

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:4, Issue:23**  
sssjournal.com

**pp.4468-4477**  
**ISSN:2587-1587**

**2018**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 13/08/2018

The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 13/10/2018

Published Date (Makale Yayın Tarihi) 14.10.2018

## **MOBBING VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A FIELD RESEARCH IN TOURISM SECTOR

**Öğr.Gör. Hüseyin ÇİÇEKLIÖĞLU**

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, Mersin



**Article Type** : Reserarch Article / Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.843>

**Reference** : Çiçeklioğlu, H. (2018). "Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması", International Social Sciences Studies Journal, 4(23): 4468-4477.

### **ÖZ**

Küresel bir köy halini almakta olan günümüz dünyasında artık çalışan faktörü en ön planda yer almaktadır. İş yaşamı içerisinde çeşitli örgütsel ve çevresel faktör ile etkileşim içerisinde olan çalışanlar yapıları nedeni ile biyolojik ve psikolojik olarak diğer bireylerden daha hassas konumdadırlar. Örgütlerde devamlılığın sağlanması çoğu üretim girdisi gibi insan unsurunun da istikrarına bağlıdır.

Örgütler sürdürülebilir rekabet yarışında başarıya ulaşabilmek için öncelik vermeleri gereken, hem birey hem de örgüt açısından olumsuz etkileri içerisinde barındıran ve önlem alınmadığı takdirde işletmenin varlığını tehlikeye düşürebilecek konuların başında gelen mobbing ve örgütsel sessizlik olgusuna önem vermek zorundadırlar.

Bu çalışmanın temel amacı, mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, Akdeniz Bölgesinde yer alan bir ilde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde 130 çalışan üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada veri elde etmek adına, Leymann (1990) tarafından geliştirilen 42 maddelik "mobbing ölçeği (LIPT)" ile Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen 18 maddelik "örgütsel sessizlik" ölçekleri kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Örgütsel Sessizlik, İşgörenler.

### **ABSTRACT**

Employee factor takes place at the forefront in today's world being a global village. Employees who interact with many organizational and environmental factors in working life are more sensitive than other peoples because of structure of the human as biological and psychological. Ensuring continuity in the organization depends on stable of human factor as well as many of production inputs.

To succeed sustainable rivalry, organizations have to care about mobbing and organizational silence phenomenons which are among the leading factors including negative effect for both individual and organization and can put the business into danger unless measures are taken.

The main purpose of this study is to examine the relationship between mobbing and organizational silence. For this purpose, a questionnaire was applied to 130 employees working in a five-star hotels located on the Mediterranean coast. The results obtained from the questionnaire were analyzed using the SPSS. Mobbing scale (LIPT) consisting of 42 items, which was developed by Leymann (1990) and organizational silence scale consisting of 18 items, which was created by Kahveci and Demirtaş (2013) was used to collect data.

**Key Words:** Mobbing, Organizational Silence, Employees

## 1. GİRİŞ

Değişim tüm örgütler ve liderleri için önemini hiçbir dönemde yitirmeyen bir olgudur (Altan, 2018:35). Her şeyin çok hızlı bir değişim gösterdiği günümüz küresel dünyasında hiç şüphe yok ki çalışan faktörü en ön planda yer almaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmek adına öncelik vermeleri gereken olgu; bireyler açısından negatif öncülleri içinde bulunduran ve hareket alanı her ne olursa olsun bir örgütün hassasiyetle yaklaşması gereken alanların başını çeken mobbing olgusudur. Ki bu bastırma, sindirme, yok sayış vb. faaliyetlerle meydana gelen ve motivasyon, örgütsel çatışma ve verimlilik azalışı gibi problemlere sebebiyet vererek örgütün devamlılığı açısından tehlike arz eden bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlk zamanlarda örgütsel bağlılık ile paralel olarak kullanılan örgütsel sessizlik kavramı daha sonraları bireylerin örgütsel konulara yönelik düşüncelerini gizlemeleri nedeniyle ortaya çıkan negatif yönlü davranışlar olarak algılanmıştır. Örgütsel sessizlik kavramı örgütlerde genel olarak; iç çekişmelere, bağlılık düzeylerinde azalmalara, yenilik ve değişimi engellemeye, karar verme süreçlerinde yetersizliğe, yönetime negatif ya da pozitif geribildirimde engel olmaya, işgörenin motivasyon ve moral düzeyini azaltmaya, işe geç kalma ve işgören devir hızlarının artmasına kadar çok sayıda negatif yönlü bireysel ve örgütsel zararlara yol açtığı gözlemlenmektedir (Erigüç vd. 2014:134).

### 1.1. Mobbing

Yakın dönemde endüstriyel ve yönetsel psikoloji alanlarında çalışmalar yapan araştırmacılar tarafından bilhassa çalıştıkları yerlerden istifa yoluyla ayrılan yönetici pozisyonundaki (beyaz yakalılar) bireyler arasında, ilk başlarda örgütte rekabetin yol açtığı psikolojik baskının mevcudiyetiyle var olduğu sanılan ama boyutları ve varlığı ile daha önceleri bilinmeyen örgüte yönelik psikolojik bir problem ve yeni bir uzaklaşma isteği ortaya çıkmış ve bu durum psikolojik şiddet adını verdiğimiz “mobbing” olarak nitelendirilmiştir (Tınaz, 2006:7).

İşveçli psikolog Leymann tarafından 1980’li yıllarda, örgütlerde çalışanlar arasında bir grup şiddetinin farkına varıldığında mobbing kavramı kullanılmıştır. Leymann tarafından mobbing kavramı örgütte çalışan bireylerin birbirlerini huzursuz, rahatsız ve taciz etmeleri, negatif davranışlar sergilemeleri, yani birbirlerine bir nevi psikolojik bir şiddet sergilemeleri olarak kullanılmaktadır. Mobbingin, bir/birkaç kişi üzerinden, bir başka kişiye ya da kişilere, sistemli bir şekilde ahlak dışı ve düşmanimsi bir uygulama ile birlikte meydana gelen “psikolojik terör” veya “psikolojik şiddet” olduğu vurgulanmaktadır (Aktop, 2006:16).

Mobbing eylemleri Olweus tarafından üç basamak olarak değerlendirilmektedir (Cowie vd., 2002:33-51):

- ✓ Belirli bir zaman dilimini içerisine alır ve yenilenebilir.
- ✓ Mobbingin tarafları arasındaki gücün dengesizliğiyle şekillenen insanlar arasındaki bir etkileşimdir.
- ✓ Tutumsal açıdan saldırgan bir özellik gösterir ve kasıtlı bir şekilde zarar vermek amaçlanmaktadır.

Rahatsızlık verici eylemler şeklinde ortaya çıkan mobbing olgusu, zamanla acı veren ve meydana gelen problemlerin bir döngü şeklinde hızla ivme kazandığı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bu süreç, devamına müsaade edildiği müddetçe kendisine zemin bulacaktır. Mobbinge maruz bırakılan kişiye zarar veren bir faaliyet olarak başlayan bu döngü, son raddeye varmadan da, kendi içerisinde farklı safhalarda bitebilir (Tınaz, 2006:53).

Duygusal taciz süreci, bireylerin işe yönelik etik düşüncelerini, sergiledikleri imajları ve yeterliliklerini azaltıcı davranış kalıplarını içerisinde barındırmaktadır. Mağdur olan birey, aşağılayıcı, negatif yönlü, yıldırma yönelik, tacizkar, kötü niyetli ve kontrol altında tutulan bir gerilim politikasıyla, endişe ve kaygı içerisinde tutulmaya çalışılmaktadır. Negatif iletişim araçları yoluyla mağdurun utandırılması, aşağılanması ve küçük düşürülmesi amaçlanmaktadır (Tutar, 2004).

### 1.2. Örgütsel Sessizlik

Yönetim ve organizasyon alan yazınında son dönemlerde popülerlik kazanmaya başlayan konuların başında örgütsel sessizlik kavramı yer almaktadır. Örgütsel sessizlik konusuna ilişkin araştırmalar 1970’li yıllarda Hirschman tarafından ortaya konulan “Exit, Voice and Royalty” isimli araştırma temel alınarak filizlenmiştir. 1980’lerden 2000’lere değin geçen süreçte ise sessizlik ve konuşma, sorun bildirme, ilkesel örgüt muhalefeti, şikayeti bildirme ve konu benimsetme vb. yeni araştırmalar ile birlikte kavramın içeriği genişletilmiştir (Yaman ve Ruçlar, 2014:37). Genel anlamda sessizlik, örgütte çalışan bireylerin farklı sebeplerden dolayı düşünce, öneri ve fikirlerini kasıtlı olarak üst pozisyonundaki bireylere açıklamaktan kaçınmaları ve ilgili konuya yönelik konuşmak istememeleri şeklinde ifade edilmektedir (Durak, 2014:90).

Örgütsel sessizlik durumu kolektif halde gerçekleşirse örgütsel düzeyde tartışmaya açılmaktadır. Bir kısım araştırmacı sessizlik davranışını bireysel açıdan ele alırken, bir diğer kısım ise örgütsel açıdan ele alarak sinerjik (kişilerin etkileşimde buldukları) bir eylem olarak öne sürmüşlerdir. İşgörenlerin bir araya gelerek ortaya koydukları bir eylem şeklinde düşünülmesiyle birlikte bir iklim pozisyonuna bürünebilmektedir (Maria, 2006:219). Jensen 1973 yılında yapmış olduğu çalışmasında sessizliği beş adet ikilemeden oluşan bir fonksiyon olarak ele almıştır. Bu fonksiyonlar (Pinder ve Harlok, 2001:338):

- ✓ Sessizlik, insanları hem birbirinden uzaklaştırır hem de birleştirir,
- ✓ Sessizlik, hem bilgiyi gizlemekte hem bilgi sağlamaktadır.
- ✓ Sessizlik, insan ilişkilerini hem düzelterebilir hem de zarar verebilir,
- ✓ Sessizlik, hem bir muhalefet hem de kabul/onay göstergesi olabilir,
- ✓ Sessizlik, düşünce yokluğunun ya da derin düşünmenin işareti olmaktadır.

Sessizliğin yönü yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olabileceği gibi aynı zamanda yatay düzlemdeki çalışanlar arasında da olabilir. Alan yazınında ise en çok bahsi geçen aşağı yönden yukarı yöne doğru sessizlik halidir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, bireylerin sessizlik davranışı sergilemesinde en üst yönetimin etkisinden ziyade bir üst yönetimin etkisi barizdir. Bu açıdan üst yönetim ve liderin, örgütsel hiyerarşi düzeni içerisinde kurulan çalışan ve yönetici iletişiminden haberdar olmaları zorunludur (Brinsfield, 2009:70-71).

Alanyazınında işgörenlerin öneri, fikir ve bilgilerini aktarmalarını engelleyen ya da onları sessiz kalmaya iten neden olan kişisel ve ortamsal etkenler (Premeaux ve Bedeian, 2003), bununla birlikte etkisini gösteren örgüt ve yönetici desteği (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), algılanan risk, örgütsel normlar, kültürel güç mesafesi, örgüt iklimi, yönetimin açıklığı ve işgören katılımı, örgütsel sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000) vb. örgüt düzeyindeki etkenler ele alınmıştır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı

İşgörenler hangi konularda sessiz kalacaklarına dair yönetimden işaret alırlar ve konuşmanın riske değer olup olmadığına karar verirler. Bir örgüte örgütsel sessizlik hakim olmaya başladığında, depresyon örgütün fiziksel ve sosyal ağlarına nüfuz eder ve bu örgüt için sürdürülebilir rekabet avantajı anlamsız hale gelir. Örgütler sürdürülebilir rekabet yarışında başarıya ulaşabilmek için öncelik vermeleri gereken, hem birey hem de örgüt açısından olumsuz etkileri içerisinde barındıran ve önlem alınmadığı takdirde işletmenin varlığını tehlikeye düşürebilecek konuların başında gelen mobbing ve örgütsel sessizlik olgusuna önem vermek zorundadırlar.

Konunun öneminden de hareket ederek, bu araştırmanın genel amacı, mobbing ile örgütsel sessizlik arasında ilişki olup olmadığını ve bu araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerin bazı sosyo-demografik özelliklere göre anlamsal bir farklılık ortaya koyup koymadığını belirlemektir.

### 2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma evrenini Akdeniz Bölgesinde yer alan bir ilde faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelde görev yapan 164 işgören oluştururken, araştırmanın örneklem grubunu otel bünyesindeki 130 işgören oluşturmaktadır. Bu evren üzerinden alınması gereken örneklem sayısı tespit edilirken ise aşağıda yer alan formül kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2013: 35-45):

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot \sigma^2}{(N - 1) \cdot H^2 + z^2 \cdot \sigma^2}$$

Yüzde 95 güven aralığı ( $z=1,96$ ), 0,05 örneklem hatası ( $H$ ), 0,5 standart sapma ( $\sigma$ ) ile 164 evren büyüklüğü ( $N$ ) değerleri yukarıdaki formülde yerine koyulduğunda; araştırma kapsamında ele alınması gereken örneklem sayısının 115 olduğu tespit edilmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplamak amacıyla araştırmamızda anket yöntemi uygulanmıştır. Hazırlanan anket formlarında araştırma değişkenlerini ölçebilmek amacıyla alan yazınında sıklıkla kullanılmakta olan, güvenilirlikleri ve geçerlilikleri daha önceden tespit edilmiş iki ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden yararlanılarak hazırlanan anket formları, yüz yüze görüşülerek çalışanlara uygulanmıştır.

Hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde; çalışmaya katılan bireylerin demografik özellikleri, ikinci bölümünde; mobbing olgusu ile ilgili görüşleri, üçüncü bölümde ise; örgütsel sessizlik düzeylerini içeren sorular yer almaktadır.

Veri toplama aracı olarak Leymann (1990) tarafından geliştirilen, 5 alt boyuttan ve 42 adet soru önermesinden oluşan “psikolojik şiddet envanteri (LIPT)” ve Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen 5 alt boyut ve 18 adet soru önermesinden oluşan “Örgütsel Sessizlik” ölçeği kullanılmıştır.

## 2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışanların mobbing algılarının artması halinde örgütsel sessizlik algısının da artacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı; mobbing ile örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olup olmadığını ve bu araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerin bazı sosyo-demografik özelliklere göre anlamsal bir farklılık ortaya koyup koymadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Mobbing ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Mobbingin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.

**Hipotez<sub>2a</sub>:** “Mobbingin kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır”

**Hipotez<sub>2b</sub>:** “Mobbingin sosyal ilişkilere saldırı alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır”

**Hipotez<sub>2c</sub>:** “Mobbingin sosyal itibara saldırı alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır”

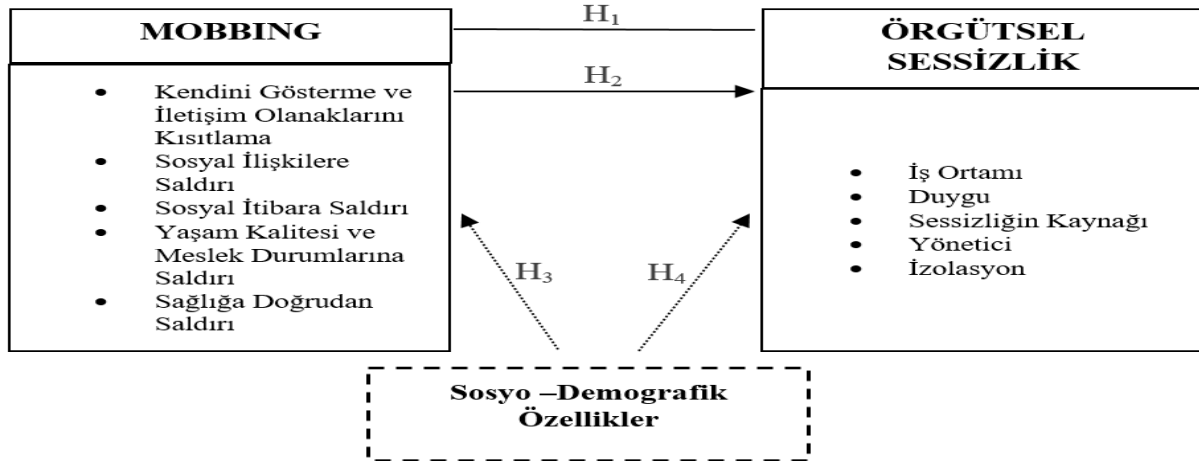
**Hipotez<sub>2d</sub>:** “Mobbingin yaşam kalitesi ve meslek durumlarına saldırı alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır”

**Hipotez<sub>2e</sub>:** “Mobbingin sağlığa doğrudan saldırı alt boyutunun örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır”

**H<sub>3</sub>:** Sosyo-Demografik özelliklerdeki farklılıklar, mobbing alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

**H<sub>4</sub>:** Sosyo-Demografik özelliklerdeki farklılıklar, örgütsel sessizlik alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olur.

Araştırma değişkenlerinin yer aldığı ve kurulan hipotezler doğrultusunda geliştirilen model Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

## 3. BULGULAR

### 3.1. Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi İle İlgili Bulgular

Ölçeklerde yer alan maddelerin yapısal geçerliliği ve doğrulayıcı faktör analizlerinin yapılabilmesi için, öncelikle veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını tespit edebilmek adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Testi (Bartlett test of Sphericity) değerlerine bakılmıştır. Mobbing ölçeğinin KMO katsayısının %85,6 (0,856), Bartlett’s Küresellik Testi Ki-Kare değerinin ise 3046,021;  $p < 0,05$ , 42 maddeden oluşan ölçeğin 5 faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın yüzde %77,642’ini

açıkladığı, örgütsel sessizlik ölçeğinde ise KMO katsayısının %89,6 (0,896), Bartlett's Küresellik Testi Ki-Kare değerinin ise 2046,183;  $p < 0,05$ , 18 maddeden oluşan ölçeğin 5 faktörlü bir yapıda olduğu, faktörlerin toplam varyansın yüzde %75,032'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit amacı ile Cronbach's Alpha değerlerine bakılmıştır.

Tablo 1: Güvenirlilik Analizi

<b>Güvenirlilik Analizi</b>		
<b>Ölçek Adı</b>	<b>Toplam Faktör Sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Mobbing</b>	<b>42</b>	<b>,990</b>
- Kendini Gös. ve	10	,957
- İletişim Olanaklarının Kısıt.		
- Sosyal İlişkilere Saldırı	5	,962
- Sosyal İtibara Saldırı	14	,950
- Yaşam Kalitesi ve Meslek	9	,954
- Durumuna Saldırı		
- Sağlığa Doğrudan Saldırı	4	,963
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	<b>18</b>	<b>,959</b>
- İş Ortamı	4	,959
- Duygu	3	,956
- Sessizliğin Kaynağı	5	,947
- Yönetici	3	,953
- İzolasyon	3	,955

Sosyal bilimler araştırmaları için her iki ölçeğinde gerekli 0,70 bareminin üzerinde yeterli düzeyde geçerliliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.2. Katılımcıların Sosyo-demografik Özelliklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan 130 işgörenin sosyo demografik özelliklerine ait yüzde dağılımları ve frekanslar aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

<b>Demografik Özellikler</b>	<b>Katılımcı Sayısı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Demografik Özellikler</b>	<b>Katılımcı Sayısı (N)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni durum</b>		
Erkek	77	59,2	Evli	63	48,5
Kadın	53	40,8	Bekâr	67	51,5
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Durumunuz</b>		
1960 öncesi	2	1,5	İlkokul	8	6,2
1960-1980	55	42,3	Lise	68	52,4
1980-2000	72	55,4	Ön Lisans	27	20,8
2000 sonrası	1	0,8	Lisans	20	15,2
			Lisansüstü	7	5,4
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Doğduğunuz Yer</b>			<b>Yaşadığınız Yer</b>		
Köy	14	10,8	Köy	0	0
Kasaba	8	6,2	Kasaba	4	3,1
İlçe	31	23,8	İlçe	26	20,0
İl	65	50,0	İl	49	37,7
Büyükşehir	12	9,2	Büyükşehir	51	39,2
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
<b>Aylık Ortalama Gelir (TL)</b>			<b>Aylık Ort. Harcama (TL)</b>		
0-1600	7	5,3	0-1600	25	19,2
1601-2000	50	38,5	1601-2000	44	33,8
2001-3000	39	30,0	2001-3000	24	18,5
3001-4000	24	18,5	3001-4000	21	16,2
4000 ve üzeri	10	7,7	4000 ve üzeri	16	12,3
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>



Kurumdaki çalışma süresi (yıl)			Pozisyonda çalışma süresi (yıl)		
0-1	20	15,4	0-1	25	19,2
2-3	101	77,7	2-3	95	73,1
4 ve üzeri	9	6,9	4 ve üzeri	10	7,7
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>
Çocuk Sayınız?			Çalışma saatlerinden memnun musunuz?		
Çocuk yok	67	51,5	Evet	116	89,2
1	21	16,2	Hayır	14	10,8
2	22	16,9			
3 ve üzeri	20	15,4			
<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

Katılımcıların yaş ortalamasına bakıldığında yaklaşık %42,3'ünün 1960-1980 tarih aralığında, %55,4'ünün 1980-2000 tarih aralığında yaş düzeyinde toplandığı görülebilmektedir. Katılımcıların yaklaşık %48,5'i evli, %51,5'i bekâr; %59,2'si erkek ve %40,8'i kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, lise (%52,4) ve önlisans (%20,8) düzeyinde eğitim görenlerin çoğunluğu oluşturduğu, ilkokul (6,2) ve lisansüstü (5,4) düzeyinde eğitim görenlerin ise diğer bireylere göre azınlığı oluşturduğu görülmektedir. Katılımcı bireylerin aylık ortalama gelirlerine bakıldığında, 1601-2000 TL (%38,5) ve 2001-3000 TL (%30,0) düzeyinde gelirin çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Aylık ortalama harcama düzeyleri incelendiğinde ise, genel dağılımın 0-1600 TL (%19,2), 1601-2000 TL (%33,8) ve 2001-3000 TL (18,5) düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcı bireylerin buldukları pozisyondaki çalışma sürelerine bakıldığında ise %19,2'sinin 0-1 yıl, %73,1'inin 2-3 yıl ve %7,7'sinin ise 4 yıl ve üzeri sürelerde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcı bireylerin %89,2'sinin çalışma saatlerinden memnun olduğu görülmektedir.

### 3.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 4: Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları (N=130)

Ö Boyut ve Alt Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Mobbing</b>												
Mobbing (1)	1											
Kendini Gös. ve İletişim Ola. Kıs. (2)	,946**	1										
Sosyal İlişkilere Saldırı (3)	,912**	,875**	1									
Sosyal İtibara Saldırı (4)	,979**	,902**	,881**	1								
Yaşam Kalitesi Ve Mesleki Saldırı (5)	,951**	,853**	,803**	,911**	1							
Sağlığa Doğrudan Saldırı (6)	,898**	,793**	,766**	,851**	,895**	1						
<b>Örgütsel Sessizlik</b>												
Örgütsel Sessizlik (7)	,279**	,306**	,241**	,242**	,265**	,281**	1					
İş Ortamı (8)	,348**	,393**	,296**	,306**	,313**	,350**	,866**	1				
Duygu (9)	,216*	,244**	,185*	,197*	,183*	,216*	,882**	,780**	1			
Sessizliğin Kaynağı (10)	,308**	,318**	,264**	,275**	,304**	,300**	,951**	,781**	,806**	1		
Yönetici (11)	,139*	,157*	,106*	,103*	,155*	,151*	,898**	,660**	,705**	,825**	1	
İzolasyon (12)	,209*	,230**	,200*	,171*	,199*	,216*	,892**	,660**	,688**	,811**	,870**	1

\*\* r (korelasyon katsayısı) p<0,01 seviyesinde anlamlı korelasyon (Çift Kuyruklu)  
p<0,05 seviyesinde anlamlı korelasyon (Tek Kuyruklu)

Mobbing ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin pozitif yönde, anlamlı ve düşük düzeyde ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Mobbing ölçeğinin bileşenlerinin aralarında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde, örgütsel sessizlik ölçeğinin bileşenlerinin ise aralarında yine pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen veriler neticesinde test edilmeye çalışılan Hipotez1 kabul edilmiştir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Katsayı				Anlamlılık
	B	S.Hata	Beta ( $\beta$ )	t	
<sup>a</sup> . Mobbing R = ,279 <sup>a</sup> R <sup>2</sup> = ,078 F=10,843 p=,000	,247	,075	,279	3,293	,000
<sup>a</sup> . Prediktörler: (sabit), Örgütsel Sessizlik	Anova <sup>a</sup> :Sig.; ,001 <sup>b</sup>		Katsayı <sup>a</sup> : Sig; ,000 <sup>b</sup>		

Katılımcıların mobbing düzeylerine yönelik algılarında meydana gelen bir artışın, örgütsel sessizlik eğilimini pozitif yönlü etkileyebileceğini söylemek mümkündür. Analiz sonuçlarına göre: “Mobbingin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır” şeklinde kurulan Hipotez2 kabul edilmiştir.

Tablo 6: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	T	P	R <sup>2</sup>	F	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
Kendini Göst. Ve İletişim Olanaklarının Kısıtlanması	,421	2,124	,036	,115	3,226 (p= ,009 <0,05)	,079
Sosyal İlişkilere Saldırı	-,048	-,309	,758			
Sosyal İtibara Saldırı	-,280	-1,203	,231			
Yaşam Kalitesi ve Meslek Durumuna Saldırı	,016	,078	,938			
Sağlığa Doğrudan Saldırı	,177	1,169	,244			

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik \*p<0,05

Mobbing alt boyutlarının örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki etkisini araştırmak üzere yapılan regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Mobbing alt boyutları örgütsel sessizlik düzeyinin yaklaşık yüzde 8’ini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre H2a, H2b, H2c, H2d ve H2e ret edilmiştir.

### 3.4. Demografik Özellikler İle Değişkenler Arası Farklılıklara Yönelik Bulgular

Katılımcıların mobbing ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin bazı sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık ortaya koyup koymadığını tespit etmek adına ANOVA ve T-Testi analizleri yapılmış olup, elde edilen bulgulara Tablo 7 ve Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 7: Sosyo-Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular (Mobbing)

Değişkenler	Sosyo-Demografik Özellikler					
	Kendini Göst. Ve İletişim Ola. Kısıtlanması	Sosyal İlişkilere Saldırı	Sosyal İtibara Saldırı	Yaşam Kalitesi ve Meslek Dur. Saldırı	Sağlığa Doğrudan Saldırı	
Sosyo-Demografik Özellikler	Medeni Durum	t= 3,705 (p<0,05) Bekar>Evli	t= 3,701 (p<0,05) Bekar>Evli	t= 4,643 (p<0,05) Bekar>Evli	t= 3,827 (p<0,05) Bekar>Evli	t= 3,021 (p<0,05) Bekar>Evli
	Eğitim Durumu	F= 1,726 (p>0,05)	F= 3,698 (p<0,05) Lise<Lisans	F= 3,902 (p<0,05) Lise<Lisans	F= 2,937 (p>0,05)	F= 1,601 (p>0,05)
	Aylık Gelir	F= 2,348 (p>0,05)	F= 2,563 (p>0,05)	F= 3,541 (p<0,05) 1601-2000 ve 2001-3000 <4000+	F= 4,041 (p<0,05) 1601-2000 ve 2001-3000 <4000+	F= 4,246 (p<0,05) 1601-2000 ve 2001- 3000 <4000+
	Aylık Harcama	F= 2,883 (p>0,05)	F= 2,974 (p<0,05) 1601- 2000<4000+	F= 4,121 (p<0,05) 1601-2000 ve 2001-3000 <4000+	F= 4,137 (p<0,05) 1601-2000 ve 2001-3000 <4000+	F= 4,020 (p<0,05) 1601-2000 ve 2001- 3000<4000+
	Kurumda Çalışma Süresi	F= 3,407 (p<0,05) 0-1 yıl<2-3 yıl	F= 8,944 (p<0,05) 0-1 yıl<2-3 yıl	F= 6,209 (p<0,05) 0-1 yıl<2-3 yıl ve 4 yıl üzeri	F= 6,884 (p<0,05) 0-1 yıl<2-3 yıl ve 4 yıl üzeri	F= 5,841 (p<0,05) 0-1 yıl<2-3 yıl ve 4 yıl üzeri

p<0,05 Anlamlı, p>0,05 Anlamsız.

T-testi analiz sonucu incelendiğinde; mobbing alt boyutlarından “kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması”, “sosyal ilişkilere saldırı”, “sosyal itibara saldırı”, “yaşam kalitesi ve meslek durumlarına saldırı” ve “sağlığa doğrudan saldırı” alt boyutlarının medeni durum açısından anlamlı bir farklılığa yol açtığı belirlenmiştir. Bekâr olan bireylerin evli bireylere oranla ilgili alt boyutlara yönelik algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

ANOVA analiz sonucu incelendiğinde; eğitim durumu değişkeni ile mobbing alt boyutlarından “sosyal ilişkilere saldırı” ve “sosyal itibara saldırı” alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Lise düzeyinde eğitime sahip olan bireylerin lisans eğitim düzeyine sahip olan bireylere oranla ilgili alt boyutlara yönelik algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Aylık gelir değişkeni ile mobbingin alt boyutlarından olan “sosyal itibara saldırı”, “yaşam kalitesi ve meslek durumlarına saldırı” ve “sağlığa doğrudan saldırı” alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 1601-2000 TL ve 2001-3000 TL düzeyinde aylık ortalama gelire sahip olan bireylerin 4000 TL ve üzeri aylık gelire sahip olan bireylere oranla ilgili alt boyutlara yönelik algılarının daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Sosyo-Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular (Örgütsel Sessizlik)

Değişkenler		Sosyo-Demografik Özellikler				
		İş Ortamı	Duygu	Sessiz. Kaynağı	Yönetici	İzolasyon
Sosyo-Demografik	Aylık Gelir	F= 4,380 (p<0,05)	F= 5,064 (p<0,05)	F= 5,771 (p<0,05)	F= 2,103 (p>0,05)	F= 2,537 (p>0,05)
		0-1600<2001-3000	0-1600<2001-3000	0-1600<2001-3000		
		0-1600<4000+	0-1600<4000+	0-1600<4000+		
		2001-3000<4000+	2001-3000<4000+	2001-3000<4000+		

p<0,05 Anlamlı, p>0,05 Anlamsız.

T-testi analiz sonucu incelendiğinde; örgütsel sessizlik alt boyutlarının sosyo-demografik özellikler bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. ANOVA analiz sonucu incelendiğinde; aylık gelir değişkeni örgütsel sessizlik alt boyutlarından “iş ortamı”, “duygu” ve “sessizliğin kaynağı” alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 0-1600 TL düzeyinde aylık gelire sahip olan bireylerin 2001-3000 TL ve 4000 TL üzeri aylık gelire sahip olan bireylere oranla ilgili alt boyutlara yönelik algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Ve yine 2001-3000 TL düzeyinde aylık gelire sahip olan bireylerin 4000 TL ve üzeri aylık gelire sahip olan bireylere oranla ilgili alt boyutlara yönelik algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre Hipotez3 ve Hipotez4 kabul edilmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz endüstri yapısında işgörenler bir örgütün en değerli varlıkları olarak vitrinde yerini almaktadır. Örgüte değer kazandıran bireyler bu kazandırdıkları değerlerin öneminden dolayı insan kaynakları departmanı açısından da çok önemli bir çalışma alanı meydana getirmekte ve bu açıdan çalışanlara yönelik çeşitli eylem planları geliştirilmektedir. Bu bağlamda geliştirilecek eylem planlarının başını da örgütsel sessizlik davranışlarını engellemek gelmelidir. Çünkü örgütsel sessizliğin meydana getirebileceği bireysel ve örgütsel düzeydeki problemler daha önce yapılmış olan çalışmalarda ortaya konulmuştur.

Beşeri ve dolayısıyla entelektüel sermayenin öneminin artması, örgüt ve çalışan birlikteliğini ve sadakatini temel alan örgütsel bağlılığa duyulan ihtiyacın artmasına sebebiyet vermektedir. Ki örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin odak noktasında yer alan örgütsel bağlılığın meydana gelebilmesi için de sessizlik davranışlarının ortadan kaldırılması gerekmektedir. Örgütlerin içerisinde bulunduğu çetin rekabet ortamı, küçülerek büyüme ve verimsizlik gibi sayısız problemten kurtulabilmelerinde örgüt ve çalışan birlikteliği örgütlere ciddi avantajlar sunmaktadır. Örgün misyon, vizyon ve değerleri ile çalışanların hedef ve değerlerinin aynı çizgide olması, örgüt yararına faaliyetlerin artması ve doğal olarak ortaya çıkan örgütte daha fazla kalma isteği pek çok soruna çözüm sağlayacak ve örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajı kazanmalarının yolunu açacaktır.

Elde edilen bulgular ışığında mobbing olgusu ile örgütsel sessizlik kavramlarının birbiri ile ilişkilendirilebileceği varsayımı üzerine kurulmuş olan düşüncemizin desteklenebileceği kanaatine varılmıştır.

Çalışma sonucu ulaşılan bulgular neticesinde bir örgütte mobbingin varlığının ya iş tatminini azaltacağı ya da tatminsizliği arttıracığı gözlemlenmektedir. Mobbing örgütlerde, hem çalışan sağlığını hem de örgütsel sağlığı etkileyen ciddi bir sorun olarak önemini korumaktadır. Turizm endüstrisinde çalışma şartlarının ağır ve zor oluşu mobbing olgusunun sıklıkla meydana gelmesine sebebiyet vermektedir.

Bu bağlamda mobbingin oluşumunu engellemek için, sorunsuz bir örgüt içi iletişim ağının kurulması, çalışanlara değer verilmesi, yetki, sorumluluk ve görevlerin net bir şekilde ortaya konulduğu, hiyerarşik yapının mümkün olduğunca yatay düzleme çekildiği, örgüt misyon ve vizyonunun açık bir şekilde çalışanlarla paylaşıldığı ideal bir örgüt sisteminin kurulması hayati derecede öneme sahiptir. Aynı zamanda



psikolojik şiddete yönelik bilincin artırılması, ehemmiyetinin sürekli vurgulanması ve örgüt içinde bununla ilgili seminer ve eğitimlerin organize edilmesi önem arz etmektedir.

Çalışanlarda görülen örgütsel sessizlik davranışlarının farklılık göstermesinin temelinde; örgüt yönetimi, örgütün iletişim ağı ve kişisel özellikler yatmaktadır. Örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak hem çalışanlar hem de örgütler açısından mutlak öneme sahiptir. Örgütsel sessizliğe ilişkin problemlerinin ortadan kaldırılması noktasında çalışanların görüşlerinin alınması sürecin daha iyi yönetilmesi adına dikkat edilmesi gereken bir husustur. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılabilmesi adına örgütlerde;

- ✓ Üst ve ast arasındaki keskin engeller kaldırılmalı,
- ✓ Örgütsel güven ortamı sağlanmalı,
- ✓ Net yöntem ve eylemlerle akıcı bir iletişim ağı kurulmalı,
- ✓ Çalışanların görüşlerini net bir şekilde ifade etmeleri sağlanmalı,
- ✓ Görüşlerini bildiren çalışanlar “problemlili, korkak, şikâyetçi” sıfatları yerine “cesaretli, korkusuz, doğrucu” gibi sıfatlarla nitelendirilmeli,
- ✓ Hata ve problemlerin açığa çıkmasını sağlayan çalışan cezalandırılmak yerine ödüllendirilmeli.

Elde edilen bulgulardan yola çıkarak, yalnızca belirli bir sektöre dair yapılan çalışmadan dolayı tüm işletmelere genelleme yapılamayacaktır. Bu konunun diğer örgüt değişkenleri çerçevesinde sistematik bir şekilde incelenmesinin işletmelere fayda sağlaması ve davranış bilimcilerle yapılacak diğer araştırmalarda kaynaklık edeceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- AKTOP, G. N., (2006). “Öğretim Elemanlarının Duygusal Tacize İlişkin Görüşleri ve Deneyimleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ALTAN, S. (2018). “Eğitim Örgütlerinde Midye Sendromu”, Eurasian Journal of Researches in Social and Economics (EJRSE), 5(3):35-45.
- BRINSFIELD, C. T., (2009). Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors, Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika.
- COWIE, H., NAYLOR, P., RIVERS, I., SMITH, K. P. and PEREIRA, B., (2002). “Measuring Workplace Bullying”, Aggression and Violent Behavior, 7, ss.33-51
- DURAK, İ. (2014) “Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 28(2): 89-108.
- ERİĞÜÇ, G., Özer, Ö., Turaç, İ.S. ve Songur, C. (2014) “The Causes and Effects of The Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent?”, Int. Journal of Management Economics and Business, 10(22): 131-153.
- MARIA, W. D.,(2006). Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity, Journal of Business Ethics, 65(3), 219– 234.
- MORRISON, E. W. & MILLIKEN, F. J., (2000), Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review, 25, 706-725.
- PINDER, C.C. ve HARLOS, P.K. (2001) “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, 20: 331-369.
- PREMEAUX, S. F. ve 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), 1537–1562.
- TINAZ, P., (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Psikolojik Şiddet), Beta Yayınları, 1.Baskı, İstanbul.
- TUTAR, H., (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet, Platin Yayınları, 3.Baskı, Ankara.
- URAL, A., KILIÇ, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- VAN DYNE, L., ANG, S. ve BOTERO, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, 40(6), 1359–1392.

YAMAN, E. ve RUÇLAR, K. (2014) "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik", Journal of Higher Education and Science, 4(1): 36-50.