Kişilerin yaşı, sessizlik olgusu için önemlidir. Çünkü bireylerin uyum anlayışı yaşı ilerledikçe artar. Bu anlayış çalışanları sessizliğe yöneltebilir. Yaşı genç olan iş görenler ise, fark edilme, yarış içinde olma gibi hislerle hareket ettiği için konuşma eğilimindedirler. Cinsiyet faktörü de sessizlik anlayışında belirleyici niteliktedir. Toplumsal ve kültürel özellikler dâhil edilerek incelendiğinde erkeklere oranla kadınlara yüklenen sorumluluklar ve beklentiler yüksektir. Kadınlar, örgütte azınlıkta oldukları, ekonomik bağımsızlığını elde etmekte yaşadıkları zorluklar, erkeklerin güçlü olan grubu oluşturması gibi nedenlerden dolayı sessiz kalabilmektedirler. Kişilerin eğitim düzeyleri de sessizlik açısından önemlidir. Eğitim insanların dış dünyayla ilişkilerini kolaylaştırır, kendi ve başkalarının haklarını müdafaada etme özelliği kazandırır, iletişimin önemini anlatır ve kendilerini ifade edebilme yeteneğini geliştirir. Eğitim düzeyi düşük bireyler bir konu hakkında fikir beyan etmede ve bilgisini göstermede yetersiz kaldıkları için sessizliğe yönelebilmektedirler (Taşkiran,2011:84,85).

Çalışanlar, deneyim konusunda yaşadıkları eksiklikler nedeniyle de sessiz kalabilmektedirler. Kurum içinde alt statülerde oldukları ve tecrübesizliklerinin anlaşılmasından korktukları için sessiz kalırlar. İş görenlerde, “ örgüt ve görevle ilgili sorunlar yöneticileri ilgilendirir, benimle bir ilgisi yoktur” düşüncesi hâkimdir. Açık biçimde düşüncelerini dile getirmede deneyim eksiklikleri vardır (Çakıcı,2008:125).

İş görenler fikirlerini açıklayabilmek için bazen desteğe ihtiyaç duyarlar. Eğer fikirlerini destekleyecek yeteri kadar bireyin var olmadığını hissedersen fikirlerini açıklamakta çekimser davranarak genellikle sessizliğe yönelirler. Çünkü insanlar yalnız kalmaktan korkarlar. Buna karşılık örgüt içinde düşüncelerini destekleyecek bir çoğunluk söz konusuysa bireylerin fikirlerini açıklama ihtimali daha yüksektir (Durak,2018:65,66).

2.4.Sessiz Kalma Şekilleri

İnsanlar, farklı duygu ve düşüncüleri olan, değişik karakterlere sahip canlılardır. Bu nedenle sessizlik sürecinde, çeşitli davranışlar sergilemektedirler. Bunlar; çalışanın itaati, pasif kalma ve razı gelme, çekilme ve diğer tercihi, sadakat duygusu ve ilgisizlik olarak sıralanabilmektedirler.

2.4.1.Çalışanın İtaati

İş görenlerin, kendilerine verilen görevleri istenilen sürede yapmaları, kaynak kullanımında tasarrufta bulunmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri ve kurallara saygı göstermeleri itaat kavramı olarak nitelendirilmektedir (Dyne vd.,1994:765). İtaat davranışı, bir kabullenıştır. Bu kabullenişte sorgulama yapılmaz ve seçenekler sınırlıdır (Bildik,2003:43).

İtaatin örgüte, hem yararı hem de zararı bulunmaktadır. İtaatin en önemli yararı, kurumlarda, faaliyetlerin sağlıklı bir biçimde devam etmesini sağlamasıdır. Eğer çalışanlar, kendilerinden istenileni sorgulayarak yaparsa, görevi yerine getirmez ya da geç yapabilirler. Bu durum kurumsal işlerin akmasına neden olabilmektedir. İtaatte, sorgulama olmadığı için alınan kararlar doğrudan kabul edilir ve farklı seçenekler ortaya çıkmaz. Bu ortamda iş görenler sessizlik faaliyeti sergilediklerinin bile farkında değildirler. İtaatin kuruma verdiği en önemli zarar, yeniliklerin önünde çıkardığı engellerdir (Çalık,2016:62).

2.4.2.Pasif Kalma ve Razı Gelme

Çalışanların, kurumun mevcut durumuna boyun eğmeleri, değişim için herhangi bir girişim faaliyetinde bulunmamaları ve susmayı tercih ettikleri sessizlik davranışı, pasif kalma ve razı gelme olarak nitelendirilmektedir. Çalışanlarda, konuştuğu zaman herhangi bir değişimin olmayacağı inancı hâkimdir (Eroğlu vd.,2011:103). Bu sessiz kalma davranışı, kurum içindeki diğer çalışanların sergiledikleri etik dışı hareketlere ve haksızlıklara boyun eğmeyi ifade eder (Celep,Kaya,2016:234).

Pasif kalma ve razı gelme davranışında, kurumun iş güvenliği konusundaki eksiklikleri iş görenler tarafından görmezden gelinir. Çalışan bunun giderilebilmesi için öneride bulunursa negatif eylemlerle karşılaşacağını düşünür. Bireyler örgütteki gruplaşmaların yapısı ve büyüklüğü nedeniyle de sessiz kalabilmektedirler. Oluşturulan gruplar, kişilerin dayanışma ve iş birliği içinde hareket etmelerini sağlayarak diğer çalışanları onları karşısına alma konusunda korkutabilmektedir. İş görenler bu gruplardan çekindikleri için eksiklikleri, yanlışları ve etik dışı faaliyetleri bildirmezler (Slade,2008:61).

Bu sessizliğin; aldırış etmeyen, kendini geri plana iten, destek niteliği taşıyan ve anlam yüklenmeden yapılan sessizlik olarak dört şekli vardır. Kurum içinde dayanışmayı destek vermek için tebessüm etmek ya da dayanışmayı sağlamak amacıyla gösterilen, başını sallamak gibi beden diliyle yapılan davranışlar örnek niteliğindedir (Pinder,Harlos,2001:343).

2.4.3.Çekilme ve Diğer Davranışı Tercih

Örgütsel sessizlik, kurumlarda çalışanların kendilerini korumak için çekilmeleri ve farklı faaliyetlere yönelmeleri şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Dyne vd.,2003:1360).

Yöneticilerin, olumsuz geri bildirim korkuları, kurum içindeki bilgi akışına zarar vermekte ve doğru kararlar alınmasına engel olmaktadır. Örgüt idaresinin, ön yargılı yaklaşımları, çalışanların öz güvenlerini zedeler, değersiz hissetmelerine neden olur kurumsal bağlılıklarına zarar verir. Bu ortamda iş gören, konuşmanın değişime yol açmayacağını düşünür. Konuşma faaliyetinin, kişinin kariyerini tehlikeye uğratacağını, cezalandırılabilceğini veya işten atılmasına neden olabileceği fikrine kapılır. Bu endişelerden dolayı çalışan kendini geri geçer ve farklı davranışlara yönelir. İş görenlerin pasif kalması, kurumun değişmesine izin vermez veya sürecin uzamasına neden olur (Kahveci,2019:19,20).

Personelin bu davranışa yönelmesinde, kurumun eksikliklerinin ortadan kaldırılabileceğine olan inancını kaybetmesi de etkilidir. Çalışana hâkim olan bu

umutsuzluk duygusu, onu çekilmeye ve farklı eylemlere yönlendirebilir (Çalık,2016:63,64).

2.4.4.Sadakat Duygusu ve İlgisizlik

Örgütsel sessizlik, kurumlarda sadakat şeklinde de kendini gösterebilmektedir. Sadakat olgusu, yürekten bağlılık, içten ve kuvvetli dostluk ve vefalı olmak gibi anlamları taşımaktadır. İnsanların, bir kuruma düşünceye ya da hedefe karşı duydukları istekli ve kuvvetli bağlılık sadakat olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal sadakat kavramı ise, çalışanın örgüt çıkarlarını gözetmesi ve kendi çıkarları olarak benimsemesini ifade eden ruhsal bir aidiyet hissidir (Koç,2009:203,204).

Örgütsel sadakat, çalışanların çevredekilere kurumdan övgüyle bahsetmesi, dışardan gelebilecek her türlü tehdit ve tehlikeye karşı örgütü savunması, koşulların elverişli olmadığı durumlarda bile bağlılıklarını sürdürmelerini anlatmaktadır (Acar,2006:8).

Çalışanlar, kurum içinde memnun olmadıkları durumlara tepki amacıyla kurumdan ayrılma, konuşma, sadakat gösterme veya ilgisiz kalma faaliyetlerine yönelebilmektedirler. Sadakat seviyesi yüksek olan iş görenler memnun olmadıkları durumları dile getirirken, sadakat seviyesi düşük olanlar ise örgütten ayrılmayı tercih etmektedirler. Kuruma sadık olan çalışanların da sessiz kaldığı durumlar olabilmektedir. Bireyler, memnuniyetsizlikleri nedeniyle ilgi göstermez, kurum faaliyetlerine önem vermez, kurumsal süreçlerde ve alınan kararlarda pasif davranabilirler. Kurumdan ayrılmaya cesaret edemeyen çalışanların, haksızlıklar karşısında susmalarının bir sonucu olarak performanslarını düşürdükleri görülmektedir. Bu sessizliğin yöneticiler tarafından olumlu olarak algılanması örgütsel açıdan tehlikelidir. Çünkü iş görenler kapasitelerinin altında ancak kurumda kalmalarını sağlayacak derecede performans sergilemektedirler. Bu durum örgütsel performansa zarar verir (Afşar,2013:45).

2.5.Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin bireysel ve kurumsal düzeyde olmak üzere pek çok etkisi bulunmaktadır.

2.5.1.Örgütsel Sessizliğin Kişisel Sonuçları

Çalışanların, olumsuz geri dönüş yapmamaya yönelik tutumları, düşünce ve önerilerini gizlemeleri kurumların karar alma süreçlerinin olumsuz yönde etkilemesinin yanı sıra, örgüt üyelerinden beklenmeyen davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu davranışlar, iş görenlerin değersiz hissetmeleri, denetim altında oldukları hakkındaki yersiz düşünceleri ve bilişsel uyumsuz davranışlar sergilemeleridir (Morrison,Milliken,2000:720,721).

İş görenlerin, kurumlarının kendilerine değer vermediği düşüncesine kapılmaları örgüte duydukları güven ve verdikleri değeri azaltmaktadır. Kurumsal bağlılığın ve güvenin hasar görmesi kişilerde moral kaybına ve tatminsizliğe neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak kişiler, psikolojik geri çekilme davranışı gösterirler veya örgütten ayrılmak isterler (Durak,2018:76).

Kurum üyeleri, örgütlerinde buldukları faaliyetler ve etkileşim içinde oldukları konularla ilgili kontrolü ellerinde tutmak istemektedirler. Kontrolün kendilerinde olduğunu hissetmeleri, düşünce ve tercihlerini açıkça ifade edebilmelerine bağlıdır. Sessizlik, çalışanların kendilerini ifade etmelerini engellediği için kontrol duygusunun ortadan kalkmasına neden olur. Bu duygunun yarattığı eksiklik, çalışanları fizyolojik ya da psikolojik bıkkınlıklara, huzursuzlukla, motivasyon kaybına ve örgüte zarar verme isteği gibi olumsuzluklara yönlendirmektedir (Ehtiyar,Yanardağ,2008:58).

Örgütsel sessizlik, çalışanların bilişsel uyumsuzluk yaşamalarına neden olmaktadır. Bilişsel uyumsuzluk kavramı, kişilerin yapmayı istedikleri ve yaptıkları arasında fark olmasını ifade etmektedir. Kurumdaki, hatalı uygulamalar karşısında susmayı tercih eden iş gören, kendi değer ve inançlarıyla ilgili tutarsızlık içine girer ve tedirgin olur. İş gören inançları ve davranışları arasındaki tutarsızlığı azaltmak amacıyla inançlarını ve algılarını değiştirmeye çalışır. Bu süreç çok zordur. İş

görenler bu tutarsızlığı gideremezse, personel kaygı duyar, strese kapılır ve kendini çaresiz hissedebilir. Bu yüzden kurum içindeki çalışma alanını değiştirmek veya örgütten ayrılmak isteyebilir (Çakıcı,2010:36).

2.5.2.Örgütsel Sessizliğin Kurumsal Sonuçları

Kurumsal hiyerarşi içinde çalışanlar negatif bir durumla ve tepkiyle karşılaşmamak için görüşlerini paylaşmaktan çekinirler. Sessizliğe olan bu eğilim, örgüt içinde yanlış kararların alınmasına neden olur. Sessizlik, çalışanların bağlılığını, motivasyonunu, güvenini, örgütsel öğrenmeyi olumsuz yönde etkilemekte ve iş tatminsizliğini artırmaktadır. Bu durum kurumsal süreçlerin kendini yenilemesini ve geliştirmesini önlemektedir (Alparslan,Kayalar,2012:143).

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, etrafında meydana gelen değişimlere cevap verebilen, korkusuzca bilgiyi paylaşan, kişi ve grupların düşüncelerini savunmaktan korkmayan çalışanlarının olmasına bağlıdır. Bu nitelikteki çalışanları bulunmayan kurumları tehdit eden bir takım sorunlar vardır. Öncelikle iletişimsizlik çalışanların birbirinden uzaklaşmasına neden olur ve insanlar kendilerini örgütten izole etme girişiminde bulunabilirler. Sessizlik örgüt kültürü halini alabilir, iş görenlerin verimlilikleri düşer ve değişime uyum sağlamakta zorlanırlar (Taşkiran,2011:89,90).

Örgütlerde alınan tek yönlü kararlar etkili bir niteliğe sahip değildir. Karar verme sürecinde birçok kişinin yer alması ve farklı alternatiflerin değerlendirilmesi sürecin etkinliğini artırır. İş görenlerin konuşmadıkları örgütlerde, süreçte bulunan eksikliklerin giderilmesi, yanlışların farkına varılması ve ifade edilmesi güçleşmektedir (Milliken vd.,2003:1453,1454).

Sessizliğin yaşandığı örgütlerde, iş görenlerin örgütü ve yaptıkları işi sahiplenme hissi zayıflar, yöneticilerine olan güvenleri azalır, örgütte “ üzerine düşeni yap, başka bir şeye karışma” görüşü hâkim olur, ilgisizlik ve ciddiyetsizlik olağan davranışlar haline gelir. Çalışanlar sadece görevleriyle ilgilenip kurum sorunlarını görmezden gelir ve sorunlara pratik çözüm bulmada zorlanılır (Çakıcı,2008: 129).

Örgütsel sessizlik beraberinde depresyon duygusunu getirir. Bunalım hali, zamanla kurumun iletişim kanallarına yerleşir ve rekabet edemez hale getirir (Yalçınsoy,2017:14).



3.İŞTEN AYRILMA NİYETİ

3.1.İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

Rekabet koşullarının yoğunlaştığı ekonomik ortamlarda örgütler, rakiplerine üstünlük sağlayarak hayatlarına devam etmek için uğraşmaktadırlar. Bu koşullarda kuruluşların, iş görenlerinin niteliklerini ve güçlerini etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Çelik,Çıra,2013:11) . İnsan gücü sadece rekabet etme de değil, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarında da etkin bir rol oynamaktadır. Kurumun kalifiye elemanlarının, işten ayrılmayı düşünmeleri veya bunu eyleme dökmeleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştırabilmektedir (Çelik,Telman,2013:210).

İşten ayrılma niyeti, kişilerin çalıştığı örgütten, nasıl ayrılabileceği hakkında kasıtlı olarak geliştirdiği kararlı fikirleri ifade etmektedir (Tett,Meyer,1993:262).

İş görenlerin istihdam konusundaki memnuniyetsizliklerinden kaynaklanan yıkıcı bir faaliyettir (Özer,Yurdun,2012:73).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın kurumda kalma veya gitme olasılığı anlamına da gelmektedir (Seçilmiş,Kılıç,2017:67).

İşten ayrılma niyeti, kurum üyelerinin kendi istekleri doğrultusunda çalıştıkları örgütten ayrılma yönünde karar almasıdır (Appolis,2010:23).

Bu niyet, kişinin kurumdan ayrılma konusunda bilinçli, temkinli bir şekilde aldığı kararları veya yapmak istediklerini anlatır ve ayrılmanın bir belirtisi olarak kabul edilebilmektedir (Polat, Meydan,2010:152,153).

İşten ayrılma niyeti, kurumlara yeni maliyetler yükler ve boşuna zaman harcamalarına neden olur. Nitelikli iş gücü kaybı yüksek maliyetle sonuçlanan bir davranıştır. Çünkü kurumun bu çalışanı yetiştirmek için yaptığı tüm çabalar zaman kaybına dönüşecek ve zarar niteliği kazanacaktır. Örgüte, boşalan pozisyon için yeni bir eleman alımı ve aynı nitelikleri kazanması için verilen çabalar zaman alacak ve yeni mali yükler getirecektir. Bu durumdan, kurum içindeki diğer çalışanlar olumsuz yönde etkilenmekte ve sosyal ilişkiler de zarar görmektedir. Kurumda, bu sorunlarla karşılaşmamak ya da karşılaşma ihtimalini azaltmak için nitelikli kişilerin, iş tatmini

yükseltilek bağlılıkları artırılmalıdır. İşten ayrılma niyetinin dūřürüldüğü kurumlarda verimlilik yükselir (Çelik,Telman,2013:210).

İşten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışına dönüşmesi belirli bir zaman içinde meydana gelir ve bu süreci etkileyen birçok faktör vardır (Seyrek,İnal, 2017:65). Süreç, iş görenin mevcut işini değerlendirmesi ve tatmin derecesiyle başlar, işten ayrılmayla son bulur (Günday,Keleş,2017:684). İş görenler, örgütten ayrılmalarına ilişkin karar verirken, öncelikle sahip oldukları işlerin onları ne kadar tatmin ettiğini düşünür. Bunun sonucunda görevin ve deneyimin onlara uygun olmadığını kararlaştırlarsa işten ayrılma niyeti beslemeye başlarlar. Bu niyet sonucu, maliyeti de göz önünde bulundurarak yeni iş arayışına girerler. İş seçenekleri ve avantajları karşılaştırılır ve çalışan yeni işin kendisi için daha iyi olacağına karar verirse işten ayrılma davranışını gerçekleştirir (Ayan,Eser,2016:41).

İş görenler, kurumlarından kendi istekleriyle veya mecbur bırakıldıkları için ayrılabilirler. Gönüllü ayrılma, kişinin kendi aldığı kararın bir sonucuyken, gönülsüz olarak ayrılma ise çalışanın düşük performans sergilemesi gibi durumları kurumun öne sürüp işten ayrılmaya zorlamasını ifade etmektedir (Günday,2016:25).

3.2.İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

Bilginin öneminin arttığı ve rekabetin yoğun şekilde yaşandığı bir dönemde örgütler, beşeri sermayeleri sayesinde üstünlük elde edebilmektedirler. Personel işleri ile çalışanların sahip olduğu bilgi, yetenek ve deneyimler rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen kaynaklar arasında yer almaktadır. Beşeri sermaye kaliteyi artırabilir ve maliyeti düşürmede etkili olabilir. Böylelikle örgütler rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler (Bingöl,2014:59). İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmalarla sonuçlanabilmekte ve bu durum örgütlerin sahip olduğu beşeri sermayeyi tehdit etmektedir.

İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında olumlu ve kuvvetli bir ilişki vardır. İşten ayrılma davranışı, örgütsel bilgi, kültür ve nitelikli personelin kaybına neden olmaktadır (Demirbaş,Haşit,2016:141).

İşten ayrılma niyetini örgütler için önemli yapan; maliyetli, zamanın etkin kullanımını engelleyen, kurum içindeki çalışma gruplarının sosyal ilişkilerine zarar veren, iş görenlerin moralini düşüren ve işten ayrılmanın önceki aşamasını oluşturan bir faaliyet niteliği taşımasıdır (Soybalı,Pelit,2018:228). Bu niyet, bütün kurumlar açısından düşürülmesi veya ortadan kaldırılması gereken bir sorun teşkil etmektedir (Çetin,2014:54).

İşten ayrılma sadece örgütlerin insan gücü kaybıyla sınırlı değildir. Kuruluşlar işten ayrılmayla birlikte iş görenlerin getirdiği bilgiyi de kaybederler (Torun, 2016: 223). İşten ayrılma düşüncesi olan çalışanlar, sahip oldukları bilgileri kendilerine gizlemeyi tercih edebilirler ve sosyalleşme yöntemiyle taşınan örtük bilginin, örgüt içinde yayılmasına engel olurlar. Çalışanlar, bu niyetini eyleme dönüştürdükleri zaman sahip oldukları bilgileri de yanlarında götürürler ve kurum bu bilgilerden yoksun kalır (Bulutlar,Öz,2010:78).

İş yerlerinde bilginin değerinin azalması, çalışanların bilgi akışını sağlamadan örgütü terk etmeleri veya bilginin güncelliğini kaybettiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma davranışları bilginin değer kaybını hızlandırır ve mali kayıplara yol açar. Örgütsel performans düşmesi, verimliliğin azalması, müşteri memnuniyetinin karşılanamaması bu duruma örnek olarak verilebilmektedir (Torun,2016:223).

İşten ayrılma niyeti, çalışanlar üzerinde maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir. Personelin kendi isteğiyle kurumdan ayrıldığında kıdem tazminatı alamaması, iş aradığı süre boyunca herhangi bir ücret elde edememesi, eski işine kıyasla az maaş alması ve işsizlik sigortası gibi avantajlardan yararlanamaması kişinin karşılaşacağı maliyetler arasındadır. Çalışanın, alıştığı ortamdan ve işinden ayrılması kendisini yalnız ve boşlukta hissetmesine neden olabilmektedir. Bunun sonucunda yaşadığı moral bozukluğu ve huzursuzluk işten ayrılmanın sebep olduğu manevi kayıplardandır. Ayrıca iş görenin, yeni işine uyum sağlama sürecinde kaza yapma ve kazaya uğrama ihtimali yüksektir (Göler,2008:104,105).

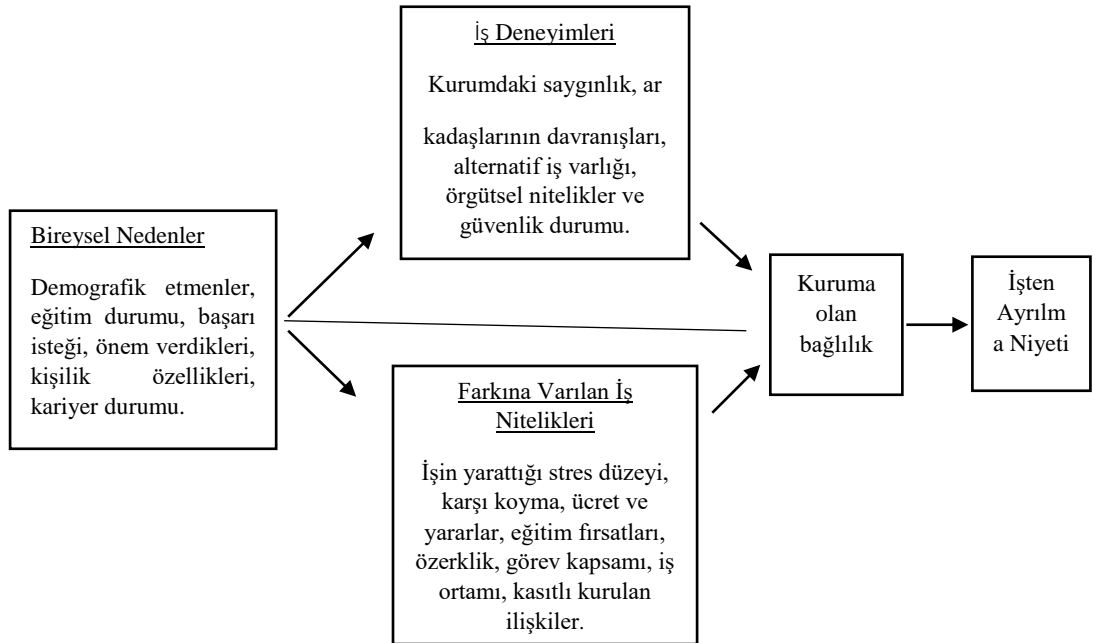
İşten ayrılmaların ekonomi üzerinde de bir takım sonuçları vardır. İşten ayrılan bireyler, ya aynı sektörde farklı bir kurumda işe başlar ya da sektör konusunda değişime gider. Çalışanların, kurumlarını değiştirip aynı sektörde iş

hayatına devam etmeleri bölgeler arası iş gücü hareketliliği meydana getirmektedir. Bu durum örgüt yönünden kayba neden olurken, ülke ekonomisine yarar sağlamaktadır. Örgütlerin çalışanlarına yönelik yaptığı harcamalar aslında ekonomi için yapılan gelecek yatırımları arasındadır. Fakat çalışanların farklı sektörlere yönelmeleri, kurumların yeni bir bütçe oluşturmalarına ve önceki yatırımların kaybolmasına neden olmaktadır (Tütüncü, Demir, 2002:38-39).

3.3.İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

Çalışanları bu davranışa yönelten pek çok sebep mevcuttur. Kişilerin demografik özellikleri, kurumda buldukları süre, deneyimleri, tazminat miktarı ve piyasa şartları gibi nedenler işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir. Bununla birlikte, çalışanların bağlılık duyguları, adalet algıları ve idare şekliinden duydukları memnuniyet de işten ayrılma niyetine neden olabilmektedir (Sökmen, Sezgin, 2017:240).

Şekil 1. 2. Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerini Değerlendirmek İçin Tavsiye Edilen Bir Model



Kaynak: LIou and Shwu-Ru, 2009:17,97.

İşten ayrılma düşüncesinde etkili olan; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler aşağıda incelenmiştir.

3.3.1.Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyetinde etkili olan temel bireysel faktörler, iş görenin ailevi durumu, yaşı ve kişisel özellikleri olarak sıralanabilmektedir (Seçilmiş,Kılıç,2017:68).

Çalışanların, yaşam şartlarında meydana gelen değişimler onların ayrılma fikrine kapılmalarına sebep olabilmektedir. İş görenlerin, evlenme ya da boşanma gibi özel hayatlarında meydana gelen olaylar, yaşları nedeniyle yüklenilen emeklilik gibi zorunluluklar, eğitim ihtiyaçları, işin onların beklentilerini karşılayamaması veya farklı bir iş yapma isteği kişilere işten ayrılmayı düşündürebilmektedir. Bireyler bedensel ve ruhsal sağlık durumları yüzünden de işten ayrılma fikrine kapılabilmektedirler (Hwang,Kuo,2006:255).

İşten ayrılma düşüncesinde, çalışanların ailelerine karşı olan sorumlulukları önemli bir yere sahiptir. Aile fertlerinin sayısı, ailede hasta birinin varlığı, tek geçim kaynağının kendisi olması ve aylık net gelir miktarı işi bırakma düşüncesine neden olabilmektedir (Certel,2018:66) .

İnsanların, kişilik özellikleri de işten ayrılma niyetinde önemlidir. İş görenlerin, yumuşak başlılığının düşük düzeyde olması, tecrübelerle açıklık derecesinin yüksek olması ve yaşadıkları duygusal dengesizlikler işten ayrılma düşüncesini olumlu yönde etkilemektedir. Yumuşak başlı kişiliğe sahip bir çalışan, naziktir, ince bir ruha sahiptir, uzlaşma yanlısıdır, çözüm odaklı hareket etmektedir ve diğer iş görenlerle olumlu ilişkiler kurmaya çalışmaktadır. Bu nedenle işten ayrılmayı düşünmez (Yavan,2017:62).

Çalışanların demografik özellikleri işten ayrılmaya neden olan etkenler arasında yer almaktadır. Kurumda genç çalışanlar yaşlılara oranla, erkek iş görenler kadınlara oranla daha fazla işten ayrılma niyeti içindedirler. Kişilerin, kurumda buldukları süre ve eğitim düzeyleri de işten ayrılma düşüncelerini etkilemektedir. İş yerine uzun süredir hizmet eden personel işten ayrılma düşüncesine kapılmakta ve

çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Bununla birlikte farklı iş bulma beklentisi yüksek olan çalışanlar işi bırakmaya daha eğilimlidirler (Altay,2018:103).

3.3.2.Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma düşüncesine neden olan örgütsel faktörler, kurumların üretim ve yönetim süreçlerinden kaynaklanmaktadır. Kuruluşların konumları, ulaşım imkânları, ücret sisteminde yaşanan haksızlıklar, verilen görevlerin zorluk dereceleri ve örgüt koşullarının ağır olması çalışanlara işten ayrılmayı düşündürebilmektedir. Kurumsal iklimin yapısı da işten ayrılma düşüncesinde etkilidir. Kurumsal iklimi, çalışanların etik olarak algılamaları onları işten ayrılma düşüncesinden uzaklaştırmaktadır (Ökten,2008:38,39).

Örgütlerde, yeterli kariyer imkânının bulunmaması, işin stresli bir yapıda olması ve aşırı görev yükü çalışanları yeni iş arayışına yönlendirebilmektedir. İş yükünün artması, bireylerde işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir. Kurumdan ayrılan çalışanlar nedeniyle örgütte kalan kişilere düşen iş miktarı artmaktadır. Bu yüzden kurumda kalan iş görenler de işten ayrılma fikrine kapılabilmektedirler (Altay,2018:100).

Otoriter ve geleneksel idare yöntemlerinin kullanıldığı, iş tatminin düşük olduğu örgütlerde iş görenler işten ayrılma eğilimi içindedirler. Personelin kurum içindeki ast veya üst konumda bulunması da işten ayrılma niyetinde farklılıklar meydana getirmektedir. Kurum içinde yönetici kadrosunda bulunan kişilerin işten ayrılma niyeti diğer kademelere oranla daha azdır. Bu durumda, örgütün yöneticilerini kaybetmemek için yaptığı eğitim harcamaları ve işyerinde kalmalarını sağlamak amacıyla fırsatları arttırmasının önemli bir etkisi bulunmaktadır (Sezer,2018:62).

İş görenlerin kurumlarına ve mesleklerine olan bağlılıkları da, kişilerin kurumda kalma veya ayrılma kararlarını etkiler. Örgütsel bağlılık, çalışanın kurumun değerlerini, hedeflerini benimsemesi, kuruluşun amaçlarına ulaşabilmesi için emek

harcaması ve kurumdan ayrılmamak istememe duygusuna sahip olmasıdır. Bu his sadece çıkarlara dayalı olmayan duygusal bir bağıllık hissidir (Seyrek,İnal,2017:65).

3.3.3.Çevresel Faktörler

İş görenler sadece bireysel ve örgütsel nedenlerden dolayı işten ayrılma düşüncesine kapılmamaktadırlar. Kişileri işten ayrılma niyetine yönlendiren bir takım çevresel faktörler de bulunmaktadır. Bu tür etkiler ekonomik ve sosyal durumlardan kaynaklanmaktadır. Ülkenin ekonomik durumu, farklı iş imkânları, kuruma olan ulaşımında değişimler yaşanması, eşlerin iş yeri değişimi gibi faktörler bu duruma örnek olarak verilebilmektedirler. Çevresel faktörlerden kaynaklanan işten ayrılma niyetini önlemede kurumlar yetersiz kalmaktadırlar. Çünkü olayın sınırları işletmeleri aşmaktadır (Aslan,2014:24).

Ülke ekonomisinde yaşanan değişimler, politik durumlar, yasal düzenlemeler hem kurumların gelişimini ve yönetimi hem de çalışanların iş değiştirme düşüncelerinde belirli bir rol oynamaktadır. Hükümet ya da devlet faaliyetleri sonucu meydana gelen ve işletmenin faaliyet alanını da etkileyen faktörler çalışanların işsiz kalmalarına neden olabilmektedir. İşsizliğin arttığı bir istihdam ortamının ve ekonomik krizlerin yoğun yaşandığı dönemlerin çalışanların farklı iş imkânlarını azaltıp, işten ayrılma niyetini düşürmeleri buna örnek olarak verilebilmektedir (Günday,2016:28,29).

Personelin işten ayrılma düşüncelerinde etkili olan çevresel faktörlerden bazıları, mali düzey, işgücü piyasasının durumu, refah seviyesi, tarımsal alanda dönemsel istihdam imkânları, kıdem tazminatının maliyetinin yüksekliği, diğer mesleki alanların daha cazip ve gelecek vadeden bir hal almaları olarak sıralanabilmektedir. Bunlara ek olarak, otomasyon ve mekanikleşme iş görenlerin görevlerine uyum sağlamasını kolaylaştırmakta, farklı işlere geçiş imkânlarını artırmaktadır (Kaynak,1990:37).

3.4.İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

Çalışanların, çeşitli sebeplerle yaptıkları işi bırakıp aynı veya farklı alanlarda iş bulma düşüncesini ifade eden işten ayrılma niyeti, beraberinde birçok sorun getirir. İşten ayrılma niyetinin yüksek olduğu iş yerlerinde iş gücü devir hızı yüksektir. Bu durum, doğrudan işletmenin yeni işçiler için ayrılan eğitim ve oryantasyon bütçesini arttırmaktadır. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması ve iş gücü devir oranının da bu duruma eşlik etmesi istenilen bir olgu değildir. Bireyler eğer yüksek işten ayrılma niyetine sahip ise ne kendilerine ne de çalıştıkları işletmeye fayda sağlayamaz ve verimli olamazlar (Anafarta,2015:114-117). İş gücü devir hızının yüksek olması, örgütlerde çalışanların sürekli değiştiğini, iş gören seçim sisteminde sorunlar yaşandığını ve ücretlerin yeterli olmadığını gösteren uyarı lambası niteliğindedir (Yüksel,2004:71).

İşten ayrılma niyeti, kurumlarda, örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilemektedir. İşini bırakmayı düşünen personel, fazladan rol davranışları gibi gönüllü olarak yapılan eylemlerde bulunmayabilir ve örgütsel vatandaşlık faaliyetlerinde azalma ihtimali meydana gelebilir (Torun,2016:256).

İşten ayrılma düşüncesinin yaygın olduğu işletmelerde, müşteri memnuniyeti karşılanamamakta, gelecekte sağlanacak gelir miktarı azalmakta ve kâr oranlarında düşüş gözlenmektedir. Örgütsel verimlilik bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir (Zimmerman,2008:309).

İşten ayrılma nedeniyle, boşalan pozisyon için örgütlerin, yeni personel bulması zordur ve zamanlarını boşa harcamalarına sebep olur. Yeni işçi alımı birçok maliyeti de beraberinde getirmektedir. Verilen ilan için ödenen ücret, mülakat, testler ve danışmanlık bedeli, yeni işçinin eğitimi için yapılan masraflar bunlardan bazılarıdır. Ayrıca işten ayrılma kararının örgüt tarafından verildiği durumlarda kıdem tazminatı ödenmesi gerekliliği de ek bir mali yüküdür. Kuruma yeni katılan üyenin uyum sağlaması zor olabilir, iş kazalarında artış gözlenebilir, ürün/ hizmet kalitesinde sorunlar yaşanabilir. İşten ayrılmalar kurumda kalan çalışanların büyük bir kısmında işe karşı güvensizlik duymalarına ve moral bozukluğu yaşamalarına neden olabilmektedir (Sabuncuoğlu,2012:46).

Örgütler açısından işten ayrılmaların sebep olduğu olumsuzluklar yanı sıra kurumlara sağladığı faydalarda mevcuttur. İşten ayrılma sayesinde, düşük performanslı çalışanlar örgütten ayrılır, kuruma gelen yeni kanla birlikte bilgi ve teknolojide yenilikler yaşanır. İşten ayrılmalar örgüte kurallarında ve yönetmeliklerinde değişim imkânı sağlar, kurumda kalan kişilerin yer değiştirme olanakları fazlalaşır ve iş tatmini yükselir. Bununla birlikte, yapısal değişimlerin ortaya çıkma ihtimali artar, personelin işten ayrılmasına neden olan diğer davranışlardan uzaklaştığı görülür ve kurumlara maliyetlerini azaltma fırsatı sunar (Mobley,1982:113) .

İşten ayrılmaya karar vermek oldukça riskli bir faaliyettir. Çünkü işten ayrılmanın, kişiler açısından dezavantajları ve avantajlar mevcuttur. Çalışanların ücretlerinde düşüş meydana gelmesi, diğer işe geçişin yaratacağı maliyet, değerli olan iş ilişkilerini kaybetmesi ve iş değişimi nedeniyle stres yaşaması işten ayrılmanın beraberinde getirdiği olumsuzluklardan bazılarıdır. Ayrıca çalışanların sosyal ve ailevi dayanak bulamaması, kariyerinde gerileme meydana gelmesi ile kazanmış olduğu ödülleri kaybetmesi de iş görenin yaşayabileceği olumsuzluklar arasında yer almaktadır. Çalışanın yeni işinde daha iyi uyum elde etmesi, yaşadığı stresin düşmesi ve yeteneklerini daha iyi kullanabilmesi işten ayrılmanın kişiye sağladığı avantajlar arasındadır. Kurumdan ayrılmak, kişinin kazancını arttırabilir, kariyer imkânı sunabilir ve yeni bir ortama girmesi kendini geliştirmesini sağlayabilir (Sarp,2018:41,42).

İşten ayrılma sadece işten ayrılanlar açısından değil kalanlar üzerinde de olumlu ve olumsuz etkileri olan bir faaliyettir. Başlıca neden olduğu olumsuzluklar; sosyal ilişkilerin ve iletişim yollarının hasar alması, çalışma arkadaşlarını kaybetmeleri, yeni eleman alınana kadar iş yüklerinin ağırlaşması, birlik duygularının zedelenmesi ve kuruma olan bağlılıklarının azalması olarak sıralanabilmektedir. İşten ayrılmalar kalan personellerin farklı pozisyonlara geçme ihtimalini arttırır, yeni gelenlerin bilgilerinden faydalanmalarını sağlar, iş tatmini yükseltir, birlik hissini ve örgütsel bağlılığını güçlendirir (Mobley,1982:113).

İKİNCİ BÖLÜM

MOBBİNGİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ

1. Araştırmanın Modeli

Bir işletmenin hayatta kalabilmesi, piyasada rekabet üstünlüğü elde edebilmesine bağlıdır. Kurumların rekabette üstünlük edebilmelerini sağlayan temel etken insan faktörüdür. Örgütler etkin bir insan kaynakları yönetimi stratejisi uygulayarak hedeflerine ulaşabilir ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilirler. Bunun için kurumlar nitelikli iş gücünü istihdam edebilmeli ve onların işletmeden ayrılmalarına engel olabilmelidirler. 21. Yüzyılda örgütlerin insan kaynakları alanında karşılaştıkları temel sorun iş gören değişimiyle ilgilidir. Nitelikli personelin kaybı, ödenen tazminatlar, örgüte yeni katılacakların getirdiği mali yük ve kurumda kalan diğer çalışanlarla yaşanan uyum sorunları personel değişiminin beraberinde getirdiği olumsuzluklardan bazılarıdır. Bu yüzden işletmeler nitelikli çalışanların kaybına neden olabilecek durumların önceden farkına varmalı ve sorunları çözüme kavuşturmalıdır. Mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti de iş görenlerin örgütü terk etmelerine taban oluşturacak kavramlar arasında yer almaktadır.

Mobbing, kurban olarak belirlenen kişi veya kişilere yöneltilen duygusal nitelikli taciz ve şiddet şeklidir. Bu olgu aşağılama, küçük düşürme, taciz gibi etik dışı faaliyetleri bünyesinde tutan, düzenli ve sürekli yapılan bir davranış şeklidir.

İşletmelerin insan kaynaklarını tehdit eden bir diğer olay örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik genel anlamıyla iş görenlerin sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri, paylaşımlarının bir işe yaramayacağını düşünerek gizlemeleri olarak ifade edilmektedir.

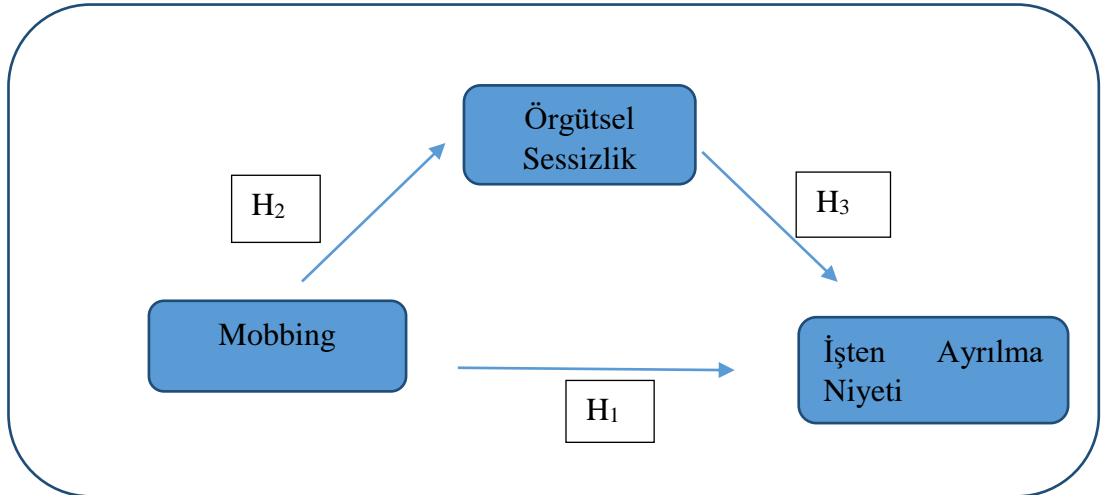
İşten ayrılma niyeti ise bireylerin çalıştıkları kurumdan bilinçli olarak ayrılma yönünde karar alması anlamına gelmektedir. İş görenler genellikle istihdam konusunda yaşadıkları memnuniyetsizlikler sonucu işten ayrılma niyetine yönelmektedirler.

Araştırmanın konusu “Mobbingin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü” dür. Bu çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetleriyle mobbing ve örgütsel sessizliğin arasındaki bağlantılar araştırılmıştır. Kişilerin mobbinge uğradıklarında örgütsel sessizliğe ne ölçüde başvurdukları ve ne kadar işten ayrılma niyeti taşıdıklarıyla ilgilenilmiştir.

Çalışmada, işten ayrılma olaylarının meydana getirdiği maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda gerekli tedbirlerin alınması için işveren ve yöneticilere kaynak oluşturulmuştur. Kurumlarda örgütsel sessizliğin ve mobbingin azaltılması için çalışmalar yapılmasına katkıda bulunulmuş ve daha sonraki yıllarda aynı il ve aynı sektörde yapılacak araştırmalarda karşılaştırma yapılabilmesi için kaynak sağlanmıştır.

Yukarıdaki bilgiler ve çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir. Şekilde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki kavramsal ilişkiler gösterilmiştir.

Şekil 2. 1. Araştırma Modeli



2.Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde araştırmanın değişkenleri olan mobbing, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik kavramları hakkında daha önce yapılan araştırmalara yer verilerek, ulaşılan sonuçlar doğrultusunda hipotezler oluşturulmuştur.

Literatürde mobbing, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik farklı değişkenlerle birlikte ele alınarak incelenmiştir. Bu çalışmalardan birisi Erdirençelebi ve Filizöz tarafından 2016 yılında mobbingin etik iklim ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmadaki veriler Konya ilindeki iki özel bankada çalışan 194 kişiden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda iş görenlerin mobbing algılarının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Erdirençelebi,Filizöz,2016:132-137).

Serçeoğlu vd. tarafından yürütülen bir araştırmada mobbingin işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek amacıyla Erzurum ilindeki konaklama işletmelerinde çalışan 391 kişiden elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmacılar elde ettikleri verilerden hareketle mobbingin alt boyutlarından olan fiziksel gözdağı vermeye yönelik mobbingin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Serçeoğlu vd., 2016:1102-1106).

2014 yılında Akbolat vd. mobbingin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 253 kişiye anket uygulamışlardır. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde mobbing ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Akbolat vd.,2014: 6-14).

Literatürde mobbing ve işten ayrılma niyeti farklı değişkenlerle birlikte çalışmaların konusu olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucu, kamu veya özel sektör çalışanları fark etmeksizin, bireylerin maruz kaldıkları mobbing faaliyetleri arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin arttığı ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmaya dâhil edilen bir diğer değişken ise örgütsel sessizliktir. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlikle ilgi yapılan birçok araştırma mevcuttur. Bunlardan bir tanesi Kalay vd. tarafından 2014 yılında yapılmıştır. Araştırmacılar mobbing, örgütsel sessizlik ve sinizm arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir

kamu üniversitesinde anket uygulamış ve 240 kişiden veri elde etmişlerdir. Araştırmadan idari ve akademik iş görenlerin, mobbing faaliyetlerine uğramalarıyla örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kalay vd.,2014:10-12).

Çavuş vd., mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla enerji sektöründe 200 iş gören üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda iş görenlerin maruz kaldıkları mobbing faaliyetleri arttıkça korunmacı ve kabullenici sessizlik davranışları sergilemeye başladıkları tespit edilmiştir (Çavuş vd. 2015:14-19).

Mobbing ve sessizlikle ilgili bir çalışma 2018 yılında Güngör ve Potuk tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmayı öğretmenlerin mobbing, örgütsel adalet ve sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmışlardır. Veriler 2016- 2017 eğitim- öğretim yılında Afyonkarahisar merkezinde bulunan 842 öğretmenden elde edilmiş ve öğretmenlerin mobbing algılarının örgütsel sessizlik düzeylerini pozitif yönde artırdığı tespit edilmiştir (Güngör,Potuk,2018:726-738).

Yine 2011 yılında mobbing ve sessizlikle ilgili benzer bir araştırma Gül ve Özcan tarafından Karaman İl Özel İdaresinde görev yapan 75 kamu görevlisi vasıtasıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda mobbing ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta dereceli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Gül,Özcan,2011:115-131).

Sönmez ve Cemaloğlu 2018 yılında ilköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzları, mobbing ve sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Araştırma 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Aksaray ilinin Merkez ilçesinde görev yapan 395 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar elde edilen veriler doğrultusunda öğretmenlerin mobbinge maruz kalma düzeylerinin, örgütsel sessizliği artırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Sönmez,Cemaloğlu,2018:1954-1957).

Örgütsel sessizlik ve mobbinge ilgili farklı alanlarda birçok araştırma yapılmıştır. Çalışmalara farklı değişkenler de dâhil edilmiştir. Araştırmacıların genel görüşleri mobbingin örgütsel sessizliği artırdığı yönündedir.

Literatürde örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetinin birlikte değerlendirildiği araştırmalar da mevcuttur. 2015 yılında Çiftçi vd. tarafından örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin arasındaki ilişkiye yönelik yaptıkları çalışmayla ilgili literatüre katkıda bulunmuşlardır. Bu araştırma Ordu ilindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel eğitim ve rehabilitasyon merkezlerinde görevli olan 118 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Elde edilen verilere göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamsız bir ilişki vardır (Çiftçi vd.,2015:999-1005).

Sipahi ve Kartal 2018 yılında yaptıkları bir araştırmada nepotizmin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada kullanılacak veriler Giresun ilinde faaliyette bulunan kamu ve özel sektörde çalışan 128 kişiden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda kamu ve özel sektörde nepotizmin örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemediği fakat işten ayrılma niyetini artırdığı tespit edilmiştir (Sipahi, Kartal, 2018:113-116).

İşten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlikle ilgili bir diğer araştırma Uslu ve Aktaş tarafından yapılmıştır. Uslu ve Aktaş 2017 yılında yaptıkları çalışmada işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik etkileşimini iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksiyle birlikte ele almışlardır. 2015 Mart-Nisan aylarında İstanbul’ da faaliyet gösteren özel bir hastane zincirinde çalışan 359 kişiden veri toplamışlardır. Veriler analiz edildikten sonra çalışanların örgütsel sessizlik algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Uslu,Aktaş,2017:145-154).

Yapılan literatür taraması sonucunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁: Mobbing, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler.

H₂: Mobbing, örgütsel sessizliği pozitif yönde etkiler.

H₃: Örgütsel sessizliğin, mobbing dolayısıyla işten ayrılma niyetine etkisinde aracılık rolü vardır.

3.Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanların mobbing, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik düzeyleri ile birbirleri arasındaki ilişkileri belirlemek için gerekli niteliklere sahip ve literatürde daha önce kullanılmış olan ölçeklerden yararlanılmıştır. Kullanılan anketlerle, daha önceki araştırmalarda yüksek derecede güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma için hazırlanan anket formunun, örgütlerdeki mobbing algıları, iş görenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile birlikte işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini ölçmeye yönelik mevcut durumu tespit edebileceği varsayılmaktadır.

Bu araştırmada kullanılan veriler 2019 yılı itibariyle Aksaray ilindeki kayıtlı 18 otelin çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilmiştir. Anket uygulaması gerçekleştirilmeden önce çalışmanın yürütüleceği otellere, araştırma sonucu elde edilecek verilerin çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacağı, sonuçların birlikte değerlendirileceği, katılımcının isminin yer almayacağı, verilerin herhangi bir kurum veya kuruluşla paylaşılmayacağı bildirilerek güvence verilmiştir. Tüm katılımcıların ilgili ankete yeterli zaman ayırıp, dikkatlice okudukları kabul edilmektedir. Verilen cevapların samimi olduğu ve cevapların bazı amaçlar doğrultusunda art niyet taşımadığı ön kabuller arasında yer almaktadır. 194 kişinin örneklem tablosunda değerlendirilerek yeterli katılımcıya ulaşılarak doğru sonuçlara ulaşıldığı da kabul edilmektedir. Araştırmada, gizlilik esasına bağlı kalınarak otellerin isimlerine yer verilmemiştir.

Bu araştırmaya yapım aşamasındaki oteller dâhil edilememiştir. Çalışan sayısı mevsimsel olarak değişmektedir. Yaz aylarında ülkemize gelen misafirler ve iç talep doğrultusunda çalışan sayısı artıp azalmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği Ocak ayındaki çalışan sayısı mevsimsel bir sayıdır. Bu yüzden araştırmanın farklı dönemlerde yinelenmesiyle bu sınırlılık ortadan kaldırılabilir. Araştırmanın tek bir ildeki otellerde yapılması diğer bir sınırlılığdır. Bunun nedeni ise zamanın ve yeterli mali bütçenin olmamasıdır.

4.Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümü 3 kısımdan oluşmaktadır. İlk bölümde evren ile örneklem seçimi; ikinci kısımda kullanılan ölçekler ve ölçeklerde yer alan ifadelerin nitelikleriyle birlikte veri toplama süreci hakkında bilgiler verilmiştir. Sonuncu bölümde ise araştırmada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

4.1.Araştırma Evrenine ve Örneklem Seçimine Karar Verilmesi

Araştırmanın evreni seçilirken, modeldeki değişkenlerin doğru şekilde ölçülebileceği, uygun bir alan tercih edilmiştir. Çalışmada, Aksaray' da faaliyet gösteren otellerdeki çalışanlar araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Aksaray Belediyesi'nden alınan bilgiye göre Aksaray merkezde İşyeri Açma ve Çalışma ruhsatı kayıtlarında 18 adet otel faaliyetli işyeri bulunmaktadır.

Söz konusu otellere gidilerek yetkililerden alınan sözlü beyanlara göre toplam çalışan sayısı 194' tür. Bu araştırma evreninden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 129 olarak hesaplanmıştır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). 194 adet anket formu hazırlanmış ve 194 çalışanın tamamına ulaşılmıştır.

Formlar araştırmacı tarafından çalışanlara dağıtılmış ve toplanmıştır. Ankette yer alan ifadelerin içten ve hedefe uygun olacak şekilde cevaplanması amaçlanmıştır. Bunu sağlamak için, otel yöneticilerine, sorular hakkında bilgiler verilerek ve araştırmadan elde edilecek verilerin önemi anlatılarak kurumdan gerekli izinler alınmıştır. Çalışanlara, anket formları teslim edilirken nasıl dolduracağı ve değerlendirileceği hakkında açıklamalar yapılmış ve doldurmaları için 3 gün süre verilmiştir. Dağıtılan anketlerden 145 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden 7' si eksik olarak değerlendirilmiş ve 138 anket analize tabi tutulmuştur.

4.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma genel olarak nicel verilere dayandığı için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu hazırlanırken soruların açık ve net olmasına, kullanılan

ölçeklerin daha önceki araştırmalarda kullanılan geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olmasına dikkat edilmiştir. Yerli ve yabancı alan yazınında geniş bir araştırma yapılarak hazırlanan anket formu dört bölümden ve 55 ifadeden oluşmaktadır (EK1).

Anket formunun ilk bölümünde çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni hali, eğitim durumu ve iş yerinde çalışma süresiyle ilgili 5 soruya yer verilmiş ve katılımcıların temel özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak amaçlanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde çalışanların mobbing algılarına yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde Tınaz vd., (2010) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan, 28 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Anket ifadeleri 5'li likert ölçeğine göre düzenlenerek çalışanların katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anket formunun üçüncü bölümünde çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını ölçmek için Van, Ang ve Botero'nun (2003) tarafından geliştirilerek geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan, Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçe' ye uyarlanan ve Çalık (2016) tarafından doktora tezinde faydalanan, 14 ifadeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Anket ifadeleri 5'li likert ölçeğine göre düzenlenerek çalışanların katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

Anket formunun son bölümünde ise çalışanların işten ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik hazırlanan 8 ifade yer almaktadır. Bu bölümde kullanılan anket Büyükbeşe (2012) tarafından Reyhav ve Weisberg'den (2009) alınarak doktora çalışmasında kullanılmış ve daha sonra 5 maddeden oluşan ölçek geliştirilerek Aslantaş (2016) tarafından 8 maddeden oluşan haliyle doktora tezinde kullanılmıştır. Anket ifadeleri 5'li likert ölçeğine göre düzenlenerek çalışanların katılma derecelerini belirtmeleri istenmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum).

4.3. Analiz Teknikleri

Bu araştırmada, örgütlerde meydana gelen mobbing uygulamalarının çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde bıraktığı etki incelenmiştir. Bunu yaparken, örgütsel sessizliğin bu iki değişken arasında herhangi bir aracı rolüne sahip olup olmadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı, maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür ve genellikle likert tipli ölçeklerde kullanılır. Cronbach Alpha 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Bu değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Yıldız, Uzunsakal, 2018: 19).

Tablo 2. 1. Cronbach Alfa Güvenilirlik Tablosu

Cronbach Alfa Katsayısı	Ölçeğin Güvenilirliği
$0 < \alpha < 0.40$	Güvenilir değil
$0.40 < \alpha < 0.60$	Güvenilirliği Düşük
$0.60 < \alpha < 0.80$	Güvenilirliği Yeterli Düzeyde
$0.80 < \alpha < 1.00$	Güvenilirliği Yüksek

Kaynak: Yıldız, Uzunsakal, 2018:19.

Tablo incelendiği zaman alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olduğu durumlarda güvenilirliğin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katsayı 1' e ne kadar yakınsa güvenilirlik o kadar yüksektir (Kalaycı, 2009: 405).

Katılımcıların demografik özellikleri ile mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti için hazırlanan anket soruları arasında karşılaştırma yapabilmek için Mann- Whitney U testi ve Kruskal- Wallis testi yapılmıştır. Mann- Whitney U testi yaş, cinsiyet, medeni hâl gibi bağımsız iki değişkenin karşılaştırılmasında kullanılan parametrik olmayan bir analiz şeklidir. Kruskal- Wallis testi ise eğitim, gelir gibi ikiden fazla değişkenin karşılaştırılmasında kullanılan, parametrik olmayan tek yönlü varyans analiz şeklidir. Bu analiz, örnek gruplarının 30'dan küçük olduğu ve dağılım ön varsayımının sağlanmadığı durumlarda kullanılır (Kurtuluş, 2010:178-180).

Çalışmada, analizler için kullanılacak 138 anketin araştırma evrenini temsil değerinin yeterli düzeyde olduğu ve analizler için gerekli büyüklüğü sağladığı düşünülmektedir. Analizlerde dağıtılan anketlerin %95,1'lik kısmı kullanılmıştır.

4.4. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, demografik özelliklere ilişkin bulgular, güvenilirlik ve geçerlilik testlerinden elde edilen verilerle, değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler hakkında açıklamalar yapılmıştır.

4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2.2. araştırmanın yapıldığı otellerdeki katılımcıların, anketin ilk bölümünde bulunan demografik ifadeler için verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşturulmuştur.

Tablo 2. 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tablo

		F	%
CİNSİYET	ERKEK	87	63
	KADIN	51	37
YAŞ	25'ten Az	38	27,5
	25-34	46	33,3
	35-44	42	30,4
	45 ve Üzeri	12	8,7
MEDENİ DURUM	EVLİ	78	56,5
	BEKAR	60	43,5
EĞİTİM DURUMU	İLKÖĞRETİM	50	36,2
	LİSE	58	42
	ÖN LİSANS	13	9,4
	LİSANS VE LİSANSÜSTÜ	17	12,3
İŞ TECRÜBESİ	1-5	107	77,5
	6-10	21	15,2
	11 YILDAN FAZLA	10	7,2

Anket verilerine göre araştırma katılımcılarının %63'lük bir kısmını erkek, %37'lik bölümün ise kadın çalışanlardan meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin %27,5'lik kısmı 25 yaşından az, %33,3 lük bölümü 25-34 yaş arasında yer almaktadır. Ayrıca 35-44 yaş arasında bulunan çalışanlar %30,4 lük bir orana sahipken, 45 yaş ve üzeri katılımcı sayısı %8,7' dir. 25 yaşından az ve 25 ile 34 yaş arasında bulunan katılımcıların toplam oranının %60,8 olması otel çalışanlarının genç bireylerden meydana geldiğini göstermektedir.

Katılımcıların medeni durumuna yönelik verdikleri cevaplara göre katılımcıların %56,5'i evli ve %43,5'i bekârdır.

Demografik veriler eğitim durumu açısından incelendiğinde katılımcıların %36,2' si ilköğretim, %42'si lise, %9,4' ü ön lisans, %12,3'ü lisans ve yüksek lisans mezunudur.

Araştırmaya katılan çalışanların iş tecrübelerine yönelik verdikleri cevaplara göre katılımcıların %77,5'lik bir kısmı 1 ile 5 yıl arasında, %15,2'lik bir bölümü 6 ile 10 yıl arasında, %7,2'si ise 11 yıldan fazla tecrübe sahibidir.

4.4.2. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İfadelerine İlişkin Frekans Tabloları

Bu bölümde, katılımcıların mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetini belirlemek için hazırlanan ifadelere verdikleri cevaplar tablolar halinde özetlenmiştir.

Tablo 2. 3. Mobbing Ölçeğinin 1. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Yaptığım her iş ince ince izleniyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	34	24,6
	Katılmıyorum	39	28,3
	Kararsızım	19	13,8
	Katılıyorum	30	21,7
	Kesinlikle Katılıyorum	16	11,6
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.3’de katılımcıların yaptıkları her işin incelendiği ifadesine %24,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %28,3’ü katılmıyorum, %13,8’i kararsızım, %21,7’si katılıyorum ve %11,6’sı kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %52,9 yaptıkları her işin izlenmediği görüşündedir. Buna karşılık izlendiğini düşünen kesim ise %33,3’tür.

Tablo 2. 4. Mobbing Ölçeğinin 2. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Mesleki becerilerimin altında veya öz saygıma zarar veren işler yapmam isteniyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	57	41,3
	Katılmıyorum	55	39,9
	Kararsızım	15	10,9
	Katılıyorum	7	5,1
	Kesinlikle Katılıyorum	4	2,9
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.4’de katılımcıların mesleki becerilerinin altında veya öz saygılarına zarar verecek işlerin kendilerinden yapılması istenildiği ifadesine %41,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %39,9’u katılmıyorum, %10,9’u kararsızım %5,1’i katılıyorum ve %2,9’u kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %80,9’u mesleki becerilerinin altında veya öz saygılarına zarar veren işlerin kendisinden yapılmasının istenilmediğini düşünürken %8’i bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 5. Mobbing Ölçeğinin 3. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	51	37,0
	Katılmıyorum	59	42,8
	Kararsızım	12	8,7
	Katılıyorum	8	5,8
	Kesinlikle Katılıyorum	8	5,8
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.5’e göre katılımcıların yaptıkları işlerin eleştirildiği ve hatalarının sürekli yüzlerine vurulduğu ifadesine %37’si kesinlikle katılmıyorum, %42,8’i katılmıyorum, %8,7’si kararsızım, %5,8’i katılıyorum ve %5,8 i kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %11,6’sı yaptıkları her

işin eleştirildiği ve sürekli hatalarının yüzlerine vurulduğunu düşünürken %79,8'u bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 6. Mobbing Ölçeğinin 4. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	54	39,1
	Katılmıyorum	60	43,5
	Kararsızım	11	8,0
	Katılıyorum	10	7,2
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,2
	Toplam		138

Tablo 2.6'da katılımcıların yaptıkları işlerle ilgili hatalı bilgilendirilme yapıldığı ya da gizlendiği yönündeki görüşe %39,1'i kesinlikle katılmıyorum, %43,5'i katılmıyorum, %8'i kararsızım, %7,2'si katılıyorum ve %2,2'si kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. İş görenlerin %82,6'sı işleriyle ilgili yanlış bilgilendirilmedikleri veya bilgilerin gizlenmediğini düşünürken %9,4'ü bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 7. Mobbing Ölçeğinin 5. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	47	34,1
	Katılmıyorum	61	44,2
	Kararsızım	18	13,0
	Katılıyorum	6	4,3
	Kesinlikle Katılıyorum	6	4,3
	Toplam		138

Tablo 2.7'de katılımcıların soru ve taleplerinin yanıtız bırakıldığı ifadesine %34,1'i, kesinlikle katılmıyorum, %44,2'si katılmıyorum, %13'ü kararsızım, %4,3'ü katılıyorum ve %4,3'ü kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %78,3'ü soru ve taleplerinin yanıtız kalmadığını düşünürken %8,6'sı bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 8. Mobbing Ölçeğinin 6. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	56	40,6
	Katılmıyorum	58	42,0
	Kararsızım	15	10,9
	Katılıyorum	5	3,6
	Kesinlikle Katılıyorum	4	2,9
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.8’de katılımcıların yetiştirilmesi imkânsız mantıksız görev ve hedeflerden sorumlu tutulduğuna dair ifadeye %40,6’sı kesinlikle katılmıyorum, %42’si katılmıyorum, %10,9’u kararsızım, %3,6’sı katılıyorum ve %2,9’u kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %82,6’sı yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız görev ve hedeflerden sorumlu tutulmadıklarını düşünürken %6,5’i bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 2. 9. Mobbing Ölçeğinin 7. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	54	39,1
	Katılmıyorum	59	42,8
	Kararsızım	12	8,7
	Katılıyorum	10	7,2
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,2
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.9’da katılımcıların işle ilgili konularda kendilerine söz hakkı tanınmadığı ya da sözlerinin kesildiği görüşüne %39,1’i kesinlikle katılmıyorum, %42,8’i katılmıyorum, %8,7’si kararsızım, %7,2’si katılıyorum ve %2,2’i kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %9,4’ü yaptıkları işlerle ilgili konulara söz hakkı tanınmadığını ya da sözlerinin kesildiğini düşünürken %81,9’u bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 2. 10. Mobbing Ölçeğinin 8. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	58	42,0
	Katılmıyorum	60	43,5
	Kararsızım	12	8,7
	Katılıyorum	4	2,9
	Kesinlikle Katılıyorum	4	2,9
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.10’da görüldüğü üzere çalışanların sorumluluklarının kısıtlandığı ya da tamamen ellerinden alındığı yönündeki ifadeye katılımcılardan %42’si kesinlikle katılmadığını, %43,5’i katılmadığını, %8,7’si kararsız olduğunu, %2,9’u katıldığı ve %2,9’u kesinlikle katıldığını belirtmişlerdir. İş görenlerin %85,5’i sorumluluklarının daraltılmadığı veya ellerinden alınmadığını düşünürken %5,8’i bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 11. Mobbing Ölçeğinin 9. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	58	42,0
	Katılmıyorum	53	38,4
	Kararsızım	21	15,2
	Katılıyorum	4	2,9
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,4
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.11’de çalışanların işleriyle ilgili önerilerinin ve düşüncelerinin reddedildiği ifadesine katılımcıların %42’sinin kesinlikle katılmıyorum, %38,4’ünün katılmıyorum, %15,2’sinin kararsızım, %2,9’unun katılıyorum ve %1,4’ünün kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. İş görenlerin %80,4’ü işle ilgili öneri ve görüşlerinin reddedilmediğini düşünmektedir. Çalışanların %4,3’ü ise bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 2. 12. Mobbing Ölçeğinin 10. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Benimle bağırıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	54	39,1
	Katılmıyorum	60	43,5
	Kararsızım	13	9,4
	Katılıyorum	6	4,3
	Kesinlikle Katılıyorum	5	3,6
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.12’de çalışanlarla sert bir şekilde ve kaba bir üslupla konuşulduğunu içeren ifadeye katılımcıların %39,1’i kesinlikle katılmıyorum, %43,5’i katılmıyorum, %9,4’ü kararsızım, %4,3’ü katılıyorum ve %3,6’sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların %82,6’sı kendileriyle iletişimde sert veya kaba bir tarzla karşılaşmadıklarını düşünmektedir. İş görenlerin %7,9’u ise bu muameleyle karşılaştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 2. 13. Mobbing Ölçeğinin 11. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	53	38,4
	Katılmıyorum	52	37,7
	Kararsızım	21	15,2
	Katılıyorum	7	5,1
	Kesinlikle Katılıyorum	5	3,6
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.13’de çalışanların işleri hakkında verdikleri kararların sorgulandığı ifadesine katılımcılardan %38,4’ünün kesinlikle katılmıyorum, %37,7’sinin katılmıyorum, %15,2’sinin kararsızım, %5,1’inin katılıyorum ve %3,6’sının kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir. Çalışanların %76,1’si işle ilgili verdikleri kararların sorgulanmadığını düşünürken %8,7’si bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 14.Mobbing Ölçeğinin 12.Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	59	42,8
	Katılmıyorum	58	42,0
	Kararsızım	14	10,1
	Katılıyorum	2	1,4
	Kesinlikle Katılıyorum	5	3,6
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.14'e göre iş görenlerin kurum içinde olumsuz mimik ve bakışlara maruz kalmalarını içeren ifadeye katılımcıların %42,8'i kesinlikle katılmıyorum, %42'si katılmıyorum, %10,1'i kararsızım, %1,4'ü katılıyorum ve %3,6'sı kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların %84,8'i olumsuz mimik ve bakışlarla karşılaşmadıklarını belirtmiştir. Buna karşılık iş görenlerin %5'i kurum içinde kendilerine olumsuz mimik ve bakışların yöneltildiğini düşünmektedir.

Tablo 2. 15. Mobbing Ölçeğinin 13. Maddesinin Frekans Tablosu.

	F	%	
Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	63	45,7
	Katılmıyorum	54	39,1
	Kararsızım	11	8,0
	Katılıyorum	2	1,4
	Kesinlikle Katılıyorum	8	5,8
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.15'de çalışanların özel hayatlarıyla ilgili dile getirilmesini istemediği hassas nitelikli konuların açığa çıkarıldığı yönündeki ifadeye katılımcıların %45,7'sinin kesinlikle katılmıyorum, %39,1'inin katılıyorum, %8'inin kararsızım, %1,4'ünün katılıyorum ve %5,8'inin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %84,8' özel yaşamlarıyla ilgili konuşulmasını istemediği hassas nitelikli konuların açığa çıkarılmadığı düşünürken %7,4'ü bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 16. Mobbing Ölçeğinin 14. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	68	49,3
	Katılmıyorum	55	39,9
	Kararsızım	10	7,2
	Katılıyorum	3	2,2
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,4
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.16’da çalışanlarla herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşulduğu ifadesine katılımcıların %49,3’ünün kesinlikle katılmıyorum, %39,9’unun katılıyorum %7,2’sinin kararsızım, %2,2’sinin katılıyorum ve %1,4’ünün kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %89,2 kendileriyle tüm iş görenlerin önünde aşağılayıcı bir tarzda konuşmadığını düşünürken %3,6’sı bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 17. Mobbing Ölçeğinin 15. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Dış görünüşümle, hâl ve hareketlerimle veya kusurlarımla alay ediliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	64	46,4
	Katılmıyorum	58	42,0
	Kararsızım	12	8,7
	Katılıyorum	1	0,7
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,2
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.17’de iş görenlerin dış görünüşleriyle, hâl ve hareketleriyle ya da kusurlarıyla alay edildiğine yönelik ifadeye katılımcıların %46,4’ünün kesinlikle katılmıyorum, %42’sinin katılmıyorum, %8,7’sinin kararsızım, %0,7’sinin katılıyorum ve %2,2’sinin kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %88,4’ü dış görünüşleriyle, hâl ve hareketleriyle ya da kusurlarıyla alay edilmediği görüşündedir. Buna karşılık çalışanların %2,9’u bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 18. Mobbing Ölçeğinin 16. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Özel yaşamımla alay ediliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	71	51,4
	Katılmıyorum	50	36,2
	Kararsızım	13	9,4
	Katılıyorum	2	1,4
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,4
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.18’de çalışanların özel hayatlarıyla alay edildiği ifadesine katılımcıların %51,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %36,2’si katılmıyorum, %9,4’ü kararsızım, %1,4’ü katılıyorum ve %1,4’ü kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %87,6’sı özel hayatlarıyla alay edilmediğini belirtmişlerdir. Buna karşılık iş görenlerin %2,8’i özel yaşamlarıyla alay edildiği görüşündedir.

Tablo 2. 19. Mobbing Ölçeğinin 17. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
İş yerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	62	44,9
	Katılmıyorum	54	39,1
	Kararsızım	15	10,9
	Katılıyorum	3	2,2
	Kesinlikle Katılıyorum	4	2,9
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.19’da görüldüğü üzere iş görenlerin çalıştıkları kurumda meydana gelen her türlü problemden sorumlu tutuldukları yönündeki ifadeye katılımcıların % 44,9’u kesinlikle katılmıyorum, %39,1’i katılmıyorum, %10,9’u kararsızım, %2,2’si katılıyorum ve %2,9’u kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların % 84’ü iş yerlerinde meydana gelen her türlü problemden sorumlu tutulmadığını düşünürken,%5,1’i bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 20. Mobbing Ölçeğinin 18. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	68	49,3
	Katılmıyorum	55	39,9
	Kararsızım	8	5,8
	Katılıyorum	5	3,6
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,4
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.20’de çalışanların işyerlerinde görmezden gelindiğine yönelik olan ifadeye katılımcıların %49,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %39,9’u katılmıyorum, %5,8’i kararsızım, %3,6’sı katılıyorum ve %1,4’ü kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %89,2 kurumlarında görmezden gelinmediklerini ifade ederken, %4 işyerlerinde onlar yokmuş gibi davranıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 2. 21. Mobbing Ölçeğinin 19. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	87	63,1
	Katılmıyorum	40	29,0
	Kararsızım	5	3,6
	Katılıyorum	5	3,6
	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,7
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.21’de görüldüğü üzere işyerlerinde yapılan kutlamalara kurum içinde herkesin çağrılmadığı, ayırım yapıldığı yönündeki ifadeye katılımcıların %63,1’i kesinlikle katılmıyorum, %29’u katılmıyorum, %3,6’sı kararsızım, %3,6’sı katılıyorum ve %0,7’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Çalışanların %89,1 bu kutlama yapılırken herkesin dâhil edildiğini düşünürken %4,3 bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 2. 22. Mobbing Ölçeğinin 20. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Başarılarım, sahipleniliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	64	46,4
	Katılmıyorum	53	38,4
	Kararsızım	12	8,7
	Katılıyorum	6	4,3
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,2
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.22’de çalışanların başarılarının başkaları tarafından üstlenildiğini belirten ifadeye katılımcıların %46,4’ünün kesinlikle katılmıyorum, %38,4’ünün katılmıyorum, %8,7’sinin kararsızım, %4,3’ünün katılıyorum ve %2,2’sinin kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. İş görenlerin %84,8’i başarılarının başkaları tarafından elinden alınmadığını düşünürken %6,5’i başarılarının başkalarınca sahiplenildiği görüşündedir.

Tablo 2. 23. Mobbing Ölçeğinin 21. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan kaçınıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	76	55,1
	Katılmıyorum	51	37,0
	Kararsızım	8	5,8
	Katılıyorum	2	1,4
	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,7
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.23’de görüldüğü üzere kurumda mobbinge maruz kalan bireyin çalışma arkadaşları tarafından yalnız bırakıldığı ve birlikte çalışmaktan kaçınıldığını içeren ifadeye katılımcıların %55,1’i kesinlikle katılmıyorum, %37’si katılmıyorum, %5,8’i kararsızım, %1,4’ü katılıyorum ve %0,7’si kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların %92,1 iş arkadaşları tarafından yalnız bırakılmadığı ve kendileriyle çalışmaktan kaçmadıklarını belirtirken %2,1’i bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 2. 24. Mobbing Ölçeğinin 22. Maddesinin Frekans Tablosu.

		F	%
İş arkadaşlarımdan ayrı bir yerde çalışmaya zorlanıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	73	52,9
	Katılmıyorum	54	39,1
	Kararsızım	7	5,1
	Katılıyorum	3	2,2
	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,7
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.24’de çalışanların iş arkadaşlarından farklı bir yerde çalışmaya zorlandığı yönündeki ifadeye katılımcıların %52,9’u kesinlikle katılmıyorum, %39,1’i katılmıyorum, %5,1’i kararsızım, %2,2’si katılıyorum ve %0,7’si kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %92 iş arkadaşlarından ayrı bir yerde çalışmaya zorlanmadıklarını belirtmişlerdir. İş görenlerin %2,9’u çalışma arkadaşlarından farklı bir yerde çalışmaya zorlandıklarını verdikleri yanıtlarla göstermişlerdir.

Tablo 2. 25. Mobbing Ölçeğinin 23. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	73	52,9
	Katılmıyorum	54	39,1
	Kararsızım	5	3,6
	Katılıyorum	3	2,2
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,2
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.25’de görüldüğüne göre çalışanların özel hayatlarıyla ilgili hakaret boyutuna varan eleştiriler yapıldığı yönündeki ifadeye katılımcıların %52,9’u kesinlikle katılmıyorum, %39,1’i katılmıyorum, %3,6’sı kararsızım, %2,2’si katılıyorum ve %2,2’si kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların %92’si özel hayatlarına ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılmadığını belirtmişlerdir. İş görenlerin % 4,4’ü ise özel hayatlarıyla ilgili hakaret boyutuna varan eleştirilere maruz kaldıklarını bildirmişlerdir.

Tablo 2. 26. Mobbing Ölçeğinin 24. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	75	54,3
	Katılmıyorum	49	35,5
	Kararsızım	9	6,5
	Katılıyorum	3	2,2
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,4
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.26’da çalışanların işyerlerinde siyasi ve dini görüşleri yüzünden sözlü veya sözsüz saldırılara maruz kaldıkları yönündeki ifadeye katılımcıların %54,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %35,5’i katılmıyorum, %6,5’i kararsızım, %2,2’si katılıyorum, %1,4’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. İş görenlerin %89,8’i bu tür saldırılarla karşılaşmadıkları düşünürken %3,6’sı bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 27. Mobbing Ölçeğinin 25. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	68	49,3
	Katılmıyorum	54	39,1
	Kararsızım	13	9,4
	Katılıyorum	1	0,7
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,4
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.27’den görüldüğü üzere iş görenlerin ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız edildiklerini içeren ifadeye katılımcıların %49,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %39,1’i katılmıyorum, %9,4’ü kararsızım, %0,7’si katılıyorum ve %1,4’ü kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların %88,4’ü ofis içinde ya da dışında oldukları zamanlarda gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız edilmediklerini bildirmişlerdir. İş görenlerin %2,1’si ise bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 2. 28. Mobbing Ölçeğinin 26. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	77	55,8
	Katılmıyorum	49	35,5
	Kararsızım	8	5,8
	Katılıyorum	2	1,4
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,4
	Toplam		138

Tablo 2.28’de çalışanlara cinsel içerikli söz ve bakışların yöneltilmesine yönelik olan ifadeye katılımcıların %55,8’i kesinlikle katılmıyorum, %35,5’i katılmıyorum, %5,8’i kararsızım, %1,4’ü katılıyorum ve %1,4’ü ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. İş görenlerin %91,3 cinsel içerikli söz ve bakışlara maruz kalmadıklarını düşünmektedir. İş görenlerin %2,8’i ise bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 2. 29. Mobbing Ölçeğinin 27. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Tehditkâr söz veya davranışlar yöneltiliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	75	54,3
	Katılmıyorum	49	35,5
	Kararsızım	7	5,1
	Katılıyorum	3	2,2
	Kesinlikle Katılıyorum	4	2,9
	Toplam		138

Tablo 2.29’da görüldüğü üzere çalışanların tehditkâr söz veya davranışlara maruz kalmalarını içeren ifadeye katılımcıların %54,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %35,5’i katılmıyorum, %5,1’i kararsızım, %2,2’si katılıyorum ve %2,9’u kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. İş görenlerin %89,8’i kendilerine tehditkâr söz veya davranış yöneltilmediğini bildirmişlerdir. Bu düşünceye katılmayan kesim ise %5,1’dir.

Tablo 2. 30. Mobbing Ölçeğinin 28. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
E- postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderiliyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	81	58,7
	Katılmıyorum	44	31,9
	Kararsızım	9	6,5
	Katılıyorum	1	0,7
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,2
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.30 incelendiğinde çalışanların e-postalarına veya ofislerine aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazıların gönderildiği yönündeki ifadeye katılımcıların %58,7'sinin kesinlikle katılmıyorum, %31,9'unun katılmıyorum, %6,5'inin kararsızım, %0,7'sinin katılıyorum ve %2,2'sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %90,6'sı e-postalarına veya ofislerine aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazıların gönderilmediğini belirtmişlerdir. İş görenlerin %2,9'u ise e-postalarına veya ofislerine aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazıların gönderildiğini bildirmişlerdir.

Tablo 2. 31. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 1. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
İş yerinde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	Kesinlikle Katılmıyorum	28	20,3
	Katılmıyorum	57	41,3
	Kararsızım	18	13,0
	Katılıyorum	28	20,3
	Kesinlikle Katılıyorum	7	5,1
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.31'de çalışanların iş yerlerinde ilgili olmadıkları konularda sessizliği tercih etme nedenlerinin öneri sunma konusunda isteksiz oldukları ifadesine katılım düzeyleri gösterilmiştir. Katılımcıların bu ifadeye %20,3'ü kesinlikle katılmıyorum, %41,3'ü katılmıyorum, %13'ü kararsızım %20,3'ü katılıyorum ve %5,1'i kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. İş görenlerin %61,6'sı çalıştıkları kurumlarda ilgili olmadıkları konularda isteksiz oldukları için sessiz kalmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Çalışanların %25,4'ü ise ilgili olmadığı konularda sessizliği tercih etme nedenlerinin isteksiz olmaları olduğunu bildirmişlerdir.

Tablo 2. 32. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 2. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
İş yerinde çalışma arkadaşlarımda doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	Kesinlikle Katılmıyorum	32	23,2
	Katılmıyorum	63	45,7
	Kararsızım	21	15,2
	Katılıyorum	19	13,8
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,2
	Toplam		138

Tablo 2.32’de iş görenlerin fikirlerini gizleme nedenlerinden birisi olan çalışma arkadaşlarının doğru kararları alabileceği yönündeki inançlarını gösteren ifadeye katılım düzeyleri gösterilmiştir. Katılımcıların bu ifadeye %23,2’si kesinlikle katılmıyorum %45,7’si katılmıyorum, %15,2’si kararsızım, %13,8’i katılıyorum ve %2,2’si kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. İş görenlerin %16’sı çalışma arkadaşlarının doğru kararı alabileceklerine inandıklarını ve bu yüzden fikirlerini gizlediklerini belirtmişlerdir. Çalışanların %68,9’u ise bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 2. 33. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 3. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
İş yerindeki sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	Kesinlikle Katılmıyorum	40	29,0
	Katılmıyorum	70	50,7
	Kararsızım	13	9,4
	Katılıyorum	13	9,4
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,4
	Toplam		138

Tablo 2.33’de çalışanların iş yerlerinde meydana gelen problemlerin çözümlerine ilişkin düşüncelerini, çalışma arkadaşlarıyla paylaşmamalarına ilişkin ifadeye katılımcıların %29’u kesinlikle katılmıyorum, %50,7’si katılmıyorum, %9,4’ü kararsızım, %9,4’ü katılıyorum ve %1,4’ü kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %79,7’si çalıştıkları kurumlarda meydana gelen sorunlarla ilgili fikirlerini iş arkadaşlarıyla paylaşmadıkları düşüncesine katılmamaktadır. İş görenlerin %10,8’i ise iş yerlerinde meydana gelen problemlerin çözümü ile ilgili fikirlerini çalışma arkadaşlarından gizlediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 2. 34. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 4. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
İş yeri içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için kurumda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	Kesinlikle Katılmıyorum	41	29,7
	Katılmıyorum	66	47,8
	Kararsızım	18	13,0
	Katılıyorum	12	8,7
	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,7
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.34’de çalışanların iş yerlerinde farklılık meydana getirebilecek bir fikir bulabileceklerine inanmadıkları için kurumlarında iyileştirme sağlayabilecek düşüncelerini gizledikleri yönündeki ifadeye katılım düzeyleri gösterilmiştir. Katılımcıların bu ifadeye %29,7’si kesinlikle katılmıyorum, %47,8’i katılmıyorum, %13’ü kararsızım, %8,7’si katılıyorum ve %0,7’si kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların %77,5 bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişleridir. İş görenlerin %9,4’ü ise iş yerlerinde fark meydana getirebilecek bir fikir ortaya koyabileceklerine inanmadıkları için kurumlarında iyileşme sağlayabilecek konularda fikirlerini gizlediklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 2. 35. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 5. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
İş yerindeki işin gelişimini arttıracığını düşünmediğim için beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	Kesinlikle Katılmıyorum	39	28,3
	Katılmıyorum	58	42,0
	Kararsızım	10	7,2
	Katılıyorum	26	18,8
	Kesinlikle Katılıyorum	5	3,6
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.35’de çalışanların kurumlarında kendilerini ilgilendirmeyen konularda işin gelişimini arttıracığını düşünmedikleri için fikirlerini gizledikleri yönündeki ifadeye katılım düzeyleri verilmiştir. Katılımcıların bu ifadeye %28,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %42’si katılmıyorum, %7,2’si kararsızım, %18,8’i katılıyorum ve %3,6’sı kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Çalışanların %70,3’ü bu görüşe katılmadıklarını verdikleri cevaplarla göstermişlerdir. İş görenlerin %22,4’ü ise çalıştıkları kurumda kendilerini ilgilendirmeyen bir konuda

sahip oldukları fikirlerin işin gelişimini sağlamayacağını düşündükleri için fikirlerini gizlediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 2. 36. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 6. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
İş yerindeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	Kesinlikle Katılmıyorum	42	30,4
	Katılmıyorum	64	46,4
	Kararsızım	18	13,0
	Katılıyorum	11	8,0
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,2
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.36'da çalışanların iş yerlerindeki geleceklerine yönelik endişelerinden dolayı yeni düşüncelerini gizlemelerine ilişkin bulunan ifadeye, katılımcıların %30,4'ünün kesinlikle katılmıyorum, %46,4'ünün katılmıyorum, %13'ünün kararsızım, %8'inin katılıyorum ve %2,2'sinin kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %76,8'i bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. İş görenlerin %10,2'si ise çalıştıkları kurumlarda geleceklerine dair endişeleri yüzünden yeni fikirlerini gizlediklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 2. 37. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 7. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Bana zarar vereceğinden şüphelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	Kesinlikle Katılmıyorum	38	27,5
	Katılmıyorum	56	40,6
	Kararsızım	9	6,5
	Katılıyorum	24	17,4
	Kesinlikle Katılıyorum	10	7,2
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.37'de çalışanların işleriyle ilgili bilgileri paylaştığı zaman kendisine zarar verilebileceğini düşündüğü için sessiz kalmayı tercih etmelerine yönelik bulunan maddeye katılım düzeyleri gösterilmiştir. Katılımcıların bu ifadeye %27,5'inin kesinlikle katılmıyorum, %40,6'sının katılmıyorum, %6,5'inin kararsızım, %17,4'ünün katılıyorum ve %7,2'sinin kesinlikle katılıyorum cevabını verdiği görülmektedir. Çalışanların %68,1'i bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %24,6'sı ise işlerine ilişkin bilgileri başkasıyla paylaştığı

zaman kendisine zarar verilebileceğinden endişelendiği için sessizliği tercih ettiklerini bildirmişlerdir.

Tablo 2. 38. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 8. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	Kesinlikle Katılmıyorum	44	31,9
	Katılmıyorum	48	34,8
	Kararsızım	15	10,9
	Katılıyorum	21	15,2
	Kesinlikle Katılıyorum	10	7,2
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.38’de görüldüğü üzere çalışanların işleriyle ilgili gerçekleri kendilerini korumak için başkalarıyla paylaşmadığı ifadesine katılımcıların %31,9’u kesinlikle katılmıyorum, %34,8’i katılmıyorum, %10,9’u kararsızım, %15,2’si katılıyorum ve %7,2’si kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların %66,7’si işleriyle ilgili gerçekleri kendilerini korumak için paylaşmama durumunun olmadığını verdikleri yanıtlarla göstermişlerdir. İş görenlerin %22,4’ü ise yaptıkları işlere ilişkin bilgileri kendilerini korumak için gizleme yolunu tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 2. 39. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 9. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Kendimi korumak için çalıştığım yerin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	Kesinlikle Katılmıyorum	47	34,1
	Katılmıyorum	52	37,7
	Kararsızım	12	8,7
	Katılıyorum	21	15,2
	Kesinlikle Katılıyorum	6	4,3
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.39’da iş görenlerin çalıştıkları kurumların gelişimini sağlayabilecek fikirleri kendilerini koruyabilmek için gizlemelerine yönelik bulunan maddeye katılım dereceleri gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %34,1’i kesinlikle katılmıyorum, %37,7’sinin katılmıyorum, %8,7’sinin kararsızım, %15,2’sinin katılıyorum ve %4,3’ünün kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %71,8’i bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. İş görenlerin

%19,5'i ise kendilerini korumak için çalıştıkları yerlerin gelişimine ilişkin fikirlerini gizlediklerini verdikleri cevaplarla göstermişlerdir.

Tablo 2. 40. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 10. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Çalıştığım yerdeki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	Kesinlikle Katılmıyorum	29	21,0
	Katılmıyorum	36	26,1
	Kararsızım	11	8,0
	Katılıyorum	35	25,4
	Kesinlikle Katılıyorum	27	19,6
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.40'da iş görenlerin çalıştıkları kurumlardaki iş birliklerini korumak için gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmamalarına ilişkin maddeye katılım düzeyleri gösterilmiştir. Katılımcıların bu ifadeye %21'i kesinlikle katılmıyorum, %26,1'i katılmıyorum, %8'i kararsızım, %25,4'ü katılıyorum ve %19,6'sı kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Çalışanların %47,1'i bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. İş görenlerin %45'i ise gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmamalarının nedeninin çalıştıkları yerlerdeki iş birliğini korumak olduğunu bildirmişlerdir. Tablo incelendiğinde bu ifadeye katılmayan ve katılan çalışan sayılarının yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 2. 41. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 11. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Çalıştığım iş yerinin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	Kesinlikle Katılmıyorum	32	23,2
	Katılmıyorum	27	19,6
	Kararsızım	15	10,9
	Katılıyorum	38	27,5
	Kesinlikle Katılıyorum	26	18,8
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.4'de iş görenlerin özel bilgileri çalıştıkları kurumların yararları için gizlemelerine yönelik olan maddeye katılım düzeyleri gösterilmiştir. Katılımcıların bu ifadeye %23,2'sinin kesinlikle katılmıyorum, %19,6'sının katılmıyorum, %10,9'unun kararsızım, %27,5'inin katılıyorum ve %18,8'inin kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %42,8'i böyle bir durumun söz

konusu olmadığını belirtirken, iş görenlerin %46,3 çalıştıkları iş yerlerinin yararına olduğu için gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 2. 42. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 12. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
İş yerindeki sırları açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	36	26,1
	Katılmıyorum	36	26,1
	Kararsızım	9	6,5
	Katılıyorum	35	25,4
	Kesinlikle Katılıyorum	22	15,9
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.42’de görüldüğü üzere çalışanları iş yerlerindeki sırları açıklamaları için yapılan baskılara direnmelerine yönelik bulunan ifadeye katılımcıların, %26,1’i kesinlikle katılmıyorum, %26,1’i katılmıyorum, %6,5’i kararsızım,%25,4’ü katılıyorum ve %15,9’u kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Çalışanların %41,3’i iş yerindeki sırları açıklamaları için yapılan baskılara direneceklerini ifade ederken iş görenlerin %52,2’si bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 2. 43. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 13. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
İş yerime zarar verme ihtimâli olan bilgileri açıklamayı reddederim.	Kesinlikle Katılmıyorum	32	23,2
	Katılmıyorum	29	21,0
	Kararsızım	12	8,7
	Katılıyorum	41	29,7
	Kesinlikle Katılıyorum	24	17,4
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.43’de çalışanları iş yerlerine zarar verme ihtimâli olan bilgileri açıklamayı reddetmelerine yönelik olan maddeye katılım düzeyleri gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %23,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %21’inin katılmıyorum, %8,7’sinin kararsızım,%29,7’sinin katılıyorum ve %17,4’ünün kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. İş görenlerin %47,1’inin çalıştıkları kuruma zarar verme ihtimâli olan bilgileri açıklamayı reddedeceklerini belirtmişlerdir. Çalışanların %44,2’si bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 44. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin 14. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Çalıştığım yer adına olan kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	Kesinlikle Katılmıyorum	32	23,2
	Katılmıyorum	32	23,2
	Kararsızım	10	7,2
	Katılıyorum	40	29,0
	Kesinlikle Katılıyorum	24	17,4
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.44’de iş görenlerin çalıştıkları kurum için endişelerinden dolayı gizli bilgileri uygun bir şekilde koruyacaklarına ilişkin maddeye katılım düzeyleri gösterilmiştir. Katılımcıların bu maddeye %23,2’si kesinlikle katılmıyorum, %23,2’si katılmıyorum, %7,2’si kararsızım, %29’u katılıyorum ve %17,4’ü kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Çalışanların %46,4’ü bu ifadeye katılmazken %46,4’ü çalıştıkları kurumlarla ilgili endişelerinden dolayı gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza edebileceklerini bildirmişlerdir. Araştırma kapsamında bu ifadeye katılan ve katılmayan çalışan sayısı eşittir.

Tablo 2. 45. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 1. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim.	Kesinlikle Katılmıyorum	41	29,7
	Katılmıyorum	43	31,2
	Kararsızım	27	19,6
	Katılıyorum	12	8,7
	Kesinlikle Katılıyorum	15	10,9
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.45’de çalışanların yeteneklerine daha uygun bir iş buldukları zaman mevcut işlerinden ayrılma niyetine yönelik düzenlenen ifadeye katılım düzeyleri gösterilmiştir. Katılımcıların bu maddeye %29,7’si kesinlikle katılmıyorum, %31,2’si katılmıyorum, %19,6’sı kararsızım, %8,7’si katılıyorum ve %10,9’u kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %19,6’sı yeteneklerine uygun bir iş buldukları zaman mevcut işlerinden ayrılacaklarını belirtirken %60,9’u bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 46. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 2. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Patronla ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	55	39,9
	Katılmıyorum	59	42,8
	Kararsızım	15	10,9
	Katılıyorum	5	3,6
	Kesinlikle Katılıyorum	4	2,9
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.46’da çalışanların patronlarıyla ilgili sorunlar nedeniyle işten ayrılmayı düşünmelerine ilişkin ifadeye katılımcıların %39,9’unun kesinlikle katılmıyorum, %42,8’inin katılmıyorum, %10,9’unun kararsızım, %3,6’sının katılıyorum ve %2,9’unun kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %82,7’si bu ifadeye katılmadıklarını verdikleri cevaplarla göstermişlerdir. İş görenlerin %6,5’i ise patronlarıyla olan sorunlar nedeniyle işten ayrılmayı düşünmektedirler.

Tablo 2. 47. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 3. Maddesinin Frekans Tablosu

		F	%
Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	46	33,3
	Katılmıyorum	65	47,1
	Kararsızım	17	12,3
	Katılıyorum	7	5,1
	Kesinlikle Katılıyorum	3	2,2
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.47’de çalışanların yaptıkları işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünmelerine yönelik ifadeye katılım düzeyleri verilmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %33,3’ü kesinlikle katılmıyorum, %47,1’i katılmıyorum, %12,3’ü kararsızım, %5,1’i katılıyorum ve %2,2’si kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. İş görenlerin %80,4’ü yaptıkları işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünmediklerini belirtmişlerdir. Çalışanların %7,3’ü ise işin niteliğinden dolayı işten ayrılma düşüncesi içindedir.

Tablo 2. 48. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 4. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	48	34,8
	Katılmıyorum	63	45,7
	Kararsızım	16	11,6
	Katılıyorum	5	3,6
	Kesinlikle Katılıyorum	6	4,3
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.48’de çalışanların yaşadıkları kişisel problemler yüzünden işten ayrılma düşüncesi içinde olmalarına yönelik hazırlanan ifadeye katılımcıların %34,8’inin kesinlikle katılmıyorum, %45,7’sinin katılmıyorum, %11,6’sının kararsızım, %3,6’sının katılıyorum %4,3’ünün kesinlikle katılıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Çalışanların %80,5’i kişisel sorunları nedeniyle işten ayrılmayı düşünmediğini belirtmişlerdir. Bireysel problemlerinden dolayı işten ayrılma düşüncesinde olan kesim ise %7,9’dur.

Tablo 2. 49. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 5. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	50	36,2
	Katılmıyorum	58	42,0
	Kararsızım	20	14,5
	Katılıyorum	6	4,3
	Kesinlikle Katılıyorum	4	2,9
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.49’da çalışanların sürekli işlerini bırakmayı düşünmelerine yönelik hazırlanan ifadeye katılım düzeyleri gösterilmiştir. Katılımcıların bu ifadeye %36,2’si kesinlikle katılmıyorum, %42’si katılmıyorum, %14,5’i kararsızım,%4,3’ü katılıyorum ve %2,9’u kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. İş görenlerin %7,2 sık sık işlerini bırakmayı düşündüklerini belirtirken %78,2’i bu düşünceye katılmamaktadır.

Tablo 2. 50. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 6. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Çalıştığım şu anki yerden ayrılmayı düşünüyor ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	54	39,1
	Katılmıyorum	61	44,2
	Kararsızım	14	10,1
	Katılıyorum	5	3,6
	Kesinlikle Katılıyorum	4	2,9
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.50’de iş görenlerin mevcut kurumlarından ayrılmayı düşündükleri ve yeni iş arayışı içinde olmalarını ifade eden maddeye katılım düzeyleri verilmiştir. Katılımcıların bu ifadeye %39,1’i kesinlikle katılmıyorum, %44,2’si katılmıyorum, %10,1’i kararsızım, %3,6’sı katılıyorum ve %2,9’u kesinlikle katılıyorum yanıtı vermişleridir. Çalışanların %6,5’i çalıştıkları kurumdan ayrılmayı düşünmekte ve aktif bir iş arayışı içindedir. İş görenlerin %83,3’ü böyle bir durumun olmadığını verdikleri cevaplarla göstermişlerdir.

Tablo 2. 51. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 7. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım.	Kesinlikle Katılmıyorum	48	34,8
	Katılmıyorum	48	34,8
	Kararsızım	20	14,5
	Katılıyorum	14	10,1
	Kesinlikle Katılıyorum	8	5,8
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.51’e göre çalışanların iş alternatifleri olsa mevcut işlerinden ayrılmayı düşünmelerine ilişkin hazırlanan ifadeye, katılımcıların %34,8’i kesinlikle katılmıyorum, %34,8’i katılmıyorum, %14,5’i kararsızım, %10,1’i katılıyorum ve %5,8’i kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların %69,6’sı farklı bir iş imkânı olsa dahi işlerinden ayrılmayacaklarını belirtirken, %15,9’u iş alternatifi olduğu zaman kurumların ayrılacaklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 2. 52. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin 8. Maddesinin Frekans Tablosu

	F	%	
Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	Kesinlikle Katılmıyorum	53	38,4
	Katılmıyorum	52	37,7
	Kararsızım	26	18,8
	Katılıyorum	3	2,2
	Kesinlikle Katılıyorum	4	2,9
	Toplam	138	100,0

Tablo 2.52’de çalışanların gelecek yıllarda farklı bir iş aramalarına yönelik hazırlanan ifadeye katılım oranları verilmiştir. Bu ifadeye katılımcıların %38,4’ü kesinlikle katılmıyorum, %37,7’si katılmıyorum, %18,8’i kararsızım, %2,2’si katılıyorum, %2,9’u kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Çalışanların %5,1’i gelecek yıllarda aktif olarak yeni iş arayışları içinde olacaklarını belirtirken, %76,1’i böyle bir durumun söz konusu olmadığını ifade etmişlerdir.

4.4.3.Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikle kullanılan mobbing, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin güvenilirlik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler hakkında açıklamalar yapılmıştır.

4.4.3.1.Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Araştırmada kullanılan ankette yer alan mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetine yönelik soruların yer aldığı likert ölçekli ifadeler Cronbach Alpha analizine tabi tutulmuş ve elde edilen sonuçlar Tablo 2.3’ de gösterilmiştir.

Tablo 2. 53.Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Cronbach Alpha
Mobbing	0,968
Örgütsel Sessizlik	0,880
İşten Ayrılma Niyeti	0,920

Tablo 2.53'e göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, mobbingin 0,968 ,örgütsel sessizliğin 0,880 ve işten ayrılma niyetinin 0,920'dir. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan bu katsayılar(M:0,968, S:0,880, İ:0,920) her bir değişkenin yüksek derecede güvenilirlik kriterini sağladığını göstermektedir.

4.4.3.2.Hipotez Testleri

Araştırma kapsamına değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla öncelikle korelasyon analizi yapılmış olup, daha sonra aracılık etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

4.4.3.2.1.Kolerasyon Analizi

Araştırma kapsamında değişkenlere ait yapılan korelasyon analizleri aşağıda Tablo 2.54'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 54. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi

	Mobbing	Örgütsel Sessizlik	İşten Ayrılma Niyeti
Mobbing	1 ,000 138	,333** ,000 138	,375** ,001 138
Örgütsel Sessizlik	,333** ,000 138	1 ,000 138	,496** ,000 138
İşten Ayrılma Niyeti	,375** ,001 138	,496** ,000 138	1 ,000 138

*p<0,05, ** p<0,01

H₁ (Mobbing, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkiler)' e göre mobbing ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır. Yapılan analiz sonucu işten ayrılma niyeti ve mobbing arasında pozitif yönlü, orta şiddetli ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylelikle H₁ hipotezi kabul edilmektedir.

H₂ (Mobbing, örgütsel sessizliği pozitif yönde etkiler)'ye göre mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olması beklenmektedir. Korelasyon tablosunda görüldüğü üzere mobbing ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü orta şiddetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Böylelikle H₂ hipotezi de kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda araştırma hipotezlerinden H₁ ve H₂ hipotezlerinin kabul edildiği tespit edilmiştir. Araştırmada incelenen bir diğer hipotez olan **H₃**(Örgütsel Sessizliğin, mobbing dolayısıyla işten ayrılma niyetine etkisinde aracılık rolü vardır) ile ilgili olarak da aracı değişkenle regresyon analizi yapılarak değerlendirmeler yapılmıştır.

4.4.3.2.2.Regresyon Analizi

Araştırmanın üçüncü hipotezini (**H₃**: Örgütsel sessizliğin, mobbing dolayısıyla işten ayrılma niyetine etkisinde aracılık rolü vardır) test etmek üzere aracı değişkenle regresyon analizi yapılmıştır. Aracı değişkenin olduğu araştırma

modellerinde regresyon analizleri 3 adımda yapılmaktadır. Yapılan analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2. 55. Ara Değişken Analizi -Adım 1

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P
		B	Stnd. Hata	B		
1	(Sabit)	1,204	,185		6,524	,000
	Mobbing	,464	,098	,375	4,711	,000

$R^2=0,140$; $F:22,197$; $p=0$

Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda mobbing ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($P<0,05$). Buna göre mobbingin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Aracı değişkenle yapılan regresyon analizinin 2. Aşamasında bağımsız değişkenin ara değişken ile olan ilişkisi ele alınır. Bu analiz aşağıda Tablo 2.56'da gösterilmiştir.

Tablo 2. 56. Ara Değişken Analizi -Adım 2

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P
		B	Stnd. Hata	B		
1	(Sabit)	,782	,195		4,007	,000
	Örgütsel Sessizlik	,497	,075	,496	6,668	,000

$R^2=0,246$; $F:44,458$; $p=0$

Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetine etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 2.56'da verilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere örgütsel sessizlik arttıkça işten ayrılma niyeti de artmaktadır ($P<0,05$).

Örgütsel sessizlik ve mobbing değişkenlerinin birlikte işten ayrılmaya etsinin incelendiği regresyon analizi aşağıdaki Tablo 2.57'de verilmiştir.

Tablo 2. 57. Ara Değişken Analizi -Adım 3

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P
		B	Stnd. Hata	B		
1	(Sabit)	,466	,215		2,163	,032
	Mobbing	,292	,095	,236	3,076	,003
	Örgütsel Sessizlik	,418	,077	,418	5,458	,000

$R^2=0,296$; F: 28,343; $p=0$

Tablo 2.57’de mobbing ve örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmektedir ($P<0,05$).

Örgütsel sessizlik devreye girdiğinde de mobbingin işten ayrılma üzerine etkisi devam etmektedir. Böylelikle araştırma sürecinde kurgulanmış olan H_3 hipotezi (H_3 : Örgütsel sessizliğin, mobbing dolayısıyla işten ayrılma niyetine etkisinde aracılık rolü vardır) kabul edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti bağımlı değişken, mobbing ve örgütsel sessizliğin bağımsız değişken olduğu bu modelde, bağımsız değişkenler bağımlı değişkeni %29,6 (R^2) oranında açıklayabilmektedir.

4.4.4.Mann-Whitney U Test

Bu bölümde araştırma değişkenleri olan mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ile çalışanların cinsiyet ve medeni durumları arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Cinsiyet ve medeni durum ikili karşılaştırma olduğu için Mann-Whitney U testiyle analiz edilmiştir.

Tablo 2. 58. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle Cinsiyet Karşılaştırması

Cinsiyet		N	Sıra Ortalaması	Sıraların Toplamı	Mann-Whitney U	P
Mobbing Ortalama	Erkek	87	69,25	6024,50	2196,500	,923
	Kadın	51	69,93	3566,50		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	Erkek	87	68,34	5946,00	2118,000	,657
	Kadın	51	71,47	3645,00		
İşten Ayrılma Niyeti Ortalama	Erkek	87	71,86	6252,00	2013,00	,361
	Kadın	51	65,47	3339,00		

Tabloya göre katılımcıların %63'ü erkek ve %37'si kadındır. $P > 0,05$ olduğu için cinsiyet karşılaştırılmasında farklılık görülmemiştir. Diğer bir ifadeyle mobbing, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik kadın ve erkek karşılaştırılmasında herhangi bir fark belirlenmemiştir. Kurumlarda mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetinin yaşanma durumunda cinsiyete göre farklılık yoktur.

Tablo 2. 59. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile Medeni Durum Karşılaştırılması

Medeni		N	Sıra Ortalaması	Sıraların Toplamı	Mann-Whitney U	P
Mobbing Ortalama	Evli	78	65,47	5106,50	2025,500	,176
	Bekar	60	74,74	4484,50		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	Evli	78	60,69	4733,50	1652,500	,003
	Bekar	60	80,96	4857,50		
İşten Ayrılma Niyeti Ortalama	Evli	78	63,79	4975,50	1894,500	,054
	Bekar	60	76,93	4615,50		

Katılımcıların medeni durumlarının, mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetiyle ilgili bir değişikliğe neden olup olmadığını belirlemek için Mann-Whitney U testinden yararlanılmıştır. Analiz sonucuna göre sessizlik için $P < 0,05$ çıkmıştır. Bu değer medeni durumun örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğunu ve medeni duruma göre değiştiğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle bekâr olanlar daha çok örgütsel sessizliğe bürünmektedir. Buna karşılık medeni

durumun mobbing üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanılmamıştır. İşten ayrılma niyetiyle medeni durum arasında bir anlamlı ilişki görülmemiştir ancak anlamlılık sınırına çok da uzak olmadığı belirlenmiştir.

4.4.5.Kruskal-Wallis Test

Bu bölümde araştırma değişkenleri olan mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ile çalışanların yaş, eğitim ve iş tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Yaş, eğitim ve iş tecrübe grupları karşılaştırmaları ikiden fazla olduğu için Kruskall-Wallis H testiyle analiz edilmiştir.

Tablo 2. 60.Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile Çalışanların Yaşlarının Karşılaştırılması

Yaş	N	Sıra Ortalaması	X ²	P	
Mobbing Ortalama	25'den az	38	71,61	1,287	,732
	25-34	46	64,54		
	35-44	42	70,88		
	45 ve üzeri	12	77,00		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	25'den az	38	82,50	7,354	,061
	25-34	46	61,28		
	35-44	42	70,57		
	45 ve üzeri	12	56,08		
İşten Ayrılma Niyeti Ortalama	25'den az	38	72,83	,372	,946
	25-34	46	68,47		
	35-44	42	68,08		
	45 ve üzeri	12	67,88		

Kruskal-Wallis testine göre mobbinge maruz kalma konusunda yaş gruplarının ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifadeyle mobbinge maruz kalma ve mobbinge uğrama yaşla çok ilişkilendirilmemiştir. Çalışmamız kapsamında mobbinge maruz kalmanın yaşla bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca örgütsel sessizlik ve yaş gruplarının ortalamaları da anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifadeyle kişilerin örgütsel sessizlik davranışı göstermesiyle yaşları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Analizden elde edilen bir diğer sonuca göre işten ayrılma konusunda yaş gruplarının ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifadeyle kişilerin işten ayrılma niyetleriyle yaşları arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Bu araştırma kapsamında, iş görenlerin yaşlarının mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. 61. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile Eğitim Durumu Karşılaştırması

Eğitim		N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Mobbing Ortalama	İlköğretim	50	72,55	,576	,902
	Lise	58	66,76		
	Önlisans	13	68,85		
	Lisans ve Lisans Üstü	17	70,38		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	İlköğretim	50	68,15	1,399	,706
	Lise	58	66,91		
	Önlisans	13	79,46		
	Lisans ve Lisans Üstü	17	74,71		
İşten Ayrılma Niyeti Ortalama	İlköğretim	50	64,57	3,903	,272
	Lise	58	68,66		
	Önlisans	13	70,00		
	Lisans ve Lisans Üstü	17	86,47		

Yapılan analiz mobbing çalışanların eğitim seviyelerinin mobbing üzerinde anlamlı bir farklılaşmaya neden olmadığını göstermiştir. Diğer bir ifadeyle bireylerin eğitim seviyeleri ile mobbing arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Ayrıca iş görenlerin eğitim durumu örgütsel sessizlik üzerinde de anlamlı bir farklılaşma sağlamamıştır. Yani eğitim durumu ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Analizden elde edilen diğer bir sonuca göre işten ayrılma niyeti konusunda eğitim durumu anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifadeyle eğitim durumu ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Bu araştırma kapsamında, iş görenlerin eğitim seviyelerinin mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2. 62. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile Tecrübe Karşılaştırması

Tecrübe		N	Sıra Ortalaması	X ²	P
Mobbing Ortalama	1-5 yıl	107	73,29	4,288	,117
	6-10 yıl	21	56,60		
	11 yıldan fazla	10	56,05		
Örgütsel Sessizlik Ortalama	1-5 yıl	107	74,44	7,937	,019
	6-10 yıl	21	56,40		
	11 yıldan fazla	10	44,10		
İşten Ayrılma Niyeti Ortalama	1-5 yıl	107	70,99	1,340	,512
	6-10 yıl	21	60,33		
	11 yıldan fazla	10	72,85		

Tabloda, 3 tecrübe aralığına (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıldan fazla) sahip olma ile ilgili, değişkenler açısından ortalamalar karşılaştırılmıştır. Mobbing ($P>0,05$) ve işten ayrılma niyeti ($P>0,05$) ile tecrübe grupları arasında anlamlı bir şekilde farklılaşma olmadığı görülmektedir. Mobbing ve işten ayrılma niyeti tecrübeyle ilişkilendirilememiştir. Çalışanların sahip oldukları tecrübe mobbinge uğramalarında ve işten ayrılmayı düşünmelerinde etkili değildir.

Örgütsel sessizlik ve tecrübe arasında yapılan karşılaştırmada tecrübe ile örgütsel sessizlik ($P<0,05$) arasında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Çalışanların sahip oldukları tecrübe sessizliğe yönelmelerinde fark oluşturmaktadır.

4.4.6. 5’li Likert Ölçeğinde Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İfadelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

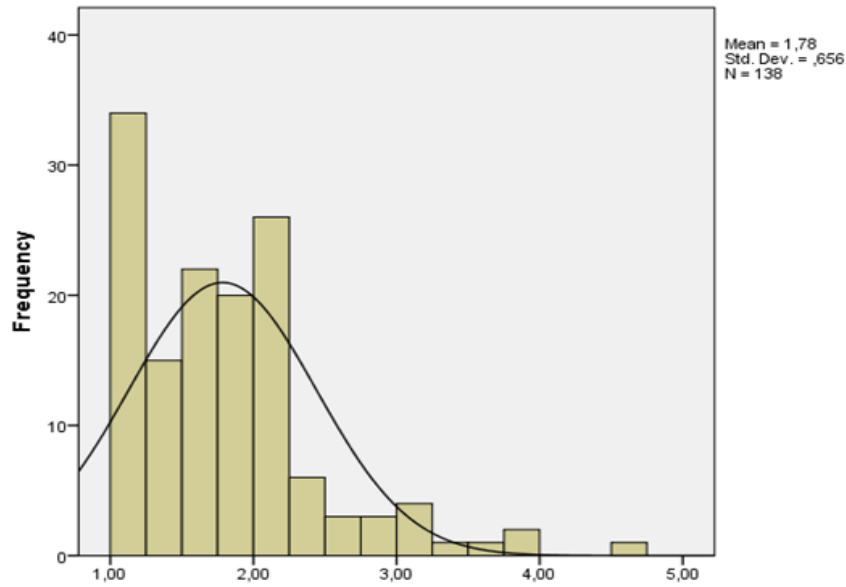
Araştırmanın bu bölümünde, ankete katılan çalışanların mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetine yönelik hazırlanan ifadeler katılıp katılmama oranları 5’li likert ölçeğine değerlendirilmiştir. Yapılan analizle mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının normal dağılıp dağılmadığı araştırılmıştır.

Tablo 2. 63.Mobbing İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ortalama	S. Sapma
Yaptığım her iş ince ince izleniyor.	2,6739	1,36250
Mesleki becerilerimin altında veya öz saygıma zarar veren işler yapmam isteniyor.	1,8841	,98953
Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor.	2,0072	1,10405
İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor.	1,8986	,97629
Soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor.	2,0072	1,02164
Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor.	1,8623	,95284
İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor.	1,9058	,98075
Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor.	1,8116	,92453
İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor.	1,8333	,89266
Benimle bağırıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor.	1,8986	,99113
İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor.	1,9783	1,03562
Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor.	1,8116	,94019
Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor.	1,8261	1,04576
Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor.	1,6667	,82243
Dış görünüşümle, hâl ve hareketlerimle veya kusurlarımla alay ediliyor.	1,7029	,83193
Özel yaşamımla alay ediliyor.	1,6522	,82526
İş yerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum.	1,7899	,93163
İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor.	1,6812	,85423
İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor.	1,4964	,79635
Başarılarım, başkalarınınca sahipleniliyor.	1,7754	,93604
İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan kaçınıyor.	1,5580	,73513
İş arkadaşlarımdan ayrı bir yerde çalışmaya zorlanıyorum.	1,5870	,75191
Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapılıyor.	1,6159	,83990
Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum.	1,6087	,82333

Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum.	1,6594	,79686
Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor.	1,5725	,79126
Tehditkâr söz veya davranışlar yöneltiliyor.	1,6377	,90370
E- postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderiliyor.	1,5580	,82849

Grafik 2.1. Mobbing İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değer Grafiği



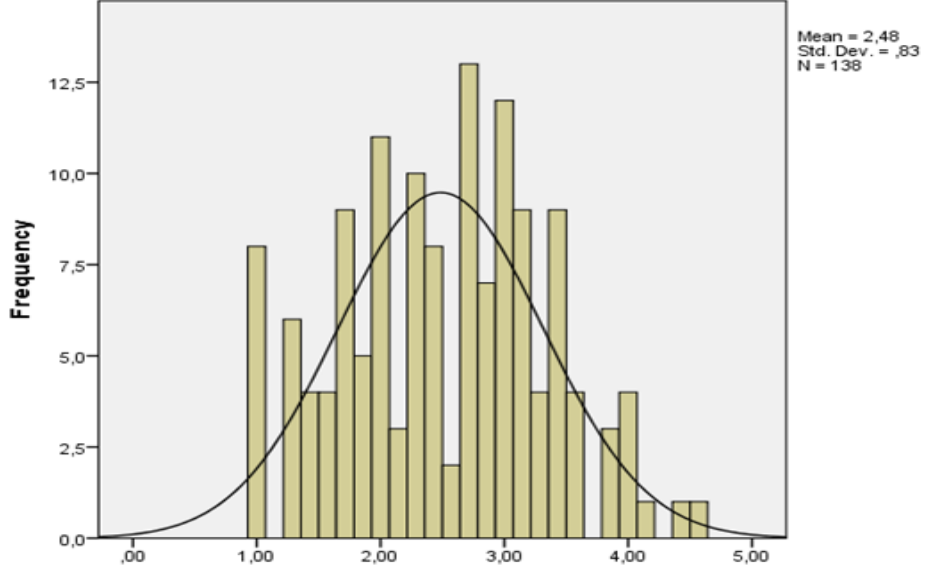
Çalışanlara yönelik sorulan sorulardan yaptıkları işlerin incelenmesi konusundakilere verilen cevaplara katılım oranı yüksektir. Bu durum işverenlerin işçileri yakından takip ettiklerini ve hataları doğrudan yapan kişiye yansıttıklarını göstermektedir.

Ayrıca çalışanlar arasında birlik ve beraberlik duygularının güçlü olduğu, yapılan ortak kutlamalara herkesin eşit şekilde çağrıldığı ve bireylerin iş yerinde yalnızlık hissetmedikleri tespit edilmiştir. İşçilerin taleplerinin karşılıksız bırakıldığına dair görüş mevcuttur.

Tablo 2. 64. Örgütsel Sessizlik İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ortalama	S. Sapma
İş yerinde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	2,4855	1,17290
İş yerinde çalışma arkadaşlarımda doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	2,2609	1,03447
İş yerindeki sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	2,0362	,94683
İş yeri içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için kurumda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	2,0290	,91971
İş yerindeki işin gelişimini arttıracığını düşünmediğim için beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	2,2754	1,16999
İş yerindeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	2,0507	,97653
Bana zarar vereceğinden şüphelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	2,5000	2,09012
İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	2,3116	1,26607
Kendimi korumak için çalıştığım yerin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	2,1812	1,18528
Çalıştığım yerdeki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	2,9638	1,46696
Çalıştığım iş yerinin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	2,9928	1,47236
İş yerindeki sırları açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	2,7899	1,47214
İş yerime zarar verme ihtimâli olan bilgileri açıklamayı reddederim.	2,9710	1,46463
Çalıştığım yer adına olan kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	2,9420	1,46874

Grafik 2.2. Örgütsel Sessizlik İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değer Grafiği.



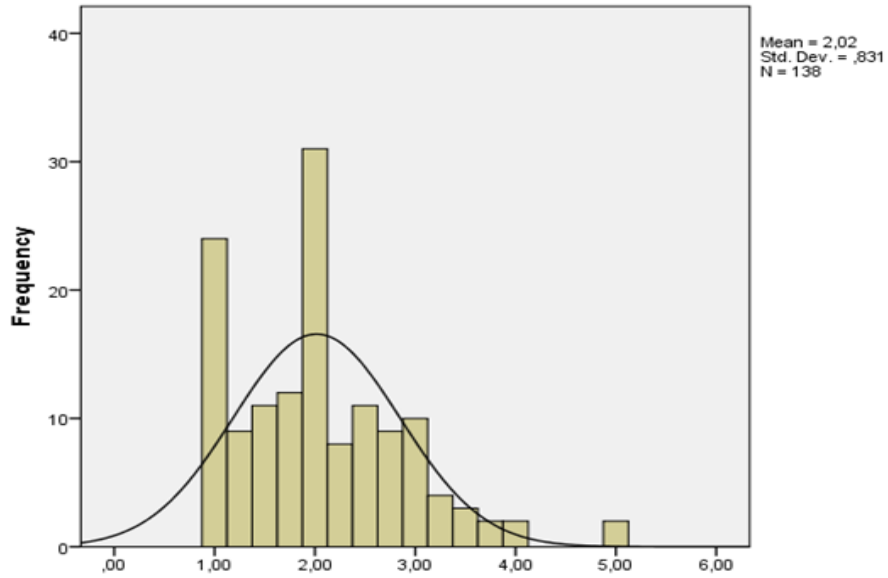
Test maddelerine verilen cevaplara göre çalışanların görev yaptıkları kurumların sırlarını ve bilgilerini sıkı şekilde sağladığı ortaya çıkmaktadır. İşçiler önemli bilgileri üçüncü kişilerle asla paylaşmamakta ve kuruluşlarının elde ettiği üstünlüğü korumasını istemektedir. Bu tutum iş yerinin düzeni ve sürekliliğinin sağlanması için uygun olduğu bilinmektedir.

Diğer yandan iş yerinde sorun çözümünde iş arkadaşlarına yardımcı olacağını düşünen çalışanlar sahip oldukları bilgi ve birikimleri paylaşmaktan çekinmemektedirler. Böylece kurumlar karşılaştıkları sorunları çalışanların bilgi ve beceri paylaşımlarıyla kolayca çözebilirler.

Tablo 2. 65. İşten Ayrılma Niyeti İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Ortalama	S. Sapma
Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim.	2,3986	1,29310
Patronla ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	1,8696	,95004
Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	1,9565	,92704
Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.	1,9710	1,00322
Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum.	1,9565	,97314
Çalıştığım şu anki yerden ayrılmayı düşünüyorum ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1,8696	,94232
Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım.	2,1739	1,18330
Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.	1,9348	,96058

Grafik 2.3. İşten Ayrılma Niyeti İfadelerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerler Grafiğinin Grafiği



Ankete katılanlar tarafından verilen cevaplara göre çalışanlar başka bir iş imkânı bulmaları halinde ve yeteneklerine uygun gördükleri pozisyonu elde etme şansları olduğunda mevcut işlerinden ayrılmayı düşünmektedirler. Diğer bir ifadeyle

çalışanlar çalıştıkları işi ya yeteneklerinin altında görmekte veya daha iyi şartlara ve imkânlarla sahip bir iş imkânı beklemektedirler.

Tablo 2. 66. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyetinin Ortalamalarına İlişkin 1. Tablo

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		M_Ortalama	S_Ortalama	İ_Ortalama
N		138	138	138
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1,7843	2,4850	2,0163
	Std. Deviation	,65599	,82983	,83051
	Absolute	,121	,068	,138
Most Extreme Differences	Positive	,121	,054	,138
	Negative	-,116	-,068	-,111
Kolmogorov-Smirnov Z		1,417	,801	1,624
Asymp. Sig. (2-tailed)		,036	,542	,010

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tablo 2. 67. Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyetinin Ortalamalarına İlişkin 2. Tablo

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
				Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
M_Ortalama	138	1,7843	,65599	1,339	,206	2,764	,410
S_Ortalama	138	2,4850	,82983	,050	,206	-,603	,410
İ_Ortalama	138	2,0163	,83051	,929	,206	1,208	,410
Valid N (listwise)	138						

Yukarıda yapılan analizde mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Örgütsel sessizliğin normal dağıldığı ve mobbingle işten ayrılma niyetinin normal dağılmadığı görülmüştür. Veriler non parametrik testler kullanılarak analiz edilmiştir. İkili karşılaştırmalarda (cinsiyet, medeni hal vb.) Mann-Whitney U testi, ikiden fazla olan karşılaştırmalarda (eğitim, gelir vb.) Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada dünyaca güvenilirliği ve geçerliliği kabul edilmiş, çalışanların mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti konularındaki tutum ve görüşlerini ölçen anketler kullanılarak bireylerin bu kavramlar hakkındaki görüşleri belirlenmiştir. Yapılan testler (Cronbach A, vb.) doğrultusunda toplanan verilerin birbirleriyle uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında, çalışanların mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetleri ile cinsiyetleri açısından bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. İş görenlerin kurumlarında mobbinge maruz kalmaları, sessizliğe yönelmeleri ve işlerinden ayrılmayı düşünmelerinde kadın veya erkek olmaları bir anlam ifade etmemektedir.

Çalışanların cinsiyetleri örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir farklılaşma meydana getirmemesine karşılık medeni durumları ile anlamlı bir farklılık oluşmaktadır. Bekâr olan iş görenler sessizliği daha çok tercih etmektedirler. Mobbing ile medeni durum karşılaştırması yapıldığında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. İşten ayrılma niyeti ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Fakat anlamlılık sınırına çok yakın olduğu görülmüştür.

Ayrıca çalışma kapsamında çalışanların mobbinge maruz kalmalarında, örgütsel sessizliğe yönelmelerinde ve işten ayrılma niyeti içinde olmalarında yaşlarının etkili olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan araştırmada, iş görenlerin yaşlarının mobbing, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların eğitim durumlarıyla mobbing sessizlik ve işten ayrılma niyetleri arasında bir bağlantı olup olmadığı araştırılmıştır. Buna göre iş görenlerin eğitim düzeyleri, mobbinge uğramaları, sessizliğe yönelmeleri ve işten ayrılmayı düşünmeleri konusunda anlamlı bir farklılık meydana getirmemektedir.

Araştırma değişkenleri ile tecrübe arasında yapılan karşılaştırmada, çalışanların tecrübelerinin mobbinge maruz kalmalarında ve işten ayrılmayı düşünmelerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Buna karşılık

örgütsel sessizlik ve iş görenlerin tecrübeleri arasında anlamlı bir farklılaşma meydana geldiği tespit edilmiştir.

Çalışanların çalıştıkları iş yerinde yaptıkları işin sürekli detaylı bir şekilde incelendiğini ve hatalarının çoğunlukla yüzlerine vurulduğunu düşündüğü belirlenmiştir. Bu durum iş tatmini ve çalışan sadakati açısından olumsuz etkiler oluşturabilir. Bu sebeple iş görenlere işverenler belli oranda güven sağlamalı, iş takibi ve hata düzeltimi konusunda daha yapıcı yöntemler kullanmalıdır.

Aynı iş yerinde çalışan işçiler arasında davetlere ve etkinliklere çağırılma konusunda sorun olmadığı ve birlik beraberlik duygusunun güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum hem çalışma barışını hem de verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

Analizler sonucunda işçilerin görev yaptıkları kurumun sahip olduğu ticari sırları saklama konusunda dikkatli olduğu ve kendi bilgi ve yeteneklerini sorun çözümünde uygun şekillerde kullandığı, ihtiyaç halinde paylaştığı ortaya çıkmıştır. Bu olgu kurumların rekabet üstünlüğünü korumakta ve sorunların çözümünü hızlı hale getirip iş yerinin hızlı manevra yapmasına imkân sağlamaktadır.

İş görenler yaptıkları işlerin sahip oldukları yeteneklerinin altında olduğunu ve başka bir iş bulma ihtiyacı hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu durum çalışanların iş tatmini konusunda problemler yaşadığını göstermektedir. Bu durumun çözümü için işveren çeşitli konularda düzenleme yapmalı ve işçilerin iş değiştirme fikrine katılma oranını düşürmelidir. Böylece çalışanlardan alınacak verim artırılıp, işçi değişikliğiyle meydana gelebilecek maliyetler azaltılmalıdır.

Yapılan değerlendirmelerde çalışanların maruz kaldığı mobbing faaliyetlerinin sıklığı ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yani kişilerin gördüğü mobbing, çalıştıkları işten ayrılma niyetlerini etkilemekte, mobbing baskısı arttıkça işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Aralarında doğrusal bir ilişki vardır. Bu durum H1 hipotezinin doğru olduğunu göstermektedir. Veriler mobbing ile Örgütsel Sessizlik arasında pozitif yönlü orta şiddette anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla çalışanlara uygulanan mobbingin şiddeti arttıkça, bireylerin örgütsel sessizliğe yönelme oranları

artmaktadır. Bu durum H2 hipotezinin doğru olduğunu göstermektedir. Örgütsel sessizliğin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu durum H3 ün desteklendiğini ortaya çıkarmaktadır.

Mobbing, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Sessizlik kavramlarının etkileri bu kadar iyi bilinirken yapılacak yanlış uygulamaların kurumların olumsuz durumlar yaşamasına sebep olacağı bir gerçektir. Çalışan veriminin düşmemesi, işten ayrılma sırasında ödenmek zorunda kalınan tazminatların ek yük oluşturmaması ve yeni personel eğitim giderlerinin işletme bütçesinde büyük bir yer kaplamaması için yöneticiler veya şirket sahipleri bazı önlemler almakta geç kalmamalıdır. Mobbing ile mücadele edilmesi için yapısal önlemlerin alınmasıyla çalışanların maruz kalacağı mobbing şiddeti düşürülmeli ya da ortadan kaldırılmalıdır. Ayrıca çalışanların örgütsel sessizliğe bürünmemeleri için fikirlerine değer verilmeli ve kurum içi iletişim olanakları artırılmalıdır. Bireylerin işten ayrılma niyeti fikrine kapılmamaları için kurum içindeki mobbing ve sessizlik kavramı ortadan kaldırılmalıdır.

Bu çalışma daha sonraki çalışmalar için referans noktası olarak belirlenip, gelecekte yapılacak çalışmalar sonucu elde edilecek verilerle karşılaştırma yapılabilir. Böylece sektörde mobbing, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik kavramları konusunda değişim olup olmadığı, varsa ne yönde olduğu ve bunun sonuçlarının neler olduğu gözlenebilir.

KAYNAKÇA

Acar, Z. (2006). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1- 14.

Afşar, L. (2013). **Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akbolat, M., Yılmaz, A., Tutar, H. (2014). “Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 1-17.

Alparslan, A.M., Tunç, H. (2009). “Mobbing Olgusu Ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi”.*Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 146-159.

Alparslan A.M., Kayalar M. (2012). “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE. Dergisi*, 4 (6), 136- 147.

Altay, M. (2018). **Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisinde İş Yükü Ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü**. Doktora Tezi, T.C Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta.

Altuğ, D. (1997). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Fersa.

Altuntaş, C. (2010). “Mobbing Kavramı Ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”. *Journal of Yaşar University*, 5(18), 2995- 3015.

Appollis, V. P. (2010). **The Relationship Between Intention To Quit, Psychological Capital And Job Satisfaction In The Tourism Industry In The Western Cape**. Doctoral Dissertation, University Of The Western Cape, Western Cape.

Arslan, Z. (2014). “İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İstanbul’daki Seyahat Acentalarında Bir Araştırma”. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3, 19- 40.

Aşkun, İ.C., Tokat, B. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Ekin.

Anafarta, N. (2015). “Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi : İş Tatmininin Aracılık Rolü”. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 79, 112- 130.

Ayan D., Eser, G., (2016). “Çalışanların İç Kontrol Odakları, Liderleri İle Etkileşimleri Ve Örgüte Duygusal Bağlılıklarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 35- 51.

Bildik, B. (2009). **Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (9. Baskı). İstanbul: Beta.

Blackman, D. , Sadler-Smith, E. (2009). “The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning”. *Management Learning*, 40(5): 569-585.

Bulutlar, F., Öz, E. Ü. (2010). “Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme”. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(2), 75- 88.

Büyükbese, T. (2012). **Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi**. Doktora Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Celep, C., Kaya, A. (2016). “İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri”. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 233- 246.

Certel, E. (2018). **Çalışanların İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi** .Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145–162.

Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117- 134.

Çakıcı, A. (2010). **Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz**. Ankara: Detay.

Çalık, A. (2016). **Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü**. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Çavuş, M.F., Develi, A., Sarıoğlu, G.S. (2015). “ Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.

Çelik, R., Uysal, Ş.A. (2018). “Öğretim Elemanlarının Mobbing Tecrübeleri Üzerine Nitel Bir Çalışma”. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6 (15), 985- 1005.

Çelik, A. D., Telman, N. (2013). **Endüstri/Örgüt psikolojisi alanında kullanılan ölçekler el kitabı**. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel.

Çelik, M., Çıra, A. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11- 20.

Çetin, H. (2014). **Otel İşletmelerinde Hizmetkâr Liderliğin Çalışanların İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Çiftçi, D.Ö., Meriç, E., Meriç, A. (2015). “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim Ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(41), 996-1007.

Çimen, H., Saç, F. (2017). “Örgüt Başarısızlığının Nedenlerinden Biri: Mobbing”. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 33(33), 183- 191.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi .

Demirbaş, Ö. , Haşit, G.(2016). “İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137- 158.

Demirtaş, Ö., Karaca, M. (2018). “Siber Mobbing: Kavramsal Çerçeve, Öncülleri ve Sonuçları”. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries (Journal EMI) Dergisi*, 2 (2), 20-34.

Duman, M.Ç., Akdemir, B. (2016). “Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 29- 52.

Durak, İ. (2018). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Ekin: Bursa.

Dyne, L.V., Jill, W. G, Richard M.D. (1994). “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation(Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Yeniden Tanımlanması, Ölçülmesi ve Doğrulanması)”.*The Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.

Dyne, L.V., Ang,S., Botero, I.C. (2003).“Conceptualizing Employee Voice As Multidimensional Constructs (Çok Boyutlu Kurumlarda Çalışan Sesinin Kavramlaşması)”. *Journal Of Management Studies*, 40 (6) ,1359-1392.

Ehtiyar, R., M., Yanardağ, (2008). “Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel”. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.

Elçi, M., Karabay, M. E. (2016). “İşletmelerde Yıldırımaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma”. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 125- 150.

Erdirençelebi, M., Filizöz, B. (2016). “Mobbingin Etik İklim ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 127-139.

Ertuna, D.G, Ertuna, E. (2015). “Yıldırma (Mobbing): Kuramsal Bir Çerçeve”. *Uluslararası Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 127- 138.

Eroğlu A.H., Adıgüzel, O., Öztürk, U.C. (2011). “Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97- 124.

Genç, O., Erdiş, E. (2015). “İnşaat Sektöründe Mobbing Sorunsalı”. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 30(1), 215-221.

Gül, H. , Özcan, N. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF*, 1 (2), 107- 134.

Günday, F.D. (2016). **Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma** .Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Günday, F.D., Keleş, H.N. (2017). “Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(16. *UİK Özel Sayısı*), 681- 694.

Güngör, S.K., Potuk, A. (2018). “Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3), 723-742.

Göler, U. (2008). **Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar Ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.

HWANG, I., KUO, J. (2006). “Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention-An Examination of Public Sector Organizations”. *Journal of American Academy of Business*, 8 (2), 254-259.

Kahveci, G. (2010). **İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50- 64.

Kalay, F., Oğrak, A., Nişancı, Z.N. (2014). “Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 127- 143.

Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., Nişancı, Z.N. (2014). “Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi”. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-8.

KALAYCI, Ş. (2009). **SPPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri** (Beşinci Basım). Ankara: Asil.

Kanbur, A., Kanbur, E. (2018). “İşyerinde Siber Zorbalık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Sınama Çalışması”. *Psikoloji Çalışmaları*, 38(2), 237- 258.

Karakaş, S. A., Okanlı, A. (2013). “Hemşirelik ve Mobbing”. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2 (4), 562- 576.

Karakuş, H. (2011). “Hemşirelerde Kurum Ve Yönetimin Etkisine Bağlı Olarak Yaşanan Mobbing Davranışları”. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* , 3(5), 83- 102.

Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi* (İkinci Basım). İstanbul: Alfa.

Kırel, Ç. (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Yönetimi*.T.C. Anadolu Üni. Eskişehir: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.

Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200- 211.

Kurtuluş, K.(2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen.

Lıou, Shwu-Ru (2009). “Nurses’ Intention to Leave: Critically Analyse the Theory of Reasoned Action and Organizational Commitment Model”.*Journal of Nursing Management*, 17, 92- 99.

McGowan, R. A. (2002). *Organizational Discourses: Sounds of Silence*, Schulich School of Business York University Toronto, Ontario.

Milliken, F. J., E. W. Morrison, P. F.Hewlin, (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”. *Journal of Management Studies*, 40(3), 1453-1476.

Mobley, W. H. (1982). “Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research”. *Academy of Management Review*, 7.(1), 111- 116.

Morrison, E. W, Milliken, F. J. (2000). “Organizational Silence: A Barrierto Chance and Development in a Pluralistic World”. *Academy Of Management Review*, 25(4), 706- 725.

Mimaroğlu, H. , Özgen H. (2008). “Örgütlerde Güncel Bir Sorun : Mobbing ”. SÜ *İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (15), 201- 226.

Ogbonna, E., Harris, L.C. (2014). “Organiational Cultural Perpetuation: A Case Study of an Ebglish Premier League Football Club”.*British Journal of Management*,25 (1), 667-686.

Ökten, S.S. (2008). **Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi**. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Özdaşlı, K.,Aytar, O. (2013). “The Effect of Cultural Infrastructure in Business Management: Comparision of Turkish and Japanese Business Cultures”. *Intedisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4(12), 434-444.

Özdemir, L., Uğur, S.S. (2013). “Çalışanların ‘Örgütsel Ses ve Sessizlik’ Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257- 281.

Özer, F., Yurdun, A. (2012). “Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri”. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 71- 80.

Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

Polat, M. , Meydan, C.M. (2010). “Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 145- 172.

Ruçlar, K. (2013).**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği**. Yüksek Lisans Tezi,Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. (Altıncı Baskı). İstanbul: Beta.

Sarp, P. (2018). **Kişiyeye Özgü Anlaşmalar Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü**. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Seçilmiş, C., Kılıç, İ. (2017). “Örgütsel Güven, İş-Aile Yaşam Çatışması ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Belirlenmesi: Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama”. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 65- 79.

Serçeoğlu, N., Işık, Z., Çetinkaya, M.Y. (2016). “ İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*,9(45), 1099- 1109.

Seyrek, İ.H., İnal, O. (2017). “İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63- 74.

Sezer, M. (2018). **Örgütsel İletişimin Analizinde İş Tatmini, İletişim Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Sipahi, H., Kartal, Y.(2018). “Nepotizmin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 109-118.

Slade, M. R. (2008). **The Adaptive Nature Of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory**. Doctoral Thesis,The George Washington University Graduate School Of Education And Human Development, USA.

Soybalı, H.H., Pelit, O. (2018). “Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,20 (3), 225- 249.

Sökmen, A., Sezgin, A. C. (2017). “İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (2), 237- 250.

Sönmez, E.D., Cemaloğlu, N. (2018). “ İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldıma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(6), 1951- 1960.

Şen, N. (2017). “İş Hayatında Psikolojik Şiddet (Mobbing): Trabzon Örneği”. *İMGELEM*, 1(1), 135- 151.

Şehitoğlu, Y. (2010). **Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi**. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Şimşek, A.S. (2013). “Mobbing Kaderimiz Midir?”. *Bartış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(2), 36- 45.

Taşkın, A. (2016). *İş Hukuku Açısından İşyeri ve İşletmelerde Mobbing*. Ankara: Yetkin.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. Beta: İstanbul.

Tetik, S. (2010). “Mobbing Kavramı: Bireyler ve Örgütler Açısından Önemi”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), 81- 89.

Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Metaanalytic Findings”. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz*. İstanbul: Beta.

Tınaz, P. (2012). *Mobbing: Bugün Sana Yarın Bana Bir Vaka Analizi Üzerinden Mobbingin Psikolojik Ve Hukuki Yorumu*. İstanbul: Beta.

Tınaz, P., Gök, S. ve Karatuna, I. (2010). “Türkiye’ De İşyerinde Psikolojik Taciz Oranının Ve Türlerinin Belirlenmesi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 34(9), 1-11.

Tokat, B.M., Cindiloğlu, M., Kara, H. (2011). *Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing*. Kütahya: Ekin.

Torun, Y. (2016). **Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tutar, H. (2015). *Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kurumsal Yaklaşım)*. Ankara: Detay.

Tutar, H. Köse, S. (2018). “Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Düzenleyici Rolü”. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries (Journal EMI) Dergisi*, 2 (3), 152- 175.

Türk, H., Kıroğlu, K. (2018). “Ailelerin Sınıf Öğretmenlerine Uyguladığı Mobbing Davranışları”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (4), 2357- 2389.

Tütüncü, Ö., M. Demir. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan.

Uçar, Z. (2016). “İş gören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz”. *BEU Akademik İzdüşüm*, 1 (1), 67- 86.

Uslu, S., Aktaş, H. (2017). “İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Güvencesi Endeksinin Aracı Rolü: Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 141-160.

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.

Van Dyne Linn, Soon Ang , Isabel C. Botero (2003).“Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”.*Journal of Management Studies*, 40(6), September :1363.

Vural, B.A., Coşkun G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel.

Yalçınsoy, A. (2019). “Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi”.*Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 1- 11.

Yalçınsoy, A. (2017). “Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları”. *The Journal of Social Science*,1(1) , 1- 19.

Yaman, E. (2009). *Yönetim Psikolojisi Açısından İşyerinde Psikoşiddet*. Ankara: Nobel.

Yaşlıoğlu, M.M. (2017). “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yavan Ö. (2017). “Örgüt Psikolojisinde İşten Ayrılma Eğiliminin Kavramsal Değerlemesi”. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,7(1), 57-72.

Yıldız, D., Uzunsakal, E. (2018). “Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 14-28.

Yiğit, B. (2018). “Mobbing Kavramı: Kavramsal Bir Çerçeve”. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5 (1) 32- 42.

Yüksel, Ö. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.(Beşinci Baskı). Ankara: Gazi.

Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu , H.O., Sözen, C. (2016). “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü”. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (3), 1- 26.

Zimmerman, D. Ryan. (2008). “Understanding The Impact Of Personality Traits On Individuals Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model”. *Personel Psychology*, 61, 309-348.

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> [Erişim Tarihi: 08/11/2018]

EKLER

Ek-1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

“Mobbingin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü” konulu bu araştırma Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’ nda yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir.

Bu araştırmadan elde edilecek veriler, sadece bilimsel araştırma için kullanılacak olup herhangi bir kurum veya kişi ile paylaşılmayacaktır. Anket sorularını samimiyetle cevaplandırmanız araştırmanın amacına ulaşması için oldukça büyük bir önem taşımaktadır.

Katkılarınız ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Yasemin Uca

I.BÖLÜM

1-Yaşınız;

25’ten Az 25-34 35-44 45 ve Üzeri

2- Cinsiyetiniz;

Erkek Kadın

3- Medeni Durumunuz;

Evli Bekar

4- Eğitim Durumunuz;

İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans ve Lisansüstü

5- Kaç Yıldır Bu İş yerinde Çalışmaktasınız;

1-5 6-10 11 yıldan fazla

II. BÖLÜM

Sıra No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım her iş ince ince izleniyor.					
2	Mesleki becerilerimin altında veya öz saygıma zarar veren işler yapmam isteniyor.					
3	Yaptığım her iş eleştiriliyor, hatalarım tekrar tekrar yüzüme vuruluyor.					
4	İşimle ilgili yanlış bilgi veriliyor veya saklanıyor.					
5	Soru ve taleplerim yanıtız bırakılıyor.					
6	Yetiştirilmesi imkânsız, mantıksız görev ve hedefler veriliyor.					
7	İşle ilgili konularda söz hakkı verilmiyor veya sözüm kesiliyor.					
8	Sorumluluklarım daraltılıyor veya elimden alınıyor.					
9	İşle ilgili öneri ve görüşlerim reddediliyor.					
10	Benimle bağırıp çağırılarak veya kaba bir tarzda konuşuluyor.					
11	İşe ilişkin kararlarım sorgulanıyor.					
12	Olumsuz mimik ve bakışlar yöneltiliyor.					
13	Özel yaşamımla ilgili konuşulmasını istemediğim hassas konular açığa çıkarılıyor.					
14	Benimle herkesin önünde aşağılayıcı bir üslupla konuşuluyor.					
15	Dış görünüşümlle, hâl ve hareketlerimle veya kusurlarımla alay ediliyor.					
16	Özel yaşamımla alay ediliyor.					
17	İş yerimde yaşanan her türlü problemin sorumlusu tutuluyorum.					
18	İşyerinde sanki yokmuşum gibi davranılıyor.					
19	İşyerinin kutlamalarına benim dışımda herkes çağırılıyor.					

20	Başarılarım, başkalarınca sahipleniliyor.					
21	İş arkadaşlarım benimle birlikte çalışmaktan kaçınıyor.					
22	İş arkadaşlarımdan ayrı bir yerde çalışmaya zorlanıyorum.					
23	Özel yaşamıma ilişkin hakaret boyutuna varan eleştiriler yapıyor.					
24	Siyasi ve dini görüşlerim nedeniyle sözlü veya sözsüz saldırılara hedef oluyorum.					
25	Ofis içinde veya dışındayken gereksiz telefon çağrıları ile rahatsız ediliyorum.					
26	Cinsel içerikli söz ve bakışlar yöneltiliyor.					
27	Tehditkâr söz veya davranışlar yöneltiliyor.					
28	E- postama veya ofisime aşağılayıcı, hakaret içeren resim veya yazılar gönderiliyor.					

III. BÖLÜM

Sıra No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş yerinde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.					
2	İş yerinde çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
3	İş yerindeki sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
4	İş yeri içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için kurumda iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
5	İş yerindeki işin gelişimini arttıracaklarını düşünmediğim için beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.					
6	İş yerindeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
7	Bana zarar vereceğinden şüphelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
8	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.					


9	Kendimi korumak için çalıştığım yerin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
10	Çalıştığım yerdeki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
11	Çalıştığım iş yerinin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
12	İş yerindeki sırları açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.					
13	İş yerime zarar verme ihtimâli olan bilgileri açıklamayı reddederim.					
14	Çalıştığım yer adına olan kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					

IV. BÖLÜM

Sıra No	Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi size en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yeteneklerime daha uygun bir iş bulursam şu anki işimden ayrılabilirim.					
2	Patronla ilgili sorunlardan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.					
3	Yaptığım işin niteliğinden dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.					
4	Kişisel sorunlarımdan dolayı işten ayrılmayı düşünüyorum.					
5	Sık sık işimi bırakmayı düşünüyorum.					
6	Çalıştığım şu anki yerden ayrılmayı düşünüyor ve aktif olarak yeni bir iş arıyorum.					
7	Eğer başka bir iş imkânım olsaydı şimdiki işimden ayrılırdım.					
8	Büyük olasılıkla gelecek yıl aktif olarak yeni bir iş arayacağım.					

Ek- 2: Aksaray Otel Sayısı

T.C
AKSARAY BELEDİYE BAŞKANLIĞI
ZABITA MÜDÜRLÜĞÜ



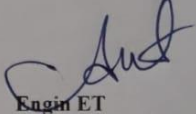
Sayı : 69934758-804-01
Konu : Dilekçeye cevap.

26/12/2018


Sayın: Yasemin UCA

İlgi : 25.12.2018 tarih ve 7964515 muhatab nolu dilekçe

İlgi sayılı 100 Yıl Üniversitesi tarafından bilimsel ile araştırma yapılacağından; İlimiz Merkezinde bulunan ruhsatlı oteller sayısı ile ilgili dilekçeniz Zabıta Müdürlüğümüz tarafından incelenmiş olup;
İşyeri açma ve Çalışma Ruhsatı kayıtlarımızda 18 adet Otel faaliyetli işyeri bulunmaktadır..
Bilgilerinize rica ederim.


Engin ET
Zabıta Müdürü

Zincirli MahAksaray Belediyesi Zincirli Mahallesi 44 Cad. No:55 68100/AKSARAY www.aksaray.bel.tr
Email: zabita@aksaray.bel.tr Ayrıntılı bilgi için S.ÇAKMAK Şef
Tel: 0382 213 10- 22-0382 213 54 92-93-94 Fax: 0 382 213 15 73



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı :UCA, Yasemin
Uyruğu :Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Tarihi ve Yeri :01.10.1991 Aksaray
Telefon :.....
Faks :.....
E-mail :bolakaryasemin@gmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Doktora
Yüksek Lisans	Lisans Van Y.Y. Üniversitesi	24.08.2019
Lisans	Adnan Menderes Üniversitesi	26.06.2014

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
.....

Yabancı Dil
İngilizce

Yayınlar

.....

Hobiler

.....



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU

Tez Başlığı / Konusu:

09/07/2019

“MOBBİNGİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ”

Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 173 sayfalık kısmına ilişkin, 09/07/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından iThenticate intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 4 (Yüzde Dört) tür.

Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir:

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

09/07/2019
Yasemin UCA

Adı Soyadı : Yasemin UCA
Öğrenci No : 169213104
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı :
Statüsü : Y. Lisans (X) Doktora ()

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Abdurrahman ÇALIK

22/08/2019

ENSTİTÜ ONAYI
UYGUNDUR

22/08/2019
Doç. Dr. Bekir KOÇLAK
Enstitü Müdürü

