

Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma¹

Mustafa Fedai CAVUS

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Osmaniye. Email: mfcavus@oku.edu.tr

Alptekin DEVELİ

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Osmaniye. Email: alptekin.develi@ogr.oku.edu.tr

Gülşah Sultan SARIOĞLU

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Osmaniye. Email: gssarioglu@hotmail.com

ÖZET: Bu makalenin amacı işgörenlerin mobbing eylemlerine maruz kalma düzeylerini tespit etmektir. Ayrıca mobbing mağduru olan işgörenlerin örgütsel sessizlik eğilimlerine girip girmediklerinin belirlenmesi bir diğer amaçtır. Araştırma, enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede görev yapmakta olan 200 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak mobbing ve örgütsel sessizlik anketi kullanılmıştır. Yapılan araştırmada işgörenlerin düşük, ancak göz ardı edilemeyecek düzeyde mobbinge maruz kaldıkları belirlenmiştir. Mobbing boyutları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı, pozitif ve orta dereceli bir ilişki bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Mobbing; Örgütsel Sessizlik; Enerji Sektörü.

JEL Kodu: M12; M54

Mobbing and Organizational Silence: A Research on Energy Sector Employees

ABSTRACT: The aim of this study is to determine the levels of the mobbing acts to which employees are exposed. Furthermore, to determine that the employees, who are the victims of mobbing, whether trend in organizational silence or not. This research was conducted on the 200 employees working in a company which operate at energy sector. In this research, survey technique was utilized as a data collecting method, also the relevant mobbing and organizational silence scales were utilized. The research findings show that employees have been exposed to a low level of mobbing, but this level of mobbing can not be ignored. It has been found a significant, positive and moderate relationship among sub-dimensions of mobbing and organizational silence.

Keywords: Mobbing; Organizational Silence; Energy Sector.

JEL Code: M12; M5

1. Giriş

Günümüzde rekabetin artması ve çalkantılı iş dünyası koşullarının zorlaşmasıyla birlikte, örgütlerdeki insan kaynağına verilecek önem de bu duruma paralel olarak giderek artış göstermesi gereken bir konu olarak gün yüzüne çıkmaktadır. Örgüt yönetimleri, işgörenlerden optimum düzeyde fayda sağlayabilmek için onların verimliliklerini ve çalışma hayatlarının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek bütün faktörleri ortadan kaldırarak pozitif iklimli bir örgüt ortamı oluşturmaya uğraşmaktadırlar. Çünkü işletmeler için yegane rekabet dayanağı

¹ Bu çalışma Gülşah Sultan Sarioğlu'nun "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektöründe Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

haline gelen insan faktörünü, kim uygun kullanır ve en fazla verim alabilirse, o bu yarışta galip gelecektir.

Ancak öyle ki, örgütlerde fark edilmesi ve önlem alınabilmesi açısından en zor baş edilebilen sorunlarda yine insan kaynaklı olarak ortaya çıkan problemlerden başkası değildir. Mobbing ve örgütsel sessizlik bu sorunların başında gelmekte ve bu süreçte kişi; çalışma ortamında üstleri ya da çalışma arkadaşları tarafından rahatsız edilmekte, bunun sonucunda işe geç gelme, işten kaytarma, işi bırakma, uzun süreli izin alma ile kendini izole etme, örgütle ilgili fikir, görüş ve düşüncelerini saklı tutma gibi örgütsel etkinliği azaltacak yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engelleyecek davranışlara yönelebilmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada mobbing davranışları, örgütsel sessizlik ve mobbing davranışlarının sessizlik davranışına sebep olup olmadığı ortaya konulmuştur (Gül ve Özcan, 2011, s.108).

2. Mobbing

Son dönemlerde yönetim ve çalışma psikolojisi alanında yürütülen çalışmalar, personel dönüşümü olarak isimlendirilen işyerinden uzaklaşmanın nedenleri arasında işyeri bağlantılı insan kaynaklı psikolojik bir sorun olan mobbing ve örgütsel sessizlik olgusuna önemle işaret etmektedir. Günümüzdeki örgüt yönetimlerinin hem fark edilmesi hem de etkili çözümler getirilmesi güç olan en ciddi sorunlarından birisi haline gelen mobbing ve örgütsel sessizlik, son yıllarda üzerinde daha çok çalışılarak araştırmalar yapılan örgütsel sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. İşe yarar çözümler getirilebilmesi açısından özel, kamu ve akademik çevrelerce tartışılan mobbing ve örgütsel sessizlik literatürde popüler konulardan birisi olma yolunda hızla ilerlemektedir.

İngilizce kökenli bir terim olan mobbing, ilk kez 19. yüzyıldaki biyologlar tarafından yuvalarını korumak için saldırganın çevresinde uçan kuşların davranışlarını tasvir etmek amacıyla kullanılmıştır. Daha sonra aynı kavram 1960'larda, Etolojist Konrad Lorenz tarafından bir grup küçük hayvanın yalnız başına olan diğer büyük bir hayvanı tehdit etmesi olarak tanımlanmıştır (Leymann, 1996, s.167). Lorenz'den sonra aynı ifadeyi Peter-Paul Heinemann, birçok çocuktan oluşan bir grubun tek başına olan bir çocuğa tavır alıp zarar vermek istemelerini anlatmak için kullanmıştır. Bu kullanımlardaki ortak nokta, belirli bir grup içinde yer alan bireylerin yalnız başına olan diğer bir bireye zarar verme amacıyla hareket etmeleridir (Günel, 2011, s.39).

Mobbing konusu hakkında İskandinavya'da bu ve benzer çalışmaların bel kemiğini oluşturan araştırmalar yürüten Dr. Heinz Leymann tarafından mobbing olgusu, "bir ya da daha fazla insan tarafından, bir ya da daha fazla kimseye yöneltilen, uzun bir süre (en az 6 ay) ve periyodik olarak (nerdeyse her gün) gerçekleştirilen, hedef yani mobbing mağduru tarafından bu manevi taciz eylemlerine karşı kendini korumada zorluk çekmesi ve savunmasız kalması sebepleriyle istenmeyen, açık bir biçimde bezdirme davranışları içeren, mağdur üzerinde ruhsal, psikolojik ve sosyal ızdıraplarla sonuçlanan, çalışma performansı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etki yaratan psikolojik terör ya da yıldırma" olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1990, s.120). Mobbing, özellikle de sosyal ve psikolojik açıdan strese neden olan faktörlerin en uç değerdeki şeklidir. Mobbing olgusuna verilen önemin giderek artmasına rağmen yine de bu alandaki yapılan araştırmalar fazla değildir. Hatta 1994 yılının öncesine kadar herhangi bir ampirik bilgi bulunmamaktadır (Niedl, 1996, s.239).

Küçük düşürücü, haksız söz ve davranışlardan oluşan mobbingi uygulayanların kişilik özellikleri incelendiğinde; aşırı kontrolcü, korkak, nevroitik ve iktidar açlığı çeken bireyler olduğu görülmektedir. Yükselmeyi amaçlayan kimselerin doyumsuzlukları ve iktidar açlıkları gözlerini kararttığına, şirket basamaklarını çabucak tırmanmak istediklerinde bu kimseler için herkes birer engel ve bu engelleri aşmak için yapılacak her şey mubah görülmektedir. Daha ileri bir boyutta ise bazı patronlar örgütsel hiyerarşi içinde güçlerini istedikleri gibi kullanabilecekleri düşüncesindedirler. Hatta bu düşüncüyü kendileri için bir "ilahi hak" olarak addetmektedirler. Bu anlayışa sahip kişiler için herkes kendiliğinden değersizdir (<http://www.ikademi.com>, 2013). "İş yeri zorbalığı" olarak da isimlendirilen bu tarz eylemler ve uygulamalar hedefindeki çalışan ya da çalışan gruplarında sıkıntı, aşağılanma ve üzüntüye yol açmakta, son derece hoş olmayan bir çalışma ortamına sebep olarak iş performansını ve iş tatminini engellemektedir (Mathisen vd., 2011, s.638).

Mobbing, Leymann (1996) tarafından beş aşamalı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bunlar; çatışma aşaması, saldırgan eylemler aşaması, işletme yönetiminin devreye girmesi aşaması, yanlış yakıştırmalarla ve tanılarla damgalanma aşaması, son olarak da işe son verilmesi aşamalarıdır. Bu

süreçte mobbing kurbanının çalışma arkadaşlarıyla yeterince iletişim kurmasına izin verilmez, diyalogları kısıtlanır, konuşma imkanı verilmez ve sözlü tehditler alır. Bazen diğer işgörenlerden ayrı bir odada izole edilir. Mağdurun konuşmaları, davranışları hatta etnik kökeniyle bile dalga geçilir. Yönetim karşısında iş bilmeyen ve iş yapamayan konumuna düşürülmeye çalışılır. Asılsız tanılar ve etik olmayan lakaplarla itibarını zedelemeye, onu sorun çıkaran, sorun yaratan kişiymiş gibi göstererek iş yaşamından uzaklaştırılmaya uğraşılır. Mağdura kapasitesinin altında, anlamsız ya da uzmanlık alanı dışında işler verilir. Hatta fiziksel tehdit ve cinsel tacize varan durumlar dahi söz konusu olabilir (Leymann 1996, s.170).

Mobbing davranışının ortaya çıkmasına neden olan sebepler olarak mağdurun iyi niyetli, başarılı, sevilen, üstün meziyetlere sahip, iyi eğitilmiş, diğer çalışanlara karşı iyi tutumlu, yenilikçi ve yaratıcı olması gibi bireysel sebepler sayılabilir (www.sobiad.org,2013). Bundan başka, bireysel sebeplerden ayrı olarak, kapitalist liberal anlayışa sahip olan örgütlerde aşırı kar elde etmeye odaklanılmakta, verimliliği artırma yönünde işgörelere daha fazla çalışmaları yönünden baskı yapılmakta, çalışanlar gereğinden fazla iş yüküyle yıldırılmaktadırlar (Kök, 2006, s.440).

İş hayatının büyük problemlerinden biri olan mobbing olgusunun çok yönlü etkileri ve sonuçları vardır. Mobbing, hem mağdur hem diğer çalışanlar hem de toplum üzerinde birçok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu psikolojik şiddet, sadece mobbing kurbanı ve uygulayanları arasında meydana gelen bir olay olmadığından; mağdur, diğer çalışanlar ve toplum arasında birbirini zincirleme olarak etkileyen ve bütün düzeylerinde tatsız bir iş ortamının varoluşuna katkı sağlayan bir saldırı haline dönüşmektedir (Güngör, 2008, s.70).

Mobbinge uğrayan kişi kendini alt üst olmuş, izole edilmiş, özgüveni sarsılmış ve o zamana kadar türlü çabalarla edindiği sosyal imajını zedelenmiş hisseder. Kişinin kendisine ve kişilik özelliklerine yönelik kuşkusu artar (Çavuş ve Demir, 2009, s.14). Mobbing mağduru huzursuzluk, korku, öfke, utanç ve endişe duyguları yaşar. Daha ileri boyutlara gidebilecek bu durum; depresyon, panik atak, uyku bozuklukları, travma sonrası stres bozukluğu, çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar, yüksek tansiyon ve kalp krizine dahi neden olabilir (<http://tr.wikipedia.org>, 2013). Bireysel etki olarak mobbing, son derecede yıkıcıdır. Böyle bir durumda çalışanın neden işyerinden ayrılmadığı merak edilebilir. Fakat kişi olgunlaşmaya başladıkça yeni bir iş bulma yeteneği de azalacaktır (www.leymann.se, 2013).

Mobbing, mağdurları üzerinde gösterdiği olumsuz etkilere paralel olarak bu mağdurların çalıştığı kurumlarda da derin etkiler bırakarak zaman ve enerji kaybına yol açmaktadır (Cemaloğlu ve Ertürk, 2008, s.83). Yani bu yıldırma çabası bireyler üzerinde olduğu kadar örgütler üzerinde de olumsuz etkilerini göstermektedir. Bu anlamda mobbing; öncelikli olarak örgütteki ekonomik düzeyi aşağı çekecek, ekonomik etkilerde devamında sosyal sorunları doğuracaktır. Örgüt çalışanları psikolojik tacize uğrayıp çalıştığı ortamda mutlu olamadıklarında ekip çalışması ve takım ruhu bozulacak, böylelikle başarılı iş sonuçlarının ortaya çıkması zorlaşacak, bütün bunların akabinde ise örgütün saygınlığının ve adının lekelenmesi kaçınılmaz bir hal alacaktır (Tınaz, 2008, s.159).

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ekonomik kalkınmanın en önemli girdilerinden olan insan kaynağına ve dolayısıyla örgütün etkinliğine, verimliliğine ve karlılığına zarar veren bu durum sadece bireysel ve örgütsel bazda değil, aynı zamanda toplumsal ve ülke ekonomisi boyutlarında da önemli kayıplara neden olmaktadır. Örneğin, İngiltere’de her yıl çalışanların yaklaşık yarısı mobbing nedeniyle işlerine devam etmemektedirler. Bu da ekonomik olarak yılda 22 milyar dolar kayıp anlamına gelmektedir. Almanya’da ise 800 binden daha fazla çalışanın mobbing mağduru olması nedeniyle bu kayıp 1.58 milyar dolar olarak belirlenmiştir. ABD’de de yaklaşık olarak 20 milyon çalışanın işyerindeki günlük olaylarda istismar ya da mobbing ile karşı karşıya kaldığı tahmin edilmektedir (Özmete, 2011, s.41).

3. Örgütsel Sessizlik

Rekabetin giderek önem kazandığı günümüz iş dünyasında, insan kaynaklarında uyum sağlama ve bilgi paylaşımı vazgeçilmez unsurlar haline gelmiştir. Ancak örgütler, işgörenlerle uyum içinde çalışmanın önemini bilseler de onların sessiz kalmalarını bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedirler. Önceki dönemlerde, çalışanların sessiz kalması itaat ve uyum sağlama gibi algılansa da, bugün artık bu durum örgüt için performans tehdit eden bir unsur, çalışanlar için ise tepki ve geri çekilme olarak kullanılan bir tavır haline gelmiştir (Bildik, 2009, s.34).

Örgütsel sessizlik, değişim ve gelişim için tehlike arz edebilecek bir sessiz etki ve bir organizasyon için çalışanlar arasındaki farklılıkları yansıtan, farklı bakış açılarını ve fikirleri ifade

etmeye izin veren davranışların gelişimi için de önemli derecede engel teşkil eden bir olgudur (Morrison ve Milliken, 2000, s.707). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlar hakkında veya örgütsel durumlara ilişkin konulardaki değişim, iyileşim ve gelişim adına iş veya işyeriyle ilgili teknik, stratejik veya davranışsal konularla ilgili görüş, düşünce ve endişelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007, s.149).

Örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmalar göstermektedir ki, işgörenler konuşmanın herhangi bir fark yaratmayacağını, konuşurlarsa üstlerinden olumsuz bir tepki alacaklarını düşünmekte ve problemlerle karşılaştıklarında kendilerini sessiz davranış göstermeye zorunlu hissetmektedirler (Morrison ve Milliken, 2003, s.706). Ryan ve Oestreich (1991, s.415)'e göre işgörenlerin organizasyonel problemlerle ilgili sessiz kalmalarının ya da gerçek fikirlerini esirgemelerinin başlıca dört sebebi vardır: Birincisi, gerçek düşüncelerini ifade ettikleri takdirde tepki görmekten korkmaktadırlar. İkincisi, konuşmanın fayda getirmeyeceği anlayışına sahiptirler. Üçüncüsü, çatışmaktan kaçınmak istemeleri ve son olarak da diğerleri için sorun çıkaran, huzur bozan kişi olarak bilinmek istememektedirler. Bundan dolayı, bu konuda bilinçli kuruluşlar çalışanları işyeri uygulamalarını geliştirmeye destek vermek ve ilgili tartışmalara dahil etmek için tasarlanmış çeşitli programlar uygulamaktadır. Bu uygulamalara rağmen bile, günümüzde birçok çalışan konuşmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Bu kimseler eğer görüşlerini ifade ederlerse karşılığında bir misillemeyle yüz yüze kalabileceklerine inanmakta ve dolayısıyla işle ilgili fikir, konu, eylem ve gerekli değişiklikler ile ilgili görüşlerini ifade etmektense sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1538).

Örgütsel sessizliği açıklayan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlardan biri Vroom (1964)'un Bekleyiş Teorisi'dir. Bu teori örgütsel davranış, liderlik ve ödüllendirme alanlarına zengin bir kaynak olarak hizmet etmiştir (Eerde ve Thierry, 1996, s.575). Bekleyiş kavramı Vroom tarafından, belli bir eylemin belli bir hedef ile sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlanmıştır. Buradaki geçicilik, söz konusu inancın sürekli olamayacağını, değişebileceğini ifade etmektedir. Anlaşıldığı üzere bu teori bir eylem-sonuç ilişkisini ortaya koymaktadır. Örneğin bir işgörenin işinde üstün başarı göstermek istemesi durumunda, çalışmanın onu başarıya götüreceğine inanmadığında kendisinde başarıya ulaşma gücü bulamayacaktır. Ya da belli bir zamanda, belli bir durumda bir işgören için iyi çalışmanın değeri öteki eylemlere göre daha yüksekse o işgören iyi çalışmaya güdülenecek, aynı işgören için iyi çalışmanın değeri yüksek olmakla birlikte işi savsaklamanın değeri daha da yüksekse başarılı bir çalışma gösteremeyecektir (Onaran, 1981, s.73-74).

Örgütsel sessizlikle ilgili bir diğer teori de "Fayda-Maliyet Analizi"dir. İşgörenler konuşmayı ya da sessizleşmeyi tercih etmeden önce fayda-maliyet analizi yaparlar. Yani işgörenler sessiz kalma veya konuşma kararlarını menfaatleri doğrultusunda alırlar. Çünkü olaylar karşısında örgüt içinde verilen tepkiler işgörene fayda veya zarar olarak geri dönecektir. Böyle bir durumda fayda-maliyet analizi devreye girer. Fayda-maliyet analizi örgütlerde fazla gün yüzüne çıkmayan ve işgörenler tarafından sergilenen içsel davranışlardır. Bu anlamda, çalışanların iç dünyasını anlamak neredeyse imkansızdır ve bu imkansızlıkta beraberinde sessizliği getirmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2010, s.11).

Örgütsel sessizliğin başka bir teorisi olan Noelle-Neumann "Sessizlik Sarmalı" çalışması, son çeyrek yüzyılda geliştirilen oldukça önemli bir kuramdır. Sessizlik sarmalı, bir fikir oluşumu ve değişimi entegre modelidir. Bu model azınlığın görüşüne sahip olan bireylerin, çoğunluk tarafından savunulan görüşe uymak zorunda kalacağı veya sosyal izolasyondan kaçınmak için sessiz kalacağı düşüncesine dayanmaktadır. (Carroll, 2006, s.20). Lin ve Pfau (2007)'e göre Noelle-Neumann, 1970'li yıllardaki çalışmalarıyla sessizlik sarmalının orijinal varsayımlarına önyak olmuştur. Bu çalışmaya göre ilk olarak bireyler sosyal varlıklardır ve bireysel düzey, kamuoyu oluşum süreciyle bağlantılıdır. Bireyler sevilen ve saygın olan kimseler olmak isterler ve diğer insanlar tarafından dışlanmaktan korkarlar. İkinci olarak bireyler izole edilmekten ve popüleritelerini kaybetmekten korktukları için ve uygun pozisyonlara yerleşmek amacıyla etraflarındaki hakim olan egemen görüşü gözlemlerler. Bu gruptaki kişiler algılanan görüşlerin dağılımına olanak vermek için 'yarı istatistiksel duyu' ile hareket ederler. Son olarak, bireyler değişken ya da değişken olmayan görüşleri ayırt etmeye özen gösterirler ve böylece izolasyon riskinden sakınmak amacıyla grubun düşüncesine göre hareket ederler, ya da tutum değişikliği gösterip sessiz kalırlar (Lin ve Pfau, 2007, s.156).

Son örgütsel sessizlik kuramı olan "Kendini Uyarlama Teorisi" de, insanların toplumla ilişkilerinde kendini gözleme, toplumdaki görüntüsünü inceleme ve kontrol derecesini ölçme

çabasına girmesiyle ilgilidir. Kendini uyarılma teorisine göre insanlar kendi bireysel hassasiyetlerine, içinde buldukları durumun gereklerine göre değişim gösterme hassasiyetine sahiptirler ve ortamın gerektirdiklerine göre davranış değiştirmeye adapte olurlar. Kendini uyarılma hassasiyeti yüksek olan bu kişiler istenilen kamuoyu düşüncesine göre düşüncelerini bilinçli ve kasıtlı olarak uyarılma ve ortamın ipuçlarını görüp, kullanma yeteneğine sahiptirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1541).

Türleri açısından incelendiğinde örgütsel sessizliğin üçe ayrıldığı görülmektedir. İlk tür olan “Kabullenici Sessizlik”, işgörenlerin mevcut durumu değiştirmek için istekli olmadıkları, konuşmak için çaba sarf etmedikleri, koşulları değiştirmek için girişimde bulunmadıkları bir boyun eğme ve çekilmeye/vazgeçmeye dayalı bir pasif davranış biçimidir (Knoll ve Dick, 2012, 350-351). Bu türde ‘konuşsam da yararı yok’ düşüncesi hakimdir. ‘Boşver böyle gelmiş böyle gider’, ‘boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin’ gibi bildik sözlerle kabullenici sessizlik iş hayatında kendini göstermektedir (Çakıcı, 2010; Akt: Özcan, 2011, s.85).

Örgütsel sessizliğin diğer bir türü “Korunmacı Sessizlik”tir. Korkuya dayalı kendini korumak istemenin bir formu olarak konuyla ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin paylaşılmamasıdır. Burada bilgi, fikir ve görüşlerin esirgenmesinin o an için uygulanacak en iyi strateji olduğu yönündeki bilinç takip edilir. Bu çerçevede korunmacı sessizlik, potansiyel çatışmalardan kaçınmak amacıyla uyum ya da anlaşma gibi birden fazla şekillerde ifade edilebilir. Korunmacı sessizlikle bağlantılı olarak Morrison ve Milliken (2000), korku hissinin örgütsel sessizliğin anahtar güdüsü olduğunu önemle belirtmektedirler. Kasıtlı ve proaktif bir davranış olan korunmacı sessizlik, dış tehditlere karşı kendini koruma amaçlıdır. Kabul edilmiş sessizliğin aksine, burada daha çok proaktiflik, farkındalık ve alternatifleri göz önünde bulundurmaya önem arz etmektedir (Dyne vd., 2003, s.1367).

Örgütsel sessizliğin son türü olan “Örgüt Yararına Sessizlik”, fedakarlık ve işbirliği güdülerini ile iş ile ilgili bilgi, fikir veya görüşlerin örgüt yararına dışavurumdan kaçınılması olarak tanımlanmaktadır. Van Dyne ve diğerlerine göre bu davranışın temelinde işbirliğine dayalı örgütü koruma adına gizli bilgileri açık etmeme ve kişiye özel bilginin örgüt yararına korunması vardır (Brinsfield, 2009, s.146).

Bu türlerdeki örgütsel sessizlik davranışının görülmesinde çeşitli nedenler bulunmaktadır. Bu nedenleri Milliken vd. (2003, s.1462) şu başlıklar altında toplamışlardır: Çalışanların yöneticilere güvenmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu ve dışlanma korkusu.

4. Metodoloji ve Uygulama

4.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırma Türkiye’de enerji sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarına uygulanmıştır. Söz konusu anket formlarında ad-soyad gibi mahremiyeti ortadan kaldıran bilgilerin bulunmadığı ve her türlü cevabın gizli tutulacağı belirtilmiştir. Kurumlar kendi içyapıları ve yapıları gereği özellikle mobbing ile ilgili yapılan bu tür çalışmalara pek sıcak bakmadığından anket formlarının uygulandığı enerji sektörünün adı gizli tutulmuştur. İşyerindeki çalışanlardan 200 kişi örneklem kitlesi olarak seçilmiş, dağıtılan 200 anketin 200’ü de geri dönmüştür. Anketin birinci bölümünde yer alan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1’e göre, ankete cevap verenlerin %82’si erkek, %18’i kadındır. Ankete cevap verenlerin %15’i, 21-30 yaş aralığında, %17’si 31-40 yaş aralığında, %38,5’i 41-50 yaş aralığında, %25’i 51-60 yaş aralığında olup, %4,5’i ise 61 ve üzeri yaşlardadır. Ankete katılanların medeni durumları %81’i evli, %19’u ise bekarlıdır. Eğitim seviyeleri ise %3’ü ilköğretim, %9,5’i orta okul, %30,5’i lise, %52,5’i üniversite, %4,5 i ise yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya cevap veren çalışanların mevcut işletmede çalışma süreleri 1-5 yıl olanların oranı %23, 6-10 yıl olanların oranı %4,5 ile 11-15 yıl olanların oranı %11,5 ve 16-20 yıl olanların oranı %15,5’dir. Mevcut işletmede 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların oranı %45,5 olup büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Son olarak araştırmaya katılan çalışanların %23,5’inin aylık ortalama geliri 1500-2000 TL arasında, %25’inin aylık ortalama geliri 2000-2500 TL arasında olup aylık ortalama geliri 2500 TL ve üzerinde olanların oranı ise %51,5’dir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	164	82
	Kadın	36	18
Yaş	21-30	30	15
	31-40	34	17
	41-50	77	38,5
	51-60	50	25
	61 ve üzeri	9	4,5
Medeni Durum	Evli	162	81
	Bekar	38	19
Eğitim Seviyesi	İlkokul	6	3
	Orta Okul	19	9,5
	Lise	61	30,5
	Üniversite	105	52,5
	Yüksek Lisans	9	4,5
Mevcut İşletmede Çalışma Süresi	1--5	46	23
	6--10	9	4,5
	11--15	23	11,5
	16--20	31	15,5
	21 ve üzeri	91	45,5
Aylık Ortalama Gelir	1500-2000 TL	47	23,5
	2000-2500 TL	50	25
	2500 TL ve üstü	103	51,5

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Mobbing davranışlarını ölçmek amacıyla Einarsen ve Raknes (1997) tarafından geliştirilen 22 soruluk olumsuz davranışlar anketinin revize (NAQ-R =Negative Acts Questionnaire-Revised) edilmiş versiyonu kullanılmıştır. Çalışanlara mobbing davranışlarına maruz kalma sıklıkları sorulmuştur. Anket beşli Likert ölçeğine göre (1- Asla Yapılmadı, 2- Altı aylık sürede çok nadir, 3- Her ay en az bir kez, 4-Her hafta en az bir kez, 5-Her gün en az bir kez) oluşturulmuştur. 1'den 5'e doğru yaklaştıkça mobbing davranışları artmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirliği ,893 olarak bulunmuştur.

Yapılan faktör analizinde kendini gösterme ve iletişime, sosyal ilişkilere, itibara, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar olmak üzere dört alt boyut bulunmuştur. Tablo 2'de mobbing ölçeğinin faktör yükleri sunulmuştur. Mobbing ile ilgili ölçeğin faktör yükleri ,393 ile ,840 arasında değişmektedir. Mobbing ile ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir.

Mobbing faktörlerine ilişkin güvenilirliklerini incelediğimizde, kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ,882 çıkmıştır. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ,789 itibara yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ,805 yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar faktörünün alfa değeri ise ,603 olarak elde edilmiştir.

Tablo 2. Mobbing Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

		FAKTÖRLER			
		1	2	3	4
Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları (KGİYS)	Önemsiz ve hoş gitmeyen görevler veriliyor.	,840			
	Sahip olduğum seviyenin altında işler veriliyor.	,827			
	Abartılı bir biçimde kontrole tabi tutulup, aşırı denetleme yapılıyor.	,716			
	Yaptığım işle ilgili alay konusu oluyorum ya da dalga geçiliyorum.	,701			
	İşim, faaliyetlerim ve çalışmalarım sürekli eleştiriliyor.	,549			
	Hakkımda asılsız söylenti ve dedikodu çıkarılıyor.	,529			
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları (SİYS)	İşi bırakmam yönünde imalı ifadelerle karşılaştım.		,755		
	Aramda sorun olan insanların istemediğim şakalarına maruz kaldım.		,633		
	Karşılaştığım kişilerce görmemezlikten gelindim, yok sayıldım.		,573		
	Bulduğum ortamda yok sayıldım ve dışlandım.		,569		
	Yapmış olduğum hatalar söylenerek hatırlatıldı.		,519		
Tehdit edilir nitelikte el kol hareketleri ile karşılaştım.		,393			
İtibara Yönelik Saldırıları (İYS)	Şahsıma yönelik hakaret yapıldı.			,764	
	Fikir ve görüşlerim dikkate alınmadı ve önemsenmedi.			,670	
	Çalışma ortamında başarıyı etkileyecek bilgiler benden saklandı.			,578	
	Kanuni haklarımı talep etmemem için baskı yapıldı.			,516	
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları (YKMYS)	Kötü muamale, fiziksel ve cinsel tacize uğradım.				,808
	Üstesinden gelemeyecek aşırı iş yüküne maruz kaldım.				,681
	Mantıksız ya da tamamlanması imkansız gelen işler verildi.				,662
	Ağır ithamlar, sözler ya da suçlamalar yapıldı.				,654
	Sataşmalara maruz kaldım.				,530

İşgörenlerin sessizlik davranışları ölçeği Dyne ve diğerlerinin (2003) yapmış olduğu çalışmasından ve Briensfield'in 2009'da yapmış olduğu doktora tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Anket beşli Likert (1-Kesinlikle Katılmıyorum....5- Kesinlikle Katılıyorum) ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği .924 olarak bulunmuştur.

Yapılan faktör analizinde kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik olmak üzere iki alt boyut bulunmuştur. Belirli anlam düzeyinde katsayı anlamlılık sınamaları yapılmış Tablo 3'te örgütsel sessizlik ölçeğinin yükleri sunulmuştur. Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeğin faktör yükleri ,312 ile ,814 arasında değişmektedir. Ankette yer alan 21, 22 ve 24. ifadelerin faktör yükleri çok düşük çıktığından bu ifadeler çıkarılmıştır. Diğer örgütsel sessizlik değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir.

Örgütsel sessizliğin alt faktörlerine ilişkin alfa değerini hesapladığımızda, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik alt faktörünün alfa değeri ,926 ilişkileri korumaya dayalı sessizlik alt faktörünün alfa değeri ise ,845 olarak çıkmıştır.

4.3. Korelasyon ve Regresyon Analizi

Korelasyon analizi en az aralık seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi neticesinde elde edilen katsayı (r) -1 ine +1 arasında değerler alır. Katsayının +1 olması değişkenler arasındaki çok yüksek pozitif ilişki olduğunu gösterirken, -1 olması ters yönlü yüksek ilişki düzeyini gösterir. Katsayının 0 çıkması ise iki değişkenin arasında herhangi bir ilişki olmadığını göstermektedir (Altunışık vd., 2001, s.175).

Çalışmamızda mobbing davranışlarıyla kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik ile ilişkileri korumaya dayalı sessizlik korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Tablo 4'te analiz sonuçlarına bakıldığında ilişkileri korumaya dayalı sessizlikle ile mobbing faktörleri arasında korelasyon bulunmamaktadır. Buna karşın kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikle mobbingin bütün faktörleri arasında pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır. Yani örgütsel sessizliğin alt faktörü olan kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı, mobbingin alt faktörleri olan kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar faktörü ,224 ile, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar faktörü ,227 ile, itibara yönelik saldırılar faktörü ,353 ile, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar faktörü ise ,313 ile pozitif yönlü korelasyon bulunmaktadır. Buna göre mobbing arttıkça kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı arttığı, bu durumun çalışmanı sessizlik davranışına yönelttiği söylenebilir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

SORULAR		FAKTÖRLER	
		1	2
Kendini Koruma ve Korkuya Dayalı Sessizlik (KKKDS)	Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	,791	
	Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.	,788	
	Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	,773	
	Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.	,752	
	Yapılan işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi başaramama kaygısıyla saklarım.	,737	
	Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getirmem.	,727	
	İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.	,724	
	Yetersiz birisi olarak görülmeğe çekindiğim için sessiz kalırım.	,705	
	Çekincelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst yönetimden saklı tutarım.	,694	
	Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.	,675	
	Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.	,667	
	Kurumumun bilgilerini açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim.	,666	
	Yaşadığım problemlerin çözümüne yönelik düşüncelerimi yöneticim ile paylaşmam.	,644	
	İş ortamının nasıl iyileştirilebileceği konusundaki fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam.	,641	
	Mevcut durumu değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım.	,583	
	Konuşmamın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	,524	
	Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım.	,484	
	Alınan kararları kabullenir ve kararlarla ilgili fikirlerimi kendime saklarım.	,473	
	Çalışma arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.	,438	
	Yapılan değişiklikler veya iyileştirmeler ile ilgili öneri sunmam.	,415	
Konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.	,332		
Kurum çalışanlarına ait özel bilgileri gerektiğinde açıklarım.	,312		
İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik (İKDS)	İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.		,814
	Sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.		,798
	Çatışma yaşamamak için sessiz kalmayı tercih ederim.		,756
	Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.		,716
	Çalışma arkadaşlarımla kalbini kırmamak adına sessiz kalırım.		,679

Regresyon analizi, metrik bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla sayıdaki değişken arasındaki bağımlılık ilişkisini incelemek amacıyla kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2001, s.178). Oluşturduğumuz regresyon modeli SPSS 15.0 for Windows paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Mobbing davranışlarının örgütsel sessizliğin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutu ile olan ilişkisine ait regresyon analizi sonuçlarına göre modelin anlamsız olduğu ve mobbing boyutları ile ilişkileri korumaya yönelik sessizlik arasında herhangi bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 4. Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon

	KGIYS	SIYS	IYS	YKMYS	KKKDS	İKDS
KGIYS	1					
SIYS	,612(**)	1				
IYS	,582(**)	,662(**)	1			
YKMYS	,575(**)	,637(**)	,627(**)	1		
KKKDS	,224(**)	,227(**)	,353(**)	,313(**)	1	
İKDS	-,015	,007	,122	,031	,523(**)	1

*p<0.05 düzeyinde anlamlı; **p<0.01 düzeyinde anlamlı.

Tablo 5'te mobbing davranışlarının örgütsel sessizliğin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutu ile olan ilişkisine ait regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Araştırma modelinin F değerine (8,030) göre modelimiz anlamlıdır. Modelin düzeltilmiş R² değeri ,124'tür. Bu katsayı bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre mobbing davranışları kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutunu %12 düzeyinde açıklayabilmektedir.

Tablo 5. Mobbing Davranışları ile kendini korumaya ve korkuya yönelik sessizlik davranışı regresyon analizi

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
(Constant)	1,480	,175		8,478	,000
SIYS	-,107	,129	-,083	-,832	,406
IYS	,380	,125	,294	3,032	,003
YKMYS	,323	,168	,181	1,920	,056
KGIYS	8,12E-005	,092	,000	,001	,999

a Bağımlı değişken: KKKDS

Kendini korumaya ve korkuya yönelik sessizlik davranışı ile mobbing davranışlarının itibara yönelik saldırı boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında itibara yönelik saldırının (IYS) ,294 ile p<0.003 anlamlılık düzeyinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar boyutunun ise p<0.056 anlamlılık düzeyinde **,181** ile yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırının düşük düzeyde etkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar (KGIYS) ve sosyal ilişkilere yönelik saldırıların (SIYS) örgütsel sessizliğin kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutu üzerinde bir etkisi olmadığı görülmektedir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

İş hayatına ve örgüt barışına ciddi anlamda olumsuz etkileri olan mobbing uygulamaları, yol açtığı sosyal stres, isteksizlik, devamsızlık ve çeşitli psikolojik sorunlar nedeniyle iş başarısını ve verimliliği önemli ölçüde düşürebilmektedir. Çoğunlukla işgörenin istifa etmesine veya iş yaşamının dışında bırakılarak örgütten ayrılmasına yol açan mobbing, hem yetişmiş, kalifiye personelin kaybedilmesine hem de geride kalan diğer çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz psikolojik etkiler nedeniyle örgütsel bağlılığın, motivasyonun ve üretkenliğin azalmasına yol açabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2006, s.125).

Bir kurumdaki çalışan bireylerin fikirleri, görüşleri, endişeleri ve önerileri o örgütün süreçlerini etkileyen ve hatta oluşturan en önemli etmenlerdendir. Bu sebeple bir örgütte, hangi kademedede olursa olsun, insan kaynağından en etkin düzeyde fayda sağlayabilmek örgüt için oldukça önemli bir yetkinliktir. Bu doğrultuda en önemli görev örgüt yönetimine düşmektedir. Çünkü bilinmektedir ki, çalışanın örgütün daimi ve vazgeçilemez bir mensubu olabilmek için duyduğu kaygılar onu örgüt içerisinde sessiz ve tepkisiz bir yapı içerisine sokabilir. Yöneticilerin çalışanlardan gelen fikirlere karşı

önyargılı davranmaları, yapılan eleştirileri kendilerine yapılmış saygısızlık olarak görmeleri çalışanları sessizlik davranışı göstermeye sürüklemektedir. Böylece örgütler, gelişimi için yarar sağlayacak yeni fikir ve görüşlerden mahrum kalmakta ve yöneticilerin bilerek ya da bilmeyerek oluşmasına katkı sağladıkları bu sessizlik organizasyon için ciddi problemler oluşturabilmektedir (Özcan, 2011, s.125).

Enerji sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye'nin en prestijli kurumlarından birinde 200 çalışan üzerinde yapmış olduğumuz çalışmada, çalışanların sahip olduğu demografik özelliklere bağlı olarak mobbing davranışları, örgütsel sessizlik ve mobbing davranışlarının sessizlik davranışına sebep olup olmadığı ortaya konulmuştur. Bu nedenle öncelikle demografik unsurların mobbing davranışlarına olan etkileri, daha sonra çalışanların hissettiği baskıların sessizlik davranışına olan etkileri değerlendirilmiştir.

Anketin genel güvenilirliği yüksek çıkmış olup çalışanlar üzerindeki baskı arttıkça çalışanların kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışının arttığı sonucuna varılmıştır. Mobbinge maruz kalma açısından erkek ve kadınlar arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yaşı 30'dan büyük olanlar genç olanlara, eğitim seviyesi düşük olanların yüksek olanlara nispeten daha fazla mobbinge uğradıkları anlaşılmıştır. Mobbing davranışları ile aylık ortalama gelir düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların demografik özelliklerine göre sessizlik davranışını seçip seçmediğini incelediğimizde ise, ortaokul mezunlarının üniversite mezunlarına göre ve aylık geliri düşük olanların yüksek olanlara nazaran daha fazla sessizlik davranışı sergiledikleri gözlenmiştir. Diğer unsurlar içinse anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca mobbingin boyutlarıyla örgütsel sessizliğin ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, yapılan psikolojik baskının çalışanları kısmen de olsa sessizlik davranışına ittiği görülmüştür.

Yapılan analizler sonucunda değerlendirme yapılacak olunursa, daha önce de belirtildiği gibi kişinin iş yaşamını derinden etkileyen, motivasyonu kıran, günümüzde örgütlerin en büyük sorunlarından biri haline gelen mobbingin ne olduğu konusunda işletmeler bilinçli davranmalıdır. Ülkemiz Avrupa Birliği'ne geçiş sürecinde bu konuda hukuki alt yapısını tamamlamalı ve mobbingi engelleyen yaptırımlara iş kanunlarında genişçe yer vermelidir. Birey korku, endişe ve kaygı içerisindeyken içinde bulunduğu bu zorlu süreç ile tek başına mücadele etmesi imkansız ölçüde zordur (Tetik, 2010, s.86). Bu süreçte sadece problemin farkındalığını artırmak tek başına yeterli değildir; insanlar olaya nasıl müdahale edecekleri konusunda da eğitilmelidir (Keim ve McDermott, 2010, s.172). İşletmeler çalışanlarını bu konuda bilinçlendirmeli, mobbingin ne olduğu, yöntemleri ve mobbinge karşı ne yapılması gerektiği çalışanlara aktarılmalıdır. Çalışanların mobbing uygulamayacağına dair iş sözleşmelerinde bu konuya ayrıntılı bir şekilde yer verilmelidir.

Örgütlerin ikinci bir sorunu olan örgütsel sessizlik konusunda ise çalışanların bilgi, fikir, endişe ve görüşlerini rahatça ifade edebileceği iklimler oluşturulmalı ve çalışanların bu bağlamda kendilerini rahat hissetmeleri sağlanmalıdır.

Kaynakça

- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., Bayraktaroğlu, S. (2001). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Birinci Baskı. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Asunakutlu, T., Safran, B. (2006). *Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) Ve Çatışma Arasındaki İlişki*. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(11), 111-129.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*'. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Brinsfield, C.T. (2009). Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors. Phd Thesis, The Ohio State University, USA.
- Carroll, T.L. (2006). Investigating psychological harassment in the workplace: A Canadian perspective (Unpublished master's thesis). Thesis. University of Manchester, Manchester, U.K.
- Cemaloğlu, N., Ertürk, A. (2008). *Öğretmen ve Okul Müdürlerinin Maruz Kaldıkları Yıldırmanın Yönü*, Bilig, Sayı 46, 67-86.
- Çakıcı, A. (2007). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.
- Çavuş, M.F., Demir, Y. (2009). *Mobbing'in Kişisel ve Örgütsel Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1):13-23.

- Dyne, I.V., Ang, S., Botero, I.C. (2003). *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1391.
- Eerde, W.V., Thierry, H. (1996). *Vroom's Expectancy Models And Work-Related Criteria: A Meta Analysis*. Journal of Applied Psychology, 81(5), 575-586.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. (1997). *Harassment In The Workplace And The Victimization Of Men*. Violence and Victims, 12, 247-263.
- Gül, H., Özcan N. (2011). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*. KSÜ İİBF Dergisi, 1(2), 107-135.
- Günel, Ö.D. (2011). *İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(3), 37-65.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz*. Derin Yayınevi, Yayın No:125 İstanbul
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). *Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları*. Eğitim ve Bilim, 38(167), 50-64.
- Keim, J., Mcdermott, J.C. (2010). *Mobbing: Workplace Violence in the Academy*. The Educational Forum, 74(2): 167-173.
- Kök, S.B. (2006). *İş yaşamında Psiko-Şiddet Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri*. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs, Erzurum.
- Leymann, H. (1990). *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*. *Violence and Victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). *The Content and Development of Mobbing at Work*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 5(2), 165-184.
- Lin, W.K., Pfau M. (2007). *Can Inoculation Work Against the Spiral of Silence? A Study of Public Opinion on the Future of Taiwan*. International Journal of Public Opinion Research 19(2), 155-172.
- Mathisen, G.E., Einarsen, S., Mykletun, R. (2010). *The Relationship Between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stres and Workplace Bullying*. Journal of Business Ethics, 99, 637-651.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2000). *Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World*. Academy of Management Review, 25(4), 706-725.
- Morrison, E.W., Milliken, F.J. (2003). *Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations*. Journal of Management Studies 40(6), 1353-1358.
- Niedl, K. (1996). *Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 239-249.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 470.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Özmete, E. (2011). *İş Yaşamında Mobbing (Psikolojik Yıldırma) Gerçeği ve İnsan Hakları*. Anahtar, 23(266):38-45.
- Premeaux, S.F., Bedeian, A.G. (2003). *Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*. Journal of Management Studies 40(6), 1532-1567.
- Ryan, K.D., Oestreich, D.K. (1991). *'Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation'*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tetik, S. (2010). *Mobbing Kavramı: Birey ve Örgüt Açısından Önemi*. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(18), 81-89.
- Tınaz, P. (2008). *'İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)'*. Beta Basım, 2. Baskı, İstanbul.
- <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/1069-mobbingin-ortaya-cikisnedenleri.html> E.T.:18.03.2012.