

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

MOBBİNG VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN ÖĞRETİM ELEMANLARININ
GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE EVCEN TEMELLİ

ÇANAKKALE

Ağustos, 2019

T.C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Mobbing ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Merve EVCEN TEMELLİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman
Doç. Dr. Sibel GÜVEN

ÇANAKKALE
Ağustos, 2019

Taahhütname

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Mobbing ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


28/08/2019

Merve EVCEN TEMELLİ


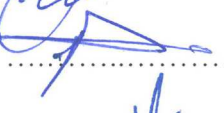

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Onay

Merve EVCEN TEMELLİ tarafından hazırlanan çalışma, 28/08/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Referans No : 10286829

Akademik Unvan	Adı SOYADI	İmza	
Doç. Dr.	Sibel GÜVEN		Danışman
Doç. Dr.	Aybüke PABUÇCU		Üye
Dr. Öğr. Üyesi	Eren KESİM		Üye

Tarih:

İmza:

Prof. Dr. Salih Zeki GENÇ
Enstitü Müdürü

Önsöz

Örgütün önemli unsurlarından biri olan çalışanların örgütte huzurlu ve motivasyonlu olmaları örgütün başarısını ve verimini arttırmadaki önemli etkenlerdendir. Son zamanlarda araştırmalara sıkça konu olan mobbing olgusu çalışan ve örgüt açısından olumsuz bir durumdur. Mobbing davranışı çalışma hayatının her alanında bilinçli ve sistemli olarak bir kişi ya da grubu yıpratmaya yönelik yapılan her türlü zorbaca hareket olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne kadar üniversiteler, eğitim ve kültür düzeyi yüksek kişilerin çoğunlukta olduğu örgütler oldukları için mobbing davranışlarıyla daha az karşılaşılabilirdi düşünülse de yapılan araştırmalar incelendiğinde, üniversitelerin mobbing olaylarının en çok yaşandığı kurumlar arasında ilk sıralarda yer aldıkları görülmektedir. Üniversiteler, toplumun gelişmesinde önemli bir role sahip eğitim kurumlarıdır. Bu kurumlarda çalışan öğretim elemanlarının daha verimli ve istekli çalışabilmeleri için çalışma ortamlarında huzurlu ve güvenli olmaları gerekir. Ancak mobbingin etkili olduğu bir kurumda bu mümkün değildir. Mobbingin çalışanlar üzerinde yarattığı birçok olumsuz etki olabilir. Mobbingin olumsuz yanlarından biri çalışanların sessizliği seçmesidir. Çalışanların sessiz kalmasıyla oluşan örgütsel sessizlik, çalışanların tepki vermek ya da haklarını aramak yerine çeşitli sebeplerden dolayı sessiz kalıp bir şey olmamış gibi davranması ya da örgüt yararına olacak bilgilerini paylaşmayıp sessiz kalması şeklinde gerçekleşebilir. Bu durum bilimin üretildiği ve araştırmaların özgürce yapılması gereken örgütler olan üniversitelerde oldukça önemli sorunlardan biri haline gelmektedir.

Bu nedenle bu araştırmada öğretim elemanlarının mobbing ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri incelenmiştir.

Çalışmamın her aşamasında yol gösteren, görüş ve bilgileriyle her konuda yardımcı olan değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Sibel GÜVEN'e sonsuz teşekkür ederim. Eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen anneme, babama ve abilerime teşekkür ederim.

Son olarak yüksek lisans çalışmam süresince hep yanımda ve destek olan sevgili eşim Dr. Dinçer TEMELLİ'ye ve bu süreçte vaktinden çaldığım canım kızım Zeynep Ilgın TEMELLİ'ye manevi destekleri için sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

Merve EVCEN TEMELLİ

Çanakkale, 2019



Merve EVCEN TEMELLİ

Özet

Mobbing ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Bu araştırmada üniversitelerde yaşanan mobbing olayları ile örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi fakültelerinde görev yapmakta olan öğretim elemanlarından ulaşılan ve görüşmeyi kabul eden 52 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler yarı yapılandırılmış görüşme formları ile toplanmıştır. Görüşme formlarından elde edilen verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Öğretim elemanlarına uygulanan görüşme formu mobbing ve örgütsel sessizlik ile ilgili öğretim elemanlarının görüşlerini almak için hazırlanmış sorulardan oluşmuştur. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının görüşlerine göre mobbing kavramı, mobbingin bireysel ve örgütsel sonuçları, akademik ortamlardaki mobbing uygulamaları, mobbinge başa çıkma yolları, örgütsel sessizlik, akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular, örgütsel sessizliğin nedenleri ve örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler belirtilmiştir. Öğretim elemanları mobbing kavramını en fazla zorbalık, fiziksel şiddet, baskı, psikolojik taciz, yıldırma, maddi zarar ve işsiz kalma şeklinde tanımlamıştır. Mobbingin yol açtığı bireysel sonuçlar katılımcılar tarafından en fazla psikolojik sorunlar, beden sağlığının bozulması, mutsuzluk, verimsizlik, çalışmak istememek, aile yaşamının olumsuz etkilenmesi şeklinde ifade edilirken, mobbingin yol açtığı örgütsel sorunlar ise en fazla verimsizlik, işten ayrılmaların artması, örgüt ikliminin bozulması, çalışanların örgüte küsmesi şeklinde belirtilmiştir. Öğretim elemanları akademik ortamlarda en fazla kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing uygulandığını, bu durumun kadro sıkıntısı, adam kayırmacılık, gereksiz iş yükü, akademik ilerlemenin engellenmesi şeklinde gerçekleştiğini belirtmiştir. Mobbinge başa çıkabilmek için katılımcılar en fazla yasal yollara başvurma, özlük haklarını bilme, etkili

iletişim ortamı, kurum kurallarının net olması, kanunlara göre ceza verme gibi konu başlıklarında daha çok görüşlerini belirtmişlerdir. Örgütsel sessizlik kavramı öğretim elemanlarının görüşlerine göre en fazla örgüt içindeki sorunları ifade etmemek, baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak, akademik ilerleme için sessiz kalmak şeklinde bilinçli sessizlik altında tanımlanmıştır. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular mobbing, kayırmacılık, aşırı iş yükü, bölüm projeleri ve ders dağılımları, kadro ihlalleri şeklinde iken, örgütsel sessizliğin nedenleri en fazla iş kaybetme korkusu, başıma iş gelirse kaygısı, mobbing, liyakat sorunu, arkadaş ortamından dışlanma korkusu şeklinde ifade edilmiştir. Öğretim elemanları en fazla demokratik örgüt ve adaletli bir yönetim ile örgütsel sessizliğe karşı önlem alınabileceğini belirtmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Öğretim elemanı, mobbing, örgütsel sessizlik.

Merve EVCEN TEMELLİ

Abstract

Instructors' Opinions on Mobbing and Organizational Silence

In this research, it was aimed to reveal the opinions of instructors about mobbing events and organizational silence in universities. The study group consisted of 52 instructors working at the faculties of Çanakkale Onsekiz Mart University and accepting the interview. Qualitative research method was used in the study and the data were collected with semi-structured interview forms. Content analysis was used to analyze the data obtained from interview forms. The interview form, which was applied to instructors, consisted of questions prepared to get the opinions of instructors about mobbing and organizational silence. As a result of the research, the concept of mobbing, individual and organizational results of mobbing, mobbing practices in academic environments, ways of coping with mobbing, organizational silence, the most silent issues in academic environments, the reasons of organizational silence and the measures that can be taken against organizational silence were stated according to the opinions of the instructors. Instructors mostly defined mobbing as bullying, physical violence, oppression, psychological harassment, intimidation, financial harm and unemployment. The individual results of mobbing were expressed by the participants as psychological problems, deterioration of body health, unhappiness, inefficiency, unwillingness to work, and negative effects on family life. The most important organizational problems caused by mobbing were inefficiency, increased job turnover, deterioration of organizational climate, and resentment of employees to the organization. The instructors stated that mobbing was applied to the professional position of the people in academic environments and this situation was realized as shortage of staff, nepotism, unnecessary work load and prevention of academic progress. In order to cope with mobbing, the participants expressed their opinions more on legal topics, knowing their personal rights, effective communication environment, clarity of corporate rules, and punishment

according to laws. Organizational silence according to instructors was most defined under the heading of conscious silence, not to express problems within the organization, to remain silent in the face of oppression and injustice, to remain silent for academic progress. While the most silent subjects in academic settings according to instructors were mobbing, nepotism, overwork, departmental projects and course distributions, staff violations, the reasons for organizational silence were the most fear of losing work, anxiety if business came to me, mobbing, merit problem, fear of exclusion from friend environment. Instructors stated that the most can be taken against democratic silence with a democratic organization and fair management.

Keywords: Instructors, mobbing, organizational silence

İçindekiler

Önsöz.....	ii
Özet	iv
Tablolar Listesi.....	xii
Şekiller Listesi.....	xiv
Kısaltmalar Listesi.....	xv
Bölüm I: Giriş.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	4
Alt Amaçlar	5
Araştırmanın Önemi	5
Sınırlılıklar.....	7
Varsayımlar	7
Tanımlar.....	7
İlgili Alanyazın	8
Yurt içinde yapılmış olan araştırmalar.....	8
Yurt dışında yapılmış olan araştırmalar.....	14
Bölüm II: Kavramsal Çerçeve.....	19
Örgüt Kavramı.....	19
Örgüt Boyutları.....	20
Amaç.....	20
Yapı.....	21
Süreç.....	21
İklim.....	24
Örgüt İklimi	24
Örgüt Olarak Yükseköğretim Kurumları.....	25
Türkiye’de Yükseköğretimin Yapısı	28
Mobbing Kavramının Tanımı ve Tarihçesi	30
Mobbing Süreci	34
Leymann kuzey avrupa modeli.....	35
İtalyan-Ege modeli.....	37
<i>Sıfır durumu</i>	37
<i>Çift mobbing</i>	39
Mobbing Türleri	39
Dikey (Hiyerarşik Mobbing).....	40

<i>Yukarıdan aşağıya doğru mobbing</i>	40
<i>Aşağıdan yukarıya doğru mobbing</i>	41
Yatay mobbing.....	42
Mobbingin Nedenleri.....	43
Örgütsel nedenler.....	44
Bireysel nedenler.....	45
Mobbingin Sonuçları.....	47
Örgütsel Sessizlik.....	51
Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	52
Beklenti teorisi.....	52
Sessizlik sarmalı.....	53
Fayda-Maliyet analizi.....	55
Kendini uyarılma teorisi.....	55
Örgütsel Sessizlik Türleri.....	56
Kabul edilen sessizlik.....	56
Savunma amaçlı sessizlik.....	57
Örgüt yararına sessizlik.....	58
Örgütsel Sessizlik Nedenleri.....	60
Yönetmel nedenler.....	60
Bireysel nedenler.....	61
<i>Geçmiş tecrübeler</i>	61
<i>Yöneticilere güvenilmemesi</i>	61
<i>Dışlanma korkusu</i>	62
<i>Konuşmanın riskli görülmesi</i>	62
<i>İlişkilerin bozulacağı korkusu</i>	62
Örgütsel nedenler.....	64
Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	66
Bölüm III: Yöntem.....	69
Araştırmanın Modeli.....	69
Çalışma Grubu.....	71
Katılımcıların kişisel özellikleri.....	72
<i>Öğretim elemanlarının yaşlarına ilişkin katılımcı özellikleri</i>	72
<i>Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine ilişkin katılımcı özellikleri</i>	72
<i>Öğretim elemanlarının fakültelerine ilişkin katılımcı özellikleri</i>	73
<i>Öğretim elemanlarının bölümlerine ilişkin katılımcı görüşleri</i>	74

<i>Öğretim elemanlarının unvanlarına ilişkin katılımcı görüşleri.....</i>	<i>75</i>
<i>Öğretim elemanlarının idari görevlerine ilişkin katılımcı görüşleri.....</i>	<i>76</i>
Veri Toplama Aracı	76
Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği	77
Verilerin Toplanması	79
Verilerin Analizi	79
Bölüm IV: Bulgular.....	89
Öğretim Elemanlarının Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular.....	89
Öğretim elemanlarının görüşme sorularını cevaplamaya ilişkin görüşleri.....	89
Mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri.....	90
Mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri.....	92
Mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri.....	96
Akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri	99
Mobbingle başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri.....	103
Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri.....	107
Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri	109
Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri.....	113
Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri.....	118
Cinsiyete göre mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri.....	121
Unvana göre mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri	122
Cinsiyete göre mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri	123
Unvana göre mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri..	123
Cinsiyete göre mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri	124
Unvana göre mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri..	125
Cinsiyete göre akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri	126
Unvana göre akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri	126
Cinsiyete göre mobbingle başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri.....	127
Unvana göre mobbingle başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri.....	128
Cinsiyete göre örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri.....	129
Unvana göre örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri	129
Cinsiyete göre öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri	130

Unvana göre öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri	131
Cinsiyete göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri	132
Unvana göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri ..	133
Cinsiyete göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri	134
Unvana göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri	135
Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler.....	136
Tartışma	136
Sonuç	151
Öneriler	155
Kaynakça.....	158
Ekler	182
Ek-1 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İzin Yazısı.....	182
Ek-2 Görüşme Formu	183

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1	Mobbing Tanımları.....	32
2	Mobbingin Bireyler, Örgütler, Aileler ve Toplum Üzerindeki Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri.....	49
3	Katılımcıların Yaş Değişkeni Açısından Dağılımları.....	72
4	Katılımcıların Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımları.....	73
5	Katılımcıların Fakülte Değişkeni Açısından Dağılımları.....	73
6	Katılımcıların Bölüm Değişkeni Açısından Dağılımları	74
7	Katılımcıların Unvan Değişkeni Açısından Dağılımları.....	75
8	Katılımcıların İdari Görev Değişkeni Açısından Dağılımları	76
9	Öğretim Elemanlarının Görüşme Sorularını Cevaplamasına İlişkin Bulgular	89
10	Öğretim Elemanlarının Mobbinge İlişkin Görüşleri	90
11	Öğretim Elemanlarının Mobbingin Yol Açtığı Bireysel Sonuçlara İlişkin Görüşleri.....	93
12	Öğretim Elemanlarının Mobbingin Yol Açtığı Örgütsel Sonuçlara İlişkin Görüşleri.....	96
13	Öğretim Elemanlarının Akademik Ortamlarda Mobbing Uygulanmasına İlişkin Görüşleri	100
14	Öğretim Elemanlarının Mobbingle Başa Çıkmaya İlişkin Görüşleri.....	104
15	Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri.....	107
16	Öğretim Elemanlarının Akademik Ortamlarda En Çok Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Görüşleri.....	110
17	Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Görüşleri.....	114
18	Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Görüşleri.....	118
19	Cinsiyete Göre Mobbinge İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri	122
20	Unvana Göre Mobbinge İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	122
21	Cinsiyete Göre Mobbingin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	123

22	Unvana Göre Mobbingin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	124
23	Cinsiyete Göre Mobbingin Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	124
24	Unvana Göre Mobbingin Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	125
25	Cinsiyete Göre Akademik Ortamlarda Mobbing Uygulanmasına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	126
26	Unvana Göre Akademik Ortamlarda Mobbing Uygulanmasına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	127
27	Cinsiyete Göre Mobbingle Başa Çıkmada Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	127
28	Unvana Göre Mobbingle Başa Çıkmada Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	128
29	Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	129
30	Unvana Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri.....	130
31	Cinsiyete Göre Öğretim Elemanlarının Akademik Ortamlarda En Çok Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Görüşleri	131
32	Unvana Göre Öğretim Elemanlarının Akademik Ortamlarda En Çok Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Görüşleri	132
33	Cinsiyete Göre Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Görüşleri.....	133
34	Unvana Göre Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Görüşleri.....	133
35	Cinsiyete Göre Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Görüşleri.....	134
36	Unvana Göre Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Görüşleri.....	135

Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa
1	İletişim Süreci.....	23
2	Üniversite Örgüt Şeması.....	28
3	Mobbing Süreci-Kuzey Avrupa Modeli.....	36
4	Mobbingin Nedenleri ve Sonuçları Arasındaki İlişki.....	44
5	Örgütsel Sessizlik Davranışının Ortaya Çıkışı.....	52
6	Sessizlik Sarmalı.....	54



Kısaltmalar Listesi

Akt	: Aktaran
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
Arş. Gör	: Araştırma Görevlisi
Arş. Gör. Dr.	: Araştırma Görevlisi Doktor
Öğr. Gör.	: Öğretim Görevlisi
Öğr. Gör. Dr.	: Öğretim Görevlisi Doktor
Dr. Öğr. Üyesi	: Doktor Öğretim Üyesi
Doç. Dr.	: Doçent Doktor
Prof. Dr.	: Profesör Doktor
POSDCORB	: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting. (Planlama, Örgütlenme, Personel yönetimi, Yönelme, Eşgüdüm, Belgeleme, Mali yönetim)

Bölüm I: Giriş

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, alt amaçlar, araştırmanın önemi, araştırma ile ilgili sınırlılıklar ve varsayımlar ile araştırmada kullanılan bazı terimlerin tanımlarına yer verilmiştir.

Problem Durumu

İnsanlar doğdukları andan itibaren çeşitli topluluklarda yer almaktadır. Örgüt, bireylerin ortak hedefler çevresinde bir araya gelerek belirli bir sistem ve işbirliği içerisinde kendi eksikliklerini tamamladığı, belirli kurallar çerçevesinde oluşturdukları anlaşma olarak tanımlanabilir (Çelik, 2007). Bireyler farklı örgütlerde yer alarak yaşamlarını sürdürürler. Bunlardan biri de iş ortamlarıdır. Günlerinin büyük kısmını geçirdikleri iş ortamları çalışanların hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerden tıpkı günlük hayatlarındaki gibi etkilenmektedir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan sosyal ilişkileri örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütlerin temelinde insan gücü kaynağı yer almaktadır (Başaran, 2000). Bir ülkenin ise en önemli sermayesi genç nesillerdir. Nitelikli ve kaliteli nesillerin yetiştirilmesinde önemli role sahip olan örgütlerin başında eğitim kurumları gelmektedir. Mevcut teknik kapasitesi ve insan kaynağı ile üniversiteler eğitim kurumları içerisinde önemli bir yere sahiptir (Şenerkal, 2014). Bilgi ve teknoloji çağında toplumun fertlerinin sahip oldukları eğitimin niteliği ülkenin gelişmişlik düzeyini gösteren ölçütlerden biridir (Gündüz, 2017). Üniversiteler, yaptıkları bilimsel araştırmalar ışığında bilgiyi üretip, yorumlayan ve paylaşan kurumlardır. Bu yüzden, araştırma ve üretim yapan bilim adamlarının yetişme yeri olan üniversiteler ülke için önemli bir yere sahiptirler. Üniversiteler yaptıkları işlerden dolayı hem maliyetli hem de kazançlı kurumlar olsa da asıl amaç özgürce bilim yapmaktır. Her ne kadar üniversitelere yatırım yapanların istediklerinin özgür bir şekilde araştırma yapan bilim insanlarının yetiştirilmesi

olduğu söylene de Badley (2009) asıl amacın toplum için çalışacak ve üretim yapacak işçilere meslek kazandırmak olduğunu belirtmektedir. Oysaki üniversitelerin asıl sahipleri finansal kaynak sağlayanlar değil, özgür bir ortamda bilimsel araştırma yapmak isteyen akademisyenlerdir (Güner, 2017). Karran (2009)'a göre, bilginin ve bilimin ilerlemesinde akademisyenlerin önemli rolleri bulunmaktadır. (Karran, 2009), akademisyenlerin mevcut bilgileri geliştirip yeni fikirler üretmesinde, araştırmada, yayınlamada, öğretmede özgür olmaları gerektiği ve otorite, korku, baskı altında kalmadan çalışmalarını akademik özgürlüğün belirlediği çerçevede gerçekleştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

“Akademisyen; üniversite ve benzeri yükseköğretim kurumlarında öğretimi gerçekleştiren, araştırma yapan ve özgün araştırmalarıyla alanına katkıda bulunan kişilere verilen genel mesleki unvandır. 2547 sayılı Yükseköğretim kanununda “Akademisyen” kavramına yer verilmezken bunun yerine “Öğretim Elemanı” kavramı kullanılmıştır. Öğretim elemanı, yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri ve araştırma görevlileridir.” (YÖK, 1981)

Üniversitenin parçası olan öğretim elemanları ve öğrenciler insani değerler içerisinde uygun gördükleri şekilde düşünme, hissetme ve konuşma özgürlüğüne sahiptir (Badley, 2009). Üniversiteler toplumun gelişmişlik düzeyinin belirlenmesinde önemli yere sahiptir. Amacı; bilimsel araştırmalar ışığında topluma yön vermek ve insan gücü yetiştirmek olan üniversitelerin bu amaçlarının gerçekleştirebilmesi için öğretim elemanlarının akademik ve bireysel özgürlüklerini koruyarak, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmaları gerekmektedir (Marangoz, 2012).

Çalıştıkları ortamda stresten uzak, psikolojik ve fiziksel baskı yaşamayan çalışanların örgüte bağlılıkları ve verimlilikleri artmakta, güven ortamının olmadığı örgütlerde ise örgütsel bağlılık azalarak örgütün huzurlu çalışma ortamını ve çalışanlar arasındaki işbirliğini bozabilen, çalışanları strese sokan mobbing olayları yaşanabilmektedir (Köse ve Uysal, 2010). Mobbing,

bir bireye yönelik birden fazla ya da tek bir kişi aracılığıyla sistematik olarak sürdürülen, bireyi yıldırmaya, sindirmeye yönelik etik dışı davranışlardır (Tınaz, 2006). Mobbing, taciz, iftira, hakaret, haksız suçlamalar, duygusal saldırılar ve psikolojik terör gibi eylemlerle yapılan ve çalışanları işten çıkarmayı amaçlayan bir tür kötü niyetli eylemdir (Gül, İnce ve Özcan, 2011). Bu nedenle, mobbing çalışma hayatının gizli tehlikelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bir örgütte mobbinge ilişkin olayların yaşanması, o kurumda güven ve bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca, bu tür örgütlerde verimlilik düşmekte, moral ve ahlaki yönden bu örgütler zayıflamaktadır (Tınaz, 2006). Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, mobbinge uğrayan çalışanlar işten ayrılma, sağlığını kaybetme gibi durumlarla karşılaşmasının yanı sıra psikolojik, fizyolojik ve ekonomik bakımdan da zarar görmektedir (Girardi, 2007; Gül, 2009; Tınaz, 2006; Zapf, 1999). Örgütlerde mobbing sadece kişiyi değil tüm kurumu etkileyebilmektedir. Bu durum çalışanın örgüte güveninin ve bağlılığının azalmasına, çalışanların bir süre sonra sessizleşmelerine yol açabilir. Örgütsel sessizliğin yaygın olarak görüldüğü kurumlarda çalışanların yeni fikirler üretmemesi ve gelişmeye açık olmaması hem bireyin kariyerine hem de örgüte zarar vermektedir (Kamer, 2010). Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanların örgüt problemleri hakkında görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanmaktadır (Bildik, 2009; Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2010; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001).

Bildik (2009), örgütsel sessizlik ile ilgili yaptığı çalışmada çalışanların örgüt içerisinde yaşanan problemlerle ilgili konuşmanın faydasız olduğunu, farklı düşünceleri belirtmenin ve endişelerini anlatmanın ise riskli olduğunu, çalışanların konuştuklarında sorun çıkaran baş belası olarak hedef olacaklarını düşündüklerini, terfi edememe ve işsiz kalma korkusu yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır. Her ne kadar üniversiteler eğitim düzeyi yüksek bireylerin oldukları yeni fikirlere açık, demokratik kurumlar olarak görülse de mobbing ve örgütsel sessizliğe en sık rastlanan kurumlardan biri olmaktan uzaklaşmamışlardır (Akan ve Oran,

2017; Cayvarlı, 2013; Çögenli ve Asunakutlu, 2016; Demir ve Demir, 2012; Elkıran ve Çoruk, 2017; Mete, 2013). Westhues (2006) yaptığı araştırmada mobbing olaylarının en çok yaşandığı yerlerin başında üniversitelerin geldiğini belirtmiştir. Buna paralel olarak, üniversitelerde yapılan çalışmalarda öğretim elemanlarının mobbing ile birlikte pek çok sebeple sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmüştür (Akan ve Oran, 2017; Algın, 2014; Algın ve Başkan, 2015; Demir ve Demir, 2012; Yaman ve Ruçlar, 2014).

Son yıllarda alanyazına bakıldığında mobbing ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir (Acar ve Kaya, 2012; Cemaloğlu ve Ertürk, 2008; Çelik, 2012; Einarsen, 2005; Elkıran, 2017; Gökçe, 2008; Gül, 2017; Gündüz ve Yılmaz, 2008; Kılıç, 2013; Kırel, 2007; Kök, 2006; Kutlu, 2006; Leyman, 1996; Özgan, Bulut, Bulut ve Bozbayındır, 2013; Palabıyık, 2018; Uçan, 2018; Ural, 2009; Zapf, 1999 vd.). Bu araştırmaların büyük bir çoğunluğu üniversitelerde öğretim elemanlarının mobbing algılarını incelemeye dönük yapılmıştır (Altunay, Oral, Yalçınkaya, 2014; Cavyarlı, 2013; Cemaloğlu ve Şahan, 2013; Orhan, 2009; Şenerkal, 2014; Tanoğlu, 2006). Bunun yanı sıra mobbing ile stres, örgütsel adalet, liderlik, iş doyumunu, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik gibi kavramların birlikte incelendiği araştırmaların da olduğu görülmektedir. Mobbing ve örgütsel sessizlik konuları birlikte ele alınmış olmasına rağmen (Daşçı, 2014; Gül, İnce ve Özcan, 2011; Kaygın ve Atay, 2014; Özkan, 2016; Sarioğlu, 2013) üniversitelerde mobbing ve örgütsel sessizlik kavramlarını beraber ele alan araştırma sayısının yetersiz olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu çalışma ile öğretim elemanlarının üniversitelerde karşılaştıkları mobbing davranışları ve üniversitelerde yaşanan örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin alınması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, üniversitelerde yaşanan mobbing olayları ve örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaca ilişkin alt amaçlar aşağda sıralanmıştır.

Alt Amaçlar

Öğretim elemanlarının;

1. Mobbinge ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Akademik ortamlardaki mobbing uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
5. Mobbinge başa çıkma yollarına ilişkin görüşleri nelerdir?
6. Örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri nelerdir?
7. Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri nelerdir?
8. Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri nelerdir?
9. Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri nelerdir?

Araştırmanın Önemi

Günümüzde çalışanlar vakitlerinin çoğunu iş yerlerinde geçirmektedir. Dolayısıyla iş yerlerinde mutlu ve huzurlu olmaları hem bireyler hem de yöneticiler için önem taşımaktadır. İşsizliğe bağlı ekonomik sıkıntılar, eğitimin yetersizliği, toplumdaki şiddet olgusu, bireylerin psikolojik sorunları, toplumdaki eşitsizlik, bireylerin uğradıkları haksızlık, kişi hürriyetinin kısıtlanması, aile yaşamındaki olumsuzluklar gibi toplumsal sorunlar çalışanlarda verimsizlik, motivasyon kaybı, işe odaklanamama, iş doyumunun azalması, başarısızlık gibi sonuçlarla çalışma hayatına etki etmektedir. Toplumsal sorunların başında yer alan mobbing unsuru da çalışma hayatının gizli tehlikelerinden biridir. Son yıllarda yapılan araştırmalar çalışanların iş yerlerinden uzaklaşma nedenlerinin başında mobbing olgusunun olduğunu göstermektedir. Mobbing, özellikle hiyerarşik yapıya sahip kontrol mekanizmasının zayıf olduğu örgütlerde güçlü olanın alt kademedeki bulunanlara uyguladığı ya da aynı düzeyde çalışanlar arasında sistemli bir şekilde uygulanan her türlü kötü davranış, şiddet, haksızlık, tehdit, aşağılama olarak karşımıza çıkmaktadır (Tutar, 2004). Bu tür uygulamalara maruz kalan çalışanlar iş yerinden

uzaklaşma, içe kapanma, psikolojik sorunlar, tükenmişlik, beden sağlığının bozulması, ekonomik olarak zarar uğrama, aile ve iş arkadaşları ile ilişkilerin bozulması, işten ayrılma gibi sonuçlarla karşılaşmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre mobbingin iş ortamında çalışanların motivasyonunu düşürerek onları işlerinden uzaklaştırdığı bilinen bir gerçektir. Mobbingin çalışanlar üzerinde en önemli etkilerinden biri de onları sessizliğe itmesidir. Çalışma ortamında güveni azalan ve baskı gören çalışanlar bir süre sonra kendilerini korumak için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bu durum hem çalışanın hem de örgütün performansını olumsuz etkilemektedir. Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgütsel değişim ve gelişimin önünde tehlikeli bir engel olarak görmektedir. Sessiz kalma davranışı ile örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkması engellenmektedir. İş yerinde mutsuz olan çalışanların zamanla çalıştıkları örgütten ayrılması ile örgüt güç kaybetmektedir.

Üniversitelerde de tüm örgütlerde olduğu gibi bu tür uygulamalar son yıllarda görülmeye başlanmıştır. Üniversiteler özerk yapıları olan ve kendi içerisinde hiyerarşik yapıya sahip örgütlerdir. Üniversitelerin görevi sadece eğitim değil, bununla birlikte araştırmalar yaparak akademik yapıya ve bilime katkıda bulunmaktır. Bu yüzden üniversitelerin akademisyenlerin düşüncelerini özgürce ifade edecekleri kurumlar olmaları gerekmektedir.

Üniversitelerde yaşanan mobbing olgusu öğretim elemanlarının kuruma olan bağlılığını azaltmaktadır. Akademik ilerlemesi engellenen, yaptıkları takdir edilmeyen, haksızlığa uğrayan öğretim elemanları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmak istememekte, özgüvenleri azalmaktadır. Bu süreçte kendini savunmasız hisseden öğretim elemanlarının zamanla yalnızlaşarak sessizliği tercih ettikleri söylenebilir.

Alanyazın tarandığında mobbing ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar olsa da üniversitelerde yapılan az sayıda araştırmaya ulaşılmıştır. Üniversitelerde yaşanan mobbing ve mobbingin bir sonucu olarak ortaya çıkan örgütsel sessizlik davranışlarının tanımlanması

önemli bir sorundur. Üniversitelerin kurumsal niteliğine uygun olarak varlığını sürdürmesi ve bilimsel faaliyetlerin özgürce gerçekleştirilip, fikirlerin rahatça ifade edilebileceği üniversite ortamının sağlanması açısından üniversitelerin asıl sahipleri olan öğretim elemanlarının görüşlerinin alınması önemlidir. Bu araştırmanın ilgili alanyazına katkı sağlayacağı ve farklı önerilerde bulunarak diğer araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

1. Araştırmanın verileri öğretim elemanlarına uygulanan görüşme formu ile sınırlıdır.
2. Araştırma grubu Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde görev yapmakta olan ve görüşme formunu gönüllü olarak doldurmayı kabul eden öğretim elemanları ile sınırlıdır.

Varsayımlar

1. Araştırmaya katılmayı kabul eden öğretim elemanları görüşme formundaki sorulara içtenlikle cevap vermiştir.
2. Araştırma için geliştirilmiş olan veri toplama aracı, araştırmanın amacını gerçekleştirecek verilerin alınmasını sağlayacak şekilde düzenlenmiştir.

Tanımlar

Örgüt: Belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla, yapılacak faaliyetler önceden bilinçli bir şekilde yapılandırılmış ve koordine edilmiş, çevreleri ile bağlantılı sosyal varlıklardır (Daft, 2015).

Mobbing: Bir veya daha fazla kişinin çeşitli sebeplerle bir veya daha fazla kişiye yönelik sistemli bir biçimde sürdürdüğü düşmanca ve etik dışı davranışlardır (Leymann, 2005).

Örgütsel Sessizlik: Örgüt çalışanlarının bilinçli bir şekilde, örgüt ile ilgili konular ve sorunlar hakkında çeşitli sebeplerle kendi görüş ve düşüncelerini ifade etmemesidir (Erdost Çolak, 2015).

Öğretim Elemanı: Yükseköğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ile öğretim yardımcılarıdır (YÖK, 1981).

İlgili Alanyazın

Mobbing konusunun yaygınlık kazanması ve bunun sonuçlarından biri olan örgütsel sessizlik kavramının hayatımıza girmesiyle yurt içinde ve yurt dışında bu konularla ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Alanyazın incelenerek bu bölümde yurt içi ve yurt dışında mobbing ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırma örneklerine yer verilmiştir.

Yurt içinde yapılmış olan araştırmalar. Türkiye’de son yıllarda mobbing ve örgütsel sessizlik üzerine akademik olarak yapılan çalışmalar artmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde en fazla sağlık ve eğitim sektöründe mobbing davranışlarının olduğu görülmüştür. Yapılmış olan çalışmalar incelenirken öncelikle öğretim elemanları üzerinde yapılan çalışmalar ele alınacak, daha sonra farklı kurumlardaki benzer çalışmalara yer verilecektir.

Orhan(2009), “Akademisyenlere Uygulanan Psikolojik Tacizin (Mobbing) Etkileri: Mustafa Kemal Üniversitesi Örneği” adlı mobbingin nedenleri ve etkileri üzerine yaptığı yüksek lisans tezinde öğretim elemanları ile çalışmış, 31-35 yaş arasında olan ve boşanan kişilerin, mobbingden etkilenmesinin diğer bireylerden fazla olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte su ürünleri fakültesi ve bazı meslek yüksekokullarındaki öğretim elemanlarının mobbingden etkilenmelerinin diğer birimlerden daha az olduğu görülmüştür.

Şenerkal (2014), “Üniversitelerde Akademik Personele Yönelik Mobbing Süreci: Mobbing Davranışları ile Akademisyenlerin Sağlığı ve Bireysel Performansı İlişkisi” adlı yüksek lisans tezinde üniversitelerde yöneticiler tarafından akademisyenlere uygulanan mobbing davranışlarını ve bu davranışların akademik personele etkilerini incelemiştir. Araştırmada mobbing davranışları ile mağdurların demografik özellikleri arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Mobbing davranışlarının mağdurları fiziksel, psikolojik ve

performans etkileri bağlamlarında anlamlı olarak etkilediği; fakat aynı çalışma ortamında mobbing uğrayan biriyle temas halinde olan başka bir mağdura yönelik, mobbing davranışları ile mağdurun fiziksel sağlığı ve bireysel iş performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı, psikolojik etkisi açısından ise ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Cayvarlı ve Şahin (2015), “Akademisyen Algılarına Göre Üniversitelerde Psikolojik Yıldırma: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği” adlı makalelerinde akademisyenlerin mobbing ile çok düşük düzeyde karşılaştıkları sonucuna ulaşmıştır. Cinsiyete göre kadın, medeni durumuna göre bekar, yaş durumuna göre genç olanlar ile unvanlarına göre araştırma görevlisi ve uzman kadrolarındaki akademisyenlerin diğerlerinden daha fazla mobbing davranışına maruz kaldıkları görülmüştür. Mobbing en fazla hemşirelik, denizcilik ve ilahiyat fakültelerinde çalışan akademisyenler karşılaştığıdır. Araştırma sonucunda daha az akademisyenin bulunduğu fakültelerde mobbing davranışıyla daha fazla karşılaşıldığı görülmüştür.

Yaman (2009), “Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları” adlı makalesinde, Türkiye’de öğretim elemanlarının maruz kaldığı mobbing olgusunu araştırmak amacıyla toplam 15 öğretim elemanı ile görüşmüştür. Çalışmanın sonucunda öğretim elemanları genel olarak baskıcı bir yönetim olduğundan bahsetmiş, bu baskıların akademik verimi olumsuz etkileyeceğini ve yapılan çalışmaların göstermelik olacağını belirtmişlerdir.

Şenerkal ve Çorbacıoğlu (2015), “Akademik Personelin Algıladığı Psikolojik Taciz Davranışları ile İş Performansı, Psikolojik ve Fizyolojik Sağlık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı makalelerinde, birey olarak mobbinge maruz kalan akademisyenlerin, algıladıkları mobbing ile iş performansı, psikolojik ve fizyolojik sağlıktaki bozulma arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. En az bir kişiyle beraber mobbing uygulanan akademisyenler açısından ise sadece psikolojik sorunlar yaşanması açısından benzer bir ilişki ortaya konmuştur. Araştırmada

yer alan akademisyenler arasında demografik değişkenler açısından herhangi bir farklılık bulunamamıştır.

Cemaloğlu ve Şahan (2013), “Akademisyenlerin Üniversitelerde Karşılaştıkları Mobbing ve Başa Çıkma Yolları” adlı araştırmalarında üniversitelerde akademisyenlere mobbing uygulandığı, mobbinge maruz kalan akademisyenlerin bu durumu yaşamalarında etkili olan sebeplerin başında alanlarında yetkin olmalarının geldiği, mobbing yaşayan akademisyenlerin özlük hakları, bilimsel çalışma ve ders verme gibi haklarının ellerinden alınmak suretiyle mobbinge maruz kaldıkları, akademisyenlerin mobbing sonucunda psikolojik olarak etkilendikleri, psikosomatik rahatsızlık yaşadıkları ve bu durumun akademisyenlerin verimlerini düşürdüğünü, mobbingle başa çıkma ile ilgili bilgi sahibi olmadıkları, bu yüzden de mobbingle başa çıkamadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Kayacı (2014), “Akademik Ortamlarda Psikolojik Şiddet (Mobbing) ve Yılmazlık” adlı makalesinde üniversitede görev yapan öğretim elemanları ile yaptığı araştırma sonucunda, öğretim elemanları en fazla hakaret, tehdit ve iş yükünün artırılması davranışları şeklinde mobbinge uğradıklarını ifade etmişlerdir. Mobbing mağduru olduklarını belirtenler; depresif, bıkkın, isteksiz olduklarını ifade etmişlerdir. Öğretim elemanları mobbingle başa çıkmak için karşı çıkmayı ve sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar bir daha mobbinge maruz kalmaları durumunda, mobbingle başa çıkabileceklerini ve kendilerini daha güçlü ve yılmaz hissedebileceklerini belirtmişlerdir.

Akpınar (2015), “Üniversitede Araştırma Görevlilerinin Duygusal Tacize (Mobbing) Yönelik Algılarının Demografik Özelliklere Göre Analizi” adlı makalesinde üniversitelerde araştırma görevlisi olarak çalışan akademisyenlerin mobbing algılarının, demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini incelemiştir. Araştırmada, araştırma görevlisi olan akademisyenlerin mobbing algılarının, cinsiyet ve brana göre farklılık göstermediği; eğitim durumu, medeni durum ve yaşa göre ise anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Yeloğlu ve Karahan'ın (2016) "Mobbing Probleminin Akademik alışanlar ve Sosyal Hayatları Üzerindeki Etkileri: Sözleşme Sorunu" adlı Türkiye'nin farklı üniversitelerinde 33.a ve 50.d sözleşme türlerine bağlı olarak çalışan 197 araştırma görevlisi ile yaptığı araştırmada cinsiyet ve medeni duruma göre mobbing algısı anlamlı farklılıklar gösterirken, yaş ve gelir durumuna göre bir farklılık tespit edilememiştir. Katılımcıların; kendini ifade etmeyi engelleyici ve iletişime yönelik mobbing türü olan 1. grup içerisinde en çok karşılaştıkları davranışın, çevrelerindeki tarafından sözlerinin kesilmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sosyal ilişkilere yönelik mobbing türünden 2. grup içerisinde ise katılımcıların en çok, kurumla ilgili olan toplantı ve aktivitelere ağırılmama davranışı ile karşılaştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Özel yaşama, sosyal konuma ve itibara yönelik 3. grup içerisinde ise en çok karşılaştıkları davranışın, arkalarından kötü konuşmalar yapılması olduğu sonucu bulunmuştur. 4. grup içerisinde en çok karşılaştıkları davranışın, kendi branşlarının dışında işler yapmalarının istenmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 5. grup içerisinde; katılımcıların en çok psikoloğa başvurmaları gerektiği hakkında sürekli baskılardan etkilendiği görölmüştür.

ögenli ve Asanakutlu (2016), "Akademide Mobbing: Adım Üniversiteleri Örneği" adlı araştırmalarında ADİM üniversiteleri konsorsiyumunda yer alan 10 devlet üniversitesinden 400 akademisyene ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarına göre araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğu akademik kariyerlerinde mobbinge uğradıklarını söylemişlerdir. Ayrıca cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, kıdem ve akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelerin yaşanan mobbing davranışlarını etkilediği, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlerden, Öğr.Gör./Okutman/Uzman unvanlarındaki akademisyenlerin de Prof. Dr. unvanındakilerden daha fazla mobbinge maruz kalma olasılığının olduğu görölmüştür.

Kurtbaş (2011), "Akademisyenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik şiddet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişi Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma" adlı akademisyenlerin maruz kaldıkları mobbingin, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin ne

düzeyde olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla yaptığı yüksek lisans tezinde Türkiye’deki kamu ve vakıf üniversitelerinde çalışan 408 akademisyene ulaşmıştır. Araştırmanın sonucunda vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin kamu üniversitelerindekilere göre mobbinge daha çok uğradığı ve hem kamu hem de vakıf üniversitelerinde duygusal bağlılık boyutunun en yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Elkırın ve Çoruk (2017) “Akademisyenlerin Algıladıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki” adlı makalelerinde akademisyenlerin algıladıkları mobbing davranışları ve yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişki ile akademisyenlerin algıladıkları mobbing davranışları ve yöneticilerin liderlik davranışlarının çeşitli değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda akademisyenlerin mobbing davranışları algısının düşük düzeyde olduğunu belirlemişlerdir. Akademisyenlerin yöneticilerin liderlik davranışlarıyla ilgili verdikleri cevaplarda ise liderlik davranışlarını orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Araştırma sonucunda akademisyenlerin algıladıkları mobbing davranışları ile yöneticilerin liderlik davranışları arasında zayıf düzeyde negatif anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Fırat, Ceyhan, Çiçek ve Şanlı (2018), “Üniversite Personelinin Mobbinge Yönelik Algılarının Bazı Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi” adlı makalede cinsiyet, yaş ve çalışma süresi (yıl) değişkenlerin çalışanların mobbing algıları açısından bir farklılık oluşturmadığını ancak buna karşılık medeni durum, kadro durumu, öğrenim durumu ve çalışma saati (haftalık) değişkenlerinin mobbing algısı açısından anlamlı şekilde farklılaştığını belirlemiştir. Araştırma sonucunda, lisans mezunlarının diğer mezunlardan, haftalık çalışma süresi en yüksek olan bireylerin diğer çalışanlardan, bekâr bireylerin evli olanlardan, idari personelin de akademik personele göre daha fazla mobbinge maruz kaldıkları saptanmıştır.

Balkan Akan ve Oran (2017) “Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama” isimli araştırmalarında Kahveci ve Demirtaş’ın (2013) öğretmenler için geliştirdiği örgütsel sessizlik ölçeğinin, akademisyenler için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını yapmayı ve devlet ile vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin örgütsel sessizlik algılarının sosyo-demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin akademisyenler içinde uygulanabileceği; ayrıca, akademisyenlerin eğitim düzeyleri ile dış çevre kaynaklı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik; görev yaptıkları birim ile dış çevre kaynaklı sessizlik; unvanları ile korunma amaçlı sessizlik açısından sessiz kalma nedenlerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Algın (2014), “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” adlı yüksek lisans tezinde araştırmaya katılan öğretim elemanlarının, sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin görüşlerini almayı amaçlamıştır. Yaptığı araştırmada öğretim elemanlarının sessizlik algılarını cinsiyet, unvan, idari görev, fakülte ve görev süresi değişkenlerine göre incelemiştir. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının sadece belirli konularda ve kişilerle konuşmayı tercih ettiklerini genellikle sessiz kaldıklarını belirlemiştir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik nedenleri ve sonuçlarına yönelik algılarında cinsiyet, unvan, idari görev, çalışma süresi ve fakülte değişkenlerine göre istatistiki anlamda farklılıklar tespit edilmiştir.

Dönmez (2016), “Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezinde, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ve örgütsel sosyalleşme düzeylerini belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin sessizlik düzeylerinin toplamda ve alt boyutlarında orta düzeyde olduğu, örgütsel sosyalleşmelerinin ise toplamda ve alt boyutlarında yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca örgütte örgütsel sessizlik azalırken örgütsel sosyalleşmenin arttığı belirlenmiştir.

Üçok ve Torun (2015) “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma” adlı, örgütlerdeki sessizliğe neden olabilecek bireysel ve örgütsel nedenleri belirlemek amacıyla yaptıkları nitel araştırmada katılımcılarla görüşme gerçekleştirmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda kabullenici, korunmacı, korumacı ve faydacı sessizlik olarak adlandırılan sessizlik türleri ortaya çıkmıştır. Çalışanlar; çoğunlukla, yöneticilerin fikirlerini önemsemeyeceğini düşünerek kendi istekleri ile sessiz kalmış (Kabullenici Sessizlik); açıkça konuşmaları durumunda başlarına iş gelir kaygısıyla kasıtlı olarak sessiz kalmaya yönelmiş (Korunmacı Sessizlik); kurumun ve diğer çalışanların çıkarlarını gözetmek amacıyla sessiz kalmayı seçmiş (Korumacı Sessizlik) ve sessiz kalmanın ilerleyen zamanlarda kendileri için yararlı olabileceği inancıyla başkalarına zarar vereceklerini bilmelerine rağmen stratejik olarak sessiz kalmayı tercih etmiştir. (Faydacı Sessizlik).

Yurt dışında yapılmış olan araştırmalar. Öğretim elemanlarının yaşadığı mobbing ve örgütsel sessizlik davranışları ile ilgili yurt dışında yapılmış olan çalışmaların sınırlı olması nedeniyle mobbing ve örgütsel sessizlik ile ilgili benzer çalışmalardan da örneklere yer verilmiştir.

TBMM (2011) işyerinde karşılaşılan psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporuna göre yurt dışında yapılan araştırmalarda üniversite personelinin mobbingle karşılaşma oranı yüksektir. A.B.D.’de binden fazla akademisyen ile yapılan bir araştırmada akademisyenlerin %55’inin mobbinge maruz kaldığı ve %2’sinin mağduriyet yaşadığı belirlenmiştir. Yine Avrupa’ da yapılan bir araştırmaya göre kadınların %6’sının, erkeklerin ise %4’ünün mobbing mağduru olduğu tespit edilmiştir. Üniversitelerin genelinde kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla mobbingle karşılaştıkları görülmüştür.

McKay, Arnold, Fratzi ve Thomas (2008), “Workplace bullying in academia: A Canadian study” (Üniversitelerde işyerinde zorbalık) adlı araştırmalarında Kanada üniversitesinde mobbing davranışlarını uygulayabilecek meslektaşlar, yöneticiler ve öğrenciler

ile çalışma yapmış araştırmanın sonucunda, mobbing kavramının işe yeni başlayanlar için endişe verici olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonucuna göre mobbing olaylarının çalışanların performansına etki ederek üniversiteye çeşitli maliyetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üniversitede bulunan akademik kadrolara başvuru yapanların sayısında azalma olurken, üniversitede çalışan akademik personelde farklı üniversitelere geçme arayışına girmişlerdir.

Lewis'in (2004) "Bullying At Work: The Impact of Shame Among University and College Lecturers" adlı mobbing mağduru 15 akademisyenle yaptığı araştırmada akademisyenlerin uğradıkları mobbingden olumsuz etkilendiklerini ancak yaşadıkları karşısında sessiz kaldıklarını belirtmiştir. Ayrıca, mobbing mağduru olan akademisyenler karşılaştıkları mobbing olaylarını resmi yetkililere iletmek yerine daha çok diğer akademisyenlerle konuşmayı tercih ettiklerini söylemişlerdir.

Leymann (1996), "The Contend and Development of Mobbing at Work" adlı yaptığı araştırmada mobbinge maruz kalanların 21-40 yaşları arasında olduğunu ifade etmiştir. Leymann yaptığı araştırmaların sonucuna göre mobbingin çatışmadan sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığını savunmaktadır. Leymann, mobbingin kişilerin psikolojik ve fiziksel sağlığını bozduğunu belirtmiştir.

Hubert ve Veldhoven (2001), "Risk Sectors for Undesirable Behaviour and Mobbing" adlı Hollanda'da bulunan 14 sektörden 11 sektörü temsil eden çalışanlar ile yaptığı araştırma sonucunda çalışmanın temel sonucu olarak istenmeyen davranışların ortaya çıkmasında sektörler arasında fark olduğunu ifade etmişlerdir. İş arkadaşları tarafından ara sıra, bazen saldırıya uğradığını belirten çalışanların görülme sıklığı finansal kuruluşlar ile endüstri kuruluşları arasında farklılık göstermiştir. Finansal kuruluşlarda çalışanların patronları tarafından mobbinge maruz kalma oranları en düşük iken, en fazla mobbinge maruz kalanlar endüstri işçileridir.

Duffy (2009), “Preventing Workplace Mobbing and Bullying with Effective Organizational Consultation, Policies, and Legislation” araştırması sonucunda mobbing ve zorbalığın bireylerin sağlığını olumsuz etkilemesinin yanı sıra örgütler için de verimlilik kaybı, devamsızlık, ciro, yasal maliyetler ve olumsuz izlenim gibi etkileri olduğunu; mevzuat ve politika geliştirmenin akılcıca kullanılmasının mobbing ve zorbalığın önlenmesine yardımcı olabilecek iki temel girişim olacağını belirtmiştir. Araştırmada mobbing ve zorbalık karşıtı politikalar geliştirmek için bir şablon sunulmuştur.

Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson (2011), “Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis” adlı araştırmalarında çalışanların ne zaman ve nasıl ses çıkarıp, ne zaman ve nasıl sessizliği seçeceklerini ve örgütlerin çalışan sessizliği ile nasıl başa çıkabileceklerini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda sessizliğin çalışanların bir tercihi olduğu ve çalışan sessizliğinde yönetimin kritik bir rolü olduğunu belirlemişlerdir.

Björkqvist, Österman ve Hjelt-Bäck (1994), “Agression Among University Employees” adlı üniversite çalışanları ile yaptığı araştırmada kadınların erkeklerden, astların üstlerden daha fazla mobbinge uğradığını belirtmiştir. Araştırma görevlileri ve öğretim elemanlarının, yönetim ve hizmet bölümünde görev yapanlardan daha az mağdur oldukları görülmüştür. Mobbingin nedenleri olarak birbirine imrenme, iş ve statü konularındaki yarış gösterilmiştir. Mobbing olaylarının %25’inde mağdurlar sorunun kaynağının cinsiyetleri olabileceğini düşünmektedir. Mobbing mağdurlarının diğer çalışanlara göre daha fazla depresyon, kaygı ve saldırganlık gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma bulguları mağdurlarda travma sonrası stres bozukluğuna benzer belirtiler olduğunu göstermiştir.

Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari (2012), “An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and its Relationship with Employee’s Organizational Commitment” adlı araştırmalarında örgütsel sessizlik iklimi boyutları ve örgütsel bağlılık ilişkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma Doğu Azerbaycan Bölgesindeki Payame Noor

Üniversitesindeki 260 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sessizlik davranışı sergileyen çalışanlarda sessizlik iklimi boyutları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada yönetici davranışları ve yönetim tutumu ile çalışanların sessizlik davranışı arasında pozitif, iletişim imkânları ile örgütsel sessizlik arasında negatif ilişki tespit edilmiştir.

Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray (2015), “Review Organizational Silence Factors” adlı makalelerinde, örgütsel sessizliği ortaya çıkaran faktörleri ve çalışanların neden sessiz kaldıklarını araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda örgütsel sessizliği ortaya çıkaran faktörlerin örgüt kültürü, korku, yöneticilerden olumsuz geribildirim, güven eksikliği, geçmişteki kötü tecrübeler, karakter farklılıkları olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca örgütsel sessizlik ile başa çıkabilmek için önerilerde bulunmuşlardır.

Morrison ve Milliken’in (2000) “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World” araştırmaları, örgütsel sessizlik konusunda ilk temel kavramsal araştırma olması açısından alanyazında önemli bir yere sahiptir. Araştırmacılar örgütsel sessizlik kavramının en önemli tanımını yapmış ve çalışmaları kapsamında, örgütsel sessizliği ortaya çıkaran faktörler ile örgütlerdeki örgütsel sessizliğin etkileri konusunda model geliştirmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001), “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice” adlı araştırmalarında sessizlik kavramını, haksızlığa karşı bir tepki olarak incelenmiş ve “işgören sessizliği” kavramı yönetim alanyazına kazandırılmıştır. Araştırmacılar, çalışanların sessizliğinin bireysel boyutta olduğunu, çalışanların örgütte hissettikleri adaletsizlik yüzünden sessiz kalmayı seçtiklerini belirtmişlerdir.

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), yaptıkları “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations” adlı araştırmada çalışanların kariyerlerinde ilerleme konusunda neden isteksiz olduklarını ve endişelerini ifade etmek yerine

neden sessizliği seçtiklerini belirlemek amacıyla bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre çalışanlar sessiz kalmalarının nedeni olarak, örgüt içerisinde sürekli sorun çıkaran kişi olarak görülmek istemediklerini ve bu durumun iş arkadaşları ile arasını bozabileceği belirtilmişlerdir.

Fatima ve diğ. (2015) tarafından yapılan "Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: İşlemsel Adaletin Rolünü Değiştirmek" adlı araştırmada örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisi ile örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide moderatör olarak işlemsel adaleti incelemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışına olumsuz etkisinin olduğu, işlemsel adaletin bu ilişkiyi modellediği sonucuna ulaşılmıştır.

Brinsfield (2013), "Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures" adlı araştırmasında dört çalışmada çalışan sessizliğinin nedenlerini incelemiştir. Araştırma sonucunda çalışan sessizliği güdülerini etkisiz, ilişkisel, koruyucu, çekingen, bağlantısız/serbest ve sapkın olarak altı boyutta saptamıştır.

Pope (2019), İngiltere Ulusal Sağlık Servisi (NHS) üzerinde yaptığı "Organizational Silence in the NHS: 'Hear no, See no, Speak no'" adlı araştırmada örgütsel sessizliğin ulusal sağlık servisinde işlevsel bozukluğu modelinin bir yönünü oluşturduğunu belirtmiştir. Bu modeli test etmek için kırk üç görüşme altı odak grubu yapılmıştır. Genel bulguya göre NHS'nin sistematik ve kurumsal olarak sağır, zorba, savunmacı ve dürüst olmayan bir kurum olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada NHS'de bir korku kültürü ve sessizlik olduğundan bahsetmiştir. Bu korku kültürünü yok etmek için NHS'nin personelin ve hastaların yararına duymayı, görmeyi ve konuşmayı seçmesi gerekmektedir.

Bölüm II: Kavramsal Çerçeve

Örgüt Kavramı

Bireyler doğduğu andan itibaren önce aile sonra okul ve çalışma hayatında da bir örgütün parçası olurlar (Okur, 2016). Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt kavramının, birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örgütler, belirli bir amaca ulaşmak amacıyla, çalışmalarını planlayan ve yapılandıran, çevreleri ile bağlantılı sosyal varlıklardır (Daft, 2015). Örgüt, önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda farklı kişiliğe sahip bireylerin bir araya gelerek işbirliği içerisinde çalıştığı ve sürekli gelişen, dinamik bir yapıdır (Dilek, 2014). Bir başka tanıma göre örgüt, toplumsal gereksinmelerin bir kısmını karşılamak için önceden belirlenen amaçlara ulaşmak amacıyla güçlerini gönüllü ve düzenli olarak bir araya getiren bireylerin oluşturduğu toplumsal açık bir sistemdir (Başaran, 2000). Örgüt ile ilgili tanımlar incelendiğinde toplumsal yaşamın her alanında örgüt oluşturulmasının temelinde ortak amaçlara ulaşmak için bir tek kişinin çabasının yetmediği ve bu yüzden birden fazla kişinin güç ve eylemlerinin birleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Güney, 2000). Barnard'a göre, bir örgütün varlığını sürdürebilmesi için üç unsur gereklidir. Bunlar; birbiriyle iletişim kurabilecek bireyler, örgütün belirlediği amaca ulaşılabilmesine bireylerin katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır (Aydın, 1984). Birlikte ortak bir amaç için hareket etmeyen örgütler devamlılık gösterememektedir. Örgüt için önemli olan, sadece belirlenen kurallara uymak değildir. Hedeflere ulaşmak için örgüt üyelerinin uyum içerisinde çalışması örgütün devamlılığı için önemli bir faktördür (Ulutaş, 2011). Örgütler birbirinin tamamlayıcısı ve devamlılığı olan toplumsal yapılardır (Yağmurlu 2004).

Özetle örgüt, daha önceden belirlenmiş amaçları yerine getirmek için yapılandırılmış, uyum içinde çalışan insanların işbirliği yaparak bilgi ve becerilerini paylaştıkları sürekli gelişen dinamik bir yapı olarak tanımlanabilir.

Hicks (1975), yukarıdaki tanımlamalardan hareketle örgüt özelliklerini; “bir örgütün değişmez elemanı bireylerdir ve birbirleri ile ilişki içindedirler, bu ilişkiler bir yapı içerisinde düzenlenir ve ifade edilir, örgüt üyesi olan bireylerin, davranışlarının nedenlerini oluşturan bireysel amaçları vardır, davranışlar, bireylerin amaçlarından farklı olabirse de yine de onlarla ilgili ve paralel birleşik amaçların sağlanmasında yardımcı olurlar” olarak beş maddede toplamıştır (Öge, 2001).

Örgüt Boyutları

Örgütün amaç, yapı, süreç ve iklim olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2008).

Amaç. Örgütün ulaşmaya çalıştığı durum örgütün amacını belirler (Rainey, 2003). Örgüt ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bir örgütün var olduğunu söyleyebilmek için belirli bir amaç için çalışan insanların bir araya gelmesi gerektiği söylenebilir. Örgütler tek bir amaca sahip gibi görünseler de aslında birden çok amaçları bulunmaktadır. Örgütlerin başarısı tek bir amaca göre belirlenemez (Gülmez, 2016). Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmekte bir araçtır. Bir örgüt için amaç belirlenirken örgüt içindeki ve dışındaki değerler dikkate alınır. Bu sayede örgüt içindeki ve dışındaki bireylerin de hak ve görevleri belirlenmiş olur. Belirlenen amaçlar birbiriyle ne kadar uyumluysa, örgütteki görevler de o derece uyumlu olur (Bursalıoğlu, 2008). Amaçlar yönetimin yaptıklarına ve kararlarına rehberlik eder ve gerçek başarının ölçülmesinde kriterleri oluşturur. Bu sayede örgüt üyeleri amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilebilir (Tolay, 2013). Örgütlerin sahip oldukları amaçlar hiyerarşiye uygun olarak belirlenir. Örgütün her kademesindeki birey için amaçlar bellidir (Rainey, 2003). Bir örgütteki kurallar, düzenlemeler, hiyerarşi ve işbölümü gibi yapısal özellikler örgütün amaçlarına ulaşması için düzenlenmiştir (Turan, 2012). Eğitim örgütlerinin amacı yönetim sürecine yardımcı olarak örgüt işlevlerinin gerçekleşmesini sağlayacak bir yapıyla değişen teknolojiye ve toplum gereksinimlerine göre yenilenmektir (Başaran, 2000).

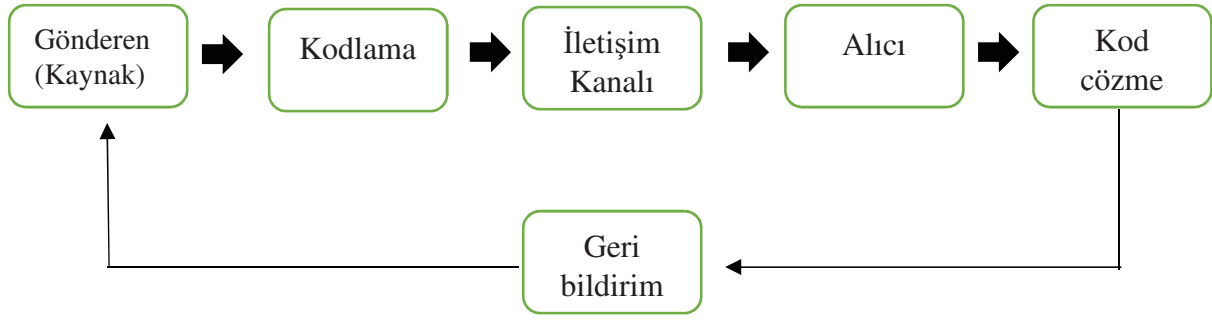
Eğitim sisteminde en üst basamakta yer alan yükseköğretim kurumlarının topluma liderlik etmesi gerekmektedir. Temel amacı bilgiyi araştırmak, aktarmak ve yenilemek olan yükseköğretim kurumlarının bu amaçla yeni düşünce normları geliştirerek, toplumu etkileyip, topluma yön veren eğitim örgütleri olmaları gerekmektedir (Köksal, 2007). Örgütün amaçları, örgütteki yapının belirlenmesinde etkilidir.

Yapı. Örgüt yapısı, bir örgüt içinde var olan temel ilişkileri ifade eder (Genç,2004). Örgütsel yapı, örgütte bulunan görevlere ilişkin rollerin belirlenip, dağıtılması ve denetlenmesinde yönetsel bir araç şeklinde tanımlanabilir (Demir ve Okan, 2009). Örgütün formal ve informal olmak üzere iki yanı vardır. Formal yanı örgütün yapısını gösterir ve formal iletişim yolunu kullanır. Örgütün informal yanı ise; bireyler arası ilişkilerden meydana gelir ve informal iletişim yolunu kullanır. Formal örgütün çalışabilmesi, informal örgütün varlığı ile mümkündür. Hiyerarşi örgütün amaçlarını gerçekleştirirken amaç ve yapı boyutları arasında bir köprü görevi üstlenmektedir. Eğitim örgütlerinde informal yan daha önemlidir (Bursalıoğlu, 2008).

Süreç. Örgütün amaç ve yapısının belirlenmesinden sonra örgütün verimlilik ve başarısında etkin rol oynayan yönetim süreçleri karşımıza çıkmaktadır. Yönetim süreci, örgütün belirlenen amaçlara ulaşma veya çalışanlara iş gördürme faaliyetlerinin toplamıdır (Efil, 2010). Yönetim süreçlerini ilk kez bilimsel olarak ele alan yönetim bilimci Henry Fayol'dur. Fayol, yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol etme olarak gruplamıştır. Daha sonra yönetim bilimcilerden Luter Gulick ve Lyndall Urwick iş için gerekli olan işlevleri; planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçe yapmak olarak gruplanan POSDCORB formülünde toplamışlardır (Bursalıoğlu, 2003).

Örgütlerde yöneticiler süreç içerisinde önemli role sahiptir. Yöneticiler örgüt yönetiminde yer alan çalışanlarla birlikte sürekli olarak bu süreçler içinde bulunmakta, örgütün gereksinimlerine göre hareket etmekte, gerekli önlemleri alıp uygulamakta, sonuçlarını

denetleyip yeniden planlama yapmaktadır. Karar verme süreci, bir sorunun çözümü için olası yollardan en uygununun seçilmesidir (İlgar, 2005). Karar verme süreci yöneticilerin en temel sorumluluklarından biridir. Diğer tüm süreçler, karar verme süreci ile yakından ilişkilidir. Karar verirken örgütün amaçlarına en az harcama ve çabayla ulaşmak ön planda tutulmalıdır. Doğru karar vermenin ilk adımı ulaşmak istenen amacın önceden belirlenmesidir. Verilen kararlar çözüme yönelik olmalıdır (Erdoğan, 2004). Yönetim süreçlerinin ikincisi olan planlama, yönetimde verilen kararların uygulanması için yapılacak çalışmaların belirlenmesidir (Taymaz,2003). İyi bir planlama ile geleceğe ilişkin kararsızlıklar ortadan kaldırılarak, işlerin kontrolü kolaylaşır. Planlama sayesinde yönetici neler yapacağını önceden düşünüp analiz etme fırsatı bulur. Yapılan planlar ortaya çıkabilecek değişikliklere uyum sağlayacak şekilde gerektiğinde düzeltilebilmelidir (İlgar, 2005). Yapılan planların etkili ve verimli bir şekilde uygulanmasının sağlanması bir diğer yönetim süreci olan örgütlenme ile sağlanır. Örgütlenme, örgüt çalışanları arasında iş bölümü yapılması, görevlerin nasıl gruplandırılacağı, kimin kime rapor vereceği ve kararları kimin alacağı konularının belirlenmesini içerir (Çetin, 2013). Kısaca örgütlenme, örgüt amacının gerçekleştirilebilmesi için düzenli ve sürekli işleyen bir yapının kurulmasıdır. Etkili bir örgütlenme örgütün amaçları konusunda örgüt çalışanları arasında ortak bir bilincin oluşması ile gerçekleşir (Erdoğan, 2004). Yöneticiler örgütlenme sayesinde örgütün planlarını ve amaçlarını yerine getirmekte zorlanmaz. Örgütlenme doğru karar verme ve iyi bir plan yapmanın yanında örgüt çalışanları ile iyi bir iletişim kurmayı da gerektirir (İlgar, 2005). İletişim olmadan örgütlerin varlığından söz etmek mümkün değildir (Keyton, 2005). İletişim sayesinde planlama, örgütlenme, kontrol etme gibi temel yönetim fonksiyonları gerçekleşir (Demir, 2003). İletişim bir süreçtir. İletişimin olabilmesi için amaca yönelik verilmek istenen mesajın ifade edilmesi gerekir. Bu ifade, kaynak ve alıcı diye adlandırılan iki öge arasında geçer. (Akdoğan, 2013) iletişim sürecini altı unsurla açıklamıştır.



Şekil 1. İletişim süreci (Akdoğan, 2013).

Bu öğelerden biri eksik olursa iletişim aksar. Etkili örgütler için iletişim vazgeçilmez yönetim süreçlerinden biridir. Yöneticinin bir diğer görevi çalışanların eylemlerine örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda yön verebilmek için emir ve talimatlar vermektir (Taymaz, 2003). Etkileme, yöneticinin çalışanlara iş yaptırmak için uyguladığı davranış stilidir (Balcı, 2010). Bir diğer yönetim süreci koordinasyondur. Koordinasyon, örgüt çalışanlarının bir bütünlük içerisinde görev, yetki ve sorumlulukları ile yaptıkları çalışmalardan haberdar olmalarının sağlanmasıdır (Taymaz, 2003). Örgütte kimse kendi başına hareket edemez. Çalışanların işbirliği içerisinde uyumlu bir şekilde çalışarak birbirlerinin yaptıklarından haberdar olması gerekir. Koordinasyon bunu sağlayan süreçtir (Balcı, 2010). Yönetim süreçlerinin sonucunu değerlendirmez. Örgütün belirlenen amaçlara ne derece ulaştığı, ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır (Erdoğan, 2004). Yönetimde değerlendirme yapılmasının amacı; yapılanla yapılması gerekenin, olanla olması gerekenin arasındaki farkı ortaya çıkarmaktır (İlgar, 2005). Değerlendirme, örgüt amaçlarının ciddiye alındığını, çalışanların performansına dikkat edildiğini ve önceliğin gelişme olduğunu gösterir (Bolman ve Deal, 2013). Örgüt açısından yetersizliklerin ortadan kaldırılması, çalışanlar açısından ise, çalışanlara daha iyi olmaları için yardım etme yoludur (Erdoğan, 2004). Değerlendirme örgüt için fikir üretmek, genişletmek ya da düzeltmek için gerekli bilgiyi sağlar (Harvey ve Kou, 2013).

İklim. Günümüz toplumlarında insan ihtiyaçlarının artışı ve bu ihtiyaçların giderilmesi zorunluluğu, bireylerin işbirliği içerisinde çalışmasını gerektirmiş, bunun sonucunda ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütler ortaya çıkmıştır (Can, 2005). Örgütün temel unsuru insandır. Örgüt yönetimine düşen esas görev, örgütteki bireyleri ortak amaçlar çerçevesinde bir araya getirerek, ortak değerler ve ortak algılar çerçevesinde örgütsel bütünleşmeyi sağlamaktır (Şişman, 2011).

İklim Yunanca eğilim anlamına gelen bir kavramdır. Kavram olarak ısı, sıcaklık, basınç gibi hava olaylarını ifade eden anlamlarının dışında bireylerin mensubu oldukları örgütü ve örgütün çevresini, örgütteki etkileşimi, ilişkileri nasıl algıladıklarını içermektedir. Bu durum örgütün psikolojik yanına işaret etmektedir (Ertekin, 1978).

Örgüt İklimi

Çalışanların örgüt içerisindeki atmosferi ne şekilde hissettikleri örgüt iklimi ile açıklanır (Çekiç, 2018). Örgütün psikolojik yapısını tanımlamak için örgüt iklimi tanımı ilk olarak Argyris tarafından yapılmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010). Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel iklimin, birey üzerine odaklanan, bireyin davranışlarını ön planda tutan psikolojik bir yaklaşım olarak ele alındığı görülmektedir. Bu doğrultudaki çalışmalar, örgütteki bireylerin yakın tecrübeleri yerine bireysel kavramlara odaklanmaktadır (Özden, 2013). Ancak, örgüt iklimini sadece bireysel algılarla sınırlı tutmak yerine, örgütün çevresinin de örgüt ikliminin oluşmasında önemli olduğunu kabul etmek, kavramın anlaşılmasındaki zorlukları giderecektir (Solmaz, 2016). Örgütü oluşturan bireyler, örgütün yapı ve amaçları, örgütü ilgilendiren tüm süreçler ve örgütü oluşturan bireylerin algıları örgüt iklimini oluşturur (Dönmez ve Korkmaz, 2011; Kuyumcu, 2011).

Örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetler gerçekleşirken örgütteki bireyler örgütteki çeşitli uyarınları algılamakta ve bu algılamalar sonucunda sahip oldukları kanaatler örgüt iklimini oluşturmaktadır. Örgütteki bireylerin örgüt iklimini algılama biçimleri bireylerin performansını

olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar Hawthorne araştırmalarına kadar dayanmaktadır. Hawthorne araştırmaları sonucunda, bireylerin örgüt iklimini algılama biçimleri pozitif olduğunda bu durumun bireylerin performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu anlaşılmıştır (Tutar ve Altınöz, 2010). Tam tersi durumda çalışanların motivasyonları düşmekte, örgüte karşı güvenleri azalmakta, iş tatmini düşmekte, kendini örgüte ait hissetmemekte ve sessiz kalmayı tercih etme durumu ortaya çıkabilmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008).

Örgüt iklimi örgütün ve bireylerin karşılıklı olarak psikolojik yönden birbirinden etkilendiği bir örgüt boyutudur. Dolayısıyla her örgütün ikliminin aynı olması beklenemez. Bir kurumda örgüt ikliminin olması için yönetici çalışan işbirliği, çift yönlü iletişim, destekleme-desteklenme, astların iş ile ilgili önerilerinin dikkate alınması, kendi önerilerini rahatça üstlerine ifade edebilmesi, iş hakkında alınan kararlara çalışanların dahil edilmesi gerekmektedir (Özkanan, 2009). Örgütlerin bireysel, çevresel ve örgütsel nitelikleri örgüt ikliminin oluşmasında önem rol oynamaktadır. Örgüt iklimini olumsuz etkileyen unsurlardan biri de mobbing olgusudur. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, mobbing olgusunun hakim olduğu örgütlerde çalışanların sessizliği seçmeleri sık karşılaşılan sonuçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt Olarak Yükseköğretim Kurumları

2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda yükseköğretim; "Milli Eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı, en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim-öğretimin tümü" şeklinde tanımlanırken, yükseköğretim kurumları ise; "üniversite ile yüksek teknoloji enstitüleri ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, yüksekokullar, konservatuvarlar, araştırma ve uygulama merkezleri ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı meslek yüksekokulları ile bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsüne bağlı olmaksızın ve kazanç amacına yönelik olmamak şartı ile vakıflar tarafından kurulan

meslek yüksekokullarıdır”şeklinde tanımlanmıştır. Yükseköğretim kurumlarının öğretim faaliyetlerinin yanında araştırma yapma, ülke ekonomisine katkıda bulunacak insan gücü yetiştirme, eğitim teknolojisi üretme ve yayma gibi görevleri vardır (YÖK, 1981).

21. yüzyılda küreselleşme, yaşam boyu öğrenme, iletişim, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler yükseköğretim kurumlarının şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Yaşam boyu eğitime artan gereksinim sonucunda yükseköğretimde eğitim türleri örgün eğitim, açık eğitim, dışarıdan eğitim ve yaygın eğitim olmak üzere dört şekilde gerçekleşmektedir (YÖK, 1981). Her örgüt gibi yükseköğretim kurumları da önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Yükseköğretim kurumlarının temel amaçları bilgiyi araştırıp, aktarmak ve güncellemektir (Gülmez, 2016).

Türkiye’de yükseköğretimin amaçları

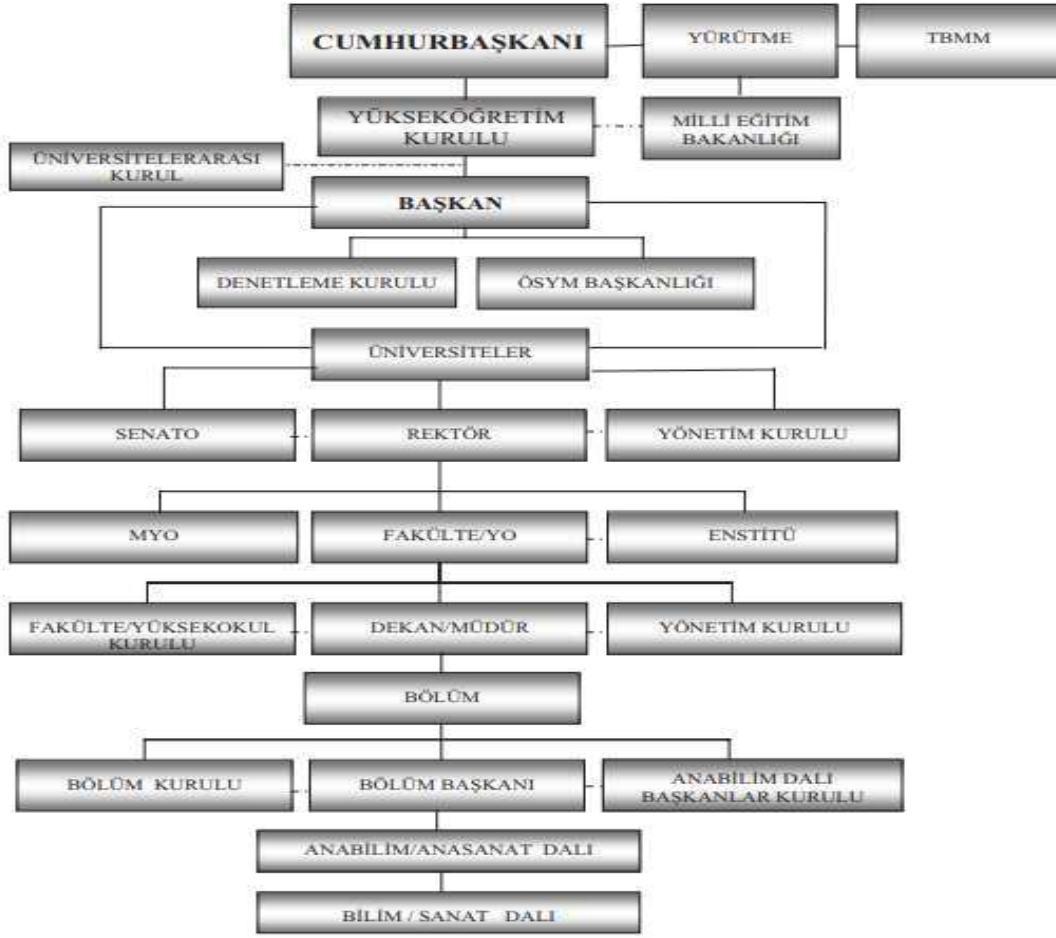
a) Öğrencilerini;

- (1) Atatürk İnkılapları ve ilkeleri doğrultusunda Atatürk milliyetçiliğine bağlı,
- (2) Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan, Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan,
- (3) Toplum yararını kişisel çıkarının üstünde tutan, aile, ülke ve millet sevgisi ile dolu,
- (4) Türkiye Cumhuriyeti Devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren,
- (5) Hür ve bilimsel düşünce gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı,
- (6) Beden, zihin, ruh, ahlak ve duygu bakımından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş,
- (7) İlgi ve yetenekleri yönünde yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve genel kültürüne sahip vatandaşlar olarak yetiştirmek,

- b) Türk Devletinin ülkesi ve milletiyle bölünmez bir bütün olarak, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla; ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak ve hızlandıracak programlar uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak,
- c) Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır. (YÖK, 1981)

Her örgütün bir amacı olduğu gibi, kendine özgü bir yapısı vardır. Yapı örgütün bir şeması şeklinde olup, örgütteki bireyler bu yapının bir parçası olarak belirli amaçlar etrafında toplanırlar (Gülmez, 2016).

Türkiye’de Yükseköğretimin Yapısı



Şekil 2. Üniversite örgüt şeması

Yükseköğretim sisteminin 2547 sayılı yasaya göre biçimlenen organizasyon şeması Şekil 2’de verilmiştir.

Bu şemada görüldüğü gibi, yükseköğretim sisteminin üst kuruluşları Yükseköğretim Kurulu ve Üniversitelerarası Kurul’dur. Bu iki kurula ek olarak, üniversitelerin denetlenmesi ‘Yükseköğretim Denetleme Kurulu’ sorumluluğuna verilmiştir. Bir üniversitede ne tür kurum ve organların bulunacağı, bunların görevlerinin neler olduğu ve nasıl oluşturulacakları 2547 sayılı yasada tanımlanmıştır. Akademik yöneticilerin göreve getirilme şekilleri devlet ve vakıf üniversitelerinde farklılık göstermektedir. Devlet üniversitelerinde rektörler, öğretim üyelerinin oyları ile belirlenen altı adaydan, Yükseköğretim Genel Kurulu’nun gizli oyla belirleyeceği ve sunacağı üç aday arasından

Cumhurbaşkanı'nca atanmaktadır. Vakıf üniversitelerinde ise Rektör, Yükseköğretim Kurulu'nca onaylanan bir adayın mütevelli heyeti tarafından atanması ile göreve getirilmektedir. Üniversite, fakülte, yüksekokul ve enstitülerin açılması 2547 sayılı yasaya, meslek yüksekokulu ve bölümlerin açılması ise Yükseköğretim Kurulu kararına tabidir. (YÖK, 2007)

Tüm örgütlerde olduğu gibi yükseköğretim kurumlarında da amaçların belirlenmesi ve yapının oluşturulmasından sonra örgütsel süreç devreye girmektedir. Örgütsel süreçte karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme (Bursalıoğlu, 2008) basamaklarında örgütün verimli ve etkili olabilmesi için örgütteki bireylerin aktif bir şekilde sürece katılımı gerekmektedir. Yükseköğretim kurumlarında kararlar tek başına, grup olarak ve formal bölümlerde alınabilir (Bess ve Dee, 2008). Karar verme sürecine katılım yükseköğretimde yönetime katılma açısından karar organlarının oluşturulmasında etkilidir (Gülmez, 2016). Planlama yükseköğretimde kısa dönemde fiziki koşulların iyileştirilmesi, öğrencilere sunulan hizmetler iken uzun dönemde yükseköğretim kurumlarının ilerisi için oluşturacağı stratejileri içerir. Tüm bu süreçte örgüt çalışanlarının örgütü nasıl algıladıkları ise örgüt iklimini oluşturur. Olumlu örgüt iklimi morali ve performansı yüksek çalışanlar, verimli bir örgüt demektir (Varol, 1989'dan akt. Özden, 2013).

Örgüt iklimi; örgütlerde çalışanların düşüncelerini rahatça ifade etmelerini sağlayarak örgütlerde yeni alternatif fikirlerin açığa çıkmasını sağlar. Bu sayede örgüt çalışanlarının düşüncelerini ifade ederken cesaretlendirir ve örgüt çalışanları arasında sosyal etkileşimi ve iletişimi artırır (Chen ve Huang, 2007). Bu da pozitif örgüt ikliminin oluşmasını sağlar. Yükseköğretim kurumlarında çalışanlar tarafından algılanan örgüt iklimi çalışanların örgüte katkı düzeyini ve belirlenen hedeflere ve örgütün amaçlarına ulaşma derecesi belirler (Gülmez, 2016). Pozitif bir örgüt iklimi amacı bilgi üretmek ve yaymak olan, işbirliği ile çalışmayı

gerektiren yükseköğretim kurumlarında çalışanların birbirleriyle etkileşimini arttırıp, yaratıcılıklarına katkı sağlayacaktır.

Mobbing Kavramının Tanımı ve Tarihçesi

“Mobile vulgus” sözcüklerinden türeyen “mob” sözcüğü latince “kararsız kalabalık”, ingilizce olarak yasa dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya “çete” anlamına gelmektedir. İngilizcede “mob” sözcüğünün uygulama biçimi olan “mobbing” ise; psikolojik şiddet, örgütsel baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamlarına gelmektedir (Oxford Advanced Learner’s Dictionary’den akt. Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008).

Mobbing kavramı, ilk defa 19.yüzyılda İngiliz biyologlar tarafından kendi yuvalarını korumak için tehdit oluşturan hayvanın etrafında uçan kuşların davranışlarını betimlemek amacıyla kullanılmıştır (Tınaz, 2006). Daha sonra 1960’larda hayvan davranışlarını inceleyen sosyal psikolog Konrad Lorenz tarafından, gruplar halindeki küçük hayvanların daha büyük bir hayvanın tehdidini uzaklaştırmak veya sürüdeki hayvanların yabancı bir hayvana karşı gösterdikleri tepki davranışını tanımlamak için kullanılmıştır. Mobbing kavramı, örneğin; bir grup kazın bir araya gelerek kendilerinden daha güçlü olan tilkiye saldıracakmış gibi davranış göstermeleri ve onu kaçırmaları gibi yırtıcı bir hayvana ya da aynı cinse karşı, grupça yapılan saldırı olarak tanımlanmıştır. (Davenport, Schwartz, Elliott, 2003; Leymann, 1996).

İnsanlar arasındaki etkileşimi betimlemek amacıyla mobbing kavramını ilk kez kullanan İsveçli hekim Peter Paul Heinemann, çocukların oluşturduğu küçük grupların, yalnız ve güçsüz bir çocuğa karşı gösterdikleri zarar verici saldırgan davranışları betimlemek amacıyla kullanmıştır (Tınaz, 2013). İş hayatında mobbing kavramı ise; ilk defa 1980’li yıllarda İsveç’te yaşayan Alman çalışma psikologu Heinz Leymann tarafından, örgütteki çalışanlar ya da yöneticiler tarafından belli bir kişiye yönelik sistemli ve sürekli olarak yönelttikleri, etik dışı düşmanca ve saldırgan davranışlar konusunda yaptığı tespitlerin sonucunda kullanılmıştır (Leymann, 1996). Bir diğer çalışma da Brodsky tarafından yapılan iş yerinde kötü muamele

(harassment) çalışmasıdır. Bu çalışmada Brodsky; lakap takma, günah keçisi ilan etme, fiziksel taciz ve iş baskısını iş yerinde en az cinsel taciz kadar sık karşılaşılan ve bir o kadar da önemli olan taciz şekilleri olduğunu söylemiştir (Einarsen, 1999). Mobbing, bir kişinin diğer kişileri kendi istekleriyle veya zorla başka bir kişiye karşı yanına alarak, sürekli kötü niyetli davranışlarda bulunup, ima, alay ve karşısındakini küçük düşürme gibi yollarla, saldırgan bir ortam oluşturarak, bireyin çalışma hayatı dışına itilmesi olarak tanımlanabilir (Davenport vd., 2003). Yalnızca işten ayrılmakla sınırlı olmayan bu olgu, çalışanlara üstleri, astları veya aynı düzeydeki iş arkadaşları tarafından sistemli bir şekilde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, aşağılama, şiddet gibi davranışları da kapsamaktadır (Tutar, 2004).

Mobbing, birinin hedef seçilmesiyle başlar. Önceleri bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya birkaç kişiye düşmanlığı şeklinde görülen mobbing sonucunda mağdur, kendisine ve çevresine karşı yabancılaşmaya, daha sonra ise; işe karşı ilgisizlik, bıkkınlık, performans düşüklüğü sonucu işten ayrılmaya kadar varır. Örgüte bağlılığı azalan bireylerin örgütü terk etmesiyle işgücü kaybı oluşur (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003). Mobbing; çalışanlara manevi baskı uygulayarak veya onların hata yapmasına sebep olup örgütteki yerini sağlama almak, iş yerindeki rakiplerini etkisiz bırakmaktır (Baykal, 2005).

Bu tanımların ışığı altında mobbing; iş yerinde bir kişi ya da grup tarafından, bir veya daha fazla kişiye karşı, sistemli bir şekilde kişiyi sindirmek amacıyla, sürekli olarak kişinin öz güvenine karşı yapılan psikolojik saldırgan davranışları ifade etmektedir (Kılıç, 2006).

Alan yazına bakıldığında “mobbing” kavramını karşılayan tek bir sözcük bulmak zordur. “Mobbing” ifadesi genelde İsveç, Norveç, Finlandiya gibi İskandinav ülkelerinde kullanılırken, İngiltere, Kanada, Amerika ise “bullying” ifadesini kullanmaktadır (Einarsen, 2000). “Mobbing” kelimesi yerine Türkçe karşılık olarak “işyerinde psikolojik linç”, “işyerinde psikolojik taciz”, “işyerinde psikolojik terör”, “yıldırma”, “işyerinde duygusal

saldırı”, “işyeri travması”, “yıldırma”, “duygusal taciz”, “zorbalık” gibi kelimeler kullanılmaktadır (Çobanoğlu, 2005).

Mobbinge ilişkin çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve konuyla ilgili literatürde yer alan sözcükler ve tanımlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1

Mobbing Tanımları (Einarsen, 2000’den akt:Gökçe, 2008; Karatuna, I., Tınaz, P., 2010).

Yazar	Kullandığı Terim	Tanım
Brodsky 1976	Taciz (Harassment)	Bir kişinin başka birine eziyet etmek ve yıpratmak amacıyla sürekli olarak uyguladığı ısrarcı davranışlardır.
Thylefors 1987	Günah Keçisi İlan Etme (Scapegoating)	Bir veya daha fazla kişinin, belirli bir süre boyunca bir veya birden fazla kişi tarafından olumsuz davranışlara uğramasıdır.
Wilson 1991	İş Yeri Travması (WorkplaceTrauma)	Çalışanın, iş arkadaşları ya da yönetici tarafından sürekli olarak kasıtlı ve kötü niyetli davranışlara maruz kalması sonucunda kişiliğinin yıpranmasıdır.
Adams 1992	Zorbalık (Bullying)	Çalışma ortamında belirlenen bir kişiye karşı alçaltıcı, aşağılayıcı eleştiri ve kişisel suiistimal davranışlarının bütünüdür.
Vartia 1993	Taciz (Harassment)	İş yerinde belirlenen bir kişinin, bir veya birden fazla kişi tarafından belirli bir süre içinde sürekli olumsuz davranışlarla karşılaşmasıdır.
Björkqvist, Österman&Hjelt-Bäck 1994	Taciz (Harassment)	Savunmasız olan birine karşı psikolojik (bazen fiziksel) zarar vermeyi amaçlayan tekrar eden davranışlardır.

Tablo 1'in devamı

Yazar	Kullandığı Terim	Tanım
Leymann 1996	Yıldırma (Mobbing), Psikolojik Terör (PsychologicalTerror)	Bir veya birkaç kişinin genellikle bir kişiyi hedef alan sistematik olarak devam eden etik dışı iletişim kurması ve mağdurun duygusal yönden yaralayıcı davranışlara maruz bırakılmasıdır
Zapf 1999	Yıldırma (Mobbing)	Savunmasız durumdaki çalışanın örgüt içerisindeki diğer çalışanlar tarafından sistematik olarak düşmanca ve etik dışı davranışlara maruz bırakılmasıdır
Hoel&Cooper 2000	İş yeri zorbalığı (Bullying)	Bir veya birden fazla kişinin uzunca bir süre bir veya birden fazla kişi tarafından hak etmedikleri negatif davranışlara maruz bırakılmasıdır.
Namie ve Namie 2000	İşyeri Zorbalığı (WorkplaceBullying)	Bir çalışanın başka çalışan veya çalışanlar tarafından sürekli olarak sağlığını tehlikeye sokacak olumsuz davranışlara maruz kalmasıdır.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003	İşyerinde zorbalık (Bullying at Work)	Tarafların eşit güçte olmadığı, süreklilik arz eden birini taciz etmek, rahatsız etmek, sosyal ilişkiler açısından dışlamak ve birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek gibi durum ve davranışları içermektedir.

Tablo 1'in devamı

Yazar	Kullandığı Terim	Tanım
Davenport, Schwartz ve Elliott 2003	İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing) Duygusal Taciz (Emotional Abuse)	Bir kişinin, diğer çalışanları kendi istekleri yada istekleri dışında başka bir çalışana karşı etrafında toplaması ve sürekli kötü niyetli hareketlerde bulunma, ima, alay ve karşısındakinin toplumsal itibarını düşürme gibi yollarla saldırgan bir ortam yaratarak mağduru işten çıkmaya zorlamasıdır.
Tınaz (2006,2008)	İşyerinde Psikolojik Taciz / Yıldır kaçır	İşyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir.

Tabloda da görüldüğü gibi, mobbing farklı isimlerle belirtilmiş, fakat vurgulanmaya çalışılan davranışlar ve durumlar benzer olmuştur. Terimin birebir bir karşılığının bulunamamasından dolayı yapılan bu çalışmada “mobbing” kelimesi kullanılacaktır.

Mobbing Süreci

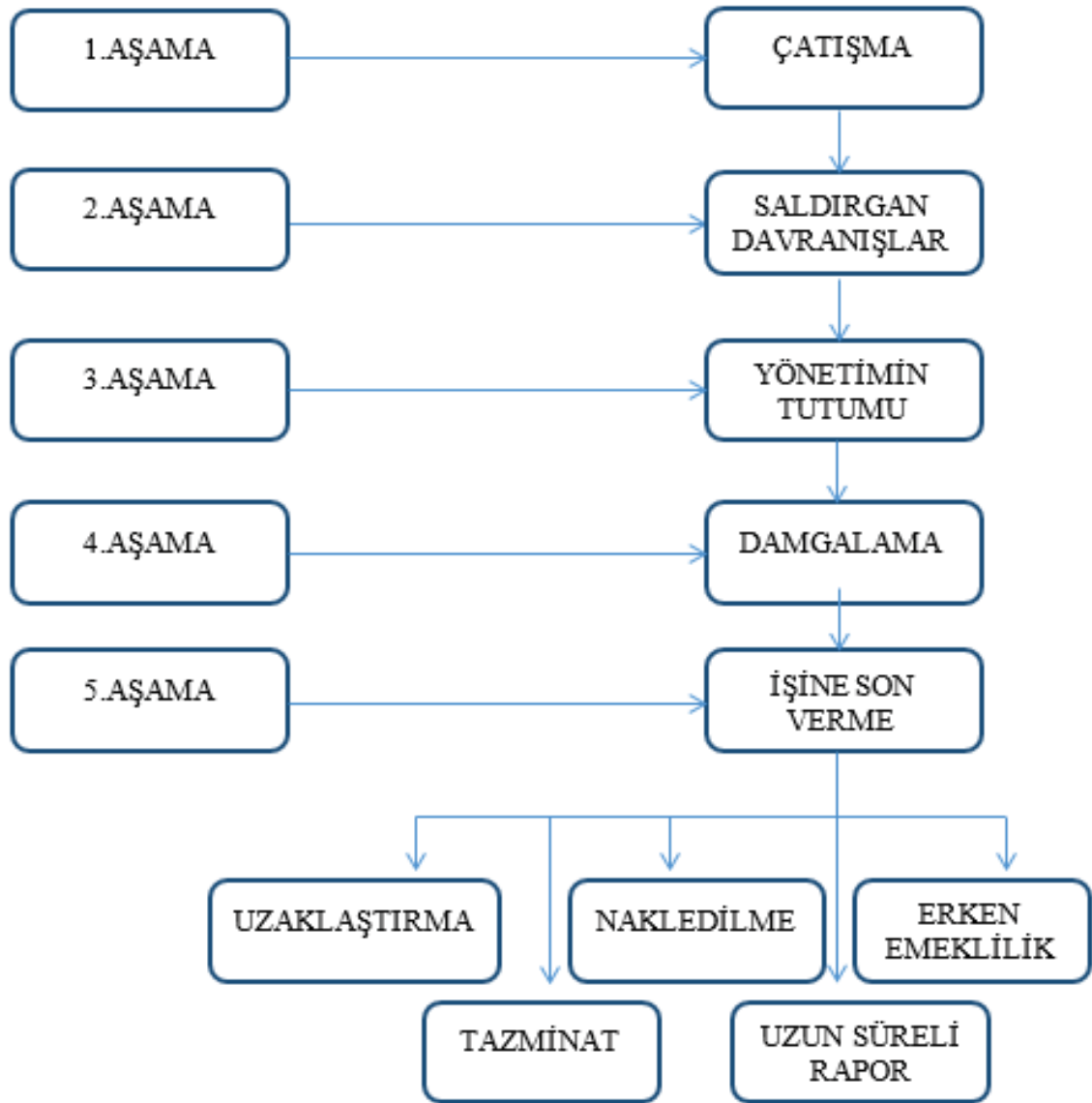
Mobbing bir kereye mahsus uygulanan ve anında sonuçlanan bir durum değildir. Mobbing bir süreç şeklinde olup, aşama aşama ilerlemekte ve mağdur olan kişiye yönelik zarar vermek amaçlı, gizlice ve düşmanca yürütülen davranışları içeren ve mağdur olan kişilerin işten ayrılmasına kadar geçen bir süreci kapsamaktadır (Kurtbaş, 2011). Bu süreç içerisinde mobbinge yol açan belirtilerin fark edilmesi büyük önem taşır (Tınaz, 2006). Gates'e göre

mobbing, kişisel bir çatışmayla başlar. Bir kişi hedef olarak seçilir ve diğer çalışanlar da durumun içine çekilerek büyür. Buradaki amaç, hedef olarak belirlenen kişiyi sindirmek, aşağılamak, zarar vermek ve onun örgütle ilişkisinin kesilmesini sağlamaktır (Onbaş, 2007). Mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresi mobbing sürecinde mağduru etkileyen önemli unsurlardır. Mobbinge uğrayanlar, sözle aşağılanmanın yanı sıra fiziksel etkisi olabilecek pek çok sistematik ve kasıtlı duygusal davranışa maruz kalmaktadırlar. Mobbingin derecesi arttıkça ve süre uzadıkça etkisi de artar. Mobbinge uğrayanların bir kısmı başlangıçta bunu kabul etmek istemeseler de tekrarlanan saldırılar sonucunda psikolojik ve fiziksel sağlıkları bozulmaktadır (Çobanoğlu, 2005; Davenport vd., 2003). Mobbing tanımında üç unsur önemlidir. Bunlar “sıklık”, “süreklilik” ve “güç farkı”dır. İş yerinde yaşanan olumsuz davranışların mobbing olarak değerlendirilmesi için en az altı ay süreyle ve haftada bir kez tekrar edilmesi gerekir (Leymann, 1996). Başlangıç aşamasında herkes eşit güce sahipken, süreç içerisinde mağdur olan kişi ima, alay edilme, azarlanma gibi davranışlar sonucunda mobbing uygulayan kişi karşısında daha güçsüz duruma düşmektedir (Tengilimoğlu ve Akdemir Mansur, 2009).

Mobbing sürecinin beş temel özelliği bulunmaktadır (Einarsen, 2000; Vartia, 2003; akt.Tetik, 2010):

- Mobbing düşmanca davranışların mağdura belli bir zaman diliminde sistematik olarak uygulanmasıyla oluşur.
- Mobbingi uygulayan ile mağdur arasında güç farkı vardır.
- İki kişi ya da gruplar arasında bir kişiyle veya gruplar tarafından kişilere uygulanır.
- Mobbing saldırgan davranışların belli bir stratejiyle bilinçli olarak uygulanmasıdır.
- Mobbing sürecinde fiziksel saldırılar yoktur.

Leymann kuzey avrupa modeli. Mobbing süreci ülkelerin kültürel farklılıkları göz önüne alınarak çeşitli araştırmacılar tarafından belirlenmiştir. Bunlardan ilki Leymann tarafından geliştirilen Kuzey Avrupa modelidir.



Şekil 3. Mobbing süreci- Kuzey Avrupa modeli. (Leymann, 1993'den akt. Güneri, 2010).

Leymann'ın beş aşamadan oluşan süreci şu şekildedir (Çobanoğlu, 2005; Davenport vd., 2003; Gökçe, 2006; Tınaz, 2008):

1.Çatışma Aşaması: Bu aşamada mobbing henüz tam başlamış değildir. Çatışma olarak tanımlanan sebep olan bir olay söz konusudur. Bu durum devamında kısa sürede mobbinge dönüşebilir.

2. Saldırgan Davranışlar: Bu aşamada mağduru cezalandırıcı, rencide edici saldırgan davranışlar sergilenmeye başlanır. Kişi ya da kişiler mağdura karşı sistematik olarak

mobbing davranışlarını uygular. Amaç kişiyi sürekli baskı altında tutarak zarar vermek, iş yaşamından soğutup işten ayrılmasını sağlamaktır. Mağdurun yaptığı iş beğenilmez, eksik yönleri dile getirilir, alay edilir. Psikolojisinin iyi olmadığı ileri sürülür, özel yaşantısıyla ilgili dedikodular çıkarılarak yıpratılır.

3. Yönetimin Tutumu: Bu aşamada yöneticiler mağdur hakkında söylenenlere inanarak sürece dahil olurlar. Olaylar hakkında yanlış hükümler vererek suçu mobbing mağdurunda bulma, problemi ve tacizi görmezden gelme ya da mağduru işten çıkarma yolunu seçebilirler. Yönetim tarafından da dışlanan, yetkileri kısıtlanan ve yaptıkları değer görmeyen mağdur kendini savunmasız bularak yenilgiyi kabul edecektir.

4. Damgalama: Bu aşamada mağdur yaşadığı problemler karşısında profesyonel yardım alma yoluna gidebilir. Bu durum mobbing uygulayanları haklı göstermek için iyi bir sebeptir. Mağdur problemlili, zor, asi kişi olarak damgalanır. Damgalama sürecinin sonunda çoğu zaman mağdurların işlerini kaybetmeleri söz konusudur.

5. İşine Son Verme: Bu aşamada psikolojik ve fiziksel olarak yıpranmış ve yönetim tarafından sahip çıkılmamış olan mağdur kendi isteğiyle işten ayrılır, istifa ettirilir, kovulur veya erken emekliliğe zorlanır.

İtalyan-Ege modeli. Ege kültürler arasındaki farktan dolayı altı aşamadan oluşan İtalyan-Ege Modelini geliştirmiş ve bu altı aşamaya ek “Sıfır Durumu” olarak tanımladığı ek ön evre ve “Çift Mobbing” olgusunu tanımlamıştır (Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008).

Sıfır durumu. Bu aşamada herkes herkesin karşısındadır. Rekabet ortamı hakimdir ve belirli bir kişinin ruhsal ve psikolojik yapısını bozmaktan çok herkesin kendini kanıtlama, üstün görünme çabası hakimdir. Belirli bir kişi hedef olarak seçilmiş değildir. Bu noktada henüz mobbing niteliği kazanmış olmasa da iş yerinde mobbing oluşmasına zemin hazırlayan çatışma söz konusudur. Küçük görüş ayrılıkları, tartışmalar, hafif suçlamalar vardır. (Çobanoğlu, 2005; Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008).

Türk ve İtalyan toplum yapısı ile düşüncesinin birbirine benzer olduğu düşünüldüğünde bu ön aşamanın olmasının yerinde olduğu daha iyi anlaşılır. Sıfır durumu örgütlerde çalışanlar arasında varmış gibi gözükse fakat gerçekte olmayan samimiyet, başarıların takdiri veya soğuk davranışlarla sergilenen ilişkiler şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Ekinci, 2012).

1.Aşama: Niyetlenmiş Çatışma Durumu: Mobbing mağdurunun belirlendiği ve çatışmaların yönlendirildiği bu aşamada amaç üstün gelmek değil, rakibi etkisiz bırakıp ve yıldırmaktır. İş boyutu dışında özel konular tartışılmaya başlanmıştır.

2.Aşama: Mobbingin Başlama Aşaması: Bu aşama psikosomatik rahatsızlıklar görülmez ancak mağdurun çalışma ortamında yaşanan bir takım gerginlikleri ve bilinçli suskunlukları fark ettiği aşamadır. Mağdur çalışma ortamında yaşanan durumları ve iş arkadaşlarının değişen davranışlarının nedenlerini merak etmeye başlar.

3.Aşama: İlk Psikosomatik Rahatsızlıkların Görülmesi: Mobbing mağdurunda çeşitli sağlık sorunlarının görülmeye başlandığı bu aşamada mağdur olan kişi çalışma ortamında hem kendisine hem de arkadaşlarına olan güvenini yavaş yavaş kaybetmeye başlar. İştahsızlık, aşırı iştah, uyku bozukluğu, sindirim sistemi hastalıkları, yarım baş ağrısı, gerginlik, güvensizlik gibi psikosomatik rahatsızlıklar hissedilir. Bu aşamada mağdur işe ayaklarını sürüyerek gelmektedir.

4.Aşama: Yönetimin Hatalı Tutumu ve Mobbingi Görmezden Gelmesi: Bu aşama mobbingin rahatça uygulandığı ve yönetimin mağdurun karşısında yer aldığı aşamadır. Çalışanların emekleri adaletli değerlendirilmemektedir. Yaşananlar mağduru hasta etmiştir. Mağdurun hastalık nedeniyle işe gelmemesi farklı anlaşılır ve şüpheye yol açar.

5.Aşama: Kurbanın Psikolojik ve Fiziksel Sağlığının Kötüleşmesi: Bu aşamada mağdur umutsuzluk içerisinde, depresyon yaşamaktadır ve terapist eşliğinde ilaçla tedaviye başlanmıştır. Ancak bu tedaviler işe yaramadığı gibi iş yerindeki sorunlar daha da büyümektedir. Yönetimin mağdur bireye yaptığı uyarılar onun durumunu daha da kötü

hale getirir. Tüm olan bitenin suçunu kendinde aramaya başlar. Bu durum tacizcilerin oyununu daha da kolaylaştırır.

6.Aşama: İşten Ayrılma: Bu aşama mobbingin en son noktasıdır. Aşırı baskıcı iş ortamı mobbing mağdurunu bir çıkış yolu bulmaya zorlamaktadır. Son aşama olarak mağdurun işten ayrılması, zorla istifa ettirilmesi, erken emekliliğe zorlanması ya da mağdurun bozulan psikolojisiyle kendisine ve mobbing uygulayanlara zarar vermesi şeklinde travmatik olaylar görülebilir. Bu evre psikolojik ve fiziksel sağlığı bozulan mağdur için kaçınılmaz sonudur. Yaşanan depresyonun boyutu ortaya çıkan sonucu etkiler (Çobanoğlu, 2005; Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008).

Çift mobbing. Mobbing mağduru iş yerinde karşılaştığı psikolojik taciz olaylarını ev ortamında taşıdığı anda aile içerisinde de belli dinamikler harekete geçer. Aile bireye destek olmaya çalışır fakat ailenin de çabaları işe yaramadığında mağdurla birlikte aile de çaresizlik, ümitsizlik hissederek yardımcı olamaz duruma gelir. Ailesinden de istediği desteği alamayan mağdur tam anlamıyla dışlanmışlık ve çaresizlik yaşamaya başlar. Bu şekilde hem iş ortamında hem de ailede sorun yaşanması “Çift Mobbing”i oluşturur (Çobanoğlu, 2005; Tınaz, Bayram ve Ergin, 2008).

Mobbing Türleri

Mobbingi uygulayan kişi ile mobbing uygulanan mağdur arasındaki ilişki mobbingin yönünü belirlemektedir. Mobbing, örgütün hiyerarşik yapısına ve örgüt iklimine göre dikey ya da yatay şekilde olabilir. Örgüt içerisinde yaşanan mobbing, üstlerin ve astların birbirine uyguladığı yada örgüt içerisinde aynı statüde bulunan çalışma arkadaşlarının birbirlerine sistematik ve sürekli olarak uyguladıkları olumsuz davranışlarla mağdur olan kişiye karşı cephe oluşturmasıdır (Davenport ve ark., 2003). Dikey yönlü mobbingde, üst kademedekiler alt kademedekilere (yukarıdan aşağıya doğru) veya alt kademedekiler üst kademedekilere

(aşağıdan yukarıya doğru) mobbing uygular. Yatay yönlü mobbing ise aynı statüdeki çalışma arkadaşlarının birbirlerine mobbing uygulaması şeklindedir (Tutar, 2004).

Dikey (Hiyerarşik Mobbing). Bu mobbing türü hiyerarşik basamakların çok olduğu örgütlerde üstlerin astlara ya da astların bir araya gelerek üstlere uyguladıkları mobbingi ifade etmektedir (Bingöl, 2007). Yöneticinin sahip olduğu bilişsel zekâsının yanında duygusal zekâsı da günümüz çağdaş yönetim anlayışında önem kazanmaktadır. Duygusal zekâsı yetersiz yöneticilerin yönettiği kurumlarda dikey mobbingin görülme olasılığı artmaktadır (Tutar, 2004). Dikey mobbing, yukarıdan aşağıya doğru ve aşağıdan yukarıya doğru olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Yukarıdan aşağıya doğru mobbing. Yukarıdan aşağıya mobbing, çeşitli sebeplerle üst kademedeki yöneticilerin astlarına yönelik, sürekli saldırgan ve cezalandırıcı davranışlar uygulamasıdır. Bu mobbing türü, bir yöneticinin konumundan yararlanarak aşırı güç kullanması yoluyla astlarına uyguladığı mobbingi tanımlar (Tınaz, 2008). Namie (2000) tarafından Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan araştırmada yukarıdan aşağıya doğru mobbing olaylarının tüm mobbing olaylarının %81'ini kapsadığı belirlenmiştir. Avrupa'da yapılan araştırmalarda bu oran daha düşüktür. Quine (1999) tarafından %57, Kistner (1997) tarafından ise %47 olarak belirtilmiştir. İngiltere'de yapılan bir araştırmada ise olayların %63'ünde sadece bir saldırgan bulunduğu ve bunların %83'ünün bir yönetici olduğu belirtilmiştir (Karyağdı, 2007).

Tınaz (2008) yukarıdan aşağıya doğru mobbingin nedenlerini şu şekilde özetlemiştir:

- Sosyal İmajın Tehdit Edilmesi: Yöneticiden daha çok çalışan ve daha başarılı ast bulunduğu örgütlerde yönetici astın gelişmesini engellemeye ve etkinliğini azaltmaya çalışır.
- Yaş Farkı: Yöneticiden daha genç ve kariyerini geliştirmek için güce sahip olan astın varlığı söz konusudur. Bunu kendisi için tehdit olarak gören yönetici mobbing

uygulayabilir. Tam tersi genç bir yönetici ise kendinden yaşça büyük tecrübeli astlarına deneyim eksikliğini ve kendi açığını maskeleyerek için mobbing uygulayabilir.

- Kayırma: Ast veya üstler kayırılabilir. Eğer yönetici kayırılıyorsa istediği herşeyi yapma gücünü kendinde görür. Kayırılan kişi ast ise, yönetici bu kişinin eksik ve başarısız olduğu durumları ortaya çıkarmak için mobbing uygulamanın doğru olduğunu düşünür.
- Politik Nedenler: Astın politik görüşünün yönetici ile aynı olmadığı durumlarda ortaya çıkar.

Bu mobbing türünde mağdur genellikle hiçbir yerden destek alamaz. Mağdura yardım etmek isteyen iş arkadaşları da amirlerinden çekindiklerinden dolayı uzak durmayı ve göz yummayı tercih ederler. Bazı durumlarda ise, mağdur çalışma arkadaşlarının desteğiyle bu durumu daha az zararlı atlatır veya kısa sürede kurtulabilir. (Mikkelsen ve Einarsen, 2002'den akt. Ertürk, 2005).

Üst kademe tarafından gerçekleştirilen bu mobbingi tanımlarken kullanılan bir diğer kavram "patronaj" (bossing) dır. Patronaj, üst yönetimdekilerin tek bir çalışana değil, belirli bir çalışan grubuna karşı uyguladıkları mobbing davranışdır. Patronaj uygulayan kurumlarda fiziksel ve ruhsal sağlığı bozulan çalışanlar işe gelmez ve iş yeri ekonomik zarara uğrar (Riguzzi, 2001'den akt. Akgeyik, Güngör ve Uşen, 2013). Bu durum kurumların imajını zedeleyerek yeni çalışanlar için kurumun çekiciliğini azaltmaktadır.

Aşağıdan yukarıya doğru mobbing. Aşağıdan yukarıya uygulanan mobbing türünde saldırgan, mağdurdan daha alt konumda çalışan ve genelde birden fazla kişinin oluşturduğu gruptur (Tınaz, 2006). Bu mobbing türünün çalışma ortamında uygulanıyor olması üstün yetkilerinin astlar tarafından tartışılır hale geldiğini gösterir (Tutar, 2000). Bu mobbing türü genellikle; dedikodu yapılması, yapılan iyi çalışmalarını üst birimlere iletmeme, sürekli olumsuz geri bildirimler, iş yavaşlatma ve işi sabote etme şeklinde gerçekleşmektedir (Tutar, 2004). Bazı durumlarda ise çalışanlar amirlerinin emirlerine bilerek uymayarak, amirlerini üst yönetime

şikayet etmek için bilinçli olarak yanlışlar yapmakta, amirin arkasından aslı olmayan şeyler söyleyerek söylentiler çıkarmakta, işin yapılması için gerekli olan bilgilerini amirlerinden saklamakta, örgüt hiyerarşisine uymayarak amirleri atlayarak, örgüt içerisinde gereksizliklerini hissettirmek için bir üst kademedeki yöneticilere ulaşmaktadır. (Tınaz, 2006).

Çalışanların işsiz kalma korkusundan dolayı, amirlerine bu şekilde mobbing uygulaması kolay değildir. Bu yüzden Aşağıdan yukarıya doğru mobbing davranışına istisna olabilecek kadar az rastlanmaktadır (Güngör, 2008). Aşağıdan yukarıya doğru mobbing türünde mağdur kendini korumakta zorlanır. Çünkü üstlerine bu durumu bildirdiği takdirde görevinde başarısız olduğunu kabul etmekte ya da görevi için uygun olmadığı anlamına gelebilmektedir (Savaş, 2007).

Yatay mobbing. Yatay mobbingin ortaya çıkmasında kültürel farklılık, ırk ve politik nedenler ile mağdurun örgütteki diğer kişilerden farklı özelliklere sahip olmasıyla ortaya çıkan kıskançlık, hoşlanmama, rekabet gibi nedenler etkili olmaktadır (Tınaz, 2008).

Yatay mobbing, örgütlerde çalışan birbirleri ile fonksiyonel ilişkileri bulunan aynı statüdeki bireylerin birbirlerine uyguladığı mobbing türüdür. Bir örgütte işe yeni başlayan, atanan veya terfi ederek gelen kişi, sahip olduğu nitelikleriyle örgütte dikkatleri üzerine çekerek iç dengeleri bozarsa, aynı statüdeki çalışma arkadaşlarının mobbingiyle karşılaşabilir. (Tınaz, 2006).

Yatay mobbing, dikey mobbing kadar belirgin biçimde hissedilemez. Mobbing uygulayanlar davranışlarını haklı göstermek için rekabet, çekişme olarak göstermekte mobbing uyguladıklarını asla kabul etmemektedirler (Tutar, 2004).

Leymann (1996) tarafından yapılan araştırmada, örgütlerde yaşanan mobbing olaylarının %44'ünün aynı statüde çalışan bireyler arasında yaşandığını ve yatay doğrultuda mobbingin yaygın olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Yukarıdan aşağıya doğru yapılan mobbing %37 oranında gerçekleşirken, aşağıdan yukarı doğru yapılan mobbing ise %9

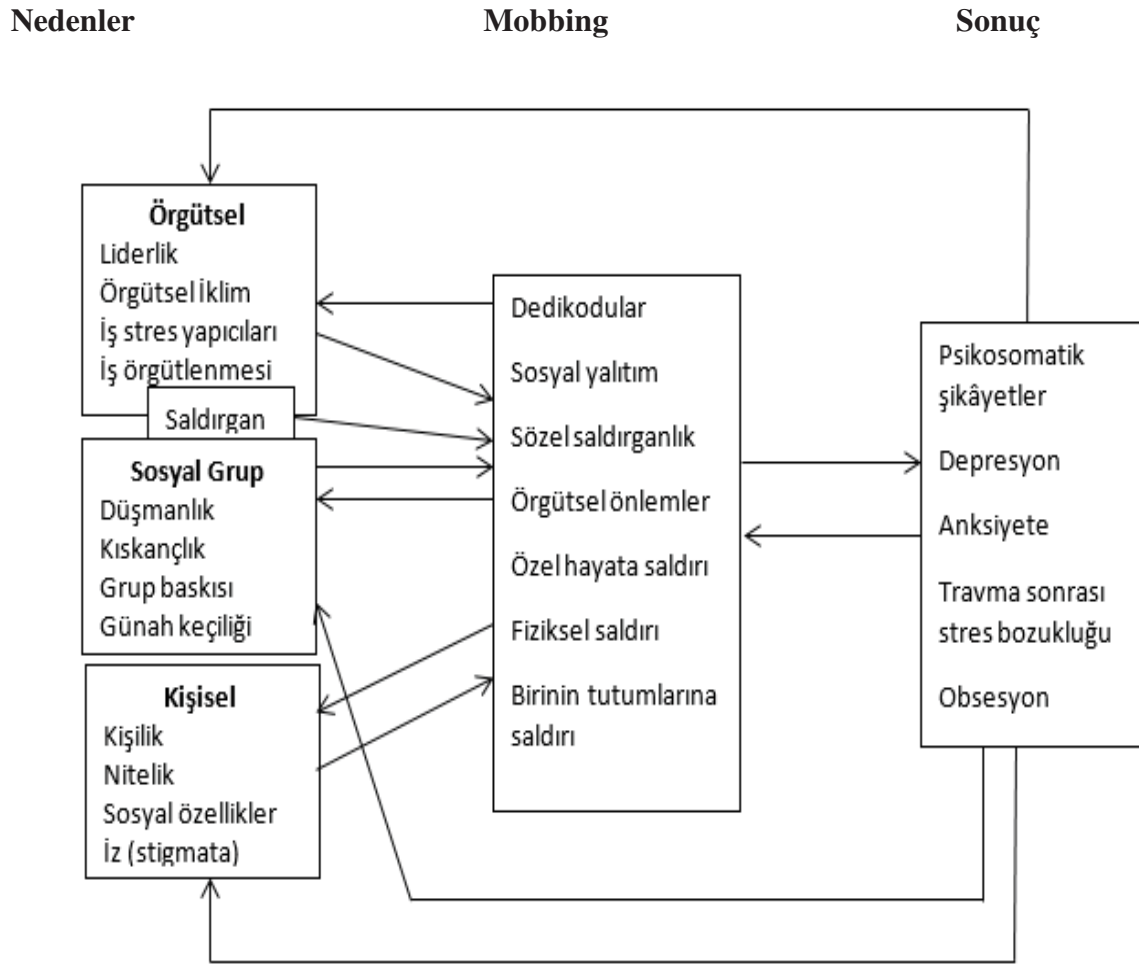
oranında gerçekleşmiştir. Olguların %10'unda ise yatay ve dikey mobbing birlikte görülmektedir. (Aydın ve Özkul, 2007).

Zarar vermek amacıyla zorbaca gerçekleştirilen mobbing uygulamalarının örgüt içerisinde hangi yönde olursa olsun sonuç olarak örgüt çalışanlarını mutsuz etmekte işten ayrılmalarına ve sağlıklarının bozulmasına sebep olmaktadır (Demirci, Özler ve Girgin, 2009).

Mobbingin Nedenleri

Örgütler, örgüte ve çalışanlarına zarar verecek her türlü davranışı kendi çabasıyla yok etmeye çalışsa da mobbing eylemlerini engellemekte güçlük çekmektedirler. Mobbingi ortaya çıkaran birden çok faktör bulunmaktadır. Çalışanlar arasındaki çekememezlik, çalışanın yaptığı işin başkaları tarafından kıskanılması, örgüt çalışanlarının iletişiminin zayıf olması, iş ile ilgili konularda çalışana söz hakkı verilmemesi, çıkan sorunların zamanında çözülmemesi, iş yükü, zayıf yönetim ve liderlik anlayışı, statü elde etme ya da ödül kazanmak için rekabet, yöneticinin gözüne girmek istenmesi mobbingi ortaya çıkaran etmenler arasındadır (Einarsen, 2000). Çabuk (2010) araştırmasında Mobbing Bilgilendirme, Araştırma ve Destek Projesi'ne başvuran kişilerin söylediklerine göre mobbingin nedenlerini; örgütte görev tanımının net olarak yapılmaması, yönetim anlayışının kuşaklar arasında farklılaşması, çalışanların kendi görev tanımlarını net olarak bilmemesi, yanlış ve çarpık örgüt kültürü şeklinde sıralamıştır.

Mobbingin nedenlerini tek bir yöntemle ortaya koymak mümkün değildir. Çünkü mobbing birden fazla nedenin aynı anda etkileşime geçmesi ile ortaya çıkabilir. Çalışma ortamında mobbing örgütsel nedenlerden, mobbing uygulanan ya da mobbingi uygulayan kişinin bireysel özelliklerinden ve sosyal etkileşim sürecinin özelliklerinden etkilenmektedir (Gökçe, 2008). Zapf (1999). Mobbingin nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişkiyi şekildeki gibi göstermektedir.



Şekil 4. Mobbingin nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişki. (Zapf, 1999'dan Akt.Gökçe, A.T., 2008)

Örgütsel nedenler. Örgütün sahip olduğu özellikler, örgütte mobbingin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Örgütte çalışanların her birinin sahip olduğu roller bulunmaktadır. Örgüt çalışanlarının iş yaşantısı dışında aile, arkadaş ve ilgi alanları gibi bağlantıları bu rollerde başarılı olmalarında etkili olmaktadır Katı hiyerarşik yapıya sahip olan örgütler de mobbing için uygun ortam hazırlamaktadır (Gökçe, 2008). Çünkü hiyerarşi mobbing uygulayanın saklanması zemin hazırlamaktadır (Crawford, 1997). Örgüt yöneticilerinin otoritelerini, astlarının denetlenmesi gereken bir durum varsa kullanmaları gerektiğini bilmesi gerekir. Otorite kullanımındaki özensizlik mobbinge yol açabilir (Katz ve Kahn, 1966'dan akt. Gökçe, 2008). Rekabetin fazla olduğu, bireysel başarıya önem verilen ve örgüt çalışanlarının saldırgan tavırlarının hoş karşılandığı örgüt kültürüne sahip olan iş yerleri

de mobbingin uygulanmasını arttırmaktadır (Yıldız ve Kılıkış, 2010). Örgütlerde kurumsal kültürün oluşmaması, etkin iletişimin sağlanmaması, takım çalışması yerine bireyselliğe önem verilmesi, çatışma sebeplerinin görmezden gelinmesi, insan odaklı olmaktan çok iş odaklı örgüt kültürü gibi sebepler de mobbingin sebepleri arasındadır (Mercanlıoğlu, 2010). Örgüt içerisinde sebepsiz yere yaşanan düşmanlıklar iletişimi zayıflatmakta ve gruplaşmalara sebep olmaktadır. Gruplar arasında 'günah keçisi' seçme geleneği ise mobbingin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Zapf, 1999). Einarsen (2000) yaptığı çalışmada yöneticilerin sahip oldukları liderlik davranışları, örgütte çatışma düzeyi yüksekliği, çalışanların örgütün sosyal ortamından tatmin olmaması ve denetim gibi örgütsel koşulların mobbing olaylarının daha fazla görülmesine sebep olduğunu ortaya koymaktadır. Çam (2013) yaptığı çalışmada ekonomik sıkıntılarında örgütlerde mobbing eylemlerinin artmasına yol açtığını belirtmiştir. Kriz yaşayan ve çalışanlara ödeme yapmakta zorlanan örgütler çalışanlara mobbing uygulayarak işten ayrılmaya zorlamakta bu şekilde tazminat yükünden kurtulmaktadır. Araştırmaların çoğunda mobbing uygulanmasından mağdurlar sorumlu tutulsa da işgörenler de bir o kadar sorumludur. Ancak, mobbing sonucunda örgütü terk etmeye zorlananlar mobbing uygulayanlar değil mağdurlar olmaktadır (Leymann, 1996'dan akt. Cemaloğlu, 2007).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde mobbingin ortaya çıkmasına neden olarak sadece örgütsel nedenlerden bahsetmek doğru olmayacaktır. Her örgütte yaşanan mobbingin nedenleri de farklılık gösterebilir.

Bireysel nedenler. Adams (1992) ve Brodsky (1976) gibi bazı araştırmacılar örgütlerdeki mobbing olaylarının örgütsel nedenlerle olabileceği gibi bireylerin sahip olduğu özelliklerden kaynaklı olabileceğini ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinden ortaya çıktığını ileri sürmektedirler (Vartia, 1996'dan akt. Gökçe, 2008).

Genellikle mobbing uygulama yolunu seçen kişiler kıskanç, kendini üstün göstermek isteyen, kendilerinde eksik gördüklerini, korku ve güvensizliklerini karşısındakini aşağılayarak

telafi etmeye çalışan kişilerdir. Hedef olarak belirledikleri kişinin zor duruma düşmesiyle eğlenerek, kendi yetersizliklerini örtmeye çalışırlar (Cemaloğlu, 2007). Field (1996) mobbing uygulayan kişilerin üstünlük kurmak, hakimiyet altına almak ve yok etmek arzusuyla mobbinge başvurduklarını belirtmiştir (Tutar, 2004). Bireysel başarısızlıklarını, yetersizliklerini başkaları hakkında konuşarak, arkadaşlarının davranışlarına anlamlar yükleyerek dedikodu yapan bireyler mobbinge başvurmaktadırlar (Pehlivan, 1998). Mobbinge maruz kalan bireyler yetenekli, üstün özellikli, başarılı, yaratıcı, kendilerini işine adanmış, mesleki kariyer sahibi kişilerdir. Yeni ve yaratıcı fikirler ürettikleri için mobbinge maruz kalmaktadırlar (Davenport vd. 2003; Baykal, 2005). Tınaz (2006) ise mobbinge maruz kalan bireyin sadece yetenekli kişiler olmayıp, karşı cinsin yoğun olduğu ortamda çalışan, bir yönüyle başkalarından farklı olan, giyim tarzı farklı, başarılı, insan ilişkileri ve iletişimi pozitif olan, örgüt yönetimi ve arkadaşlarının takdirini kazanmış ya da örgüte yeni katılmış ve yerine geldiği bireyden daha fazla özelliklere sahip olan bir birey olabileceğini belirtmektedir.

Çobanoğlu (2005) mobbingin bireysel nedenlerini şu şekilde sıralamıştır; saldırganın zor kişiliğe sahip olması, saldırganın mağdur seçtiği kişinin kendinden üstün niteliklerini çekememesi, saldırganın kendinden emin olmaması (Einarsen, 1999), saldırganın seçtiği kurbanı karşı etrafında bulunanları kıskırtması, mağdurun örgüt içinde ayrıcalıklı olması, mağdurun mensup bulunduğu grubun kurallarına uymaması, mağdurun yüksek performansa sahip olması, mağdurun gruptakilerden farklı özelliklere sahip olması, hastalık, başkalarını aşağılamaktan hoşlanma, mağdurun özel hayatının gruptakilerden farklı olması, mağdurun cinsiyeti, mağdurun fiziksel engeli, mağdurun dış görünüşü, mağdurun düşük performansa sahip olması, mağdurun ırkı (Zapf, 1999), mağdurun parlak bir kariyere sahip olması, mağdurun dikkat çekici güzellikte olması, mağdurun üstün bir duygusal zekaya sahip olması, mağdurun gruptakilerden daha genç ya da daha yaşlı olması.

İlgili literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların sonucu mobbingin bireysel nedenlerinin sadece mağdurdan değil, mobbing uygulayan kişinin de kişisel özelliklerinden kaynaklandığını göstermektedir.

Ayrıca, toplumun sahip olduğu sosyal, ekonomik, kültürel ve ahlaki norm ve değerler de mobbing uygulanmasıyla yakından ilgilidir. İş yerinde mobbingin ortaya çıkmasına ortam hazırlayan toplumsal norm ve değerlerin başında güçlü olanın zayıf olanı yok etmek istemesi, bireylere aşırı iş yükü verilmesi, ortak bir çalışma kültürü oluşturulamaması, değişim ve yeniliklerin çalışanlara karşı kullanması gelmektedir. Son yıllarda artan göç, bireylerin özgüven eksikliği, toplumsal yabancılaşma, kayırmacılığın artması ve liyakata önem verilmemesi iş yerlerinde mobbingin artmasına sebep olan diğer etkenler arasında yer almaktadır (“TBMM Komisyon Raporu”, 2011).

Mobbingin Sonuçları

Mobbing tehlikeli ve zarar verici bir olgudur. Sürekli olarak tekrarlanan mobbing, mobbingi uygulayan kişi, mağdur, mağdurun ailesi, örgüt ve toplum üzerinde farklı boyutlarda zararlara yol açmaktadır (Özgener, 2004). Mobbing sürecinden en fazla etkilenen mağdur ve çalıştığı kurumdur (Tınaz, 2008). Örgüt içinde yaşanan mobbing, mağduru psikolojik ve sosyal açıdan yıpratırken, bir bütün olarak bakıldığında hem örgüte hem de örgütün diğer çalışanlarına da zarar vermektedir.

Mobbing uygulanan kişi bu süreçte ruhsal ve fiziksel yönden en fazla yıpranan taraftır. Maruz kaldığı muameleler ve uğradığı haksızlıkların zaman içerisinde farkına varan mağdur, ilk başlarda bu durumdan rahatsız olsa da zaman içerisinde kendisinin suçlu olduğunu düşünmeye başlar. Bu süreçte mağdur ailesinden ve arkadaşlarından destek görse de sonuçta yalnızlık kaçınılmazdır. Bundan sonraki aşamada mağdur bu yaşadıklarını hak etmedim, bana bunlar yapılmamalıydı, böyle birşeyle ilk kez karşılaşıyorum gibi cümleleri kendi kendine tekrarlamaya başlar. Bu noktadan sonra sağlığıyla ilgili olumsuzluklar ortaya çıkmaya başlar.

Mobbing sürecinde bireyin ruhsal ve fiziksel sağlığında oluşan sorunlar, ortaya çıkan ve gözlemlenen ekonomik ve sosyal sonuçlardan çok daha önemlidir (Tınaz, 2008).

Einarsen ve Mikkelsen yaptıkları görüşmeler ve gözlemler sonucunda mobbing mağduru bireylerin tepkilerini üç grupta toplamıştır. İlk gruptaki mağdurlarda fiziksel güç kaybı, kronik yorgunluk, çeşitli ağrılar gibi hafif fiziksel belirtiler görülürken, ikinci gruptakiler uykusuzluk, isteksizlik, öz değer kaybı gibi depresif belirtiler göstermekte, son gruptakiler ise aşırı hassaslık, düşmanca duygular, hafıza problemleri, kurban olma duyguları, sinirlilik ve sosyal içe çekilme gibi çeşitli psikolojik belirtiler ortaya koymaktadırlar. (Poussard ve Çamuroğlu, 2009). Mağdur sonuçta işe gitmek istememe, işe geç kalma gibi davranışlar sergilemeye başlar. Bu sürecin sonunda mağdurun sosyal imajı zedelenmiş, ayrıca aile çevresindeki yerini de kaybetmeye başlamıştır (Tınaz, 2008). Mobbingin etkisi ile zamanla mutsuzlaşarak içine kapanan mağdur, süreç içerisinde ailesini de arttıkça etkilemeye başlayacaktır (Ergenekon, 2006). Mağdur yaşadığı sorunları en sevdiği, en yakın hissettiği aile bireyleriyle paylaşmak, bu süreçte onlardan destek alarak ayakta durmak ister. Aile ilk aşamada bireye destek olmaya çalışsa da genellikle bir süre sonra bireye şüpheyle yaklaşmaya başlayacak ve aslında problemin onda olduğunu, yanlış meslek seçtiğini düşünmeye başlayacak ve onu başarısız bir kişi olarak görecektir. Bu durumda ailesinden gördüğü desteği yitiren mağdur, kendisini ikinci bir mobbing sürecinin içerisinde bulacaktır (Tınaz, 2006). Poussard ve Çamuroğlu (2009)'na göre de bu süreçten mağdur tek başına zarar görmez. Bireyin bozulan dengesi yüzünden eşi ve çocukları ile arası açılmakta, işte biriken öfkesini evden çıkarmakta, hatta boşanmaya varan evlilik krizleri yaşayan mağdurlar olmaktadır. İleri derecede mobbinge uğrayan mağdurlar çoğu zaman "Travma Sonrası Stres Bozukluğu" (TSSB) yaşamaktadırlar. Mağdurlar, travma sonrasında işlerinden uzak kalmaya çalışmakta, hatta istifa edebilmektedirler (Güngör, 2008). İşinden istifa eden ya da bir süreliğine uzaklaşan bireylerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan biri ekonomik sıkıntı olmaktadır. Mobbing ekonomik

olarak birey dışında örgüte de maliyetler getirmektedir. Tınaz (2008)'a göre sağlık problemleri nedeniyle izin almaların artması, yetişmiş nitelikli personelin işten ayrılmaları, yeni personel alımının getirdiği maliyet, nitelikli çalışanların ayrılması sonucu yeni personele verilecek eğitim etkinliklerinin maliyeti, performans düşüklüğü, yapılan işin kalitesinin düşmesi, tazminatlar, işsizlik maliyetleri, hukuki işlem ve mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleri örgütlerin karşılaştıkları ekonomik sıkıntılar arasındadır. Mobbingin varlığına müsaade eden örgütler, çalışanların yüksek oranda işe devamsızlığı, istifaların sebep olduğu maliyetler ve sabotajlar gibi nedenlerle verimliliğini ve etkililiğini kaybeder (Aydın ve Özkul, 2007).

Davenport ve diğerleri (2003) işyerinde mobbingin bireyler, örgütler, aileler ve toplum üzerindeki psikolojik ve ekonomik maliyetlerini aşağıdaki gibi özetlemiştir.

Tablo 2

Mobbingin Bireyler, Örgütler, Aileler ve Toplum Üzerindeki Psikolojik ve Ekonomik Maliyetleri (Davenport vd., 2003).

Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
Bireyler	Stres	İlaçla ayakta tedavi
	Duygusal rahatsızlıklar	Terapi
	Fiziksel rahatsızlıklar	Doktor faturaları
	Kazalar	Hastane faturaları
	Sakatlıklar	Kaza masrafları
	Tecrit edilme	Sigorta primleri
	Ayrılık acıları	Avukat ücretleri
	Mesleki kimlik kaybı	İşsizlik
	Arkadaşlıkların kaybı	Kapasite altı çalıştırılma
	İntihar/Cinayet	İş arama
		Taşınma

Tablo 2'nin devamı

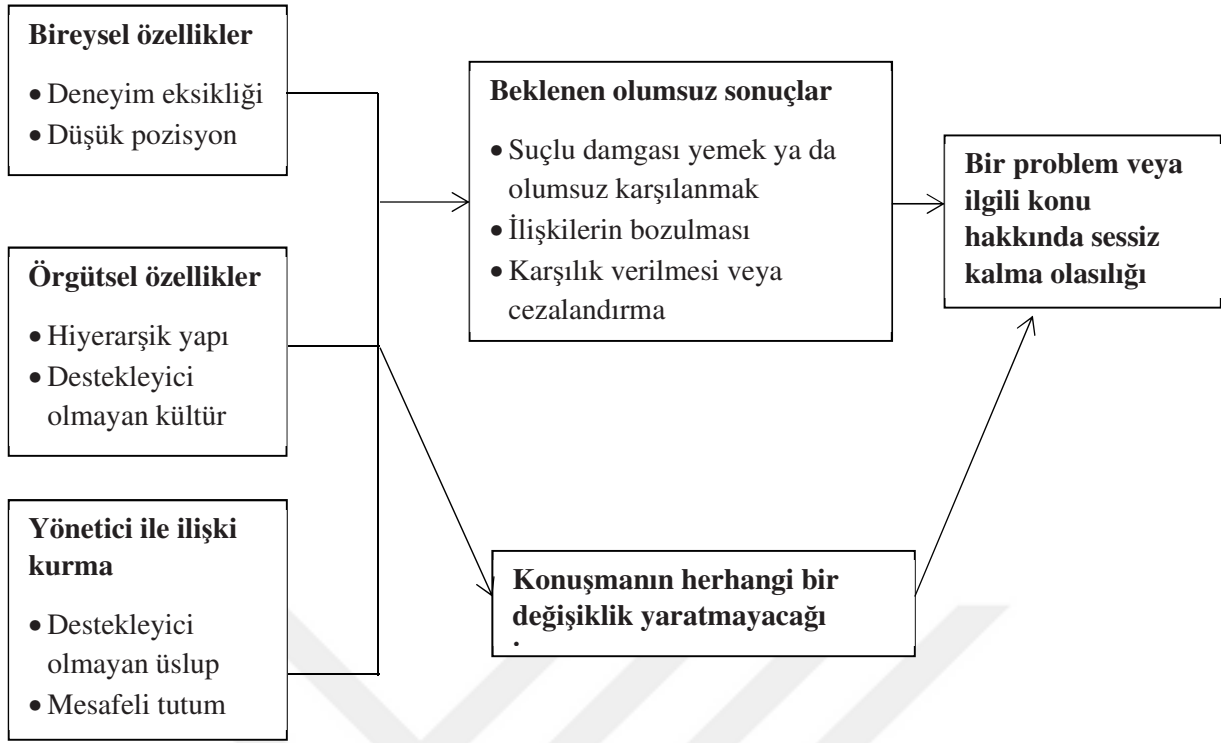
Etki Alanı	Psikolojik Maliyetler	Parasal Maliyetler
Aileler	Çaresiz kalma acısı	Ailelerin gelir kaybı
	Karmaşa ve çatışmalar	Ayrılma ve/veya boşanma
	Ayrılık ve/veya boşanma acısı	masrafları
	Çocuklara etkileri	Terapi
	Ayrılma veya boşanma	
	Masrafları	
Kuruluşlar	Anlaşmazlıklar	Hastalık izinlerinin artması
	Hastalıklı şirket kültürü	Yüksek personel hareketi
	Düşük moral	maliyeti
	Kısıtlanmış yaratıcılık	Düşük verim
		Düşük iş kalitesi
		Uzmanlık kaybı
		Tazminat ödemeleri
		İşsizlik maliyetleri
		Yasal işlem/dava masrafları
		Erken emeklilik
Toplum/Topluluk	Mutsuz bireyler	Yükselen personel yönetim
	Politik kayıtsızlık	maliyetleri
		Sağlık masrafları
		Sigorta masrafları
		İşsizlik veya kapasite altı
		çalıştırılmadan doğan vergi
		kayıpları
		Kamu yardım programlarına
		talebin artması
		Zihinsel sağlık programlarına
	talebin artması	
	Malulen emeklilik taleplerinin	
	artması	

Örgütsel Sessizlik

Örgütler devamlılık gösterebilmek için çalışanların uyum içinde çalışarak, örgütsel süreçlere daha fazla katılmaları gerektiğini bilmelerine rağmen bilerek ya da bilmeyerek onların sessiz kalmalarına sebep olmaktadır. Sessizlik bireyler arası ilişkilerde yapıcı ya da yıkıcı olarak, bireylerin birbirine yakınlaşmasına ya da birbirlerinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Güven, Burunsuzoğlu ve Kulbak, 2018). Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri daha önceleri örgüte uyum sağlama olarak düşünülmüşse de günümüzde sessizlik bir tepki ve geri çekilme olarak kabul edilmektedir (Bildik, 2009). Çalışanların bilgilerini bilinçli olarak saklamalarının bireysel, örgütsel ve çevresel pek çok sebebi ve sonuçları olabilir (Çolak, 2015).

Örgütsel sessizlik farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Örgütlerde sessizlik çalışanların bilinçli bir şekilde örgütün sorunlarına ve diğer konulara dair kendi görüş ve düşüncelerini farklı sebeplerden dolayı ifade edememesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Çolak, 2015). Henriksen ve Dayton (2006)'a göre ise örgütsel sessizlik bir örgütün karşısına çıkan problemlere gösterdiği küçük tepkileri ifade etmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramının temelinde iki temel kavramsal çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Bunlardan birincisi Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan ve örgütlerde ortaya çıkan sessizlik sürecini, sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıkladıkları, örgütsel sessizliği “örgütsel değişime ve gelişmeye engel olan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye engel olan kolektif bir fenomen” olarak tanımladıkları araştırmadır (Morrison ve Milliken, 2000). İkincisi ise; Pinder ve Harlos'un (2001) araştırmasıdır. Örgütsel sessizliği, örgüt içerisinde değişimi gerçekleştirme potansiyeline sahip çalışanların, kendi davranışsal, duygusal ve bilişsel değerlendirmeleri sonucu samimi görüşlerini dile getirmeyerek, sözlü ve yazılı anlatımlardan uzak durmaları şeklinde tanımlanmıştır.



Şekil 5. Örgütsel Sessizlik Davranışının Ortaya Çıkışı (Milliken, Morrison, Hewlin, 2003).

Örgütsel sessizliğin nedenlerinin bilinmesi, işgörenlerin çalışma ortamında neden sessiz kalmayı tercih ettiklerinin belirlenmesi ve sürece etkisinin analizi bakımından önemlidir. (Çakıcı, 2007).

Sonuç olarak örgütsel sessizlik; çalışanların örgüt ile ilgili düşünce ve görüşlerini, karşılaşılabilecekleri tepkilerden korunma, sorun çıkarıcı kişi olarak damgalanmak istememek, diğer çalışanlarla uyumlu olma isteği ya da konuşmanın herhangi bir değişiklik yaratmayacağı düşüncesi ile bilinçli olarak ifade etmemeleri olarak tanımlanabilir.

Örgütsel Sessizlik Teorileri

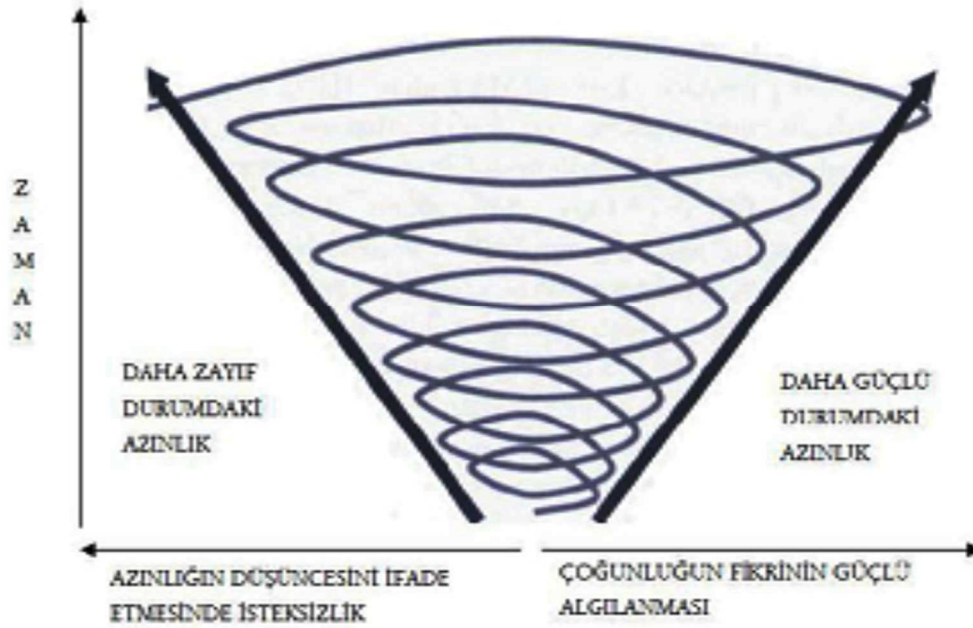
Beklenti teorisi. Victor H. Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre bireyin davranışları ve kişisel özellikleri çevresel faktörlere bağlı olarak belirlenir (Kaplan, 2007). Çalışanların dünya görüşü, deneyimleri ve çalışacakları örgütten beklentileri psikolojilerini etkileyerek çalışma ortamına nasıl katkıda bulunacaklarını belirler (Bildik, 2009). Vroom, beklenti terimini “yapılan eylem ve bu eylemin sonucu arasındaki ilişkiler bütünü” olarak

tanımlamaktadır (Harbalıoğlu, 2014). Bu teorinin ana fikri bireyin amaçları için gösterdiği çaba, performans ile aldığı ödülle amaçlarına ulaşmakla ilgili tatmini arasındaki ilişkinin kurulmasıdır (Özkalp ve Kırel, 2011). Vroom'un beklenti teorisinin üç ana ögesi bulunmaktadır. Bunlar beklenti, araçsallık ve değerdir. İlk aşama olan beklenti; çalışanların çalışmaları sonucunda elde etmek istediği sonucu ifade etmektedir (Can, Öznur ve Aydın, 2006). Birey bu aşamada kendisine “Çaba gösterdiğimde istediğim sonuca ulaşabilecek miyim?” sorusunu sorar (Ataman, 2002). Eğer birey çaba sarf etmeyle belirli bir ödüle ulaşacağını düşünüyorsa daha fazla çaba sarf eder. Aksi durumda beklentisi sıfır olacaktır (Koçel, 2010). İkinci aşama olan araçsallık birinci derecedeki sonuçların ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisi konusunda kişi hakkında kişinin sahip olduğu algıdır. “Şunu yaparsam şunu elde ederim” düşüncesi vardır (Can, 2005). Araçsallık, kişinin istediği sonuçlara ulaşmasının kendisi için ne gibi faydalar sağlayacağına ilişkin algısı olarak ifade edilebilir (Ataman, 2002). Birey gösterdiği performans sonunda ödül alabilir (Efil, 2010). Üçüncü aşama kişilerin aldıkları ödüllerin kişiler için değeridir. Belirli bir ödül her birey için aynı şeyi ifade etmeyebilir. Bireylerin ihtiyaçlarından dolayı bir ödül bazı kişiler için çok istenirken, bazıları için çaba harcamaya değmeyecek bir değeri ifade edebilir (Koçel, 2010).

Örgütsel sessizlik açısından düşünüldüğünde birey yaptıklarının sonucunda istediği sonucu elde edebileceğini ya da istenmeyen durumu engelleyebileceğini düşünüyorsa o eylemi gerçekleştirmek isteyecektir. Aksi durumda bireyler düşüncelerini açıkça söylemenin kendileri ile ilgili olumsuz sonuçlanacağına inanırsa sessiz kalma eğiliminde olacaktır (Çakıcı, 2007).

Sessizlik sarmalı. Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı bir diğer teori de Noelle-Neumann tarafından geliştirilen “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Bu teoriye göre bireyler, çoğunluğun fikrine ya da yaptıklarına uymadıklarında kendilerini zayıf ve güçsüz hissederler (Bildik, 2009). Çoğunlukla birlikte fikir ve görüşlerinin önemseneceğini düşünenler tersi bir durumla karşılaştıklarında fikir ve görüşlerini açıklamaktan çekinirler (Çakıcı, 2007). Bowen

ve Blackmon'a (2003) göre çalışanlar düşüncelerini açıkladıklarında iş arkadaşlarından destek göremeyip dirençle karşılaştıklarında sessizlik davranışını sürdürmeyi, büyük ihtimalle yalan söylemeyi tercih edeceklerdir (Akt:Çatır, 2015). Sessizlik sarmalı teorisi örgüt açısından parlak fikirlere sahip çalışanların sessiz kalmasına sebep olacağı için örgütün gelişmesini olumsuz yönde etkiler (Soycan, 2010).



Şekil 6. Sessizlik Sarmalı (Bowen ve Blackmon, 2003'den akt.Bildik, 2009).

Noelle-Neumann örgütlerdeki sessizliğe çalışanların horizontal (paralel) baskıdan (izole edilme veya dışlanma korkusunun) neden olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde fikirlerini söylerken “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalmayı ya da konuşmayı tercih ederler (Bowen ve Blackmon, 2003'den akt.Bildik,2009).

Sessizlik sarmalının örgütün gelişmesi ve yeniliklere açık olmasına engel olmaması için sessizlik sarmalının kırılması, yeni düşüncelere önem verilmesi gerekir. Sessizlik Sarmalı teorisine göre çalışanlar örgütten dışlanmakla tehdit edilir ve sürekli olarak dışlanma korkusu yaşarlar. Çalışanın örgütten dışlanma korkusu yaşaması bulunduğu ortamı değerlendirmesine yol açar ve çalışan yaptığı değerlendirme sonucunda ya fikrini söyler ya da sessizliği tercih eder (Kahveci, 2010).

Fayda-Maliyet analizi. Örgütlerde çalışanlar sessiz kalmayı ya da konuşmayı seçerken kendi çıkarları doğrultusunda fayda-maliyet analizi yaparlar. Örgüt çalışanları konuşmalarının onlara ne gibi zararlar vereceği ya da konuştuklarında elde edeceklerini görebilmek için fayda-maliyet analizi yaparlar. Davranışlarının çalışanlara doğrudan ya da dolaylı maliyetleri vardır. Enerji ve zaman kaybı doğrudan maliyettir. İmaj ve itibar kaybı (Dutton vd. 1997), karşıt görüşlü çalışma arkadaşlarının misillemede bulunma olasılığı, muhalif ilişkilerin oluşturacağı risk ve çatışma ortamında görüşünün hesaba katılmayıp yok sayılması durumunda duyulan psikolojik rahatsızlıklar ise dolaylı maliyetlerdir (Premeaux, 2001'den akt.Bildik, 2009). Fayda- maliyet analizi örgütlerde gizli kalan fakat çalışanların yaşadığı içsel bir davranıştır (Kahveci, 2010).

Örgütsel sessizlik boyutunda fayda-maliyet analizine bakıldığında çalışanlar örgütü ilgilendiren konularda fikir ve düşüncelerini açıkladıklarında elde edecekleri faydaları ve katlanacakları maliyetleri analiz ederek konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih ederler (Erenler, 2010).

Kendini uyarılama teorisi. Çalışanların sessiz kalmayı seçmesinin dayandırıldığı bir diğer teori de kendini uyarılama teorisidir. Bireyler, topluma ve ortama uyum gösterirler. Kendini uyarılama teorisine göre, bireyler durumun gerektirdiği şekilde davranırlar. Buldukları toplum ve sosyal çevrelerinde iyi bir izlenim bırakmak için davranış biçimlerini buldukları ortamın şartlarına göre değiştirerek kendilerini ortama uyarırlar. Kendini uyarılama, bireylerin kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözleme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etme derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003). Kendini uyarılama düzeyi yüksek olan bireyler, buldukları çevreye iyi bir izlenim bırakmak için çevrelerini iyi gözlemleyerek davranışlarını bilinçli bir şekilde değiştirme yeteneği olan kişilerdir. Kendini uyarılama düzeyi düşük olan bireyler ise, kendi duygu, düşünce, tavır ve yargılarını değiştirmeden yansıtmayı seçerler. Bu kişiler, kendini

uyarlama düzeyi yüksek olan kişilerden, daha açık sözlüdür. (Premeaux ve Bedeian, 2003'den akt. Çakıcı, 2007).

Kendini uyarlama teorisine örgütsel sessizlik açısından bakıldığında, bulunduğu örgütte kabul görebilmek isteyen çalışan kendi düşünceleri ile hareket etmek yerine, çoğunluğa uymayı tercih etmektedir.

Örgütsel Sessizlik Türleri

Kabul edilen sessizlik. Çalışanların kasıtlı olarak içinde buldukları durumla ilgili düşünce ve bilgilerini ifade etmemesi, var olan olumlu-olumsuz tüm şartları kabul edip sessiz kalmayı tercih etmesidir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Zehir ve Erdoğan (2011)'e göre ise, kabul edilen sessizlik; çalışanların kendi istekleri ile sessiz kalmayı tercih ederek örgütün dışında durmasıdır. Çalışan, örgütteki olumsuz durumu görür fakat düzeltmek için gerekli bilgiye sahip olmasına rağmen bilinçli olarak pasif davranarak bilgisini paylaşmakta isteksiz davranır.

Bu davranışı gösteren çalışanlar örgütteki sessizliği fark etmelerine rağmen, sessizliği seçen arkadaşlarını değiştirmek ve harekete geçirmek için çaba göstermezler (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanlar mevcut çözüm yollarının farkında olmasına rağmen isteksiz ve ilgisiz tavır sergilerler (Tayfun ve Çatır, 2013). Kendilerine özgüvenleri az olduğundan örgütte oluşan durumu olduğu gibi kabul ederler ve itaat ederler. Çünkü bu çalışanlar, örgütte değişim sağlamak için konuşmanın bir fayda etmeyeceğini ve bireysel çabalarının yetersiz olacağını savunurlar (Van Dyne vd., 2003).Gerek başka bir çözüm bulamamaları gerekse sonsuz bir şekilde itaatkâr olmaları örgüt çalışanlarının örgüt içerisindeki haksız durumlarda bile sessiz kalmalarına neden olur (Erdoğan, 2011). Kabul edilen sessizlik içerisindeki çalışanlar için örgütün kendini geliştirmesi o kadar da önemli bir durum değildir. Onlar örgüt içindeki görevlerinden sorumluluk duyar diğer sorunları görmezden gelirler. Özellikle daha önce bu gibi sorunlarda sessiz kalmayıp düşüncelerini söyleyen ve ciddiye alınmayan çalışanlarda örgüt

içerisinde oluşacak tüm sorunlara karşı duyarsızlaşma oluşur. Çalışanlar, sorunlar karşısında fikir beyan etmenin faydasının olmadığını fark edip kabul edilen bir sessizlik ortamına girerler (Batmunkh, 2011). Kabul edilen sessizlik çalışma hayatında “boşuna çeneni yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin”, “boşa kürek çekme”, “böyle gelmiş, böyle gider” sözleri ile kendini göstermektedir (Çakıcı 2010).

Savunma amaçlı sessizlik. Savunma amaçlı sessizlik, bireyin konuştuğunda ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkarak kendi isteğiyle görüşlerini söylemekten kaçınması olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türünde bireyin kendini korumak için görüş, düşünce ve fikirlerini söylememesi söz konusudur (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Savunma amaçlı sessizlikte çalışanlar; örgütsel sorunları görmelerine rağmen ses çıkarmazlar, kendi bireysel hatalarını saklarlar ve örgütün gelişmesi için yeni fikir üretmek istemezler (Çakıcı, 2010). Savunma amaçlı sessizliğin ortaya çıkış nedeni genellikle çalışanların bireysel hatalarını saklamak istemeleridir. Eğer çalışanlar sorunları tartışmanın sonucunda ceza alabileceklerini düşünüyorlarsa, kendilerini korumak için savunmacı davranışlar gösterirler (Van Dyne vd., 2003). Örgüt içerisinde dışlanma, terfi etmede sorun yaşama ya da problemlili kişi olarak görünmek istemeyen çalışanlar fikirlerini açıklamaktan kaçınarak sessizleşirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

Özellikle hiyerarşik yapının önemli olduğu örgüt yapılarında astlar üstlere olumsuz haber bildirmekten çekinerek sessiz kalmayı tercih ederler. Bu yüzden hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya doğru iletişimde söz konusu olan sessizlik, savunma amaçlı sessizliktir (Milliken ve diğ., 2003).

Kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik arasındaki farklar şu şekildedir (Pinder ve Harlos, 2001’den akt:Budak, 2015);

- Kabul edilmiş sessizlikte çalışanlar örgütteki sorunlara karşı yeteri kadar çözüm önerisine sahip değilken, savunma amaçlı sessizlikte yeteri kadar çözüm fikrine sahiptirler.
- Kabul edilmiş sessizlikte çalışanlar çok fazla konuşmak istemezken, savunma amaçlı sessizlikte çalışanlar konuşmaya fazlasıyla isteklidir fakat konuşmaktan korkarlar.
- Kabul edilmiş sessizlikte çalışanlar bağlı oldukları örgütten ayrılmayı düşünmezken, savunma amaçlı sessizlikte ayrılma muhtemel seçenekler arasındadır.
- Kabul edilmiş sessizlikte çalışanların yaşadığı duygular; kabullenme, itaat, vurdumduymazlık iken savunma amaçlı sessizlikte korku, baskı, stres duygulardır.
- Son olarak kabul edilmiş sessizlikteki çalışanların bilinç seviyesinin, savunma amaçlı sessizlikteki çalışanlara göre daha düşük seviyede olduğu söylenebilir.

Örgüt yararına sessizlik. Örgüt yararına sessizlik kavramı Van Dyne vd. tarafından (2003) örgütsel vatandaşlık literatüründen faydalanarak ortaya konmuştur. Örgüt yararına sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki söz konusudur. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan diğer kişileri düşünme (diğergamlık) boyutu ile örtüşmektedir (Özgen ve Sürgevil,2009). Örgütsel vatandaşlıkta örgüt üyeleri diğer üyeleri düşünür ve yardım eder (Özdevecioğlu, 2003). Örgüt yararına sessizlikte de örgüt üyeleri diğer örgüt elemanlarını ve örgütün tamamını düşünerek onlara zarar gelmesini istemediğinden sessiz kalırlar (Ruçlar, 2013).

Van Dyne vd.(2003)'e göre örgüt yararına sessizlik; örgüte sadık olan çalışanların iş arkadaşlarıyla çalışmayı sürdürme amacıyla iş ile ilgili sahip oldukları düşünce ve bilgilerini iş arkadaşlarının ve örgütün yararı için saklamasıdır. Örgüt yararına sessizlik, iş arkadaşlarıyla

ilgili ortaya çıkacak olumsuz düşünceler veya endişeler doğrultusunda hem örgütü hem de çalışma arkadaşlarını koruma amaçlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Brinsfield vd., 2009).

Örgüt yararına sessizliğin temel güdüsü fedakarlık ya da işbirliğidir. Örgüt yararına sessizlik davranışını gösteren çalışanlar örgütten baskı gördükleri için değil kendi istedikleri için sessiz kalırlar. Örgüt ve çalışma arkadaşlarının sırlarını saklar, olumsuz konuşmazlar. Örgüt ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili övgü ve sevgi dolu sözler söylerler. Örgüt çalışanları şikayette bulunmadan önce örgütte yaşanabilecek tüm sorunları aşmaya çalışırlar (Van Dyne vd., 2003).

Örgüt yararına sessizlik, savunma amaçlı sessizlik gibi çalışanın konuşmanın zarar vereceğinden korkmasından dolayı değil, iş arkadaşlarının iyiliğini düşündüğü için sessizliği seçmesiyle ilgilidir (Çakıcı, 2010). Çalışanlar kendi imajlardan çok örgüt içerisindeki ilişkilerinin zarar görmesini istemezler (Alioğulları, 2012). Savunma amaçlı sessizlikte kişi kendini tehlikelerden korumak için sessiz kalırken örgüt yararına sessizlikte kişi kendini değil örgütün tamamını veya bir kısmını etkileyen tehlikelere karşı savunma gerçekleştirir.

Kabullenici ve savunma amaçlı sessizlik türleri Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001)'in oluşturduğu yönetim yazınına dayanmaktadır. Örgüt yararına sessizlik ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve yönetim yazınına eklenmiştir (Taşkiran, 2011).

Bazı yazarlara göre örgüt yararına sessizlik herhangi bir karşılık veya ödül beklemeden bir başkasına yardım etme anlamı taşıyan özgeci davranışları içerir (Karacaoğlu ve Cingöz 2009). Bu tür sessizlik davranışını gösteren çalışanlar, arkadaşını korumak amacıyla, onun işteki yetersizliği hakkında sessiz kalmayı tercih edebilir ya da örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi, örgütü korumak amacıyla saklayabilir (Taşkiran, 2011).

Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Örgütsel sessizlik örgütlerin gelişimini, değişimini, yenilikçiliği ve yaratıcılığı engelleyen en önemli unsurlardan biridir (Morrison & Milliken, 2000). Örgütlerde çalışanların sessiz kalmasına neden olan etmenlerin belirlenmesi sessizlik davranışının yayılarak örgüte zarar vermesini önlemek açısından önemlidir (Çakıcı, 2010). Colquitt ve Greenberg'e (2005) göre örgütte haksız bir düzen varsa, örgütün yönetimi tek kişinin elindeyse, anlaşmazlıklara karşı baskı yapılıyorsa, performans değerlendirmelerinde zayıf veriliyorsa çalışanlar sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Yöneticilerin iş yerinde düzenin bozulmasını istememesi, bunun yerine işbirliğinin, uzlaşmanın, bütünleşmenin iyi olduğunu belirtmesi, çalışanlar arasında farklı seslerin çıkmasını engelleyerek sessizliği seçmesine neden olmaktadır (Akt. Çakıcı, 2010). Örgütsel sessizlik kişiye özel ve soyut bir derinlik içermektedir. Bu nedenle örgütsel sessizlik örgüte ve kişiye göre değişmekte belli başlıklar altında toplanamamaktadır (Eroğlu, Adıgüzel, Öztürk, 2011). Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına sebep olan etkenler literatürdeki pek çok çalışmada farklı şekilde sınıflanmıştır. Bu tez çalışmasında "Yönetimsel Nedenler", "Bireysel Nedenler", "Örgütsel Nedenler" olarak üç başlık altında açıklanacaktır.

Yönetimsel nedenler. Yöneticiler bilerek ya da bilmeden örgütsel sessizlik davranışının oluşmasına sebep olmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliğe sebep olan yönetici davranışlarını yöneticilerin sahip oldukları olumsuz geri bildirim korkusu ve yöneticilerin örtük inançlarının bir sonucu olduğunu belirtmiş ve bu iki faktörün "sessizlik iklimi" olarak adlandırılan yapıyı oluşturduğunu belirtmiştir. Bu faktörlerin ilki olumsuz geri bildirim korkusudur. Yöneticiler kendileri ile ilgili yapılacak olumsuz geri bildirimden hoşlanmazlar. Bu durumu görmezden gelmeyi, sanki yokmuş gibi davranmayı ya da olumsuz geri bildirim kaynağı güvenilir ise saldırmayı tercih edebilirler. Çalışanların olumsuz geri bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız hissetmelerine sebep olmaktadır. Öz yeterliliği düşük, kendine inancı olmayan, özgüven

eksikliği yaşayan yöneticilerin böyle bir endişeye sahip olmaları ihtimali daha yüksektir. Çalışanlardan alınan olumsuz geri bildirim üstlerden alınana göre yöneticilerin otoritesini tehdit eden bir unsur olarak görülmektedir. Özellikle astlardan olumsuz geri bildirim alma durumu olduğunda, yöneticiler bilginin doğru ve meşru olmadığını düşünmektedir (Çakıcı, 2007). Yöneticilerin bu şekilde davranmaları ve çalışanlara karşı ön yargılı davranmaları örgüt çalışanlarının kendileri ya da örgütleriyle ilgili herhangi bir konuda olumsuz ya da farklı bir görüş belirtmelerinin önüne geçmektedir (Çakıcı, 2008). Yöneticiler tarafından farklı düşüncelerin desteklenmediği, örgütsel güvenin düşük olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik davranışının artarak kuruma yayılacağı düşünülmektedir (Daşçı, 2014).

Bireysel nedenler.

Geçmiş tecrübeler. Çalışanlar iş yerlerinde kendilerinin ve çalışma arkadaşlarının yaşadıkları deneyimler doğrultusunda sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Milliken, Morrison, Hewlin, 2003). Örgüt içerisinde rahatça fikrini söyleyen çalışanlar kötü bir durum yaşadıklarında çalışma arkadaşları için de olumsuz bir tecrübe olmakta ve diğer çalışanlar da aynı duruma düşmemek için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum örgüt çalışanlarının kendi düşüncelerini söylemenin değersiz olduğunu düşünmelerine ve örgütten kopmalarına sebep olmaktadır (Budak, 2015).

Yöneticilere güvenilmemesi. Örgütlerde yönetime olan güvensizlik örgütün değişimi ve gelişimi önündeki en önemli etkenlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Argyris (1977) örgütlerde, çalışanların teknik ve politik konularda konuşması çoğunlukla engellendiğini belirtmiştir (Öztürk, 2014). Yöneticilerin örgütteki problemlerin dile getirilmesini istememesi çalışanların sessizliği tercih etmesine sebep olmaktadır. Özellikle örgüt içindeki karar verme süreci, yönetimin yetersiz olduğu konular, örgütsel verimsizlik, zayıf organizasyon performansı, ödeme eşitsizliği gibi konular örgütlerdeki tartışılmayan konular içerisindedir. Çalışanlar bu konularda fikirlerini açık bir şekilde dile getiremedikleri, yöneticiler tarafından

ciddiye alınmadıkları ya da cezalandırılacaklarını ve örgüt için konuşmalarının bir değişiklik oluşturmayacağını düşündükleri için konuşmamayı tercih ederler (Morrison ve Milliken, 2000).

Dışlanma korkusu. Çalışanların sessiz kalmasının bir başka nedeni dışlanma korkusudur. Çalışanların fikirlerini söylediklerinde uyumsuz ve problem çıkarıcı kişiler olarak algılanabilecekleri ve örgütten dışlanabilecekleri düşüncesine sahip olduklarından sessizliği seçebilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003). Canlılar hayatları boyunca bir gruba dahil olmak ve birbirlerine destek olarak güçlenmek isterler. Örgütler de güçlenmek için çalışanların desteğine ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden çalışanların örgütten dışlanması onlar için oldukça önemlidir ve sessiz kalmalarında önemli bir etkidir (Alioğulları, 2012). Örgüt içerisinde dışlanma korkusu yaşayan çalışanların performans ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olması mümkün değildir. Bu yüzden yöneticiler, çalışanların sorunlarını dile getirmelerine izin vermeli, iletişim kanallarını açık tutarak sorunlara çözüm bulmalıdır. Bu sayede yenilikçi ve gelişime açık örgütler oluşacaktır (Kahveci, 2010).

Konuşmanın riskli görülmesi. Örgütlerde çalışanlar kendilerine güvenmelerine rağmen, çalıştıkları örgüt hakkında fikirlerini söylemenin ya da tartışmalara katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003). Bu durum örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesinin ve kendini geliştirmesinin önünde engel olmaktadır (Milliken ve Morrison, 2000). Örgütlerde çalışanların yükselmesi performanslarına ve üstlerinin görüşlerine bağlıdır. Bu yüzden çalışanlar hata yapmamak için risk almaktan kaçınırlar. Oysaki, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayıp hayatta kalabilmesi için örgüt çalışanları her ne kadar fikirlerini söylediklerinde terfi edememe, dışlanma korkusu, sorun çıkarıcı birey olarak etiketlenmek gibi sorunlarla karşı karşıya kalsalar da örgüt içerisinde bilgilerini ve haberleri işbirliği içerisinde paylaşmaktan çekinmemelidirler (Vakola ve Bauradas, 2005).

İlişkilerin bozulacağı korkusu. Çalışanlar örgütte örgütün işleyişini bozan bir şeyler gördükleri halde çalışma arkadaşlarının bu durumdan hoşlanmayacaklarını düşündükleri için

sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bunun sebebi çalışma arkadaşlarının tepkisini çekerek ilişkilerinin bozulmasından korkmalarıdır (Milliken ve Morrison, 2000). Çalışanlar arasındaki iletişim problemleri ve düşüncelerin açıkça söylenememesi ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır (Kahveci, 2010). Çalışanların sessiz kalmayı seçmelerinin bir diğer nedeni ise konuşmalarının bir şeyi değiştirmeyeceği, işlerini kaybedebilecekleri, terfi edemeyecekleri ya da çeşitli engellerle karşılaşacakları düşünceleridir (Milliken vd. 2003). İş yerinde birbirine karşı hoşgörülü davranmayı tercih eden çalışanlar ise, aynı hatayı kendilerinin de yapabileceklerini düşünerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Çakıcı, 2010).

Çalışanların özsaygı, özgüven, öz yeterlilik, iletişim becerileri, risk üstlenme gibi kişilik özellikleri de örgüt içerisinde sessizliği seçmelerine etki etmektedir (Brinsfield, 2009). Kendini uyarlama ve bulunduğu ortama uyum gösterme düzeyi yüksek olan bireyler, toplum içerisinde iyi görünmek için sosyal davranışlarını değiştirirler. Genellikle sessizlerin sesi olup tepkiyle karşılaşır. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler yöneticilerle kimsenin konuşmaya cesaret edemediği şeyleri konuşurlar. Onlar için önemli olan alacakları tepkilerden çok kendi kişilik özellikleri ile yaptıkları şey arasındaki tutarlılıktır (Çakıcı, 2010). Örgütlerde örgütsel kişiliğin oluşumunda ödül ve cezanın önemli bir rolü vardır. Ödül alan çalışanlar örgütsel hedeflere odaklanır ve örgütsel kişiliği içselleştirir. Ceza ise, bireyin örgüte karşı düşmanlık kazanmasına, örgüte yabancılaşmasına, örgütün hedeflerine ters düşmesine sebep olabilir (Aytaç, 2004). Çalışanların sessizliği tercih etmesinde yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi özellikler ön plana çıkmaktadır. Yaş olarak büyük çalışanların daha az tepki verdiği ve uyum düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Genç yaşta çalışanlar ise rekabet, kendini ön plana çıkarma gibi istekleri nedeniyle sessiz kalma davranışını tercih etmektedir. Cinsiyet faktörü açısından bakıldığında toplumsal yapıya göre ekonomik bağımsızlığını elde edememiş, daha az çalışanın olduğu, anne rolü yüklenmiş kadınların olduğu toplumlarda kadınlar sessiz kalmayı tercih etmektedir. Eğitim düzeyine göre bakıldığında eğitim bireyin toplumla ilişkisini

güçlendiren, özgüvenini arttırıp kendini savunma gücü veren, iletişim becerisini geliştiren bir unsurdur. Eğitimli insanlar kendisini daha rahat ifade eder, eğitimsiz kişiler ise, bilgi sahibi olmadıkları için konu hakkında düşüncelerini ifade etmezler. Sessizlik üzerinde önemli faktörlerden biri de deneyimdir. Bireylerin iş yaşantısında sahip oldukları hem kişiler arası ilişkiler yoluyla kazandıkları deneyim hem de meslekleri ile ilgili bilgi sahibi olarak edindikleri deneyim bireylerin sessiz kalmaları üzerinde etkili olabilmektedir. (Özgen ve Sürgevil, 2009).

Psikolojide tanımlanan “çoğulcu cehalet” de sessizlik sebepleri arasında yer alır. Kişiler buldukları gruplar içerisinde anlamadıkları bir konu olduğunda diğer arkadaşları sustuğu için onların anlayıp sadece kendilerinin anlamadıklarını düşünerek soru sormaya cesaret edemezler. Rozen ve Tesser’in (1970) isimlendirdiği “sessiz etki” de (The MUM effect) sessizliği açıklayan kavramlardandır (Brinsfield, 2009). “Sessiz etki” kavramı çalışanların olumsuz ya da istenmeyen bilgi hakkında konuşmamayı, kötü haberi paylaşmak istemediklerini ifade eder. Çalışanların örgütte sorun çıkaran, dedikoducu ya da şikayetçi olarak adlandırılmaktan korktukları için sessiz kaldıkları bilinmektedir (Morrison ve diğ. 2003’den akt:Çolak, 2015).

Örgütsel nedenler. Örgütte yaşanan olaylar karşısında sessiz kalan çalışanlar, sadece bireysel özelliklerinden dolayı değil, örgütte sahip oldukları tecrübeler, örgütün yönetim biçimi, çalıştıkları ortam, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi çeşitli örgütsel faktörlerden dolayı da sessizliği seçmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Pinder ve Harlos (2001) tarafından sessizlik ile ilgili örgütsel faktörler hiyerarşik yapı, sessizlik iklimi, haksızlık kültürü, sağır kulak sendromu olarak sıralanmıştır (Çakıcı, 2008).

Örgüt kültürü örgüt çalışanlarının nasıl davranacaklarını gösteren ortak değerler sistemidir (Dinçer, 1992). Örgütün sahip olduğu kültür yapısı çalışanların iş ile ilgili sorun ve problemlerde değil, örgütü geliştirecek faydalı fikirler konusunda da görüşlerini açıkça söylemekten kaçınmalarına ve savunma duygusuyla sessizleşmelerine sebep olmaktadır. Örneğin, yüksek güç mesafesine sahip olan örgütlerde çalışanlar üstlerinin her zaman en iyisini

bildiklerini düşünerek sessiz kalmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000). Genellikle günlük iş temposuna odaklanan örgütlerde çalışanların sessiz kalarak birşeyler anlatmak istemesi yöneticilerin dikkatini çekmez (Bildik, 2009). Oysa örgütlerin verimli olabilmesi için yöneticilerin çalışanların verimliliğine katkı sağlamaları gerekmektedir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Örgütün hiyerarşik yapısının belirli olması ve yönetime duyulan güven örgütlerde sessiz kalma davranışını etkilemektedir. Hiyerarşik yapının olduğu örgütlerde üstlerle açık iletişim ve üstlere karşı yapılacak eleştiri kendiliğinden sınırlanmaktadır. Örgütlerde iletişim genellikle yukarıdan aşağıya doğru ilerlemekte, aşağıdan yukarı doğru ise tıkanarak ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Örgütte çalışanların üstlerine güveni azsa ve fikirlerini açıkça söylemekten zarar göreceklərini düşünüyorlarsa bilgilerini üstlerine olduğu gibi değil süzgeçten geçirerek vermeyi seçebilirler. Bilgiyi üst kademelere değiştirerek veya bir süzgeçten geçirerek vermenin, örgütlerde etkili karar alımını olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir (Çakıcı, 2008).

Morrison ve Milliken (2000) tarafından geliştirilen sessizlik iklimi çalışanların sessizliği seçmesinde bir diğer örgütsel sebeptir. Sessizlik iklimine göre örgüt içerisinde sorunlar hakkında konuşmak boşuna, fikir ve endişeleri belirtmek ise tehlikeli olarak görülür (Çakıcı, 2010). Örgüt çalışanları arasında ortaklaşa olarak ortaya çıkan sessizlik iklimi bildikleri doğruları ifade etmekten çekinen bir çalışan topluluğunun oluşmasına sebep olmaktadır (Vakola ve Bauradas, 2005). Bu durum hem yönetici hem de çalışanların olumsuz davranışlar sergilemelerine sebep olarak her iki tarafında motivasyon ve performans düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Örgütsel faktörler açısından bakıldığında belli örgütlerde sessizlik iklimiyle birlikte haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromu olarak adlandırılan iki faktör karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar buldukları her ortamda haklarını arayarak buldukları örgütte herkese adaletli davranılmasını beklerler. Çalışanlar arasındaki adaletsizlik algısı, yöneticilere karşı tepki

oluşmasına neden olur ve bu tepkilerden biri sessiz kalmaktır. Çakıcı, haksızlık kültürünün olduğu örgütlerin özelliklerini “yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişim” şeklinde sıralamaktadır (Çakıcı, 2007). Örgütlerde hak, adalet gibi kavramlar dikkate alınmadığı zaman ciddi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde karar verirken adil davranılması, örgütün etik, kararlı ve önyargı taşımayan bir yapıda olması çalışanların sessiz kalmalarının önüne geçecektir (Özgen ve Sürgevil, 2009).

Son faktör sağır kulak sendromudur. Sağır kulak sendromu, bireylerin örgüt sorunlarını rahat bir şekilde doğrudan belirlemediği ortamlarda gelişen örgütsel bir normdur. Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001’den akt. Çakıcı, 2010). Pierce ve arkadaşları (1998) sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana geldiğini ifade etmişlerdir. 1) Yetersiz örgütsel politikalar (hantal veya açık olmayan birim prosedürleri; 2) Yönetimsel ussallaştırma ve tepkiler (iddiaları inkar etme, mağduru suçlama, suçun ciddiyetini azaltma, değerli çalışanların sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi sürekli hale getiren çalışanların görmezden gelinmesi); 3) örgütsel karakteristikler (aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler) (Alparslan, 2010). Bu üç faktör karşısında örgütsel politika ve yönetimsel eksiklikler, çalışanların şikayetleri karşısında yönetimin tepkisizliği sağır kulak sendromunu arttırmaktadır. Bu özelliklere sahip örgütlerde çalışanların olaylar karşısında en fazla verdikleri yanıt “görmedim-duymadım-bilmiyorum” olmaktadır (Çakıcı, 2007).

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanlarının sorunlarını dinleyen, onları konuşmaları konusunda cesaretlendiren yönetimlere sahip örgütlerin daha başarılı olması beklenir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Ancak pek çok örgüt çalışanlarının düşüncelerini rahatça ifade edebileceği yapıya sahip değildir. Örgüt içerisindeki sessizlik hem çalışanlar hem de örgütler için genel anlamda önemli etkilere sahiptir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların düşüncelerini rahatça ifade etmekten çekindikleri için farklı görüşlerin, yeni yaratıcı fikirlerin, üst yönetime sorunlarla ilgili yapılacak geri bildirimlerin rahatça ifade edilemediği bir durum olduğundan, örgütün gelişmesini ve değişmesini olumsuz etkilemekte, örgüt kararlarının alınmasında zararlı etkilere neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010). Sessizlik ikliminin olduğu örgütlerde konuştukları değer görmeyen, konuştukları zaman zor durumda kalabileceklerini düşünen çalışanlar sessiz kalmayı sürdürürler. Bu durum sonucunda çalışanların performansına bağlı olarak örgüt verimliliği düşer, hedeflerinden uzaklaşır, başarısızlık artar ve kendini devam ettiremez (Üngüren ve Ercan, 2015). Sessizlik davranışının sebebi genellikle örgüt içerisinde olumsuzluk oluşmasının istenmemesidir. Sessizlik davranışı örgütün yeni fikirlerle geliştirilmesine engel olmakla birlikte örgütsel anlamda yanlış kararların alınmasına sebep olarak, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini, örgüte bağlılıklarını ve örgüt içerisinde kendilerini geliştirmelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Milliken vd., 2003).

Çalışanların sessizliği, örgütlerin engelleri zamanında aşmasında ve değişimi zamanında gerçekleştirmesinde önemli engellerden biridir (Yüksel, 2015). Çalışanların uzun süre sorunlar karşısında sessiz kalmaları ile güvensizlik duygusu artmakta bu duygu da zamanla engellenemez hale gelerek örgütsel sessizliği kısır bir döngü haline çevirmektedir. Bu durum çalışanların performans ve verimliliğini düşürmektedir (Çakıcı, 2008). Sessizliğin yoğun olarak yaşandığı örgütlerde, çalışanlar birbirlerine karşı önyargılı olurlar. Bu durumda örgütlerde çalışanların sinik tutumlar sergilemesine neden olur (Nartgün ve Kartal, 2013). Çalışanlar kendilerini korumak için sessiz kalsalar da hem örgüte hem de diğer çalışanlara zarar vermektedirler (Erenler, 2010). Olumsuz geribildirim alan çalışanların örgütlerine karşı bağlılıkları azacağından örgütün gelişmesine engel olabilir (Özdemir ve Uğur, 2013). Örgüt içerisindeki sessizlik zamanla çalışanların kin duymasına yol açabilir. Sessizlik iklimi devam ettiği ve kişiler arası çatışmalara gereken önem verilmedikçe bireyler arası olumsuz düşünceler artacaktır. Zamanla bireyler bencilleşerek örgüte de zarar vereceklerdir. Sessiz bir örgütte

yaratıcılık ve heyecan olmaması çalışanların performans ve verimlilikleri olumsuz yönde etkileyecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Çalışanların yeni düşünce üretmeye ve kendilerini geliştirmeye açık olmamaları örgütsel sessizliğin bir sonucudur ve çalışanların sessizliği tercih etmesi örgüt için yeni fırsatların kaçırılması demektir (Özdemir ve Uğur, 2013). Örgütsel sessizlik sonucunda bilişsel uyumsuzluk denilen çalışanların yapmayı düşündükleri ile yaptıklarının farklı olması şeklinde açıklanan durum ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar örgüt ile ilgili gördükleri yanlışları söylemekten çekindiklerinde kendi iç dünyalarında sıkıntı yaşayarak bilişsel uyuşmazlık ortaya çıkacaktır (Çakıcı, 2010). Bilişsel uyuşmazlık yaşayan çalışanlar bu durumu düzeltmeye çalışırken stres ve kaygı yaşayarak kendilerini çaresiz hissedeceklerdir (Çakıcı, 2010). Çalışanların iş değiştirmekten dolayı değişim sürecinde adapte olamama, örgütten kendini izole etme olayı yaşanabilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Örgütün norm ve sorumluluklarını benimseyen çalışanlar kendilerinden beklenen rol ve sorumlulukları almaya başlamakta (Gürbüz, 2013), örgüte adapte olamayan çalışanlar ise sessizleşmektedir. Çalışan saygı duyma, çoğunluğa uyma ya da sağır kulak sendromu gibi nedenler değil, sahip oldukları imkânları kaybetmemek en azından içinde bulunduğu durumu korumak adına sessizliği tercih etmektedir (Demir ve Demir, 2012).

Bölüm III: Yöntem

Bu bölüm; araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve araştırmada elde edilen verilerin analizine ilişkin bilgileri içermektedir.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Doğal ortamda gerçekleştirilen nitel araştırmalar yaşananları anlama, anlamlandırma ve daha sağlıklı yorumlamalar getirmesini sağladığından uygulanabilirliği yüksek araştırma türleridir (Yaman ve Irmak, 2010). “Kültür analizi”, “içerik analizi”, “betimsel araştırma”, “durumsal araştırma”, “kuram geliştirme” gibi birçok kavramı içeren nitel araştırma yöntemi, tüm bu disiplinleri bir araya toplayan bir şemsiye görevi görmektedir. Nitel araştırma yönteminin herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanımı bulunmamakla birlikte , “nitel araştırma yöntemi”, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri yöntemlerinin olduğu yaşanan olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasını sağlayan nitel bir süreçten oluşan araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bir diğer tanımda ise (Creswell, 1998) nitel araştırma, araştırmacının sosyal yaşamı ve insanla ilgili problemleri kendine özgü metotlarla sorgulayarak anlamlandırdığı, katılımcıların görüşme raporlarını kullanarak yaptığı analizler sonucu tablolar oluşturarak araştırmayı doğal ortamında düzenlediği anlamlandırma süreci olarak tanımlanmıştır (Işıkoğlu Erdoğan, 2005). Belli bir konu üzerine yapılan nitel araştırmalarda araştırmacı konunun “ne kadar” ya da “ne kadar iyi” olduğunu öğrenmekten çok olaylara “nasıl” sorusu ile daha geniş bir bakış açısıyla bakarak derinlemesine bilgi edinir. Nitel araştırmalar klasik araştırma yöntemleriyle cevaplanamayan sorular için kullanışlı bir yöntemdir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2012).

Nitel araştırma yöntemi küçük gruplarla çalışma imkânı sunarken, araştırmacının nasıl sorusunu sormasıyla derinlemesine bilgi elde etme imkânı sunmaktadır (Patton, 1990; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel araştırma, insanın kendi sırlarını çözmek ve toplumsal sistemlerin

derinliklerini kendi çabasıyla keşfetmek amacıyla geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisidir (Özdemir, 2010). Storey (2007)'ye göre nitel araştırma, olaylara dönük öznel bakış açılarını keşfetmeyi hedeflediği için nitel araştırmalardan daha üstündür. Nitel araştırma yönteminde genel olarak araştırmacı parçadan bütüne (tümevarım) gitmektedir. Araştırmacı gözlem, görüşme ve elde ettiği dokümanları kullanarak kavramları, anlamları ve ilişkileri açıklar (Merriam, 1998).

Nitel araştırma niteliği taşıyan bu araştırma olgubilim deseni ile hazırlanmıştır. Olgubilim tümüyle yabancı olmadığımız ancak tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan araştırmalarda kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Olgubilimsel çalışmalar, araştırmacılar tarafından katılımcıların tanımladığı bir olgu hakkında deneyimlerini açığa çıkarmak için uygulanan bir sorgulama stratejisidir (Creswell, 2007). Olgubilim ile bireylerin kendi yaşadıklarıyla oluşan bilinç dünyasına erişmek için derinlemesine bilgi toplanır. Olgubilim, bireylerin olgu ve olaylara ilişkin yaşadıklarına verdikleri anlam ve bunları başkalarıyla nasıl paylaştıklarını anlamaya çalışan bir desendir (Merriam, 2013; Patton, 2002). Olgubilim araştırmalarında verilerin toplanması için genellikle yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmektedir. Olgubilimle desenlenen bir araştırmada, insanların çevrelerinde olup biteni nasıl değerlendirdiklerini anlamak için araştırmacının uygulaması gereken basamaklar bulunmaktadır. Bu basamaklar; araştırma sorularının hazırlanması, çalışma grubunun seçimi, verilerin toplanması ve analiz edilmesi şeklindedir. (Smith ve Eatough, 2007).

Nitel araştırmada yaygın olarak görüşme, gözlem ve yazılı doküman incelemesi olmak üzere üç tür veri toplama tekniği kullanılmaktadır. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Nitel araştırmada en yaygın kullanılan yöntemlerden biri olan görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan güçlü bir yöntemdir (Bogdan ve Biklen, 1992'den akt:Yıldırım ve Şimşek, 2016). Seidman (2006), görüşmenin sadece soru sorulup hipotezlerin test edilmesinden çok insanların

deneyimlerini ve deneyimlerinin sonuçlarını anlama merakı olarak tanımlamıştır (Buran, 2015). Görüşme belirli bir araştırma konusu ya da soru ile ilgili derinlemesine bilgi sağlayan bütünsel yorumlama yöntemidir (Büyüköztürk ve diğ., 2012). Önceden belirlenmiş bir amaç için yapılan soru cevap tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir (Stewart ve Cash, 1985'den akt: Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu yönleriyle görüşme günlük sıradan konuşmalardan oldukça farklıdır. Patton (1987), sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tarzı olmak üzere üç tür görüşme yaklaşımından söz etmektedir. Bu araştırmada görüşme sürecinde araştırmanın verileri toplanırken “standartlaştırılmış açık uçlu görüşme” soruları kullanılmıştır. Görüşme türlerinden biri olan standartlaştırılmış açık uçlu görüşmede önceden hazırlanmış ve belirli bir sıraya konulmuş bir dizi soru yer alır ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarz ve sırayla sorulur (Patton, 1987'den akt: Yıldırım ve Şimşek, 2016). Sorular açık uçlu bir formatta toplanır. Soruları yanıtlayan her birey aynı soruları cevaplar, her birey için görüşmede yer alan konular ile ilgili bilgi tamdır (Büyüköztürk ve diğ., 2012). Bu yaklaşım bazı insanlardan daha fazla, bazı insanlardan daha yüzeysel bilgi alınmasına yol açabilecek görüşmecinin taraflı davranmasını ya da öznelliğini azaltır Nitel araştırma yönteminde açık uçlu soru yazma süreci, araştırma konusuna ilişkin genel bir soru ile başlar ve buradan hareketle veri toplanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde bulunan fakültelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarından ulaşılan 400 kişi arasından görüşmeyi kabul eden 52 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Çalışma grubu amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinin fakültelerinde görev yapmakta olan ve ulaşılan farklı demografik özelliklere sahip öğretim elemanlarına yarı yapılandırılmış görüşme formu dağıtılmış ve doldurmaları istenmiştir. Katılımcıların zengin

bilgiye sahip olduğu düşünölen durumların derinlemesine incelenmesine olanak sağlayan amaçlı örnekleme yöntemi ile olgu ve olayların keşfedilmesi ve açıklanması sağlanır (Patton, 1987'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Katılımcıların yaş, cinsiyet, fakülte, bölüm, unvan, idari görevlerinin bulunup bulunmaması görüşme formunun 1.bölümünü oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarına ait katılımcı özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Katılımcıların kişisel özellikleri. Bu bölümde öğretim elemanlarının yaş, cinsiyet, fakülte, bölüm, unvan, idari görevlerinin bulunup bulunmaması ile ilgili frekans ve yüzde değerleri verilmiştir.

Öğretim elemanlarının yaşlarına ilişkin katılımcı özellikleri. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının yaşlarına ilişkin bilgiler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3

Katılımcıların Yaş Değişkeni Açısından Dağılımları

Yaş	f	%
20-30 Yaş	11	21
31-40 Yaş	26	50
41-49 Yaş	10	19
50 ve Üzeri Yaş	5	10
Toplam	52	100

Tablo 3'e göre araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %21'i (f=11) 20-30 yaş arasında, %50'si (f=26) 31-40 yaş arasında, %19'u (f=10) 41-49 yaş arasında, %10'u (f=5) 50 yaş ve üzerinde olduğu görölmektedir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların büyük çoğunluğunun 31-40 yaş arasında olduğu söylenebilir.

Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine ilişkin katılımcı özellikleri. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının cinsiyetlerine ilişkin bilgiler Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4

Katılımcıların Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	25	48
Erkek	27	52
Toplam	52	100

Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 48’i (f=25) kadın, % 52’si ise (f=27) erkek öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, erkek ve kadın öğretim elemanlarının sayısında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Öğretim elemanlarının fakültelerine ilişkin katılımcı özellikleri. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının fakültelerine ilişkin bilgiler Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Katılımcıların Fakülte Değişkeni Açısından Dağılımları

Fakülte	f	%
Deniz Bilimleri ve Teknoloji Fakültesi	1	2
Eğitim Fakültesi	23	44
Fen Edebiyat Fakültesi	6	11
Güzel Sanatlar Fakültesi	1	2
Mimarlık ve Tasarım Fakültesi	3	6
Mühendislik Fakültesi	10	19
Spor Bilimleri Fakültesi	2	4
Turizm Fakültesi	3	6
Ziraat Fakültesi	3	6
Toplam	52	100

Tablo 5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 2’si (f=1) “Deniz Bilimleri ve Teknoloji Fakültesi”, %44’ü (f=23) “Eğitim Fakültesi”, %11’i (f=6) “Fen Edebiyat Fakültesi”, %2’si (f=1) “Güzel Sanatlar Fakültesi”, %6’sı (f=3) “Mimarlık ve Tasarım Fakültesi”, %19’u (f=10) “Mühendislik Fakültesi”, %4’ü (f=2) “Spor Bilimleri Fakültesi”, %6’sı (f=3) “Turizm Fakültesi”, %6’sının (f=3) “Ziraat Fakültesi”nde görev yaptığı görülmektedir.

Öğretim elemanlarının bölümlerine ilişkin katılımcı görüşleri. Araştırmaya katılan

öğretim elemanlarının bölümlerine ilişkin bilgiler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6

Katılımcıların Bölüm Değişkeni Açısından Dağılımları

Bölüm	f	%
Temel Bilimler Bölümü	1	2
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü	2	4
Eğitim Bilimleri Bölümü	8	14
Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi Bölümü	2	4
Temel Eğitim Bölümü	7	13
Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü	2	4
Yabancı Diller Eğitimi Bölümü	2	4
Biyoloji Bölümü	1	2
Coğrafya Bölümü	1	2
Fizik Bölümü	1	2
Kimya Bölümü	1	2
Matematik Bölümü	1	2
Tarih Bölümü	1	2
Resim Bölümü	1	2
Mimarlık Bölümü	1	2
Peyzaj Mimarlığı Bölümü	2	4
Bilgisayar Mühendisliği Bölümü	2	4
Çevre Mühendisliği Bölümü	1	2
Gıda Mühendisliği Bölümü	3	5
Jeoloji Mühendisliği Bölümü	1	2
Jeofizik Mühendisliği Bölümü	2	4
Harita Mühendisliği Bölümü	1	2
Antrenörlük Eğitimi Bölümü	1	2
Spor Yöneticiliği Bölümü	1	2
Konaklama İşletmeciliği Bölümü	1	2
Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü	2	4
Tarımsal Yapılar ve Sulama Bölümü	1	2
Zootekni Bölümü	2	4
Toplam	52	100

Tablo 6’da görüldüğü gibi öğretim elemanlarının %2’si (f=1) “Temel Eğitimler Bölümü”, %4’ü (f=2) “Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü”, %14’ü (f=8) “Eğitim Bilimleri Bölümü”, %4’ü (f=2) “Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi Bölümü”, %13’ü (f=7) “Temel Eğitim Bölümü”, %4’ü (f=2) “Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü”, %4’ü (f=2) “Yabancı Diller Eğitimi Bölümü”, %2’si (f=1) “Biyoloji Bölümü”, %2’si (f=1) “Coğrafya Bölümü”, %2’si (f=1) “Fizik Bölümü”, %2’si (f=1) “Kimya Bölümü”, %2’si (f=1) “Matematik Bölümü”, %2’si (f=1) “Tarih Bölümü”, %2’si (f=1) “Resim Bölümü”, %2’si (f=1) “Mimarlık Bölümü”, %4’ü (f=2) “Peyzaj Mimarlığı Bölümü”, %4’ü (f=2) “Bilgisayar Mühendisliği Bölümü”, %2’si (f=1) “Çevre Mühendisliği Bölümü”, %5’i (f=3) “Gıda Mühendisliği Bölümü”, %2’si (f=1) “Jeoloji Mühendisliği Bölümü”, %4’ü (f=2) “Jeofizik Mühendisliği Bölümü”, %2’si (f=1) “Harita Mühendisliği Bölümü”, %2’si (f=1) “Antrenörlük Eğitimi Bölümü”, %2’si (f=1) “Spor Yöneticiliği Bölümü”, %2’si (f=1) “Konaklama İşletmeciliği Bölümü”, %4’ü (f=2) “Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü”, %2’si (f=1) “Tarımsal Yapılar ve Sulama Bölümü”, %4’ü (f=2) “Zootekni Bölümü”nde görev yapmaktadır.

Öğretim elemanlarının unvanlarına ilişkin katılımcı görüşleri. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının unvanlarına ilişkin bilgiler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

Katılımcıların Unvan Değişkeni Açısından Dağılımları

Unvan	f	%
Arş.Gör.	12	23
Öğr.Gör.	6	11
Arş.Gör.Dr.	4	8
Öğr.Gör.Dr.	3	6
Okutman	-	-
Dr. Öğr. Üyesi	20	38
Doç. Dr.	5	10
Prof.Dr.	2	4
Toplam	52	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının %23’ü (f=12) “Araştırma Görevlisi”, %11’i (f=6) “Öğretim Görevlisi”, %8’i (f=4) “Araştırma Görevlisi Doktor”, %6’sı (f=3) “Öğretim Görevlisi Doktor”, %38’i (f=20) “Doktor Öğretim Üyesi”, %10’u (f=5) “Doçent Doktor”, %4’ü (f=2) “Profesör Doktor” unvanlarına sahiptir.

Öğretim elemanlarının idari görevlerine ilişkin katılımcı görüşleri. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının idari görevlerine ilişkin bilgiler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Katılımcıların İdari Görev Değişkeni Açısından Dağılımları

İdari Görev	f	%
Evet		
Müdürlük	1	2
Bölüm Başkanı	2	4
Bölüm Başkan Yrd.	3	6
Hayır	46	88
Toplam	52	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi öğretim elemanlarının % 12’si (f=6) idari göreve sahiptir. Bunlar içerisinde %2’si (f=1) “Müdürlük”, %4’ü (f=2) “Bölüm Başkanı”, %6’sı (f=3) “Bölüm Başkan Yardımcısı” unvanlarına sahiptir. %88’inin (f=46) ise herhangi bir idari görevi bulunmamaktadır.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veriler; araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanmıştır. Verilerin toplanması için; sorular önceden hazırlanmış ve herkese aynı sorular sorulmuştur. Görüşme formu, katılımcıların bakış açılarına, deneyimlerine ve duygularına dayanarak cevaplayacakları açık uçlu ve yarı yapılandırılmış sorulardan oluşacak şekilde hazırlanmıştır. (Bknz; Ek-2)

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretim elemanları ile ilgili kişisel bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır. Bu sorular öğretim elemanlarının cinsiyeti, yaşı,

fakültesi, bölümü, unvanı, idari görevinin olup olmaması sorularından oluşmaktadır. İkinci bölümde ise mobbing ve örgütsel sessizlik konularında öğretim elemanlarının görüşlerini ifade edecekleri sorular sorulmuştur. Bu sorular; mobbing, mobbingin bireysel ve örgütsel sonuçları, akademik ortamlarda mobbing, mobbinge başa çıkmak için yapılacaklar, örgütsel sessizlik, akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler ile ilgili öğretim elemanlarının görüşlerini incelemeye yönelik hazırlanmıştır. Görüşme soruları hazırlanırken; sorular yazılmış, bırakılan boşlukları öğretim elemanlarının kendi düşüncelerini yansıtacak şekilde özgürce doldurmaları istenmiştir. Cevapların açık uçlu olmasına ve öğretim elemanlarını sınırlandıran herhangi bir öge olmamasına dikkat edilmiştir.

Bu çalışmada alan yazından elde edilen bilgilere dayanarak aşağıdaki görüşme sorularına cevap aranmıştır:

- 1.Sizce mobbing nedir?
- 2.Mobbingin yol açtığı sorunlar birey ve örgüt açısından ele alındığında sizce neler olabilir?
- 3.Akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır? Cevabınız Evet ise nasıl?
4. Mobbinge başa çıkmak için neler yapılabilir?
- 5.Sizce Örgütsel Sessizlik nedir?
- 6.Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nelerdir?
- 7.Sizce örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir?
- 8.Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği

Nitel araştırmada geçerlik araştırmacının araştırdığı olguyu, tarafsız bir biçimde olduğu gibi gözlemlemesi anlamına gelmektedir (Kirk ve Miller, 1986; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nitel güvenilirlik ise, farklı projeler ve araştırmacılar açısından araştırmanın tutarlılığını

göstermektedir (Gibbs, 2007'den akt. Creswell, 2017). Bu araştırmada elde edilen veriler, araştırmacı tarafından belirlenen sorulara yönelik öğretim elemanlarının verdikleri cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Veriler nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler analizini kolay olması, görüşülene kendini ifade etme imkanı sağlaması, gerektiğinde derinlemesine bilgi sağlamaya yardımcı olması (Büyüköztürk vd., 2012) nedeniyle araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Görüşme formunda yer alan sorular önceden hazırlanmış ve herkese aynı sorular yöneltilmiştir. Görüşme formu araştırmacı tarafından hazırlandıktan sonra 2'si Türkçe Eğitimi, 3'ü Sınıf Eğitimi olmak üzere 5 alan uzmanının incelemesi sağlanmıştır. Görüşme formu araştırmacı tarafından, örneklemede olmayan ve görüşmeyi kabul eden 15 yüksek lisans öğrencisine uygulanmıştır. Bu pilot uygulama sayesinde soruların katılımcılar tarafından anlaşılabilirliği test edilmiş, yüksek lisans öğrencilerinin görüşme sorularına büyük oranda cevaplar verdiği görülmektedir. Araştırma sorularının anlaşılır olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmada güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Buna göre güvenilirlik hesaplarının %70'in üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Pilot uygulama yapılan yüksek lisans öğrencilerinin sorulara verdikleri yanıtlar incelenmiş ve 15 yüksek lisans öğrencisinin aynı sorulara verdikleri benzeşen ve ayrışan cevaplar gruplanmıştır. Benzeşen kodlar "görüş birliği", ayrışan kodlar ise "görüş ayrılığı" olarak adlandırılmıştır. Katılımcılardan 13 tanesinin oluşturduğu kodlar "görüş birliği" kategorisine dahil edilirken, 2 tanesinin oluşturduğu kodlar ise "görüş ayrılığı" kategorisinde değerlendirilmiştir. . Güvenirlik = Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı) hesaplama sonucunda araştırmanın güvenilirliği %86,7 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca bakılarak, araştırma güvenilir kabul edilmiştir.

Verilerin Toplanması

Araştırmadaki verilerin toplanma süreci Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi rektörlüğünden gerekli izinlerin alınması ile başlamıştır (Bknz: Ek-1). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi rektörlüğünden gerekli izinlerin alınmasından sonra araştırmacı tarafından bütün fakültelere gidilerek görüşme formları bırakılmıştır. Katılımcılara görüşme formlarını doldurmaları için bir haftalık bir zaman dilimi tanınmıştır. Daha sonra doldurulan görüşme formları yine araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde içerik analizinden yararlanılmıştır. Nitel verilerin analizinde içerik analizinden çokça yararlanılmaktadır. İçerik analizinde amaç betimsel analizde fark edilmeyen kavram ve temaların keşfedilmesidir. Bu amaçla elde edilen veriler önce kavramlaştırılır daha sonra ise ortaya çıkan kavramlar mantıklı bir şekilde düzenlenerek temalar saptanır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). İçerik analizi sözlü, yazılı veya görsel olarak kaydedilmiş verileri analiz etmekte kullanılır. İçerik analizi yapılırken kategorisel analiz tekniği kullanılmıştır. Kategorisel analiz, bir mesajın önce birimlere bölünmesi, ardından bu birimlerin önceden belirlenen kriterlere göre kategoriler altında toplanmasıdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

Öğretim elemanlarının görüşlerinin analizinde ilk olarak katılımcıların kağıtları incelenerek her bir katılımcı için bir sıra numarası verilmiştir. Öncelikle görüşme formunun ilk kısmı olan demografik özellikler incelenmiş, belirlenen demografik özellikler çetele sistemi ile değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak tabloleştirilmiştir. Daha sonra görüşme formunun ikinci kısmında yer alan sorulara verilen cevaplar incelenmiş ve kodlanmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri yazılırken alanyazına bağlı kalınmıştır. Bulgular incelenerek her bölümün kavramsal olarak ne ifade ettiği bulunmaya çalışılmış ve kendi içerisinde anlamlı bir bütün oluşturan bölümler kodlanmıştır. Oluşturulan

kodlar belirli kategoriler altında toplanarak alt temalar oluşturulmuştur. Her bir soru için önce kategoriler oluşturulmuş daha sonra belirlenen temalar altına öğretim elemanlarının cevaplarından oluşan kodlar yerleştirilmiştir. Belirlenen kodların dahil edileceği kategoriler; “Mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri”, “Mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri”, “Mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri”, “Akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri”, “Mobbinge başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri”, “Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri”, “Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri”, “Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri”, “Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri”dir. Görüşme formunda yer alan her bir soru farklı bir görüşü incelediğinden her bir sorunun kategorileri, temaları ve kodları birbirinden ayrıdır. Bu durumda kategoriler başta belirlendiği için tümdengelimle değerlendirme yapılmıştır.

Mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik sorulan soru “sizce mobbing nedir?” şeklindedir. Bu soruya yönelik oluşturulan kodlar mobbingin sonuçları dikkate alınarak üretilen “fiziksel”, “psikolojik” ve “ekonomik” temalarına göre sınıflanmıştır. “Fiziksel” temasına yönelik katılımcıların görüşlerinden çıkarılan kodlar frekansları ile birlikte; zorbalık(4), fiziksel taciz(2), fiziksel şiddet(4), iş göremezlik(1) şeklindedir. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek oluşturulan “psikolojik” temasına ait kodlar frekansları ile birlikte; yıldırma(12), baskı(24), hürriyetin kısıtlanması(1), emrivaki(1), psikolojik taciz(13), uygun olmayan görevler(1), psikolojik şiddet(12), eşitsizlik(1), keyfi uygulama(1), iş ahlakına uymayan davranış(1), bireyi susturma(1), kötü niyetli davranışlar(3), yalnızlaştırma(1), dedikodu ile yıpratma(1), huzursuz çalışma ortamı(3), çalışma şevkinin kırılması(1), haksızlığa uğramak(1), sistematik ve duygusal saldırı (2), alay edilmesi/ küçük düşürülme(3)dir. Son tema

olan “ekonomik” temasına ilişkin kodlar ve frekansları da maddi zarar(2), işsiz kalma (1) şeklindedir.

Mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik sorulan soru “mobbingin yol açtığı sorunlar birey açısından ele alındığında sizce neler olabilir?” şeklindedir. Bu soruya yönelik olarak oluşturulan kodlar mobbingin bireysel sonuçları dikkate alınarak üretilen “fiziksel”, “psikolojik”, “ekonomik”, “aile ve sosyal yaşama etki”, “performans” temalarına göre sınıflanmıştır. “Fiziksel” temasına yönelik katılımcıların görüşlerinden çıkarılan kodlar frekansları ile birlikte; beden sağlığının bozulması(12), iş göremezlik(1), uyku problemi(3), kronik yorgunluk(2) şeklindedir. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek oluşturulan “psikolojik” temasına ait kodlar frekansları ile birlikte; Duygusal yıpranma(3), dışlanmışlık duygusu(4), özgüven kaybı(6), psikolojik sorunlar(21), huzursuzluk(5), kuruma güvensizlik(4), tahammül etme(1), stres(1), mutsuzluk(11), korku(3), kaygı(3), değerler açısından yozlaşma(1), kuruma olan duygusal bağın zayıflaması(1), kendini geliştirmek istememek(3), kuruma nefret duyma(1), depresyon(2), sosyal imajın zedelenmesi(1), tükenmişlik(2), şiddete yönelme(1)’dir. “Ekonomik” temasına yönelik katılımcıların oluşturdukları kodlar frekansları ile birlikte; yaşam kalitesinin düşmesi(1), işten ayrılma(3), ekonomik zarara uğrama(1), hastane masrafları(1) şeklindedir. “Aile ve sosyal yaşama etki” temasına yönelik öğretim elemanlarının görüşlerinden çıkarılan kodlar frekansları ile birlikte; aile yaşamının olumsuz etkilenmesi(6), iş arkadaşları ile iletişimin bozulması(4), dışlanma(1), iş ile ilgili bilgilerini paylaşmama(5), bireysel ve toplumsal yıkım(1), çalışma düzeninin bozulması(1), haksızlıklar karşısında susmak(1), itibarsızlaşma(1)’dir. Son olarak “performans” temasına ilişkin kodlar ve frekanslar ise, verimsizlik(14), çalışmak istememek(14), motivasyon kaybı(7), işe odaklanamama(3), potansiyeli sergileyememe(1), işgücü kaybı(4), iş doyumunun azalması(2), başarısızlık(1) şeklindedir.

Mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik sorulan soru “mobbingin yol açtığı sorunlar örgüt açısından ele alındığında sizce neler olabilir?” şeklindedir. Bu soruya yönelik olarak oluşturulan kodlar mobbingin örgütsel sonuçları dikkate alınarak üretilen “psikolojik”, “ekonomik”, “örgütsel iletişim” ve “performans” temalarına göre sınıflanmıştır. “Psikolojik” ” temasına yönelik öğretim elemanlarının görüşlerinden çıkarılan kodlar frekansları ile birlikte; örgüt ikliminin bozulması(10), örgüt kültürünün oluşmaması(2), huzursuzluk(4), örgütün zayıflaması(2), göz yumma sonucu vicdani rahatsızlık(1), otoriterlik(1), ithamlara maruz kalma(1), örgütsel güvensizlik(5) şeklindedir. “Ekonomik” temasına yönelik kodlar ve frekansları ise; örgüt çalışmalarının aksaması(4), toplam kalitenin düşmesi(1), uzman personel kaybı(3), örgüt başarısının düşmesi(4), ekonomik kayıplar(4), işten ayrılmaların artması(9), örgüt devamlılığını kaybetmesi(1), örgütün itibar kaybetmesi(1), yönetim sorunları(1)dır. “Örgütsel iletişim” temasına yönelik katılımcıların görüşlerinden çıkarılan kodlar ve frekansları çalışanların örgüte küsmesi(9), gruplaşma(1), iletişim problemleri(1),haksızlık karşısında susmak(2), kutuplaşma(6),çalışanlar arası husumet(3) şeklindedir. Son olarak “performans” temasına ait kodlar frekanslarla birlikte, motivasyon kaybı(3), örgüt amaçlarına ulaşamama(2), verimsizlik(22), örgüt misyonunun gerçekleşmemesi(1) şeklindedir.

Akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik sorulan soru “Akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır? Cevabınız Evet ise nasıl?” şeklindedir. Bu sorunun cevabına yönelik oluşturulan kodlar, maddeleri ve boyutları alanyazında oldukça kabul gören bir model olan Leymann (1990)’ın tipolojisinden (LIPT) faydalanılarak oluşturulan “çalışanın kendini göstermesine ve iletişime yönelik mobbing”, “sosyal ilişkilere yönelik mobbing”, “kişinin itibarına yönelik mobbing”, “kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing”, “kişinin sağlığına yönelik mobbing” temalarına göre sınıflanmıştır. “Çalışanın kendini göstermesine ve iletişime yönelik mobbing” temasına

yönelik öğretim elemanlarının görüşlerine göre oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, dışlanma(2), düşmanca davranışlar(1), azarlanmak(2), yapılan işin küçümsenmesi(1), hakaret(2), tehdit(1), psikolojik baskı(4), düşüncelerini ifade edememe(4), yaptırım uygulanması(2), kontrol(3), kararların üst makamlarca alınması(1) şeklindedir. “Sosyal ilişkilere yönelik mobbing” temasına yönelik oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, başkalarıyla konuşmanın engellenmesi(1), yalnız bırakılma(2) şeklindedir. “Kişinin itibarına yönelik mobbing” temasına yönelik katılımcıların görüşlerine göre oluşturulan kodlar ve frekansları ise, haksız suçlama(3), başarının takdir edilmemesi(2), sözlü taciz(1), akademik kıskançlık(2), danışman ve öğretim üyelerinin yetersiz olduğu konularda astlarını yıpratması(2), mobbing uygulayana makam verilmesi(3)’dir. Bununla birlikte “kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing” temasına ilişkin kodlar ve frekansları da şahsi işleri yaptırma(2), özlük haklarıyla oynanması(4), kadro sıkıntısı(9), adam kayırmacılık(9), ders dağılımında haksızlık(3), gereksiz iş yükü(8), görev yerinin değiştirilmesi(1), adaletsiz davranılma(3), akademik ilerlemenin engellenmesi(5), yönetim problemlerinin çalışanlara yansması(1), zor işler yüklenmesi(1), konu seçiminde sınırlama(3), fiziksel imkânlarda eşitsizlik(2) şeklindedir. Son olarak “kişinin sağlığına yönelik mobbing” temasına ilişkin katılımcıların görüşlerine göre oluşturulan kodlar ve frekansları ise, cinsel taciz(1), fiziksel şiddet(2)’tir.

Mobbingle başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik sorulan soru “Mobbingle başa çıkmak için neler yapılabilir?” şeklindedir. Bu soruya yönelik oluşturulan kodlar “bireysel”, “örgütsel” ve “yönetmel” temalarına göre sınıflanmıştır. “Bireysel” temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, empati kurmak(1), yasal yollara başvurmak(13), psikolojik destek almak(1), soğukkanlı ve sabırlı olmak(1), ahlak kurallarının benimsenmesi(1), kendini savunma(1), haksızlık ve baskıya boyun eğmemek(4), şeffaf olmak(1), dürüst olmak(1), adil olmak(1), cesur olmak(1), mobbing uygulayanlardan uzak durmak(1), özlük haklarını

bilmek(7), şikayet etmek(3), deliliğe vurmak(1) şeklindedir. “Örgütsel” temasına ilişkin katılımcıların görüşlerine göre oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte etkili iletişim ortamı(8), güvenilir ve huzurlu bir örgüt(1), mobbing mağduruna mücadelesinde örgütsel destek(3), örgütün kurumsal yapıda olması(1), demokratik çalışma ortamı(1), iş odaklı çalışma ortamı(1), iş güvencesi sağlanmalı(1), çalışanlar arası rekabet ortamının azaltılması(1), örgüt kültürünün olması(2), gruplaşmanın engellenmesi(1), çalışan haklarının güvence altına alınması(3), özgür çalışma ortamı(1), herkese eşit davranma(3), güven ortamının sağlanması(1), çalışanlara psikolojik destek verilmesi(1)’dir. “Yönetimsel” temasına ilişkin katılımcıların görüşlerine göre oluşturulan kod ve frekanslar ise, yönetici ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler(1), astların haklarının belirlenmesi(1), çalışan sorunlarının dinlenmesi(2), şikâyetlerin gizli tutulması(1), idarecilerin üst yönetim tarafından denetlenmesi(1), adaletli yönetim(3), nitelikli personel istihdam etmek(1), şeffaf yönetim(1), kanunlara göre ceza verme(4), yöneticilerin astlarını ezmemesi(1), caydırıcı yasal düzenlemeler(2), kuralların herkes için geçerli olması(2), idarenin mobbing karşısında durması(1), kurum kuralları net olmalı(5) şeklindedir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik sorulan soru “sizce örgütsel sessizlik nedir?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin oluşturulan kodlar örgütsel sessizlik davranışlarının incelenmesiyle oluşturulan “bilinçli sessizlik”, “duyarsız kalma”, “çoğunluğa uyma”, “yönetimsel” temalarına göre sınıflanmıştır. “Bilinçli sessizlik” temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, başından geçenleri söylememek(1), karşılaşılan olumsuz durumu kabullenmek(3), düşüncelerini söylememek(4), örgüt içindeki sorunları ifade etmemek(7), baskı haksızlıklar karşısında sessiz kalmak(7), akademik ilerleme için sessiz kalmak(5), çıkar için güçlü tarafı seçmek(1), doğru bildiğini söylememek(3), iş kaybetme korkusuyla susmak(3), korkup sinmek(1), iletişim kuramayıp sessiz kalmak(1), kendini savunma amaçlı susmak(1), çalışma

arkadaşlarını korumak için susmak(1), dışlanma korkusuyla susmak(1) şeklindedir. “Duyarsız kalma” temasına ilişkin katılımcıların görüşleri dikkate alınarak oluşturulan kodlar ve frekansları, örgütte pasif kalmayı tercih etme(1), baskı ve psikolojik tacizlerin çalışanlar tarafından kabul edilmesi(1), örgütteki etik dışı durumlara tepkisiz kalmak(3), bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın anlayışı(1) şeklindedir. “Çoğunluğa uyma” temasına ilişkin kodlar frekansları ile birlikte, örgüt çıkarları için hatalı davranış ve uygulamalara tepki vermemek(2), defalarca yanlışları söyleyip çözüm bulamayınca diğerleri gibi susmak(3), çoğunluğu karşına alacağını bildiği için susmak(1) şeklindedir. Son olarak “yönetmel” temasına ilişkin katılımcıların görüşlerine göre belirlenen kodlar ve frekansları ise, iktidara boyun eğmek(3), yönetim tarafından fikirlerine önem verilmediği için sessiz kalmak(1) şeklindedir.

Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik sorulan soru “Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nelerdir?” şeklindedir. Bu soruya ilişkin oluşturulan kodlar Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen anket sonucu ortaya çıkan en çok sessiz kalınan konular dikkate alınarak ve ilgili alanyazın incelenmesi sonucu oluşturulan “etik”, “sorumluluk”, “yönetim sorunu”, “örgüt/çalışan performansı”, “çalışma şartları” temalarına göre sınıflanmıştır. “Etik” temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri dikkate alınarak oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, mobbing(9), etik kurallara uyulmaması(2), iftira(1), haksız suçlama ve soruşturmalar(2), kişisel çıkarlar için güçlüyü seçme(2), taciz(1), kişisel egoların ön planda tutulması(1), öğretim elemanı-öğrenci ilişkileri(1), adaletsiz atamalar(2), çıkarları kaybetme düşüncesi(1), kişisel hakların ihlali(1), haksız elde edilen başarılar(1), informal haberler(1), yöneticilerin adil olmayan uygulamaları(1), kişisel çıkarlarını düşünmek(1), hedef olmamak için mobbing karşısında sessiz kalmak(2), psikolojik baskılar(1), maddi kazanç için kendi menfaatini düşünme(1) şeklindedir. “Sorumluluk” temasına ilişkin oluşturulan kodlar ve frekansları ise, aşırı iş yükü(8), işleri aksatan kişilerle çatışma(1), yanlış anlaşılma kaygısı(1)

şeklindedir. “Yönetim sorunu” temasına ilişkin katılımcıların görüşleri ile oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, ayrımcılık(1), kayırmacılık(9), görev tanımının yapılmaması(1), bölüm projeleri ve ders dağılımları(9), idari görevlerde karşılaşılan sorunlar(1), görüş ayrılıkları(1), eşitsizlik(2), adama göre muamele(1), kadro ihlalleri(9), başarısız tezleri geçirme(3), özlük hakları(2), akademik yükselme(2), liyakata önem verilmemesi(1), yönetim süreçleri(2), yetki ve sorumluluk dağıtımı(2), yetki olmayan konular(1), sorunlar dile getirilse de bir şey değişmeyeceği düşüncesi(1), siyasi görüşler(1), üst makamların emirleri(4), karar alınırken fikir sorulmaması(1) şeklindedir. “Örgüt/çalışan performansı” temasına ilişkin kodlar frekansları ile birlikte, ortak çalışmalarda iş yükünün tek kişi üzerinde olması(1), bilimsel projelerde yaşanan sorunlar(1), mesleki yetersizlikler(1), hocalara karşı fikir savunma(3), tembellik(1), akademik beklentiler(1), üstü/Amiri eleştirme (1), hocaların başarısızlıkları (2), çalışma arkadaşlarının düşük performansı(2)’dir. Son olarak “çalışma şartları” temasına ilişkin katılımcıların görüşlerine göre belirlenen kodlar frekansları ile birlikte fiziksel mekân dağılımları(2), emeğin karşılığını alamama(1), ücret ile ilgili sorunlar(1), işsiz kalma korkusu(2), akademik ilerlemenin geciktirilmesi(1) şeklindedir.

Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik “sizce örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya ilişkin oluşturulan kodlar Çakıcı (2008) tarafından geliştirilen anket sonucu ortaya çıkan çalışanların sessiz kalma nedenlerine ilişkin faktörler dikkate alınarak ve ilgili alanyazın incelenmesi sonucu oluşturulan “yönetmel”, “örgütsel”, “iş ve yaşam kaygısı”, “bireysel özellikler”, “tecrübe eksikliği”, “ilişkileri zedeleme korkusu” ve “çevresel etmenler” temalarına göre sınıflanmıştır. “Yönetmel” temasına ilişkin belirlenen kodlar frekansları ile birlikte, yetki kullanma otoritesi(1), görev ve yetki dengesizliği(1), hiyerarşinin olması(2), alınan kararların gizlenmesi(1), yöneticilerin özgüven eksikliği(1), fikirlere değer verilmemesi(10), otoriter yöneticiler(1), yönetimin taraf tutması(1), yönetimin güç kaybetme kaygısı(1) şeklindedir. Katılımcıların

görüşleri dikkate alınarak belirlenen “örgütsel” temasına ilişkin kodlar ve frekansları iletişimsizlik(3), örgütsüzlük(1), demokrasinin olmaması(1), kurumsallaşmanın olmaması(2), liyakat sorunu(5), örgüt kültürü(1), adaletsizlik(1), suçlulara gerekli cezaların verilmemesi(3), mobbing(5) şeklindedir. “İş ve yaşam kaygısı” temasına ait kodlar frekansları ile birlikte, başıma iş gelirse kaygısı(11), iş kaybetme kaygısı(15), yöneticilerden korkulması(1), özlük haklarını kaybetme korkusu(1), ceza alma korkusu(1), mobbing korkusu(3), kariyer kaygısı(3), imkânlardan yoksun kalma korkusu(1), hedef olmak istememek(3), geçmişte yaşanan olumsuzluklar(1), baskı korkusu(2), ekonomik kaygı(2) şeklindedir. “Bireysel özellikler” temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre belirlenen kodlar frekansları ile birlikte samimiyetsizlik(1), özgüven eksikliği(1), rekabet(1), bencillik(7), karakter(3), hukuka güvensizlik(1), sevgi-saygı-hoşgörü eksikliği(1), güvensizlik(2), vurdumduymazlık(2), tükenmişlik(1), hakkını savunamama(1), eleştiriye açık olmama(1) şeklindedir. “Tecrübe eksikliği” temasına ilişkin kodlar ve frekanslar, çalışma hayatında deneyimsiz olma(1), hata yapmaktan kaçma(2), bireysel eksiklikler(1) şeklindedir. “İlişkileri zedeleme korkusu” temasına ilişkin belirlenen kodlar frekansları ile birlikte, başkalarını koruma amaçlı susma(1), aynı gruptaki arkadaşlarına hatalarını söylememe(1), çalışma ortamında problem çıkaran kişi olmak istememek(3), arkadaş ortamından dışlanma korkusu(5) ‘dur. Son olarak “çevresel etmenler” temasına ilişkin belirlenen kodlar ve frekansları ise, yetişilen çevre kültürü(1), siyasi unsurların etkisi(1) şeklindedir.

Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisine yönelik “Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya ilişkin oluşturulan kodlar ilgili alanyazın incelemesi sonucu oluşturulan “yönetmel”, “örgütsel”, “bireysel”, “iş ve yaşam güvencesi” temalarına göre sınıflanmıştır. “Yönetmel” temasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, adaletli yönetim(8), görev ve yetki dengesi(1), liyakata önem

verilmesi(1), toplumsal birlik ve beraberliğe inanan yöneticiler olması(1), şeffaf yönetim(2), rasyonel yönetim(1), kendi egoları için asları ezmeme(1), öğretim elemanlarının görüş ve fikirlerine değer verilmeli(1), yöneticiler elindeki yetkileri herkese eşit kullanmalı(1) şeklindedir. “Örgütsel” temasına ilişkin oluşturulan kodlar ve frekansları, demokratik örgüt(8), iletişim kanalları açık olmalı(4), örgüt kuralları net olmalı(2), dayanışma ve sosyal ilişkiler geliştirilmeli(6), kurumsal örgüt(3), araştırma görevlilerinin görev tanımları net yapılmalı(2), ekip çalışması(1), mobbinge karşı mücadele(4), seminer ve toplantılar düzenlemek(1), örgütsel güven(1), özgür çalışma ortamı(14), doğru görev dağılımı(2) şeklindedir. “Bireysel” temasına ilişkin katılımcıların görüşlerinden oluşturulan kodlar frekansları ile birlikte, kaygı ve korku ortamından kurtulma(1), bireysel motivasyonu artırma, planlı çalışmak(1), sevgi-saygı-hoşgörünün bireylere küçük yaşta kazandırılması(1), mesleki yeterlilik(1) şeklindedir. Son olarak “iş ve yaşam güvencesi” temasına ait kodlar ve frekansları ise, çalışanların haklarını bilmesi(5), mesleğe saygınlık kazandırılması(1), yaşam kalitesinin artırılması(1), iş güvencesi(2), hukuk sisteminin güvenilir olması(2), kanunların herkese eşit olmalı(4), çalışanları üst yönetime karşı korumak(1), çalışan haklarının yazılı olarak belirlenmesi(1), sorun çıkaranlara gerekli cezalar verilmeli(1) şeklindedir.

Bölüm IV: Bulgular

Bu bölümde araştırma verilerinin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir.

Öğretim Elemanlarının Görüşlerinden Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya ait nitel verilerin değerlendirildiği bu bölümde, mobbingin örgütsel sessizliğe etkisine ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini belirleyebilmek için hazırlanan görüşme formunda yer alan sorular öğretim elemanlarının görüşlerine dayalı olarak değerlendirmeye alınmıştır. Öğretim elemanlarının verdikleri cevaplara göre içerik analizi ile temalar ve kategoriler oluşturulmuş, frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Her tablonun devamında elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Öğretim elemanlarının görüşme sorularını cevaplamaya ilişkin görüşleri.

Araştırmada çalışma grubu 400 kişi olarak belirlenmiş ancak sadece 52 öğretim elemanı araştırmaya dahil olmuştur. Bu nedenle ilk bulgu olarak öğretim elemanlarının görüşme formunu doldurmayı kabul edip etmemelerine ilişkin görüşleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9

Öğretim elemanlarının görüşme sorularını cevaplamasına ilişkin bulgular

Görüşme sorularının cevaplanma düzeyi	f	%
Cevaplamayı kabul edenler	52	13
Cevaplamayı kabul etmeyenler	348	87
Toplam	400	100

Tablo 9’da öğretim elemanlarının görüşme formunu doldurmayı kabul edip etmemelerine ilişkin durumları verilmiştir. Tablo 9’a göre Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi bünyesinde yer alan fakültelerde görev yapmakta olan öğretim elemanından ulaşılan 400’üne görüşme formu bırakılmıştır. Öğretim elemanlarının %13’ünün (f=52)

görüşme formunu cevaplamayı kabul ettikleri, %87'sinin (f=348) görüşme formunu cevaplamayı kabul etmedikleri görülmektedir.

Mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Sizce mobbing nedir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre çıkarılan kodlardan oluşturulan temalar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10

Öğretim Elemanlarının Mobbinge İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Kod	f	%
Mobbinge İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri	Fiziksel	zorbalık(4), fiziksel taciz(2), fiziksel şiddet(4), iş göremezlik(1)	11	11
	Psikolojik	baskı(24), yıldırma(12), psikolojik taciz(13), psikolojik şiddet(12), hürriyetin kısıtlanması(1), emrivaki(1), uygun olmayan görevler(1), eşitsizlik(1), keyfi uygulama(1), iş ahlakına uymayan davranış(1), bireyi susturma(1), kötü niyetli davranışlar(3), yalnızlaştırma(1), dedikodu ile yıpratma(1), huzursuz çalışma ortamı(3), çalışma şevkinin kırılması(1), haksızlığa uğramak(1), sistematik ve duygusal saldırı (2), alay edilmesi/ küçük düşürülme(3)	83	86
	Ekonomik	maddi zarar(2), işsiz kalma (1)	3	3
Toplam:			97	

Tablo 10'da öğretim elemanlarının mobbinge ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 10'a göre, mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisinde, fiziksel temasında öğretim elemanlarının cevaplarına göre birbirinden farklı 4, toplamda 11 kod yer almaktadır. Bunlardan 2 tanesi 4 kez, 1 tanesi 2 kez, 1 tanesi ise 1 kez yazılmıştır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre fiziksel teması tabloya ait en fazla yazılan kod 4 kez yazılan “zorbalık” ve “fiziksel şiddet” olmuştur. “Zorbalık” ve “fiziksel şiddeti” 2 kez yazılan “fiziksel taciz” ve 1 kez yazılan “iş göremezlik” kodları takip etmektedir.

Psikolojik temasına ilişkin; öğretim elemanlarının cevaplarına göre birbirinden farklı 19, toplamda 83 kod yer almaktadır. Bunlardan 11 tanesi 1 kez yazılırken, 3 tanesi 3, 2 tanesi 12, 1 tanesi 13, 1 tanesi 2, 1 tanesi de 24 kez yazılmıştır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre psikolojik temasına ait en fazla yazılan kod 24 kez yazılan “baskı” olmuştur. “Baskı”yı 13 kez yazılan “psikolojik taciz” ve 12 kez yazılan “yıldırma” takip etmektedir.

Ekonomik temasına ilişkin; öğretim elemanlarının cevaplarına göre birbirinden farklı 2, toplamda 3 kod yer almaktadır. Bunlardan 1 tanesi 2 kez yazılırken, 1 tanesi de 1 kez yazılmıştır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre ekonomik temasına ait en fazla yazılan kod 2 kez yazılan “maddi zarar” olmuştur. Diğer kod ise 1 kez yazılan “işsiz kalma”dır.

“Kişinin çalışma hürriyetinin çeşitli yönlerden kısıtlanması.” (Ö2, E)

“Kişiye uygun olmayan görevler verilmesi ve sürekli görev yerinin değiştirilmesi olarak tanımlanabilir.” (Ö6, E)

“Yaşamınızdaki eşitsizlik, baskı ve keyfi uygulamalara maruz kalma. İş barışı ve iş ahlakına yakışmayan, ayrıştırıcı ve öteleyici davranışlara maruz kalmanın yanında keyfi uygulamalarla maddi ve manevi zarara uğrama.” (Ö8, E)

“Bilinçli ve sistemli bir şekilde bireyi yıldırma, susturma ve iş göremez hale getirme faaliyetleri.” (Ö9, E)

“Mobbing, baskı kurmak, kişiye dilediği işi yaptırmak ya da istemediği şeyi engellemek amacıyla yapılan duygusal baskıdır. Farklı kurumlarda genellikle yöneticilerin çalışanlara ya da çalışanların çalışanlara uyguladığı bilinçli veya bilinçsiz baskıdır.” (Ö20, K)

“Örgütlerde yatay ya da dikey ilişkiler aracılığıyla örgüt çalışanları arasında görülen yıpratıcı bir süreçtir. Bir kişi veya grup üzerinde yine bir kişi veya grubun kendi kaynak, yetki ve otoritesini kullanarak çıkarları doğrultusunda karşı tarafı yıpratmaya, yıldırmaya çalışmasıdır.” (Ö24, K)

“Kanunları işine geldiği gibi kullanarak kişisel ilişkiler ile iş ilişkilerini ayırt edememek, kendisi ile ilgili yetersizlikleri ya da başkalarının etkisinden kurtulamama davranışından kaynaklı olarak iş arkadaşları ya da üstün asta uyguladığı yersiz/yıldırıcı davranışlardır.” (Ö52, K)

Öğretim elemanlarının “Sizce mobbing nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde mobbinge ilişkin pek çok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. Ö2 mobbing kavramını; özgür bir çalışma ortamı olmaması olarak tanımlamıştır. Bu durum öğretim

elemanının iş yerinde fikirlerini özgürce dile getiremediğini göstermektedir. Ö6 ise mobbingin örgütte görev dağılımında etkili olduğunu belirtmiştir. Ö6'ya göre bireylere uygun olmayan görevler verilerek ve çalışma ortamları sürekli değiştirilerek çalışma şartları zorlaştırılmaktadır. Ö8, mobbingin keyfi bir uygulama olduğunu, iş ortamında çalışanları birbirinden uzaklaştırdığını ve sonucunda maddi ve manevi kayıplara sebep olduğunu belirtmiştir. Ö9 ise mobbingin bilinçli bir şekilde bireyleri örgüt içerisinde pasif duruma düşürmek ve çalışamaz duruma getirmek için yapılan davranışlar olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte Ö20'ye göre mobbing sadece yöneticiler tarafından değil çalışma arkadaşları tarafından da uygulanabilen duygusal baskı olarak ele alınmıştır. Ö24'e göre bireylerin görevlerini ve yetkilerini kendi çıkarları için kullanarak bireyleri yıpratma çabasıdır. Ö52 ise mobbingi bireylerin yetkilerini kişiye göre kullanarak adam kayırmacılığı yapıldığı ve diğer kişilerin yönlendirmesiyle örgüt içerisinde uygulanan yıldırıcı davranışlar olarak tanımlamıştır.

Mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Mobbingin yol açtığı bireysel sonuçlar sizce ne olabilir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre çıkarılan kodlardan oluşturulan temalar Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11

Öğretim Elemanlarının Mobbingin Yol Açtığı Bireysel Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Kod	f	%
Mobbingin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri	Fiziksel	Beden sağlığının bozulması(12), iş göremezlik(1), uyku problemi(3), kronik yorgunluk(2)	18	11
	Psikolojik	psikolojik sorunlar(21), mutsuzluk(11), duygusal yıpranma(3), dışlanmışlık duygusu(4), özgüven kaybı(6), huzursuzluk(5), kuruma güvensizlik(4), tahammül etme(1), stres(1), korku(3), kaygı(3),değerler açısından yozlaşma(1), kuruma olan duygusal bağın zayıflaması(1), kendini geliştirmek istememek(3), kuruma nefret duyma(1), depresyon(2), sosyal imajın zedelenmesi(1), tükenmişlik(2), şiddete yönelme(1)	71	44
	Ekonomik	Yaşam kalitesinin düşmesi(1), işten ayrılma(3), ekonomik zarara uğrama(1), hastane masrafları(1)	6	4
	Aile ve Sosyal Yaşama Etki	Aile yaşamının olumsuz etkilenmesi(6), iş arkadaşları ile iletişimin bozulması(4), dışlanma(1), iş ile ilgili bilgilerini paylaşmama(5), bireysel ve toplumsal yıkım(1), çalışma düzeninin bozulması(1), haksızlıklar karşısında susmak(1),itibarsızlaşma(1)	20	12
	Performans	Verimsizlik(14), çalışmak istememek(14), motivasyon kaybı(7), işe odaklanamama(3), potansiyeli sergileyememe(1), işgücü kaybı(4), iş doyumunun azalması(2), başarısızlık(1)	46	29
			Toplam: 161	

Tablo 11’de öğretim elemanlarının mobbingin yol açtığı bireysel sonuçlara ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 11’e göre, mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisinde, fiziksel temasında öğretim elemanlarının cevaplarına göre birbirinden farklı 4, toplamda 18 kod yer almaktadır. Bunlardan 1 tanesi 12, 1 tanesi 3, 1

tanesi 2, 1 tanesi ise 1 kez yazılmıştır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre fiziksel temasına ait en fazla yazılan kod 12 kez yazılan “beden sağlığının bozulması” olmuştur. “Beden sağlığı”nı 3 kez yazılan “uyku problemi”, 2 kez yazılan “kronik yorgunluk” ve 1 kez yazılan “iş göremezlik” takip etmektedir.

Psikolojik temasına ilişkin öğretim elemanlarının cevaplarına göre, birbirinden farklı 19, toplamda 71 kod yer almaktadır. Bunlardan 7 tanesi 1 kez yazılırken, 2 tanesi 4, 4 tanesi 3, 2 tanesi 2, 1 tanesi 6, 1 tanesi 5, 1 tanesi 11, 1 tanesi de 21 kez yazılmıştır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre psikolojik temasına ait en fazla yazılan kod 21 kez yazılan “psikolojik sorunlar” olmuştur. “Psikolojik sorunlar”ı 11 kez yazılan “mutsuzluk”, 6 kez yazılan “özgüven kaybı” ve 5 kez yazılan “huzursuzluk” takip etmektedir.

Ekonomik temasına ilişkin öğretim elemanlarının cevaplarına göre, birbirinden farklı 4 toplamda 6 kod yer almaktadır. Bunlardan 3 tanesi 1 kez yazılırken, 1 tanesi 3 kez yazılmıştır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre ekonomik temasına ait en fazla yazılan kod 3 kez yazılan “işten ayrılma” olmuştur. “Yaşam kalitesinin düşmesi”, ekonomik zarara uğrama”, “hastane masrafları” ise 1’er kez yazılmıştır.

Aile ve sosyal yaşama etki temasına ilişkin öğretim elemanlarının cevaplarına göre, birbirinden farklı 8, toplamda 20 kod yer almaktadır. Bunlardan 5 tanesi 1 kez yazılırken, 1 tanesi 6, 1 tanesi 5, 1 tanesi de 4 kez yazılmıştır. Aile ve sosyal yaşama etki temasına ait en fazla yazılan kod 6 kez yazılan “aile yaşamının olumsuz etkilenmesi” olmuştur. “Aile yaşamının olumsuz etkilenmesi”ni 5 kez yazılan “iş ile ilgili bilgilerini paylaşmama” ve 4 kez yazılan “iş arkadaşları ile iletişimin bozulması” takip etmektedir.

Performans temasına ilişkin öğretim elemanlarının cevaplarına göre farklı 8, toplamda 46 kod yer almaktadır. Bunlardan 2 tanesi 1, 1 tanesi 2, 1 tanesi 3, 1 tanesi 4, 1 tanesi 7, 2 tanesi ise 14 kez yazılmıştır. Performans temasına ait en fazla yazılan kodlar 14’er kez yazılan

“verimsizlik” ve “çalışmak istememek” olmuştur. Üçüncü olarak 7 kez yazılan “motivasyon kaybı” gelmektedir.

“İşyerine karşı soğukluk, çalışmama isteği, motivasyon kaybı, duygusal yıpranma” (Ö2, E)

“Kişinin işini düzgün yapması engellenebilir. Kişinin üstünde psikolojik bir baskı olduğu için işini düzgün, verimli yapamaz. Ayrıca bir haksızlığa karşı ses çıkarmaktan çekinebilir.” (Ö4, E)

“Çalışma azmi düşebilir. Verim (performansı) düşebilir. Kuruma ve iş ortamına güven azalabilir. Sorunlar kurum içinde diğer bireylere de yansiyabilir.” (Ö14, E)

“Bireyde kendine güvenmeme, işine bağlanamama, bulunduğu kurumu benimsemekte zorluk yaşama, isteksiz olma, performans düşüklüğü, mutsuz olma, işten ayrılma, psikolojik sorunlar yaşama gibi sorunlar oluşturabilir.” (Ö20, K)

“Psikolojisinin bozulmasına sebep olur, günlük yaşantısını ve aile yaşantısını da olumsuz etkiler. Kişilerin işten ayrılmasına ve evliliklerinin bitmesine sebep olur.” (Ö45, K)

“Birey mutsuz olur, kendini geliştirmek istemez. Kalp sorunu tansiyon sorunu gibi kronik rahatsızlıklara sebep olabilir.” (Ö46, E)

Yukarıdaki örneklerde görüldüğü gibi öğretim elemanları mobbingin bireyler üzerinde pek çok olumsuz sonucu olduğundan bahsetmiştir. Ö2’ye göre mobbing bireyde motivasyonu düşürerek işine karşı isteksizliğe yol açmakta ve bireyin duygusal olarak yıpranmasına sebep olmaktadır. Bu durum mobbing uygulanan bireyin her yönden yıprandığını gösterebilir. Bununla birlikte Ö4, mobbingin kişiler üzerinde baskı oluşturarak işlerini düzgün yapmasını engellediğini, bireylerin sistematik şekilde mobbinge maruz kaldıkları için bir süre sonra sessizliği tercih ettiklerini belirtmiştir. Bu durum sürekli mobbinge maruz kalmanın bireyleri pasifize ettiğinin bir göstergesidir. Bununla birlikte Ö14, mobbingin kişilerin örgüte olan güvenlerinin azalmasına sebep olduğunu, ayrıca yaşanan sorunların örgütte bulunan diğer çalışanlara da yansiyabileceğini belirtmiştir. Örgüte güvenmeyen çalışanlar bilgilerini paylaşmak istemeyecekler bir süre sonra verimleri düşecek bu durum da tüm örgütü etkileyecektir. Ö20 ise, mobbing uygulanması sonucu kendine güvenini kaybeden bireylerin psikolojilerinin bozulacağını ve isteksiz bir şekilde işe geleceklerini hatta işten ayrılmanın

yaşanacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Ö45, psikolojisi bozulan çalışanların işten ayrılmakla kalmayıp aile yaşantılarının da olumsuz etkileneceğini söylemiştir. İş yerinde mobbinge maruz kalan bireylerin bozulan psikolojilerini ev ortamına da yansıtır, aileden yeterince destek göremediği takdirde aile yaşamlarının da olumsuz etkileneceği söylenebilir. Mobbing bireylerde sadece psikolojik rahatsızlıklara yol açmamaktadır. Ö46, mutsuz olan bireylerin işlerinde kendilerini geliştirmek istemeyeceklerini, bu mutsuzluk halinin ise çalışanlarda zamanla kalp rahatsızlığı, tansiyon gibi kronik hastalıklara dönüşeceğini belirtmiştir.

Mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri.

Mobbingin yol açtığı örgütsel sonuçlar sizce ne olabilir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre çıkarılan kodlardan oluşturulan temalar Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

Öğretim Elemanlarının Mobbingin Yol Açtığı Örgütsel Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Kod	f	%
Mobbingin Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri	Psikolojik	Örgüt ikliminin bozulması(10), örgüt kültürünün oluşmaması(2), huzursuzluk(4), örgütün zayıflaması(2), göz yumma sonucu vicdani rahatsızlık(1), otoriterlik(1), ithamlara maruz kalma(1), örgütsel güvensizlik(5)	26	25
		işten ayrılmaların artması(9), örgüt çalışmalarının aksaması(4), toplam kalitenin düşmesi(1), uzman personel kaybı(3), örgüt başarısının düşmesi(4), ekonomik kayıplar(4), örgüt devamlılığını kaybetmesi(1), örgütün itibar kaybetmesi(1), yönetim sorunları(1)	28	27
	Örgütsel İletişim	Çalışanların örgüte küsmesi(9), gruplaşma(1), iletişim problemleri(1),haksızlık karşısında susmak(2), kutuplaşma(6),çalışanlar arası husumet(3)	22	21
	Performans	verimsizlik(22), motivasyon kaybı(3), örgüt amaçlarına ulaşamama(2), örgüt misyonunun gerçekleştirilmemesi(1)	28	27

Toplam: 104

Tablo 12’de öğretim elemanlarının mobbingin yol açtığı örgütsel sonuçlara ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 12’ye göre, mobbingin örgütsel sonuçları kategorisinde psikolojik temasında öğretim elemanlarının cevaplarına göre birbirinden farklı 8, toplam 26 kod yer almaktadır. Bunlardan 3 tanesi 1 kez, 2 tanesi 2 kez, 1 tanesi 5 kez, 1 tanesi 4 kez ve 1 tanesi de 10 kez yazılmıştır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre psikolojik temasına ait en fazla yazılan kod 10 kez yazılan “örgüt ikliminin bozulması” olmuştur. “örgüt ikliminin bozulması”nı 4 kez yazılan “huzursuzluk” ve 2 kez yazılan “örgüt kültürünün oluşmaması” ile “örgütün zayıflaması” takip etmektedir.

Ekonomik temasına ilişkin, öğretim elemanlarının cevaplarına göre birbirinden farklı 9, toplam 28 kod yer almaktadır. Bunlardan 4 tanesi 1 kez, 3 tanesi 4 kez, 1 tanesi 3 kez, 1 tanesi de 9 kez yazılmıştır. Ekonomik temasına ait en fazla yazılan kod 9 kez yazılan “örgüt başarısının düşmesi” olmuştur. “Örgütsel başarının düşmesi”ni 4 kez yazılan “örgüt çalışmalarının aksaması”, “ekonomik kayıplar” ve “örgüt başarısının düşmesi” takip etmektedir.

Örgütsel iletişim temasına ilişkin, öğretim elemanlarının cevaplarına göre birbirinden farklı 6, toplam 22 kod yer almaktadır. Bunlardan 2 tanesi 1 kez, 1 tanesi 2 kez, 1 tanesi 3 kez, 1 tanesi 6 kez, 1 tanesi de 9 kez yazılmıştır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre örgütsel iletişim temasına ait en fazla yazılan kod 9 kez yazılan “çalışanların örgüte küsmesi” olmuştur. Daha sonra 6 kez yazılan “kutuplaşma” ve 3 kez yazılan “çalışanlar arası husumet” gelmektedir.

Performans temasına ilişkin, birbirinden farklı 4, toplam 28 kod yer almaktadır. Bunlardan 1 tanesi 22, 1 tanesi 3, 1 tanesi 2 ve 1 tanesi de 1 kez yazılmıştır. Performans temasına ait en fazla yazılan kod 22 kez yazılan “verimsizlik” olmuştur. “Verimsizlik”i 3 kez yazılan “motivasyon kaybı”, 2 kez yazılan “örgüt amaçlarına ulaşamama” ve 1 kez yazılan “örgüt misyonunun gerçekleşmemesi” takip etmektedir.

“Örgütsel etkililiği düşer, örgüt amaçlarına ulaşamaz.” (Ö1, K)

“İşgücü kaybı, verimsiz çalışan.” (Ö2, E)

“Belli bir gruba ya da görüşe sahipseniz, önyargılı olarak tasvir edemeyeceğiniz şekilde ithamlara maruz kalma. Bu da toplumda ayrışma ve kutuplaşmalara neden olmaktadır.” (Ö8, E)

“Toplam kalite düşer. Örgüt çalışmaları aksamaya başlar. Personel kayıpları başlar ve kalifiye elemanlar örgüte gelmeyi tercih etmez.” (Ö9, E)

“Birey açısından görülen tüm kusurlar kuruma yansır. Kurumda güven ortamı zayıflar. Bireylerin kaybolan kurumsal güven ortamında işbirliği arzusu azalır/kaybolur. Kurumsal başarı düşer/yönetimsel sorunlar artar. İleri aşamalarda güven ortamının yeniden oluşturulması zorlaşır.” (Ö14, E)

“Sindirme, korku, kaygı, huzursuzluk, güvensizlik, bezginlik, motivasyon düşüklüğü, değerler açısından yozlaşma gibi problemlere yol açar. Bu özellikler örgütün iklimi halini alır ve en nihayetinde bu örgüt işlevini tamamen yitirir.” (Ö19, E)

“Örgüt kültürünün ve ikliminin oluşmaması, güvensiz bir ortam olarak akıllarda yer edinmesi, görevlerin aksaması, yapılacak işlerin tamamlanamaması, birlik bütünlük oluşmaması gibi sorunlara sebep olabilir.” (Ö20, K)

“Örgüt mobbing yapan ve maruz kalan çalışanlardan dolayı kişiler arası çatışmalarla karşı karşıya kalabilir. Örgüt yöneticisi bu durumları yönetme noktasında zor zamanlar yaşayabilir ve zaman emek harcamak durumunda kalabilirler.” (Ö24, K)

“Örgüte faydalı olabilecek kişiler baskılar karşısında susar ve örgüt yararlanamaz.” (Ö29, E)

Yukarıdaki veriler incelendiğinde mobbingin örgütsel açıdan pek çok farklı sonucunun olacağı anlaşılmaktadır. Ö1, mobbingin örgütün amaçlarına ulaşmasının önünde büyük bir engel olarak görmekte ve örgütsel verimsizliğe yol açacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Ö2, verimsiz çalışanların olduğu örgütlerde iş gücünün azalacağını söylemiştir. İş gücünün azaldığı örgütlerde ise verimsizlik kaçınılmaz sonuçlardan biridir. Bununla birlikte Ö8, örgüt içerisinde belirli bir grup içerisinde bulunmanın bireyi taraf haline getireceğini sonuç olarak bu durumun örgütlerde kutuplaşmaya sebep olacağını belirtmiştir. Kutuplaşmanın olduğu her ortamda bireyler baskı altında kalmakta ve bu durum örgütteki diğer çalışanlara da yansarak stresli ve mutsuz örgütlerin oluşmasına sebep olmaktadır. Ö9’a göre, mobbing örgütlerde toplam kalitenin düşmesine, bilgili ve kalifiye elemanların örgüte küsmesi ve ayrılmasına sebep

olmaktadır. İşinde başarılı çalışanların örgütten ayrılması yönetsel açıdan önemli bir sorundur. Örgütten ayrılan çalışanın yerine onunla aynı özelliklere sahip çalışan bulunması çok zo olacaktır. Ayrıca yeni çalışan alıp eğitilmesi hem uzun süre almakta hem de örgüte ekstra masraf getirmektedir. Bununla birlikte Ö14'e göre, örgütsel güvenin azaldığı örgütlerde başarısızlık kaçınılmaz sonudur. Bozulan güven ortamının yeniden sağlanması yönetim açısından aşılması zor sorunlardan biridir. Ayrıca Ö19'a göre, sindirme, korku, güvensizlik gibi faktörlerin örgüt iklimi halini alması örgütün sonunu getirmektedir. Ö20, güvensiz bir örgüt ikliminin çalışanların görevlerini aksatmasına, birlik ve bütünlüğün bozulmasına neden olacağını belirtmiştir. Böyle örgütlerin dışarıdan da hoş görünmeyeceği ve kalifiye elemanların bu örgütleri tercih etmeyecekleri açıktır. Örgüt içerisinde baskılara maruz kalan çalışanlar bir süre sonra konuşmalarının ya da fikirlerini söylemenin bir anlam ifade etmeyeceğini düşünmeye başlayacak ve sessizleşecektir. Ö20, örgüte faydalı olacak çalışanların susmasının örgütün zararına olacağını belirtmiştir.

Akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır? Cevabınız Evet ise nasıl? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre çıkarılan kodlardan oluşturulan temalar Tablo13'te verilmiştir.

Tablo 13

Öğretim Elemanlarının Akademik Ortamlarda Mobbing Uygulanmasına İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Kod	f	%
Akademik Ortamlardaki Mobbing Uygulanmasına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri	Çalışanın Kendini Göstermesine ve İletişime Yönelik Mobbing	Dışlanma(2), düşmanca davranışlar(1), azarlanmak(2), yapılan işin küçümsenmesi(1), hakaret(2), tehdit(1), psikolojik baskı(4), düşüncelerini ifade edememe(4), yaptırım uygulanması(2), kontrol(3), kararların üst makamlarca alınması(1)	23	25
	Sosyal İlişkilere Yönelik Mobbing	Başkalarıyla konuşmanın engellenmesi(1), yalnız bırakılma(2)	3	3
	Kişinin İtibarına Yönelik Mobbing	Haksız suçlama(3), başarının takdir edilmemesi(2), sözlü taciz(1), akademik kıskançlık(2), danışman ve öğretim üyelerinin yetersiz olduğu konularda astlarını yıpratması(2), mobbing uygulayana makam verilmesi(3)	13	14
	Kişinin Mesleki Konumuna Yönelik Mobbing	kadro sıkıntısı(9), adam kayırmacılık(9), gereksiz iş yükü(8), akademik ilerlemenin engellenmesi(5), şahsi işleri yaptırma(2), özlük haklarıyla oynanması(4), ders dağılımında haksızlık(3), görev yerinin değiştirilmesi(1), adaletsiz davranılma(3), yönetim problemlerinin çalışanlara yansması(1), zor işler yüklenmesi(1), konu seçiminde sınırlama(3), fiziksel imkanlarda eşitsizlik(2)	51	55
	Kişinin Sağlığına Yönelik Mobbing	Cinsel taciz(1), fiziksel şiddet(2)	3	3
Toplam:			93	

Tablo 13'de öğretim elemanlarının akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 13'e göre, akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına

ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisinde çalışanın kendini göstermesi ve iletişime yönelik mobbing temasında farklı 11, toplamda 23 kod yer almaktadır. Bunlardan 4 tanesi 2 kez, 4 tanesi 1 kez, 2 tanesi 4 kez ve 1 tanesi 3 kez yazılmıştır. Çalışanın kendini göstermesi ve iletişime yönelik mobbing temasına ait en fazla yazılan kod 4 kez yazılan “psikolojik baskı” ve “ düşüncelerini ifade edememe”dir. Daha sonra 3 kez yazılan “kontrol” ve 2 kez yazılan “dışlanma”, azarlanma”, “hakaret” ve yaptırım uygulanması” gelmektedir.

Sosyal ilişkilere yönelik mobbing temasına ilişkin verilen cevaplara göre farklı 2, toplam 3 kod yer almaktadır. “Yalnız bırakılma” 2 kez yazılırken “başkalarıyla konuşmanın engellenmesi” 1 kez yazılmıştır.

Kişinin itibarına yönelik mobbing temasına ilişkin öğretim elemanlarının verdiği cevaplara göre 6 farklı, toplamda 13 kod yer almaktadır. Bunlardan 3 tanesi 2, 2 tanesi 3, 1 tanes 1 kez yazılmıştır. Kişinin itibarına yönelik mobbing temasında en fazla yazılan kodlar 3 kez yazılan “haksız suçlama” ve mobbing uygulayana makam verilmesi”dir. Bu kodlardan sonra 2 kez yazılan “başarının takdir edilmemesi”, akademik kıskançlık” ve “danışman ve öğretim üyelerinin yetersiz olduğu konularda astlarını yıpratması” gelmektedir.

Kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing temasına ilişkin farklı 13, toplam 51 kod yer almaktadır. Bu kodlardan 2 tanesi 9 kez, 1 tanesi 8 kez, 1 tanesi 5 kez, 1 tanesi 4 kez, 3 tanesi 3 kez, 2 tanesi 2 kez ve 3 tanesi 1 kez yazılmıştır. Verilen cevaplara göre kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing temasına ait en fazla yazılan kodlar 9 kez yazılan “adam kayırmacılık” ve “kadro sıkıntısı”dır. Daha sonra 8 kez yazılan “gereksiz iş yükü” gelmektedir.

Kişinin sağlığına yönelik mobbing temasında 2 farklı, toplam 3 kod yer almaktadır. Bunlar 2 kez yazılan “fiziksel şiddet” ve 1 kez yazılan “cinsel taciz”dir.

“Çalışanların özellikle özlük haklarıyla oynanmaktadır. Kadrolar konusunda sıkıntı olmakta ayrıca ders dağılımları olması gerektiği gibi yapılmamaktadır.” (Ö1, K)

“Danışman ve öğretim üyelerinin kendilerini yetersiz hissettiği konularda astlarını yıpratması.” (Ö2, E)

“İnsanlara eşit iş yükü verilmemesi. Angaryaların mobbing uygulananlara, makamların ise boşta oturanlara verilmesi gibi.” (Ö3, K)

“En yaygın olanı görev yerinin sık sık değiştirilmesi ve takip edilmek olabilir.” (Ö6, E)

“Mümkün olmayan sürelerde mümkün olmayan işleri istemek, azarlanmak, yaptığınız işin küçümsenmesi.” (Ö7, K)

“Fazla ve gereksiz işyükü yüklemek. Akademik işler dışında organizasyon görevleri yüklenerek izin mesai saatleri gibi konularda taraflı davranarak, haksız suçlama ve soruşturma açılması vb.” (Ö9, E)

“Akademik ilerlemeye engel olmak, başka bireylerin (örneğin öğrencilerin) yanında onur kırıcı söylemlerde bulunmak, idari açıdan (örneğin izin alımlarında) sorun yaratmak, sürekli mantıksız nedenlerle soruşturma açmak, cinsel içerikli davranışlarda bulunmak, sözler söylemek.” (Ö10, K)

“Akademik personelin özellikle özlük haklarının verilmemesi, fiziksel imkânlarının paylaşılması (oda, pc vb.)” (Ö27, E)

“Adam kayırmacılığı yapılarak başarılı olacak akademik personelin ilerlemesi engellenmektedir.” (Ö47, E)

“İdareciler/danışmanlar, personel/öğrenci sanki 7/24 onun hizmetindeymiş gibi görerek, sürekli bir şeylerin yerine getirilmesini beklemesi.” (Ö51, E)

Yukarıdaki veriler incelendiğinde akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır? sorusuna evet cevabı veren öğretim elemanlarının cevapları şu şekildedir. Ö1 ve Ö27, akademik ortamlarda çalışanların özlük haklarıyla oynandığını, kadro ve ders dağılımı konusunda haksızlıklar yapıldığını, fiziksel imkanların paylaşılmasında haksızlık yapıldığını belirtmiştir. Bununla birlikte Ö2, danışman ve öğretim elemanlarının kendilerini yetersiz hissettiği konularda astlarını yıpratıldığını söylemiştir. Bu durum danışman ve öğretim elemanlarının eksiklerini kapatmak ya da kendilerini yetersiz hissettikleri konuların ortaya çıkmasını istemedikleri için agresifleşerek astlarını sindirme yoluna gitmeleri ile açıklanabilir. Ö3 ise, akademik ortamlardaki mobbing uygulamalarına örnek olarak mobbing mağdurlarına angaryaların verildiğini, çalışmayanlara ise makamlar verildiğini belirtmiştir. Ö6’ya göre en yaygın mobbing, görev yerinin sürekli değiştirilmesi ve yaptıklarının sürekli izlenmesidir.

Görev yeri sürekli değiştirilen çalışanın kendini bir yere ait hissetmeyerek örgütten kendini soyutlaması kaçınılmazdır. Ö7, mümkün olmayan sürelerde işlerin tamamlanmasının istenmesini, yapılan işin küçümsenmesi ve azarlanmayı örnek vermiştir. Ö9'a göre akademik ortamlarda bireylere vazifesi olmayan işler yüklenmekte, izin ve mesai konularında haksızlık yapılarak soruşturmalar açılmaktadır. Öğretim elemanlarının akademik konularda araştırma yapacakları süreyi gereksiz işlerle harcaması verimlerini düşürecektir. Bir diğer öğretim elemanı olan Ö10 akademik ortamlarda karşılaştığı mobbing davranışlarını akademik ilerleye engel olmak, onur kırıcı söylemlere maruz kalmak, izin almada sorun yaşamak, cinsel tacizlere maruz kalmak şeklinde sıralamıştır. Ö47'ye göre adam kayırmacılığı ile akademik ilerlemenin engellenmesi öğretim elemanlarının karşılaştıkları mobbing davranışlarından birkaçıdır. Bunun yanı sıra Ö51 tarafından belirtilen üstün astı kendi emrindeki çalışanı gibi görüp sürekli işlerini yaptırmak istemesi de akademik ortamlarda karşılaşılan bir diğer mobbing örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mobbingle başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri. Mobbingle başa çıkmak için neler yapılabilir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre çıkarılan kodlardan oluşturulan temalar Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14

Öğretim Elemanlarının Mobbingle Başa Çıkmaya İlişkin Görüşler

Kategori	Tema	Kod	f	%
Mobbingle Başa Çıkmada Öğretim Elemanlarının Görüşleri	Bireysel	yasal yollara başvurmak(13), empati kurmak(1), psikolojik destek almak(1), soğukkanlı ve sabırlı olmak(1), ahlak kurallarının benimsenmesi(1), kendini savunma(1), haksızlık ve baskıya boyun eğmemek(4), şeffaf olmak(1), dürüst olmak(1), adil olmak(1), cesur olmak(1), mobbing uygulayanlardan uzak durmak(1), özlük haklarını bilmek(7), şikayet etmek(3), deliliğe vurmak(1)	38	41
	Örgütsel	Etkili iletişim ortamı(8), güvenilir ve huzurlu bir örgüt(1), mobbing mağduruna mücadelesinde örgütsel destek(3), örgütün kurumsal yapıda olması(1), demokratik çalışma ortamı(1), iş odaklı çalışma ortamı(1), iş güvencesi sağlanmalı(1), çalışanlar arası rekabet ortamının azaltılması(1), örgüt kültürünün olması(2), gruplaşmanın engellenmesi(1), çalışan haklarının güvence altına alınması(3), özgür çalışma ortamı(1), herkese eşit davranma(3), güven ortamının sağlanması(1), çalışanlara psikolojik destek verilmesi(1)	29	31
	Yönetimsel	kurum kuralları net olmalı(5), adaletli yönetim(3), yönetici ve çalışanlar arasında iyi ilişkiler(1), astların haklarının belirlenmesi(1), çalışan sorunlarının dinlenmesi(2), şikâyetlerin gizli tutulması(1), idarecilerin üst yönetim tarafından denetlenmesi(1), nitelikli personel istihdam etmek(1), şeffaf yönetim(1), kanunlara göre ceza verme(4), yöneticilerin astlarını ezmemesi(1), caydırıcı yasal düzenlemeler(2), kuralların herkes için geçerli olması(2), idarenin mobbing karşısında durması(1),	26	28
			Toplam: 93	

Tablo 14’de öğretim elemanlarının mobbingle başa çıkmaya ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 14’e göre, mobbingle başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri kategorisinde, bireysel temasında farklı 15, toplam 38 kod yer almaktadır. Bunlardan 11 tanesi 1 kez, 1 tanesi 13 kez, 1 tanesi 7 kez, 1 tanesi 4 kez, 1 tanesi 3 kez yazılmıştır. En fazla yazılan kod 13 kez yazılan “yasal yollara başvurmak” olmuştur. Daha sonra 7 kez yazılan “özlük haklarını bilmek” ve 4 kez yazılan haksızlık ve baskıya boyun eğmemek” gelmektedir.

Örgütsel temasına ilişkin, öğretim elemanlarının verdikleri cevaplara göre birbirinden farklı 15, toplam 29 kod yer almaktadır. Bunlardan 10 tanesi 1 kez yazılırken, 3 tanesi 3 kez, 1 tanesi 8 kez ve 1 tanesi de 2 kez yazılmıştır. Örgütsel temasına ait en fazla yazılan kod 8 kez yazılan “etkili iletişim ortamı” olurken, 3 kez yazılan “mobbing mağduruna mücadelesinde örgütsel destek”, “çalışan haklarının güvence altına alınması” ve “herkese eşit davranma” takip etmektedir.

Yönetimsel temasına ilişkin, birbirinden farklı 14, toplamda 26 kod yer almaktadır. Bunlardan 8 tanesi 1 kez, 3 tanesi 2 kez, 1 tanesi 3 kez, 1 tanesi 4 kez ve 1 tanesi de 5 kez yazılmıştır. En fazla yazılan kod 5 kez yazılan “kurum kuralları net olmalı” olmuştur. “Kurum kuralları net olmalı”yı 4 kez yazılan “kanunlara göre ceza verme” ve 3 kez yazılan “adaletli yönetim” takip etmektedir.

“Yönetici ve çalışanlar arasında sağlam ilişkiler kurulmalı, etkili iletişim olmalı, empati kurulmalıdır.” (Ö1, K)

“Astların hakları kalın çizgiler ile belirlenmeli. Kurullar oluşturulup sorunlar dinlenmeli. Başvurularda mahremiyete önem verilmelidir.” (Ö2, E)

“İdareci konumundaki kişilerin üst yönetim tarafından denetlenmesi, adamcılık yerine kanun ve yönetmelikler çerçevesinde eşitlik ilkesine göre değerlendirme yapılmalıdır.” (Ö8, E)

“Kurum üst amirinin adaletli yönetimi sağlaması ilk çözümdür. Mobbinge uğrayan personeli iş arkadaşları mücadelesinde yalnız bırakmamalı, konuşarak çözülmeyen konular yargıya taşınmalıdır.” (Ö9, E)

“İyi eğitimci, düzgün aile ve çevresi olan, kendini bilen, sanata adanmış, gelişime açık, psikolojik sorunları olmayan, insana saygı ve sevgi besleyen, akademik ve idari personelle uyumlu kişilerin istihdam edilmesiyle başa çıkılabilir.” (Ö12, K)

“Yüksek özgüvene sahip yöneticiler personel arasındaki güven ortamını sağlama ve sürdürme konusunda etkili olabilir.” (Ö14, E)

“Örgütün kesinlikle kurumsal bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu şekilde idareciler ya da yöneticiler kurumsal dolayısıyla demokratik uygulamaları yerine getirmekle yükümlü olduklarını bilirler.” (Ö17, E)

“Kişi veya grup öncelikle haklarını iyi bilmelidir. Süreçte güçlü ve sağlıklı açısından sağlam durabilmek için gerekirse dışarıdan destek alarak bu süreci yönetmelidir.” (Ö24, K)

“Dürüst olup lafını esirgememek gerekir. Susarsak mobbing devam eder. Ama mobbing karşısında dimdik duruyorsan saygılı ve mantıklı cümlelerle mobbing engellenebilir. Bir çözümde deli olmak. Deliyle kimse uğraşmaz.” (Ö51, E)

Yukarıdaki veriler incelendiğinde öğretim elemanlarının mobbinge başa çıkmak için belirttiği farklı görüşler şu şekildedir. Ö1, mobbinge başa çıkmanın yolunu yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulan etkili iletişim ve empati olarak ifade etmiştir. Günlük hayatta olduğu gibi örgütlerde de sorunların çözüme ulaşması için izlenecek ilk yol iletişim kurmak olacaktır. Bir diğer görüşe göre Ö2, çözüm olarak astların haklarının net bir şekilde belirlenmesi, sorunların gizli tutulması ve kurullarda görüşülmesi olarak belirtmiştir. Örgütlerin en büyük problemlerinden biri belirsiz haklar ve kurallar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kendi haklarını bilmeyen çalışanlar işsiz kalma ya da baskıya uğrama gibi korkularından dolayı kendilerine uygulanan mobbing davranışlarını söylemekten çekinmektedirler. Bununla birlikte Ö8, mobbinge başa çıkmak için idarecilerin üst yönetim tarafından denetlenmesi ve herkese eşit davranılması gerektiğini söylemiştir. Adam kayırmacılığı örgütlerde mobbing uygulanmasına neden olmaktadır. Ö9 ise, mobbinge başa çıkmak için mobbinge uğrayan personele arkadaşlarının destek olması gerektiğini, konuşarak çözüme ulaşmayan sorunların yargıya taşınarak çözülmesi gerektiğini söylemiştir. Ö12, insani değerlere sahip olan kişilerin istihdam edilmesiyle mobbinge başa çıkılabileceğini belirtmiştir. Örgütlerde her sorun gibi mobbing sorununu da çözmenin yolu yöneticilerden geçmektedir. Ö12, yüksek özgüvene sahip yöneticilerin örgütte güven sağlayacağını ve çalışanların sorunlarını rahatça ifade edebilecekleri bir örgüt oluşturma konusunda etkili olacaklarını belirtmiştir. Örgütlerin sahip olması gereken bir diğer özellik ise kurumsal yapıdır. Ö17, kurumsal yapıya sahip örgütlerde yönetim daha demokratik olacaktır. Ö24'e göre ise, kişilerin haksızlıklara karşı koyabilmesi için haklarını iyi bilmesi gerektiğini, eğer yeterince bilgisi yoksa bilen kişilerden destek alması gerektiğini belirtmiştir. Ö51 ise, mobbinge uğrayanların sorunlarını dile getirmeleri gerektiğini sustukları takdirde mobbingin devam edeceğini belirtmiştir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Sizce örgütsel sessizlik nedir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre çıkarılan kodlardan oluşturulan temalar Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15

Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Kod	f	%
Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri	Bilinçli Sessizlik	örgüt içindeki sorunları ifade etmemek(7), baskı haksızlıklar karşısında sessiz kalmak(7), akademik ilerleme için sessiz kalmak(5), başından geçenleri söylememek(1), karşılaşılan olumsuz durumu kabullenmek(3), düşüncelerini söylememek(4), çıkar için güçlü tarafı seçmek(1), doğru bildiğini söylememek(3), iş kaybetme korkusuyla susmak(3),korkup sinmek(1), iletişim kuramayıp sessiz kalmak(1),kendini savunma amaçlı susmak(1), çalışma arkadaşlarını korumak için susmak(1), dışlanma korkusuyla susmak(1),	39	71
	Duyarsız kalma	Örgütte pasif kalmayı tercih etme(1),baskı ve psikolojik tacizlerin çalışanlar tarafından kabul edilmesi(1), örgütteki etik dışı durumlara tepkisiz kalmak(3), bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın anlayışı(1)	6	11
	Çoğunluğa uyma	defalarca yanlışları söyleyip çözüm bulamayınca diğerleri gibi susmak(3), örgüt çıkarları için hatalı davranış ve uygulamalara tepki vermemek(2), çoğunluğu karşına alacağını bildiği için susmak(1)	6	11
	Yönetimsel	İktidara boyun eğmek(3), yönetim tarafından fikirlerine önem verilmediği için sessiz kalmak(1)	4	7

Toplam: 55

Tablo 15’de öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 15’e göre, örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisinde, bilinçli sessizlik temasında farklı 14, toplam 39 kod yer almaktadır. Bu kodlardan 7 tanesi 1 kez, 3 tanesi 3 kez, 2 tanesi 7 kez, 1 tanesi 5 kez, 1 tanesi de 4 kez yazılmıştır. Bilinçli sessizlik kategorisinde en fazla yazılan kod 7 kez yazılan “örgüt içindeki sorunları ifade edememek” ve “baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak” olmuştur. Daha sonra 5 kez yazılan “akademik ilerleme için sessiz kalmak” gelmektedir.

Duyarsız kalma temasında verilen cevaplara göre birbirinden farklı 4, toplamda 6 kod yer almaktadır. Bu kodlardan en fazla yazılan kod 3 kez yazılan “örgütteki etik dışı durumlara tepkisiz kalmak”tır. Diğer kodlar olan “örgütte pasif kalmayı tercih etme”, “baskı ve psikolojik tacizin çalışanlar tarafından kabul edilmesi” ve “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın anlayışı” 1’er kez yazılmıştır.

Çoğunluğa uyma temasında öğretim elemanlarının verdikleri cevaplara göre birbirinden farklı 3, toplamda 6 kod yer almaktadır. Bu kodlardan ilki 3 kez yazılan “defalarca yanlışları söyleyip çözüm bulamayınca diğerleri gibi susmak”, ikincisi 2 kez yazılan “örgüt çıkarları için hatalı davranış ve uygulamalara tepki vermemek”, sonuncusu ise 1 kez yazılan “çoğunluğu karşısına alacağını bildiği için susmak”tır.

Yönetmel temasına ilişkin farklı 2, toplam 4 kod yer almaktadır. Bu kodlardan 1 tanesi 3 kez yazılırken, 1 tanesi 1 kez yazılmıştır. Yönetmel temasına ait en fazla yazılan kod 3 kez yazılan “iktidara boyun eğmek”tir. İkinci olarak 1 kez yazılan “yönetim fikirlerine önem vermediği için sessiz kalmak” gelmektedir.

“Mobbinge uğrayan kişilerin bazı nedenlerden dolayı başından geçenleri söylememesi, karşılaştığı olumsuzlukları kabullenmesi durumudur.” (Ö1, K)

“Bastırılmışlık, sindirilmişlik ve ötekileştirilmişlik duygusunun öne çıktığı ya da empatiden uzak neme laızcılık duygusuyla toplumsal sorumluluğa ilgisiz kalmak.” (Ö8, E)

“Haksızlık ve adaletsizlik durumlarında çalışanların bu durumlara tepki göstermemesi, çıkar ve menfaat çatışmalarında her zaman güçlü tarafı seçmeleri.” (Ö9, E)

“Kurum içinde çeşitli kademelerde bireylerin üzerine yapılan mobbing eylemlerine bilinçli ve düzenli olarak sessiz kalınmasıdır. Yönetimin konuya bilerek ya da bilmeyerek karşı koymaması, sessiz kalması.” (Ö14, E)

“Bireylerin çeşitli kaygılardan (iş kaybetme, kariyer kaygıları) haklarını savunamamasıdır.” (Ö25, E)

“Bana dokunmayan yılan bin yaşasın, benim işime yarıyorsa gerisi önemli değil ya da kaybetme korkusundan dolayı yerleşmiş sükûnet.” (Ö52, K)

Öğretim elemanlarının “Sizce örgütsel sessizlik nedir?” sorusuna verdikleri cevaplar incelendiğinde örgütsel sessizlik için pek çok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. Ö1, örgütsel

sessizliği mobbing mağdurlarının yaşadıkları sorunları söylemeyip susması olarak tanımlamıştır. Ö8, bastırılan, sindirilen ve ötekileştirilen kişilerin yada empati kuramayan kişilerin sorunlar karşısında susması şeklinde belirtmiştir. Sürekli kendisini düşünen bencil bireyler toplumun her kesiminde başkalarının yaşadıkları sorunlar karşısında tepkisiz kalmayı tercih etmektedir. Ö9 ise, çalışanların karşılaştıkları haksızlıklar karşısında susup, çıkarları için güçlü tarafı tercih etmeleri örgüt sorunlarını kendi menfaatleri için görmezden gelmeleri şeklinde tanımlamıştır. Bununla birlikte Ö14, bunun kurumsal bir sorun olduğunu, kurum çalışanlarının ve yönetimin yaşanan sorunlar karşısında bilerek sessiz kalması olarak tanımlamıştır. Sessizliğin bir diğer nedeni de bireylerin yaşam kaygılarıdır. Ö25, çalışanların işsiz kalma, kariyerlerinde ilerleyememe gibi kaygılarından dolayı haklarını savunamamaları olarak belirtmiştir. Ö52 ise, örgütsel sessizliği tanımlarken bireylerin kişisel çıkarlarının ön planda olduğunu belirtmek için “Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın” atasözünü örnek vermiştir.

Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nelerdir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre çıkarılan kodlardan oluşturulan temalar Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16

Öğretim Elemanlarının Akademik Ortamlarda En Çok Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Kod	f	%	
Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri	Etik	Mobbing(9), etik kurallara uyulmaması(2), iftira(1), haksız suçlama ve soruşturmalar(2), kişisel çıkarlar için güçlüyü seçme(2), taciz(1), kişisel egoların ön planda tutulması(1), öğretim elemanı-öğrenci ilişkileri(1), adaletsiz atamalar(2), çıkarları kaybetme düşüncesi(1), kişisel hakların ihlali(1), haksız elde edilen başarılar(1), informal haberler(1), yöneticilerin adil olmayan uygulamaları(1), kişisel çıkarlarını düşünmek(1), hedef olmamak için mobbing karşısında sessiz kalmak(2), psikolojik baskılar(1), maddi kazanç için kendi menfaatini düşünme(1)	31	27	
		Sorumluluk	Aşırı iş yükü(8), işleri aksatan kişilerle çatışma(1), yanlış anlaşılma kaygısı(1)	10	9
		Yönetim Sorunu	kayırmacılık(9), bölüm projeleri ve ders dağılımları(9), ayrımcılık(1), görev tanımının yapılmaması(1), idari görevlerde sorunlar(1), görüş ayrılıkları(1), eşitsizlik(2), adama göre muamele(1), kadro ihlalleri(9), başarısız tezleri geçirme(3), özlük hakları(2), akademik yükselme(2), liyakata önem verilmemesi(1), yönetim süreçleri(2), yetki ve sorumluluk dağıtım(2), yetki olmayan konular(1), sorunlar dile getirilse de bir şey değişmeyeceği düşüncesi(1), siyasi görüşler(1), üst makamların emirleri(4), karar alınırken fikir sorulmaması(1)	54	47
		Örgüt/Çalışan Performansı	Ortak çalışmalarda iş yükünün tek kişi üzerinde olması(1), bilimsel projelerde yaşanan sorunlar(1), mesleki yetersizlikler(1), hocalara karşı fikir savunma(3), tembellik(1), akademik beklentiler(1), üstü/Amiri eleştirme (1), hocaların başarısızlıkları (2), çalışma arkadaşlarının düşük performansı(2)	13	11
		Çalışma Şartları	Fiziksel mekân dağılımları(2), emeğin karşılığını alamama(1), ücret ile ilgili sorunlar(1), işsiz kalma korkusu(2), akademik ilerlemenin geciktirilmesi(1)	7	6
Toplam:			115		

Tablo 16’da öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 16’ya göre, öğretim elemanlarına göre akademik ortamlarda

en çok sessiz kalınan konular kategorisinde, etik temasında birbirinden farklı 18, toplamda 31 kod yer almaktadır. Bunlardan 12 tanesi 1 kez, 5 tanesi 2 kez, 1 tanesi de 9 kez yazılmıştır. Etik temasına ait en fazla yazılan kod 9 kez yazılan “mobbing” olmuştur.

Sorumluluk temasına ilişkin, öğretim elemanlarının cevaplarına göre birbirinden farklı 3, toplamda 10 kod yer almaktadır. Bu kodlardan 1 tanesi 8 kez, 2 tanesi de 1 kez yazılmıştır. En fazla yazılan kod 8 kez yazılan “aşırı iş yükü” dür.

Yönetim sorunu temasına ilişkin, birbirinden farklı 20, toplamda 54 kod yer almaktadır. Bunlardan 10 tanesi 1 kez, 5 tanesi 2 kez, 3 tanesi 9 kez, 1 tanesi 3 kez, 1 tanesi de 4 kez yazılmıştır. Yönetim sorunu temasına ilişkin en fazla yazılan kod 9 kez yazılan “kayırmacılık”, “bölüm projeleri ve ders dağılımları” ve “kadro ihlalleri” olmuştur. Daha sonra 4 kez yazılan “üst makamların emirleri” ve 3 kez yazılan “başarısız tezleri geçirme” yer almaktadır.

Örgüt/çalışan performansı temasına ilişkin birbirinden farklı 9, toplamda 13 kod yer almaktadır. Bunlardan 6 tanesi 1 kez, 1 tanesi 3 kez, 2 tanesi de 2 kez yazılmıştır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre örgüt/çalışan performansı temasına ait en fazla yazılan kod 3 kez yazılan “hocalara karşı fikir savunma” olmuştur. “Hocalara karşı fikir savunma”yı 2 kez yazılan “hocaların başarısızlıkları” ve “arkadaşların düşük performansı” takip etmektedir.

Çalışma şartları temasına ilişkin farklı 5, toplamda 7 kod yer almaktadır. Bunlardan 3 tanesi 1 kez, 2 tanesi 2 kez yazılmıştır. Çalışma şartları temasına ait en fazla yazılan kod 2 kez yazılan “işsiz kalma korkusu” ve “fiziksel mekân dağılımları”dır. Daha sonra 1 kez yazılan “emeğin karşılığını alamama”, “ücret ile ilgili sorunlar” ve “akademik ilerlemenin geciktirilmesi” gelmektedir.

“Ayrımcılık-Dost ahbab ilişkisi-Mobbing” (Ö1, K)

“Astların çalışma konularının tanımlanması. Bölüm projelerinin-derslerinin dağılımı” (Ö2, E)

“Hocaların başarısızlıkları veya yanlışlarının duyarsa bir şey yapar diye başka ortamlarda anlatılmaması. Ortak yapılan çalışmalarda 1 kişinin çalışıp 10 kişinin isminin yazılması şeklinde sorunlar ortaya çıkıyor.” (Ö3, K)

“Bilimsel projelerde yaşanan olumsuzluklar. İdari görevlerde karşılaşılan sorunlar.” (Ö4, E)

“Adaletsiz ve usule aykırı yapılan işlerde yönetime veya siyasi güce yakın olanların korunması, iftiraya maruz kalan kişilerin bile bile sorunlarla yüzyüze gelmesine seyirci kalınması. Gerçek suçluyla suçsuz arasında kişiye göre işlem yapılması.” (Ö8, E)

“Haksız suçlama ve soruşturmalar. Çıkar-menfaat çatışmasında güçlü tarafı (yönetim) seçme. Aşırı ve gereksiz personel görevlendirmeleri (iş yükünü bilerek artırma, yıldırmak)” (Ö9, E)

“Taciz, meslektaşlarla çatışma, akademik yükselme, kişisel egoları ön planda tutma.” (Ö12, K)

“Özlük hakları, adaletsiz atamalar, liyakata önem verilmemesi, idari yeteneği olmayan kişilerin belli mevkilere getirilmesi” (Ö15, E)

“Mobbing, aşırı iş yükü” (Ö26, E)

“Kadro dağıtımı, ders dağıtımı, fiziksel imkânları dağıtımı.” (Ö27, E)

Öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konuları şu şekilde sıraladıkları görülmektedir. Ö2, astların çalışma tanımlarının yapılmadığını belirtmiştir. Bu durum görevleri olmadığı halde pek çok işin kendilerine yaptırılmasına neden olmaktadır. Ayrıca proje ve ders dağılımında da yapılan haksızlıklara karşı sessiz kaldığını belirtmiştir. Bunun sebebi bireylerin çekingен kişilikleri olabileceği gibi haklarını tam olarak bilmiyor olmaları da olabilir. Ö3 ise, üstleri eleştiremediklerinden bahsetmiştir. Herhangi bir şekilde eleştirdiklerinde başlarına bir şey gelmesinden korktukları için sessiz kalmanın tercih edildiğini belirtmiştir. Ayrıca akademik ortamlarda ortak yürütülen işlerin sadece tek bir kişinin üzerine kalıp pek çok kişinin isminin yazılmasından da rahatsız olduğunu belirtmiştir. Ö4 de benzer şekilde bilimsel projeler konusunda yaşanan sorunlar ve verilen idari görevleri yerine getirirken ortaya çıkan sorunlar karşısında sessiz kaldığını ifade etmiştir. İdari görevlerde sessiz kalınmasının sebebi mesleki deneyimsizlik, siyasi faktörler, eş-dost ahbab ilişkileri gibi konular olabilir. Benzer şekilde Ö8, adaletsiz yapılan işlerde yönetim ve siyasi gücün etkili olduğunu ve mağdur olanla suçlu kişiler arasında kişiye göre işlem yapılması örneğini vermiştir. Ö9, çalışanların haksız yere suçlanarak ve gereksiz iş yükü yüklenerek yıpratılmaya çalışılmasını,

Ö26 ise, mobbing ve aşırı iş yüküne karşı akademik ortamlarda sessiz kaldığını belirtmiştir. Bununla birlikte Ö12, taciz ve akademik yükselme konusunda yapılan haksızlıklardan bahsetmiştir. Çalışanların bu konuda sessiz kalmasının sebebi utanmaları ya da konuştuklarında kendilerine inanılmaması, kariyer ilerlemelerinin engellenmesi, baskı görme, işsiz kalma gibi sebepler olabilir. Ö15, özlük hakları, adaletsiz atamalar, liyakata önem verilmemesini örnek göstermiştir. Ö27 de kadro ve ders dağıtım konularının yanında fiziksel imkânların dağıtım konusunda yapılan haksızlıkları akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara örnek göstermiştir.

Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Sizce örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre çıkarılan kodlardan oluşturulan temalar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17

Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Kod	f	%
Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri	Yönetimsel	fikirlere değer verilmemesi(10), yetki kullanma otoritesi(1), görev ve yetki dengesizliği(1), hiyerarşinin olması(2), alınan kararların gizlenmesi(1), yöneticilerin özgüven eksikliği(1), otoriter yöneticiler(1), yönetimin taraf tutması(1), yönetimin güç kaybetme kaygısı(1)	19	15
	Örgütsel	mobbing(5), iletişimsizlik(3), örgütsüzlük(1), demokrasinin olmaması(1), kurumsallaşmanın olmaması(2), liyakat sorunu(5), örgüt kültürü(1), adaletsizlik(1), suçlulara gerekli cezaların verilmemesi(3)	22	18
	İş ve Yaşam Kaygısı	iş kaybetme kaygısı(15), başıma iş gelirse kaygısı(11), yöneticilerden korkulması(1), özlük haklarını kaybetme korkusu(1), ceza alma korkusu(1), mobbing korkusu(3), kariyer kaygısı(3), imkânlardan yoksun kalma korkusu(1), hedef olmak istememek(3), geçmişte yaşanan olumsuzluklar(1), baskı korkusu(2), ekonomik kaygı(2)	44	36
	Bireysel Özellikler	Samimiyetsizlik(1), özgüven eksikliği(1), rekabet(1), bencillik(7), karakter(3), hukuka güvensizlik(1), sevgi-saygı-hoşgörü eksikliği(1), güvensizlik(2), vurdumduymazlık(2), tükenmişlik(1), hakkını savunamama(1), eleştiriye açık olmama(1)	22	18
	Tecrübe Eksikliği	Çalışma hayatında deneyimsiz olma(1), hata yapmaktan kaçma(2), bireysel eksiklikler(1)	4	3
	İlişkileri Zedeleme Korkusu	Başkalarını koruma amaçlı susma(1), aynı gruptaki arkadaşlarına hatalarını söylememe(1), çalışma ortamında problem çıkaran kişi olmak istememek(3), arkadaş ortamından dışlanma korkusu(5)	10	8
	Çevresel Etkimler	Yetişilen çevre kültürü(1), siyasal unsurların etkisi(1)	2	2
	Toplam:			123

Tablo 17’de öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 17’ye göre, öğretim elemanlarına göre örgütsel sessizliğin nedenleri kategorisinde, yönetimsel temasında birbirinden farklı 9, toplam 19 kod yer almaktadır. Bunlardan

7 tanesi 1 kez, 1 tanesi 10 kez, 1 tanesi de 2 kez yazılmıştır. Yönetmelik temasına ait en fazla yazılan kod 10 kez yazılan “fikirlere değeri verilmemesi” olmuştur.

Örgütsel temasına ilişkin birbirinden farklı 9, toplamda 22 kod yer almaktadır. Bunlardan 4 tanesi 1 kez, 2 tanesi 5 kez, 2 tanesi 3 kez, 1 tanesi de 2 kez yazılmıştır. Örgütsel temasına ait öğretim elemanlarının verdikleri cevaplara göre en fazla yazılan kod 5 kez yazılan “mobbing” ve “liyakat sorunu” olmuştur. Bunları 3 kez yazılan “iletişimsizlik” ve “suçlulara gerekli cezaların verilmemesi” takip etmektedir.

İş ve yaşam kaygısı temasında birbirinden farklı 12, toplamda 44 kod yer almaktadır. Bunlardan 5 tanesi 1 kez, 2 tanesi 2 kez, 3 tanesi 3 kez, 1 tanesi 11 kez ve 1 tanesi de 15 kez yazılmıştır. İş ve yaşam kaygısı temasına ilişkin en fazla yazılan kod 15 kez yazılan “iş kaybetme kaygısı” olurken, 11 kez yazılan “başım iş gelirse kaygısı” ikinci sırada yer almaktadır.

Bireysel özellikler temasına ilişkin birbirinden farklı 12, toplamda 22 kod yer almaktadır. Bunlardan 8 tanesi 1 kez, 2 tanesi 2 kez, 1 tanesi 3 kez, 1 tanesi de 7 kez yazılmıştır. En fazla yazılan kod 7 kez yazılan “bencillik” olmuştur. “Bencillik” kodunu 3 kez yazılan “karakter” takip etmektedir.

Tecrübe eksikliği temasına ilişkin farklı 3, toplamda 4 kod yazılmıştır. Tecrübe eksikliği temasına ait en fazla yazılan kod 2 kez yazılan “hata yapmaktan kaçma” olmuştur. Daha sonra 1 kez yazılan “çalışma hayatında deneyimsiz olma” ve “bireysel eksiklikler” yer almaktadır.

İlişkileri zedeleme korkusu temasında birbirinden farklı 4, toplamda 10 kod yer almaktadır. Bunlardan 2 tanesi 1 kez, 1 tanesi 3 kez, 1 tanesi de 5 kez yazılmıştır. En fazla yazılan kod 5 kez yazılan “arkadaş ortamından dışlanma” olurken, ikinci olarak 3 kez yazılan “çalışma ortamında problem çıkaran kişi olmak istememek” gelmektedir.

Çevresel etmenler temasına ilişkin birbirinden farklı 2, toplamda da 2 kod yer almaktadır. Her iki kod da 1 kez yazılmıştır. Bu kodlar “yetişilen çevre kültürü” ve “siyasal unsurların etkisi” şeklindedir.

“Üstün asta karşı yetkilerini kullanma otoritesi, elindeki yasal güç” (Ö1, K)

“Görev ve yetkilerin çift taraflı dengesizliği” (Ö2, E)

“İletişim kanallarının çalıştırılmaması. Herkese fikri sorulmadan belirli bir grup ile istişare edilip diğer gruplarla iletişime geçilmemesi, hatta kararların onlardan gizlenmesi” (Ö3, K)

“Çalışanların kendi aralarında tam olarak birlik oluşturmamaları ve düşüncelerini dile getirmeleri durumunda iş yerlerinde sıkıntı yaşamaktan korkmaları” (Ö4, E)

“Samimiyetsizlik, öz güven eksikliği, ya başıma bir iş gelirse kaygısı” (Ö5, E)

“Çıkar ve menfaatlerin çatışması, baskı ve şiddete karşı iş güvencesi kaygısı” (Ö8, E)

“Örgütsüzlük ve dolayısıyla bireysel olduğunu zannetmek” (Ö11, E)

“Evrensel davranış modellerinin küçük yaşta öğretilmemesi (saygı, sevgi, hoşgörü..)” (Ö12, K)

“Anlatılan ve inanılan doğruların defalarca dile getirilmesine karşın hiçbir sonuç alınmaması” (Ö15, E)

“Özlük haklarının elinden alınma korkusu ve yaptığı hataların düzenli olarak dikkate alınarak cezalandırılma korkusu” (Ö17, E)

“Demokrasi kültürünün genel olarak toplumsal alanda yerleşmemesi. İş yerlerinin yeterince kurumsallaşmaması. Bireysel hesaplar” (Ö18, K)

“Sindirme, susturma, vazgeçirme yani mobbing sonucunda güvensizlik, korku, kaygı vb.” (Ö19, E)

“Akademik olarak yükselme beklentisi. Bireylerin aynı grupta yer aldıkları kişilerin kararlarına uyması, yanlış görse dahi söylememesi” (Ö36, E)

“Öğrenilmiş çaresizlik (defalarca fikrini söylemesine rağmen dikkate alınmamış olma). Örgüt içerisinde huzursuzluk yaşamak istememesi” (Ö48, K)

Öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, pek çok neden sıraladıkları görülmektedir. Ö1, üstün sahip olduğu yetki ve yasal gücün astların sessizliğinde etkili olabileceğini belirtmiştir. Ö2 ise, görev ve yetkilerin çift taraflı dengesiz olmasını örgütsel sessizliğin nedeni olarak görmektedir. Bununla birlikte Ö3, örgüt içerisinde

iletişimin olmayıp, alınan kararlarda çalışanlarının fikrinin alınmamasının ve gizlenmesini neden olarak belirtmiştir. Bu durumun, fikri sorulmayan çalışanların bir süre sonra bilgilerini açıkça dile getirmemelerine ve sessiz kalmalarına sebep olacağı söylenebilir. Ö4, örgüt çalışanlarının çalıştıkları ortamda sıkıntı yaşamaktan korkmaları ve birbirlerine destek olmamalarının sonucu olarak sessizliğin ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Ö5 ise, örgütteki samimiyetsizliğin ve bireylerin başına bir iş gelirse kaygısının susmalarına neden olduğunu söylemiştir. Ö8, örgütteki çıkar ve menfaat çatışmalarının yaşanmasını ve çalışanların iş güvencesi kaygısı duymalarını sessizliğin nedeni olarak görmektedir. Ö11, örgütlerin genel sorunlarından biri olan örgütsüzlük durumundan bahsetmiştir. Örgütlü hareket etmeyen bireyler haklarının savunulmayacağını düşündükleri için içlerinde buldukları durumdan sessiz kalarak kurtulabileceklerini düşünebilirler. Bununla birlikte Ö12, kişinin evrensel davranış modellerini küçük yaşta kazanamamış olmasının örgüt içerisine de yansıtacağını sevgi, saygı, hoşgörü gibi özelliklere sahip olmayan bireylerin örgütte sorun oluşturarak diğer çalışanları rahatsız edebileceğinden bahsetmiştir. Sürekli kendini düşünen bireylerin olduğu örgütlerde fikirlerine değer verilmeyeceğini düşünen çalışanlar sessizliği tercih edebilmektedir. Ö15 ve Ö48, çalışanların doğruları defalarca söylemelerine karşı düşüncelerinin dikkate alınmamasının örgütsel sessizliğe neden olabileceğini belirtmiştir. Ö17'ye göre ise, bireylerin iş yerlerinde yaptıklarının sürekli takip edilmesinin ve ellerindeki hakların alınacağı korkusunun çalışanları örgüt içerisinde pasif hale getirmektedir. Ö18, çalışanların sessizliğini örgütlerde demokrasi ve kurumsallaşmanın olmamasına bağlamıştır. Demokratik bir yönetim olmayan, kurumsallaşmamış örgütlerde bireyler kendi haklarını kendileri savunmak zorunda kalırlar. Bu durum genellikle güçlü olan tarafın kazanmasıyla sonuçlanacaktır. Bu yüzden çalışanlar yalnız kalacaklarını bilerek doğruları savunmak yerine sessiz kalıp düzene uymayı tercih edebilirler. Ö19 ise örgütsel sessizliğin nedeni olarak hayatın her alanında karşımıza çıkan mobbing olgusundan bahsetmiştir. Mobbinge maruz kalan bireylerin sindirileceğini, korku ve

kaygılarından dolayı susmayı tercih edeceğini belirtmiştir. Ö36 ise, akademik ortamlarda bireylerin akademik yükselme beklentilerini göz önünde bulundurduklarını ve ait oldukları arkadaş gruplarının hatalarını görseler dahi sustuklarını belirtmişlerdir. Bu durum bireylerin çalıştıkları ortamda dışlanmak istememesi ve kendi çıkarlarını düşünmesiyle açıklanabilir.

Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler nelerdir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerine göre çıkarılan kodlardan oluşturulan temalar Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18

Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Görüşleri

Kategori	Tema	Kod	f	%
Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri	Yönetimsel	Adaletli yönetim(8), görev ve yetki dengesi(1), liyakata önem verilmesi(1), toplumsal birlik ve beraberliğe inanan yöneticiler olması(1), şeffaf yönetim(2), rasyonel yönetim(1), kendi egoları için astları ezmemeli(1), öğretim elemanlarının görüş ve fikirlerine değer verilmeli(1), yöneticiler elindeki yetkileri herkese eşit kullanmalı(1)	17	20
		Demokratik örgüt(8), iletişim kanalları açık olmalı(4), örgüt kuralları net olmalı(2), dayanışma ve sosyal ilişkiler geliştirilmeli(6), kurumsal örgüt(3), araştırma görevlilerinin görev tanımları net yapılmalı(2), ekip çalışması(1), mobbinge karşı mücadele(4), seminer ve toplantılar düzenlemek(1), örgütsel güven(1), özgür çalışma ortamı(14), doğru görev dağılımı(2)	48	55
	Bireysel	Kaygı ve korku ortamından kurtulma(1), bireysel motivasyonu artırma, planlı çalışmak(1), sevgi-saygı-hoşgörünün bireylere küçük yaşta kazandırılması(1), mesleki yeterlilik(1)	4	5
	İş ve Yaşam Güvencesi	Çalışanların haklarını bilmesi(5), mesleğe saygınlık kazandırılması(1), yaşam kalitesinin artırılması(1), iş güvencesi(2), hukuk sisteminin güvenilir olması(2), kanunların herkese eşit olmalı(4), çalışanları üst yönetime karşı korumak(1), çalışan haklarının yazılı olarak belirlenmesi(1), sorun çıkaranlara gerekli cezalar verilmeli(1)	18	20
Toplam:			87	

Tablo 18’de öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 18’e göre, örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere

ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri kategorisinde, yönetsel temasına ilişkin birbirinden farklı 9, toplamda 17 kod yer almaktadır. Bunlardan 7 tanesi 1 kez yazılırken, 1 tanesi 2 kez, 1 tanesi de 8 kez yazılmıştır. En fazla yazılan kod 8 kez yazılan “adaletli yönetim” olmuştur. “Adaletli yönetim”i 2 kez yazılan “şeffaf yönetim” takip etmektedir.

Örgütsel temasına ilişkin, öğretim elemanlarının verdikleri cevaplara göre birbirinden farklı 13, toplamda 60 kod yer almaktadır. Bunlardan 3 tanesi 1 kez, 3 tanesi 2 kez, 1 tanesi 3 kez, 2 tanesi 4 kez, 1 tanesi 6 kez, 1 tanesi 8 kez, 1 tanesi 14 kez yazılmıştır. Örgütsel temasına ilişkin en fazla yazılan kod 14 kez yazılan “özgür çalışma ortamı” olmuştur. Daha sonra 8 kez yazılan “demokratik örgüt” ve 6 kez yazılan “dayanışma ve sosyal ilişkiler geliştirilmeli” yer almaktadır.

Bireysel temasına ilişkin birbirinden farklı 4, toplamda da 4 kod yer almaktadır. Bu kodların hepsi 1 kez yazılmıştır. Yazılan kodlar “kaygı ve korku ortamından kurtulma”, “bireysel motivasyonu artırma- planlı çalışmak”, “sevgi, saygı, hoşgörünün bireylere küçük yaşta kazandırılması” ve “ mesleki yeterlilik” şeklindedir.

İş ve yaşam güvencesi temasına ilişkin birbirinden farklı 9, toplamda ise 18 kod yer almaktadır. Bunlardan 5 tanesi 1 kez, 2 tanesi 2 kez, 1 tanesi 4 kez, 1 tanesi 5 kez yazılmıştır. En fazla yazılan kod 5 kez yazılan “çalışanların haklarını bilmesi” olmuştur. “Çalışanların haklarını bilmesi”nden sonra 4 kez yazılan “kanunların herkese eşit olması” gelmektedir.

“Adaletli bir yönetim. Eşitlikçi yaklaşım ve demokratik bir lider tutumu astların karara katılması olabilir.” (Ö1, K)

“Çalışanlar arasında birlik güçlenmeli. Haklarının farkında olmalılar.” (Ö4, E)

“Yaşam kalitesinin ve iş güvencesinin artırılması.” (Ö6, E)

“Personeli hak ve yükümlülükleri konusunda bilinçlendirmek, iş ortamında birlikteliği oluşturmak. Mobbinge karşı mücadele eden bireye destek olmak.” (Ö9, E)

“Saygı, sevgi, hoşgörü gibi davranış modellerini eğitimin ilk yıllarında her bireye kazandırmak. Birlik, beraberliğin en önemli kazanım ve ülke kalkınmasında olması gereken bir özellik olduğu verilmelidir.” (Ö12, K)

“Yüksek özgüvene sahip, toplumsal barış ve toplumsal birlik ve beraberliğin önemine inanan yöneticilerle sorunlar aşılabılır, hatta sorunlar ortaya çıkmadan önlenabilir.” (Ö14,E)

“Şeffaf, güven veren bir iklim oluşturmak ve her tür faaliyete akademik ve idari katılım için en üst düzeyde motive edip teşvik etmek.” (Ö19, E)

“Hakkını korumak. Gereken yerlere şikâyetle bulunmak. Sessiz kalmamak. Gözlemlerini yanlışları söylemek ve düzeltilmesi için çaba göstermek.” (Ö21, K)

“Çalışma ortamlarının demokratik bir yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir. Alınan kararlar ve yapılan toplantılar kayıt altına alınabilir. Çalışanlar fikirlerini söyleme konusunda teşvik edilebilir.” (Ö22, E)

“Örgütlerde bireylerin fikirlerine ve yaptıklarına önem verilmelidir. Örgütlerde psikolojik taciz ve baskı yapılmamalıdır.” (Ö29, E)

“Yöneticilerin öğretim elemanlarının fikir ve görüşlerine değer vermesi gerekir. Araştırma görevlilerinin görev tanımlarının tam olması ve her işi yapmaya zorlanmamaları için tam sınırlar net bir şekilde çizilmelidir.” (Ö34, K)

“Demokratik ortamların olduğunu hissettirmek. Yöneticilerin eleştirel düşünmeye sahip olması. Yöneticilerin yardımcılarını belirlerken kişisel yakınlıklarından ziyade işini iyi yapanlardan seçmesi. Eleştiren kişilerin yıpratılmadığı ortamların sunulması. Kişilerin elindeki yetkileri kullanırken belirli yaptırımların ve ölçütlerin uygulanmasını sağlamak.” (Ö52, K)

Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere karşı öğretim elemanlarının görüşleri incelendiğinde Ö1, örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlem olarak, örgütte adalet, demokrasi ve eşitlik kavramlarından bahsetmiştir. Adaletli bir yönetim, eşitlikçi ve demokratik liderlerin yönettiği örgütlerde bireyler düşüncelerini rahatça ifade edebileceklerdir. Ö4 ise, örgütsel sessizliğin olmaması için haklarının farkında olan ve birlik içerisindeki çalışanların olduğu örgütler olması gerektiğini söylemiştir. Bununla birlikte Ö6, örgütsel sessizliğe karşı çalışanların yaşam kalitesinin ve iş güvencesinin artırılması gerektiğini belirtmiştir. Ö9 ise, çalışanların hak ve yükümlüklerini bilerek, iş yerinde birlik olup ve mobbinge karşı bireye destek olunarak örgütsel sessizliğin azalacağını belirtmiştir. Ö12’ye göre ise, örgütsel sessizliğe karşı sevgi, saygı, hoşgörü, birlik ve beraberlik kavramlarının öneminden bahsetmiştir. Bununla birlikte Ö14, örgütsel sessizlikle başa çıkmak için yüksek özgüvene sahip, birlik ve beraberliğin önemine inanan yöneticilere sahip örgütler olması gerektiğini belirtmiştir. Kendinden emin

birleştirici güce sahip yöneticilerin olduğu örgütlerde çalışanlar düşüncelerini söylemekten çekinmeyecektir. Ö19 ise, örgütsel sessizlikle başa çıkabilmek için, şeffaf ve güven veren bir örgüt iklimi oluşturmak gerektiğini, üniversitelerde öğretim elemanlarının her türlü faaliyete akademik ve idari olarak katılmaya teşvik edilmesi gerektiğini söylemiştir. Bir diğer görüşte ise Ö21, örgütsel sessizlikle başa çıkmakta bireyin ön planda olması gerektiğini belirtmiştir. Çalışanların haklarını korumak için şikayette bulunması gerektiğini ve rahat bir şekilde gördükleri yanlışları dile getirmekten çekinmemeleri gerektiğini belirtmiştir. Ö22 de Ö1 gibi örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler için demokratik örgütlerin önemine değinmiştir. Alınan kararların kayıt altına alınıp, çalışanların fikirlerini rahatça söylemeleri gerektiğini belirtmiştir. Ö29, örgütsel sessizliğe karşı psikolojik baskı ve taciz yapılmadan bireylerin fikirlerine önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ö34 ise, üniversitelerde örgütsel sessizlik yaşanmaması için yönetimin öğretim elemanlarının fikirlerine değer vermesi gerektiğini ve araştırma görevlilerinin görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Özgür bir şekilde düşüncelerin belirtilmesi gereken kurumlar olan üniversitelerde yönetime bu konuda önemli görevler düşmektedir. Bununla birlikte Ö52, örgütsel sessizlikle başa çıkabilmek için yöneticilerin tarafsız olması gerektiğini belirtmiştir. Kendilerine yardımcı seçerken eş dost kayırmacılığı yapmadan herkese eşit mesafede olmaları gerektiği, yetkilerini kullanırken belirli ölçütlerin ve yaptırımların olması gerektiğini belirtmiştir.

Cinsiyete göre mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından“Sizce mobbing nedir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların cinsiyete göre dağılımı Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19

Cinsiyete Göre Mobbinge İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Kod	Kadın (f)	Erkek (f)	Toplam (f)
Baskı	12	12	24
Yıldırma	7	5	12
Psikolojik taciz	8	5	13
Psikolojik şiddet	8	4	12

Tablo 19’da öğretim elemanlarının cinsiyete göre mobbinge ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 19’a göre mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “baskı” kadın ve erkek öğretim elemanı tarafından 12’şer kez yazılırken, “yıldırma” 7 kadın ve 5 erkek öğretim elemanı, “psikolojik taciz” 8 kadın ve 5 erkek öğretim elemanı, “psikolojik şiddet” ise 8 kadın ve 4 erkek öğretim elemanı tarafından yazılmıştır.

Unvana göre mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Sizce mobbing nedir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların unvana göre dağılımı Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

Unvana Göre Mobbinge İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Unvan	Baskı (f)	Yıldırma (f)	Psikolojik taciz (f)	Psikolojik şiddet (f)
Arş.Gör.	6	2	6	5
Öğr.Gr.	3	-	2	2
Arş.Gör.Dr.	1	1	2	-
Öğr.Gör.Dr.	2	-	-	-
Okutman	-	-	-	-
Dr.Öğr.Üyesi	9	8	2	5
Doç.Dr.	3	-	1	-
Prof.Dr.	-	1	-	-
Toplam	24	12	13	12

Tablo 20’de öğretim elemanlarının unvana göre mobbinge ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 20’ye göre mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “baskı”, “yıldırma”, “psikolojik şiddet” cevabı en fazla Dr. Öğr. Üyesi ve Arş.Gör. unvanlarındaki öğretim elemanları tarafından verilirken, “psikolojik taciz” en fazla Arş.Gör.unvanındaki öğretim elemanları tarafından verilmiştir.

Cinsiyete göre mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretmen elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Mobbingin yol açtığı bireysel sonuçlar sizce ne olabilir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların cinsiyete göre dağılımı Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Cinsiyete Göre Mobbingin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Kod	Kadın (f)	Erkek (f)	Toplam (f)
Verimsizlik	6	8	14
Psikolojik sorunlar	12	9	23
Beden sağlığının bozulması	6	6	12
Mutsuzluk	8	3	11
Çalışmak istememek	9	5	14
Aile yaşamının olumsuz etkilenmesi	3	3	6

Tablo 21’de öğretmen elemanlarının cinsiyete göre mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 21’e göre mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretmen elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “verimsizlik” 6 kadın ve 8 erkek öğretmen elemanı tarafından yazılırken, “psikolojik sorunlar” 12 kadın ve 9 erkek öğretmen elemanı, “beden sağlığının bozulması” 6 kadın ve 6 erkek öğretmen elemanı, “mutusuzluk” 8 kadın ve 3 erkek öğretmen elemanı, “çalışmak istememek” 9 kadın ve 5 erkek öğretmen elemanı, “aile yaşamının olumsuz etkilenmesi” 3 kadın ve 3 erkek öğretmen elemanı tarafından yazılmıştır.

Unvana göre mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretmen elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Mobbingin yol açtığı bireysel sonuçlar sizce ne olabilir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların unvana göre dağılımı Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22

Unvana Göre Mobbingin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Unvan	Verimsizlik	Psikolojik sorunlar	Beden sağlığının bozulması	Mutsuzluk	Çalışmak istememek	Aile yaşamının olumsuz etkilenmesi
Arş.Gör.	3	5	5	5	4	1
Öğr.Gr.	2	4	1	1	2	-
Arş.Gör.Dr.	1	3	-	-	-	-
Öğr.Gör.Dr.	-	1	1	1	2	1
Okutman	-	-	-	-	-	-
Dr.Öğr.Üyesi	6	6	3	3	4	4
Doç.Dr.	-	1	1	1	1	-
Prof.Dr.	2	1	1	-	1	-
Toplam	14	21	12	11	14	6

Tablo 22’de öğretim elemanlarının unvana göre mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 22’ye göre mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “verimsizlik”, “psikolojik sorunlar”, “beden sağlığının bozulması”, “mutsuzluk” ve “çalışmak istememek” cevapları en fazla Dr. Öğr. Üyesi ve Arş. Gör. unvanlarındaki öğretim elemanları tarafından yazılırken, “aile yaşamının olumsuz etkilenmesi”de en fazla Dr. Öğr. Üyeleri tarafından yazılmıştır.

Cinsiyete göre mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Mobbingin yol açtığı örgütsel sonuçlar sizce ne olabilir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların cinsiyete göre dağılımı Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23

Cinsiyete Göre Mobbingin Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Kod	Kadın (f)	Erkek (f)	Toplam (f)
Verimsizlik	10	12	22
İşten ayrılmaların artması	3	6	9
Örgüt ikliminin bozulması	5	5	10
Çalışanların örgüte küsmesi	6	3	9

Tablo 23'te öğretim elemanlarının cinsiyete göre mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 23'e göre mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “verimsizlik” 10 kadın, 12 erkek öğretim elemanı tarafından yazılırken, “işten ayrılmaların artması” 3 kadın ve 6 erkek öğretim elemanı, “örgüt ikliminin bozulması” 5 kadın ve 5 erkek öğretim elemanı “çalışanların örgüte küsmesi” 6 kadın ve 3 erkek öğretim elemanı tarafından yazılmıştır.

Unvana göre mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Mobbingin yol açtığı örgütsel sonuçlar sizce ne olabilir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların unvana göre dağılımı Tablo 24'de verilmiştir.

Tablo 24

Unvana Göre Mobbingin Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Unvan	Verimsizlik	İşten ayrılmaların artması	Örgüt ikliminin bozulması	Çalışanların örgüte küsmesi
Arş.Gör.	5	2	3	5
Öğr.Gr.	3	1	-	-
Arş.Gör.Dr.	1	-	-	-
Öğr.Gör.Dr.	2	1	-	-
Okutman	-	-	-	-
Dr.Öğr.Üyesi	7	5	2	2
Doç.Dr.	2	-	4	1
Prof.Dr.	2	-	1	1
Toplam	22	9	10	9

Tablo 24'de öğretim elemanlarının unvana göre mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 24'e göre mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “verimsizlik” Dr. Öğr. Üyesi, Arş. Gör., Öğr. Gör. unvanlarındaki öğretim elemanları tarafından yazılırken, “işten ayrılmaların artması” en fazla Dr.Öğr.Üyesi, “örgüt ikliminin bozulması” en fazla Doç. Dr. ve Arş. Gör., “çalışanların örgüte küsmesi” ise en fazla Arş. Gör. unvanlarındaki öğretim elemanları tarafından yazılmıştır.

Cinsiyete göre akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların cinsiyete göre dağılımı Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25

Cinsiyete Göre Akademik Ortamlarda Mobbing Uygulanmasına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Kod	Kadın (f)	Erkek (f)	Toplam (f)
Kadro sıkıntısı	5	4	9
Adam kayırmacılık	3	6	9
Gereksiz iş yükü	5	3	8
Akademik ilerlemenin engellenmesi	3	2	5

Tablo 25’te öğretim elemanlarının cinsiyete göre mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 25’e göre akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “kadro sıkıntısı” 5 kadın ve 4 erkek öğretim elemanı tarafından yazılırken, “adam kayırmacılık” 3 kadın ve 6 erkek öğretim elemanı, “gereksiz iş yükü” 5 kadın ve 3 erkek öğretim elemanı, “akademik ilerlemenin engellenmesi” ise 3 kadın ve 2 erkek öğretim elemanı tarafından yazılmıştır.

Unvana göre akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların unvana göre dağılımı Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26

Unvana Göre Akademik Ortamlarda Mobbing Uygulanmasına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Unvan	Kadro sıkıntısı	Adam kayırmacılık	Gereksiz iş yükü	Akademik ilerlemenin engellenmesi
Arş.Gör.	2	4	1	3
Öğr.Gr.	-	1	2	-
Arş.Gör.Dr.	2	-	-	1
Öğr.Gör.Dr.	-	1	1	-
Okutman	-	-	-	-
Dr.Öğr.Üyesi	5	3	4	1
Doç.Dr.	-	-	-	-
Prof.Dr.	-	-	-	-
Toplam	9	9	9	4

Tablo 26’da öğretim elemanlarının unvana göre akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 26’ya göre akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “kadro sıkıntısı” ve “gereksiz iş yükü” en fazla Dr. Öğr. Üyesi unvanındaki öğretim elemanları tarafından yazılırken, “adam kayırmacılık” ve “akademik ilerlemenin engellenmesi” en fazla Arş.Gör. unvanındaki öğretim elemanları tarafından yazılmıştır.

Cinsiyete göre mobbinge başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Mobbinge başa çıkmak için neler yapılabilir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların cinsiyete göre dağılımı Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

Cinsiyete Göre Mobbinge Başa Çıkmada Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Kod	Kadın (f)	Erkek (f)	Toplam (f)
Yasal yollara başvurmak	8	5	13
Özlük haklarını bilmek	2	5	7
Etkili iletişim ortamı	6	2	8
Kuralların net olması	4	1	5
Kanunlara göre ceza verme	2	2	4

Tablo 27’de öğretim elemanlarının cinsiyete göre mobbingle başa çıkmaya ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 27’ye göre mobbingle başa çıkmak için öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “yasal yollara başvurmak” 8 kadın ve 5 erkek öğretim elemanı tarafından yazılırken, “özlük haklarını bilmek” 2 kadın ve 5 erkek öğretim elemanı, “etkili iletişim ortamı” 6 kadın ve 2 erkek öğretim elemanı, “kuralların net olması” 4 kadın ve 1 erkek öğretim elemanı, “kanunlara göre ceza verme” 2 kadın ve 2 erkek öğretim elemanı tarafından yazılmıştır.

Unvana göre mobbingle başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Mobbingle başa çıkmak için neler yapılabilir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların unvana göre dağılımı Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

Unvana Göre Mobbingle Başa Çıkmada Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Unvan	Yasal yollara başvurmak	Özlük haklarını bilmek	Etkili iletişim ortamı	Kuralların net olması	Kanunlara göre ceza verme
Arş.Gör.	5	1	3	3	-
Öğr.Gr.	-	1	-	-	2
Arş.Gör.Dr.	3	1	-	-	-
Öğr.Gör.Dr.	-	1	-	-	-
Okutman	-	-	-	-	-
Dr.Öğr.Üyesi	5	2	5	1	2
Doç.Dr.	-	1	-	1	-
Prof.Dr.	-	-	-	-	-
Toplam	13	7	8	5	4

Tablo 28’de öğretim elemanlarının unvana göre mobbingle başa çıkmaya ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 28’e göre mobbingle başa çıkmaya ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “yasal yollara başvurmak” en fazla Dr. Öğr. Üyesi ve Arş.Gör. unvanındaki öğretim elemanları tarafından yazılırken, “özlük haklarını bilmek” Arş.Gör., Öğr.Gör., Arş.Gör.Dr., Öğr. Gör. Dr.,Dr.Öğr.Üyesi, Doç.Dr.unvanlarındaki öğretim elemanları, “etkili iletişim ortamı” Dr.Öğr.Üyesi ve Arş.Gör., “kuralların net olması”

Arş.Gör., “kanunlara göre ceza verme” Öğr.Gör. ve Dr.Öğr.Üyesi unvanındaki öğretim elemanları tarafından yazılmıştır.

Cinsiyete göre örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Sizce örgütsel sessizlik nedir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların cinsiyete göre dağılımı Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29

Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Kod	Kadın (f)	Erkek (f)	Toplam (f)
Örgüt içindeki sorunları ifade etmemek	3	4	7
Baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak	3	4	7
Akademik ilerleme için sessiz kalmak	3	2	5
İktidara boyun eğmek	1	2	3
Defalarca söyleyip diğerleri gibi susmak	1	2	3

Tablo 29’da öğretim elemanlarının cinsiyete göre örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 29’a göre örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “örgüt içindeki sorunları ifade etmemek” 3 kadın ve 4 erkek öğretim elemanı tarafından yazılırken, “baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak” 3 kadın ve 4 erkek öğretim elemanı, “akademik ilerleme için sessiz kalmak” 3 kadın ve 2 erkek öğretim elemanı, “iktidara boyun eğmek” 1 kadın ve 2 erkek öğretim elemanı, “defalarca söyleyip diğerleri gibi susmak” 1 kadın ve 2 erkek öğretim elemanı tarafından yazılmıştır.

Unvana göre örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Sizce örgütsel sessizlik nedir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların unvana göre dağılımı Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30

Unvana Göre Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri

Unvan	Örgüt içindeki sorunları ifade etmemek	Baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak	Akademik ilerleme için sessiz kalmak	İktidara boyun eğmek	Defalarca söyleyip diğerleri gibi susmak
Arş.Gör.	2	-	-	1	-
Öğr.Gr.	-	2	1	1	-
Arş.Gör.Dr.	1	-	3	-	1
Öğr.Gör.Dr.	-	1	-	-	-
Okutman	-	-	-	-	-
Dr.Öğr.Üyesi	3	3	1	1	2
Doç.Dr.	-	1	-	-	-
Prof.Dr.	1	-	-	-	-
Toplam	7	7	5	3	3

Tablo 30’da öğretim elemanlarının unvana göre örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 30’a göre örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “örgüt içindeki sorunları ifade etmemek” Dr. Öğr. Üyesi, Arş.Gör., Arş.Gör.Dr., Prof.Dr. unvanındaki öğretim elemanları tarafından yazılırken, “baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak” Dr.Öğr.Üyesi, Öğr.Gör., Öğr.Gör.Dr., Doç.Dr., “akademik ilerleme için sessiz kalmak” Arş.Gör.Dr., Öğr.Gör., Dr.Öğr.Üyesi, “iktidara boyun eğmek” Arş.Gör., Öğr.Gör., Dr.Öğr.Üyesi, “Defalarca söyleyip diğerleri gibi susmak” Dr.Öğr.Üyesi, Arş.Gör.Dr. unvanlarındaki öğretim elemanları tarafından yazılmıştır.

Cinsiyete göre öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nedir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların cinsiyete göre dağılımı Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31

Cinsiyete Göre Öğretim Elemanlarının Akademik Ortamlarda En Çok Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Görüşleri

Kod	Kadın (f)	Erkek (f)	Toplam (f)
Mobbing	5	4	9
Kayırmacılık	3	6	9
Kadro ihlalleri	3	6	9
Aşırı iş yükü	4	4	8
Bölüm projeleri ve ders dağılımları	3	6	9

Tablo 31’de öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 31’e göre akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “mobbing” 5 kadın ve 4 erkek öğretim elemanı tarafından yazılırken, “kayırmacılık 3 kadın ve 6 erkek öğretim elemanı, “kadro ihlalleri” 3 kadın ve 6 erkek öğretim elemanı, “aşırı iş yükü” 4 kadın ve 4 erkek öğretim elemanı, “bölüm projeleri ve ders dağılımları” 3 kadın ve 6 erkek öğretim elemanı tarafından yazılmıştır.

Unvana göre öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nedir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların unvana göre dağılımı Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32

Unvana Göre Öğretim Elemanlarının Akademik Ortamlarda En Çok Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Görüşleri

Unvan	Mobbing	Kayırmacılık	Kadro ihlalleri	Aşırı iş yükü	Bölüm projeleri ve ders dağılımları
Arş.Gör.	3	2	2	2	-
Öğr.Gr.	1	1	-	1	-
Arş.Gör.Dr.	1	1	1	1	3
Öğr.Gör.Dr.	-	1	-	-	-
Okutman	-	-	-	-	-
Dr.Öğr.Üyesi	4	4	4	2	4
Doç.Dr.	-	-	2	2	2
Prof.Dr.	-	-	-	-	-
Toplam	9	9	9	8	9

Tablo 32’de öğretim elemanlarının unvana göre akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 32’ye göre akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “mobbing”, “kayırmacılık” en fazla Dr.Öğr.Üyesi ve Arş.Gör. unvanındaki öğretim elemanları tarafından yazılırken, “kadro ihlalleri” Dr.Öğr.Üyesi, Arş.Gör., Doç.Dr., “aşırı iş yükü” Arş.Gör., Dr.Öğr.Üyesi, Doç.Dr., “bölüm projeleri ve ders dağılımları” Dr.Öğr.Üyesi, Arş.Gör.Dr., Doç.Dr. unvanlarındaki öğretim elemanları tarafından yazılmıştır.

Cinsiyete göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Sizce örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların cinsiyete göre dağılımı Tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33

Cinsiyete Göre Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Görüşleri

Kod	Kadın (f)	Erkek (f)	Toplam (f)
İş kaybetme korkusu	5	10	15
Başıma iş gelirse korkusu	6	5	11
Fikirlere değer verilmemesi	6	5	11
Mobbing	3	2	5
Liyakat sorunu	2	3	5
Dışlanma korkusu	2	3	5

Tablo 33'te öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 33'e göre örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre "iş kaybetme korkusu" 5 kadın ve 10 erkek öğretim elemanı tarafından yazılırken, "başıma iş gelirse korkusu" 6 kadın ve 5 erkek öğretim elemanı, "fikirlere değer verilmemesi" 6 kadın ve 5 erkek öğretim elemanı, "mobbing" 3 kadın ve 2 erkek öğretim elemanı, "liyakat sorunu" 2 kadın ve 3 erkek öğretim elemanı, "dışlanma korkusu" 2 kadın ve 3 erkek öğretim elemanı tarafından yazılmıştır.

Unvana göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri. Öğretim elemanları tarafından "Sizce örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir?" sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların unvana göre dağılımı Tablo 34'de verilmiştir.

Tablo 34

Unvana Göre Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Görüşleri

Unvan	İş kaybetme korkusu	Başıma iş gelirse kaygısı	Fikirlere değer verilmemesi	Mobbing	Liyakat sorunu	Dışlanma korkusu
Arş.Gör.	6	4	5	3	1	2
Öğr.Gr.	5	-	-	-	-	1
Arş.Gör.Dr.	1	1	2	-	2	1
Öğr.Gör.Dr.	-	1	-	-	-	-
Okutman	-	-	-	-	-	-
Dr.Öğr.Üyesi	3	3	4	2	2	1
Doç.Dr.	-	2	-	-	-	-
Prof.Dr.	-	-	-	-	-	-
Toplam	15	11	10	5	5	5

Tablo 34’te öğretim elemanlarının unvana göre örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 34’e göre örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “iş kaybetme korkusu”, “fikirlere değer verilmemesi”, “mobbing” en fazla Arş.Gör., Öğr.Gör. unvanlarındaki öğretim elemanları tarafından yazılırken, “başım iş gelirse kaygısı” Arş.Gör., Dr.Öğr.Üyesi, Doç.Dr., “liyakat sorunu” Dr.Öğr.Üyesi, Arş.Gör.Dr., Arş.Gör., “dışlanma korkusu” Arş.Gör., Öğr.Gör., Arş.Gör.Dr., Dr.Öğr.Üyesi unvanlarındaki öğretim elemanları tarafından yazılmıştır.

Cinsiyete göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler nelerdir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların cinsiyete göre dağılımı Tablo 35’te verilmiştir.

Tablo 35

Cinsiyete Göre Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Görüşleri

Kod	Kadın (f)	Erkek (f)	Toplam (f)
Demokratik örgüt	5	3	8
Adaletli yönetim	5	3	8
Çalışanların haklarını bilmesi	2	3	5
Dayanışma ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi	1	5	6

Tablo 35’te öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 35’e göre örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “demokratik örgüt” 5 kadın ve 3 erkek öğretim elemanı tarafından yazılırken, “adaletli yönetim” 5 kadın ve 3 erkek öğretim elemanı, “çalışanların haklarını bilmesi” 2 kadın ve 3 erkek öğretim elemanı, “dayanışma ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi” 1 kadın ve 5 erkek öğretim elemanı tarafından yazılmıştır.

Unvana göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri. Öğretim elemanları tarafından “Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler nelerdir?” sorusuna en fazla verilen cevaplardan çıkarılan kodların unvana göre dağılımı Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36

Unvana Göre Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Görüşleri

Unvan	Demokratik örgüt	Adaletli yönetim	Çalışanların haklarını bilmesi	Dayanışma ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi
Arş.Gör.	1	2	2	2
Öğr.Gr.	1	2	-	2
Arş.Gör.Dr.	-	1	1	-
Öğr.Gör.Dr.	-	-	1	-
Okutman	-	-	-	-
Dr.Öğr.Üyesi	5	3	1	2
Doç.Dr.	1	-	-	-
Prof.Dr.	-	-	-	-
Toplam	8	8	5	6

Tablo 36’da öğretim elemanlarının unvana göre örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri verilmiştir. Tablo 36’ya göre örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin öğretim elemanlarının en fazla verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre “demokratik örgüt” en fazla Dr.Öğr.Üyesi unvanındaki öğretim elemanları tarafından yazılırken, “adaletli yönetim” Dr.Öğr.Üyesi, Arş.Gör., Öğr.Gör., Arş.Gör.Dr., “çalışanların haklarını bilmesi” Arş.Gör., Arş.Gör.Dr., Öğr.Gör.Dr., Dr.Öğr.Üyesi, “dayanışma ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi” Arş.Gör., Öğr.Gör.,Dr.Öğr.Üyesi unvanlarındaki öğretim elemanları tarafından yazılmıştır.

Bölüm V: Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde ulaşılan sonuçlara yönelik tartışma, sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Tartışma

Son yıllarda neredeyse hayatın tüm alanlarında karşımıza çıkan mobbing kavramı özellikle örgütlerde inceleme konularından biri olmuştur. Mobbingin ilişkili olduğu pek çok kavram bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik te bu kavramlardan biri olarak ele alınmaktadır. Alanyazına bakıldığında mobbing ve örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalara rastlansa da iki kavramın bir arada incelendiği araştırmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu araştırma, mobbingin en fazla uygulandığı, sessiz kalınmaması ve fikirlerin dile getirilmesi gereken kurumlardan biri olan üniversitelerde mobbingin örgütsel sessizliğe etkisine ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini almak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının görüşlerine göre mobbing kavramı, örgütsel sessizliğin nedenleri ve akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular arasında belirtilmiştir.

Araştırmanın ilk bulgusu olan öğretim elemanlarının görüşme sorularını cevaplamaya ilişkin görüşleri incelendiğinde Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi fakültelerinde görev yapmakta olan 400 öğretim elemanına görüşme formu bırakılmış, ancak öğretim elemanlarından 52 kişi (%13'ü)'nin görüşme formunu doldurmayı kabul ettiği görülmektedir. Cevaplamayı kabul etmemelerinin nedeni olarak öğretim elemanlarının demografik özelliklerine bakılarak görüşme formunda kim olduklarının belli olacağını düşünmeleri, üniversite yönetimi ve diğer öğretim elemanlarının cevaplarını görme olasılığı, işlerini kaybetme korkusu, kariyerlerinde ilerleyememe korkusu, kadro sorunu yaşama, yalnızlaşma korkusu gibi nedenler sıralanabilir. Öğretim elemanlarının görüşme formlarlarını doldurmak

istememeleri bir anlamda sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Bu duruma bakılarak üniversitelerde mobbing olgusunun var olduğu ve örgütsel sessizliğin mobbingin bir sonucu olduğu söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt amacında öğretim elemanlarının mobbinge ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşlerine göre “fiziksel”, “psikolojik” ve “ekonomik” temaları oluşturulmuştur. “Sizce mobbing nedir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri incelendiğinde öğretim elemanlarına göre mobbing en fazla “zorbalık”, “fiziksel şiddet”, “baskı”, “psikolojik taciz”, “yıldırma”, “maddi zarar” ve “işsiz kalma” şeklinde tanımlandığı görülmüştür. Alanyazın incelendiğinde Çobanoğlu (2005) ve Tınaz (2006) mobbingin Türkçe karşılığı olarak “iş yerinde psikolojik terör, iş yerinde psikolojik taciz, iş yerinde duygusal saldırı, yıldırma, zorbalık v.b.” terimler kullanılabileceğini ifade etmişlerdir. Davenport ve ark. (2003) mobbingi, çalışanı işinden ayrılmaya zorlamak amacıyla, asılsız suçlamalar, aşağılamalar ve genel tacizlerle baskı yaparak art niyetli ve sistemli olarak uygulanan davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara bakıldığında öğretim elemanlarının görüşlerinin bu tanımlarla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt amacında öğretim elemanlarının mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre fiziksel, psikolojik, aile ve sosyal yaşama etki ile performans temaları oluşturulmuştur. “Mobbingin yol açtığı bireysel sonuçlar sizce ne olabilir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlar fiziksel temasında, “beden sağlığının bozulması”, “uyku problemi”, “kronik yorgunluk” ve “iş göremezlik”; psikolojik temasında, “psikolojik sorunlar”, “mutsuzluk”, “özgüven kaybı” ve “huzursuzluk”; ekonomik temasında, “işten ayrılma”, “yaşam kalitesinin düşmesi”, “ekonomik zarara uğrama”, “hastane masrafları”; aile ve sosyal yaşama etki temasında, “aile yaşamının olumsuz etkilenmesi”, “iş arkadaşları ile iletişimin bozulması”; performans temasında ise “verimsizlik”, “çalışmak istememek” ve

“motivasyon kaybı” olmuştur. Alanyazına bakıldığında Davenport ve arkadaşlarının (2003) mobbing davranışlarını bireysel, ailesel, örgütsel ve toplumsal olarak fiziksel, psikolojik ve ekonomik açıdan incelediği araştırmalarında mobbingin stres, hastalık, kazalar, ayrılma veya boşanma, düşük verim, arkadaşlıkların kaybı, duygusal ve fiziksel rahatsızlıklar, mutsuz bireyler, işsiz kalma vb. maliyetleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kayacı (2014), akademik ortamlarda yaşanan mobbing ile ilgili araştırmasında mobbinge maruz kalan katılımcılar depresif hissettiklerini, bıkkınlık yaşadıklarını, motivasyonlarının düştüğünü belirtmişlerdir. Cemaloğlu ve Şahan (2013) akademisyenlerin üniversitelerde karşılaştıkları mobbing ile ilgili araştırmalarında mobbinge uğrayan akademisyenlerin psikolojik olarak etkilendikleri, psikosomatik rahatsızlık yaşadıkları ve verimlerinin düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar araştırmadan elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü alt amacında öğretim elemanlarının mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre psikolojik, ekonomik, örgütsel iletişim ve performans temaları oluşturulmuştur. “Mobbingin yol açtığı örgütsel sonuçlar sizce ne olabilir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlar psikolojik temasında, “örgüt ikliminin bozulması”, “huzursuzluk”, “örgüt kültürünün oluşmaması” ve “örgütün zayıflaması”; ekonomik temasında, “örgüt başarısının düşmesi”, “örgüt çalışmalarının aksaması”, “ekonomik kayıplar” ve “örgüt başarısının düşmesi”; örgütsel iletişim temasında, “çalışanların örgüte küsmesi”, “kutuplaşma” ve “çalışanlar arası husumet”; performans temasında ise “verimsizlik”, “motivasyon kaybı”, “örgüt amaçlarına ulaşamama” ve “örgüt misyonunun gerçekleşmemesi” şeklindedir.

Bu soruya yönelik alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde huzursuzluk (Ertüreten, 2008; Şahin, 2006; Yaman, 2007), stres, özgüvenin azalması (Tan, 2005 ve Tınaz, 2006), fiziksel zarar, psikolojik etki, arkadaşlıkların bitmesi, kaza masrafları, ilaç giderleri,

kapasite altı çalıştırılma, izin alımı, düşük iş kalitesi, yasal işlem/dava masrafları, erken emeklilik, kurumsal saygınlığın düşmesi, hastalıklı kurum, kısıtlanmış yaratıcılık (Altunay, Oral ve Yalçınkaya, 2014), tükenmişlik, sessizlik, fiziksel sağlığın bozulması (uykusuzluk, baş ağrısı, mide ağrısı), karamsarlık, umutsuzluk, bıkkınlık, içe kapanma, intihar düşünceleri (Kayacı, 2014), motivasyon sorunları (Akbaş, 2009; Çakır, 2006; Dangaç, 2007 ve Yaman, 2007),olumsuz örgüt imajı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin zedelenmesi (Özler ve Mercan, 2009) şeklinde ifadelere ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçlara bakıldığında araştırmadan elde edilen mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin görüşlerle paralellik gösterdiği görülmektedir.

Araştırmanın dördüncü alt amacında öğretim elemanlarının akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre oluşturulan temalar çalışanın kendini göstermesi ve iletişime yönelik mobbing, sosyal ilişkilere yönelik mobbing, kişinin itibarına yönelik mobbing, kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing ve kişinin sağlığına yönelik mobbing şeklinde gruplandırılmıştır.

“Akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır? Cevabınız evet ise nasıl?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlardan temalar oluşturulurken Leymann’ın Tipolojisinden (LIPT) (1990) faydalanılarak Çögenli ve Asanakutlu (2014) tarafından hazırlanan Akademisyenlere Yönelik Mobbing Ölçeğinde yer alan faktörlerden yararlanılmıştır.

Çalışanın kendini göstermesi ve iletişime yönelik mobbing temasına ait en fazla yazılan kodlar “psikolojik baskı”, “düşüncelerini ifade edememe”, “kontrol”, “dışlanma”, azarlanma”, “hakaret” ve “yaptırım uygulanması” dır.

Sosyal ilişkilere yönelik mobbing temasında en fazla yazılan kodlar “yalnız bırakılma” ve “başkalarıyla konuşmanın engellenmesi” olmuştur.

Kişinin itibarına yönelik mobbing temasına ilişkin öğretim elemanlarının verdiği cevaplara göre en fazla yazılan kodlar “haksız suçlama”, “mobbing uygulayana makam verilmesi”, “başarının takdir edilmemesi”, “akademik kıskançlık” ve “danışman ve öğretim üyelerinin yetersiz olduğu konularda astlarını yıpratması” şeklindedir.

Kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing temasında en fazla yazılan kodlar sırasıyla “adam kayırmacılık”, “kadro sıkıntısı” ve “gereksiz iş yükü” olmuştur.

Kişinin sağlığına yönelik mobbing temasında en fazla yazılan kodlar ise “fiziksel şiddet” ve “cinsel taciz”dir.

Alanyazın incelendiğinde, ders verdirmeme, iftira, bilgi saklanması, rencide edilme, baskı görme, kontrol edilme, adam kayırma, dışlanma (Cemaloğlu ve Şahan, 2013), hakaret, bağırma, tehdit, iş yükünün artırılması, diğer çalışanlara kötüleme, dedikodu (Kayacı, 2014), iş tanımında yer almayan işlerin verilmesi (Fırat vd., 2018), akademik personele yöneltilen eleştiriler, sözlü/yazılı tehditler, bilgi ve becerilerini göstermelerine izin verilmemesi, akademik personelin birbirleriyle olan ilişkilerinin engellenmesi, akademik personelin mimikleri, vücut hareketleri, sesleri, dinsel ya da siyasal görüşleriyle alay edilmesi, özgüvenlerini yitirmelerine sebep olabilecek davranışlar, akademik personele verilen görevlerin nitelikleri fiziksel ve cinsel açıdan yapılan tehditler ve uygulamalar (Cayvarlı ve Şahin, 2015) şeklinde araştırmadan çıkarılan kodlar ve temalara benzer araştırmalar bulunduğu görülmektedir.

Araştırmanın beşinci alt amacında öğretim elemanlarının mobbinge başa çıkmayla ilgili görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre oluşturulan temalar bireysel, örgütsel ve yönetsel şeklindedir. “Mobbinge başa çıkmak için neler yapılabilir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlar bireysel temasında “yasal yollara başvurmak”, “özlük haklarını bilmek” ve “haksızlık ve baskıya boyun eğmemek”tir. Örgütsel temasında “etkili iletişim ortamı”, “mobbing mağduruna mücadelesinde örgütsel destek”, “çalışan haklarının güvence altına alınması” ve

“herkese eşit davranma” yönetsel temasında ise “kurum kuralları net olmalı”, “kanunlara göre ceza verme” ve “adaletli yönetim” şeklindedir.

Bu soruya yönelik alanyazın incelendiğinde, yönetici atama şekli, açık bir şekilde iletişim kurma, mesafeli davranma, toplantı ve seminerler düzenleme, yönetmelikleri ve özlük haklarını iyi bilme, yöneticileri psikolojik teste tabi tutma, güçlü bir psikolojiye sahip olma, empati kurma (Çelebi ve Taşçı Kaya, 2014), örgüt içi iletişimde dürüstlük ve samimiyet kavramlarının kaybolmaması, örgütte şikayet ve performans değerlendirme sisteminin düzgün çalışmasına özen gösterilmesi (Mimaroglu ve Özgen, 2008), mobbing mağdurlarının aile, arkadaş yada terapistten yardım alması, mobbing mağdurlarının kendilerinin değil mobbingi uygulayanların hatalı olduklarının farkında olması, yöneticilerin farklılıklar, olumsuzluklar ve zıtlıklarla başa çıkmasını bilmesi (Öztürk vd., 2008) şeklinde araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır. Tüm bu sonuçların araştırmanın sonuçlarıyla paralellik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca Uzun ve Uzun (2018) makale çalışmalarında katılımcıların mobbinge maruz kalma karşısındaki başa çıkma stratejilerine dair kabullenme/yok sayma, işten ayrılma bulgularına ulaşmıştır. Bu bulgular araştırmadan elde edilen kodlar ile farklılık göstermektedir.

Araştırmanın altıncı alt amacında öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre bilinçli sessizlik, duyarsız kalma, çoğunluğa uyma ve yönetsel temaları oluşturulmuştur. “Sizce örgütsel sessizlik nedir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlarda örgütsel sessizlik en fazla “örgüt içindeki sorunları ifade edememek”, “baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak”, “akademik ilerleme için sessiz kalmak”, “örgütteki etik dışı durumlara tepkisiz kalmak”, “örgütte pasif kalmayı tercih etme”, “baskı ve psikolojik tacizin çalışanlar tarafından kabul edilmesi”, “bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın anlayışı”, “defalarca yanlışları söyleyip çözüm bulamayınca diğerleri gibi susmak”, “örgüt çıkarları için hatalı davranış ve uygulamalara tepki vermemek”, “çoğunluğu karşısına alacağını

bildiği için susmak”, “iktidara boyun eğmek” ve “yönetim fikirlerine önem vermediği için sessiz kalmak” şeklinde tanımlanmıştır.

Alanyazında örgütsel sessizlik tanımlarına bakıldığında örgütsel sessizlik, çalışanların bilinçli bir şekilde örgütün sorunlarına ve diğer konulara dair kendi görüş ve düşüncelerini farklı sebeplerden dolayı ifade edememesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Çolak, 2015). Henriksen ve Dayton (2006)’a göre örgütsel sessizlik ise bir örgütün karşılaştığı sorunlara karşı gösterilen küçük tepkileri ifade etmektedir. Bir başka tanımda ise, çalışanların bilinçli bir şekilde, örgüt sorunları ve diğer konularla ilgili farklı sebeplerden dolayı (gelecek tepkilerden çekinme, sorunlu kişi olarak algılanma, herhangi bir değişiklik yaratmayacağı inancı vb.) kendi görüş ve düşüncelerini ifade etmemesi ve bunun kolektif bir olgu olmasıdır (Erdost Çolak, 2015).

“Örgütsel sessizlik” tanımlamaları incelendiğinde sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakıcı, 2007).

Araştırmada oluşturulan kodlar ve temalara bakıldığında öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik için literatürde yer alan tanımlarda bulunan kavramlarla benzer cevaplar verdikleri görülmektedir.

Araştırmanın yedinci alt amacında öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konulara ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre etik, sorumluluk, yönetim sorunu, örgüt/çalışan performansı ve çalışma şartları temaları oluşturulmuştur. Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nelerdir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan kodlar etik temasında “mobbing”, “etik kurallara uyulmaması”, “kişisel çıkarlar için güçlüyü seçme”, “haksız suçlama ve soruşturmalar”, “adaletsiz atamalar”, “hedef olmamak için sessiz kalmak”; sorumluluk temasında “aşırı iş yükü”; yönetim sorunu temasında “kayırmacılık”, “bölüm projeleri ve ders dağılımları”, “kadro ihlalleri” “üst makamların emirleri” ve “başarısız tezleri

geçirme”; örgüt/çalışan performansı temasında “hocalara karşı fikir savunma”, “hocaların başarısızlıkları” ve “arkadaşların düşük performansı”; çalışma şartları temasında ise “işsiz kalma korkusu”, “fiziksel mekân dağılımları”, “emeğin karşılığını alamama”, “ücret ile ilgili sorunlar” ve “akademik ilerlemenin geciktirilmesi” şeklindedir.

Alanyazın incelendiğinde en fazla sessiz kalınan konular etik ve sorumluluklar, yönetimle ilgili sorunlar, çalışan performansı, örgütü iyileştirme hakkındaki görüşler (pasif sessizliğe işaret etmektedir) ve çalışma koşulları olarak belirlenmiştir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Arlı (2013), ilkokullarda yaptığı araştırmada tema olarak “okullarda sessiz kalınan konulara ilişkin görüşler” başlığı altında değişim, görev paylaşımı, fikirleri açıklıkla paylaşamama, etik ve sorumluluk, meslektaşların performansı ile ilgili sorunlar, yönetim sorunu, çalışma olanakları, okulun çevredeki imajı gibi alt temalar oluşturmuştur. Bir başka araştırmada en çok sessiz kalınan konular kötü muamele, etik konular, kişisel çekişme ve çatışmalar, israf ve kayıplar, yöneticinin adil olmayan uygulamaları, araç, gereç ve donanım eksikliği, bireylerin kişisel gelişimine engel olunması şeklinde belirlenmiştir (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014). Aysen (2017), üniversitelerde sessiz kalınan konuları yöneticiler açısından incelemiş ve sessiz kalınan konuları görev ihlali, devamsızlık ve işe gelmeme, akademik konular, çalışanlar arası çatışma, sapkın davranış temaları altında toplamıştır. Tüm bu araştırmalar incelendiğinde farklı gruplarla yapılan araştırmalardan elde edilen kodlar ve temaların, öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nelerdir? sorusuna verdikleri cevaplarla belirlenen kod ve temalarla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın sekizinci alt amacında öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre oluşturulan temalar yönetsel, örgütsel, iş ve yaşam kaygısı, bireysel özellikler, tecrübe eksikliği, ilişkileri zedeleme korkusu ve çevresel etmenler şeklindedir. Sizce örgütsel

sessizliğin nedenleri nelerdir? sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan yönetsel temasına ait en fazla yazılan kodlar “fikirlere değer verilmemesi”, “hiyerarşinin olmaması” şeklindedir. Örgütsel temasında “mobbing”, “liyakat sorunu”, “iletişimsizlik” ve “suçlulara gerekli cezaların verilmemesi” dir. İş ve yaşam kaygısı temasında “iş kaybetme kaygısı”, “başıma iş gelirse kaygısı” en fazla yazılan kodlardır. Bireysel özellikler temasında “bencillik” ve “karakter”, tecrübe eksikliği temasında “hata yapmaktan kaçma” olmuştur. “çalışma hayatında deneyimsiz olma” ve “bireysel eksiklikler” yer almaktadır. İlişkileri zedeleme korkusu temasında en fazla yazılan kodlar “arkadaş ortamından dışlanma” ve “çalışma ortamında problem çıkaran kişi olmak istememek” şeklindedir. Çevresel etmenler temasında ise “yetişilen çevre kültürü” ve “siyasal unsurların etkisi” kodları yer almaktadır.

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde Çakıcı (2008) çalışan sessizliğinin nedenlerini yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, dışlanma korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu olarak ifade etmiştir. Bunların dışında yöneticilere güvenilmemesi, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, yöneticinin yapısı, konuşmanın riskli görülmesi, geçmiş tecrübeler, önyargılı davranışlar, ulusal ve kültürel normlar, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi de örgütsel sessizliğin nedenleri arasında gösterilebilir (Karadal, 2011). İşgörenlerin yöneticilere güvenmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusu araştırmalarda yer alan diğer nedenlerdir (Bildik, 2009; Kahveci, 2010). Arlı (2013) çalışmasında örgütsel sessizliğin nedenlerini kişisel, yönetsel ve örgütsel (örgüt yöneticilerinin özellikleri, örgüt iklimi, örgüt kültürü, çevresel etmenler) olarak temalara ayırmıştır. Örgütsel sessizliğin incelendiği diğer çalışmalar da İmadoğlu, Kurşuncu ve Çavuş (2018), örgütsel sessizliğin nedenleri gelecek kaygısı, işsizlik korkusu, yöneticilerden gelecek olumsuz geri bildirim korkusu; Eroğlu vd. (2011); Milliken vd., (2003); Pinder ve Harlos (2001); Premeaux (2001) örgütsel nedenler, yönetsel nedenler, bireysel nedenler, ulusal ve kültürel nedenler; Bağ ve Ekinci (2018), bireysel nedenler (karşı

düşüncelerden dolayı izole edilme korkusu, sorunları dile getirenlere iyi davranılmadığına ilişkin algı, sorunların dile getirilmesinin kişisel yetersizlik olarak algılanacağı düşüncesi, sürekli sorun yaratan kişi olarak algılanma kaygısı, üstleri zor duruma düşürmemek için bildiklerini söylemekten kaçınma, istenilen sonuçların alınabilmesi için kasıtlı olarak bildiklerini paylaşmama veya yeteneklerini kullanmama, bazı öğretim elemanı kadrolarının iş güvencesi olmaması, olumsuz görülen durumları dile getirmeyerek muhalefet etmeye çalışma),yönetmelik uygulamalarla ilgili nedenler (yöneticilerin benzer konularda tutarlı davranış sergilememesi, başkalarının sağlayacağı katkıları önemli görmemeleri, sadece yakın çevreleriyle çalışma eğiliminde olmaları, kendilerini memnun edecek şeyleri duyma eğiliminde olmaları, çoğu konuda herkesten daha iyi bildiklerini düşünmeleri, eleştiriler karşısında olumsuz tepki vermeleri, bazı sorunları geçiştirme eğiliminde olmaları) şeklinde belirtmiştir. Tülübaş ve Celep (2014) ise, öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri üzerine yaptıkları araştırmada kurumsal düzenlemeler, geri çekilme, iş arkadaşları ile ilişkileri koruma, yöneticiler ile ilişkileri koruma, kendini koruma, kendine güven eksikliği boyutlarında belirtmiştir. Üçok ve Torun (2015), örgütsel sessizliğin nedenlerini diğer çalışmalardan farklı olarak savunmacı/korunmacı sessizlik (kişisel zarar korkusu, başkalarının düşüncelerine hedef olmaktan çekinmek, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri bozmamak vb.), boyun eğici/kabullenici sessizlik (açıkça konuşmanın faydasız olduğu inancı, konuya kayıtsız kalmak, bir şeyleri değiştirme gücüne sahip olmamak vb.), korumacı/olumlu sosyal sessizlik(kurumun itibarını korumak, kurumda çalışan kişileri korumak), faydacı/çıkarıcı sessizlik olmak (kurumdaki pozisyonu devam ettirmek, konuşması halinde iş yükünün artacağına inanç, sorumluluk altına girmek istememek vb.) üzere dört kategori altında temalara ayırmıştır. Özgan ve Külekçi (2012), öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumda sessiz kalma sebeplerini 4 kategori altında ele almıştır. Kişilik, tutum, yetiştiği çevre ve deneyimlerinden oluşan bireysel sebepler; yöneticilerin tutumu, kişiliği ve iletişim özelliklerinden oluşan yönetsel sebepler; örgüt

içerisindeki iklim, kültürel ve hiyerarşik yapılanma gibi konuları içeren örgütsel sebepler ve bunun dışında görev tanımının olmaması, sözleşmeli olma gibi nedenlerin yer aldığı diğer sebepler başlığı altında ele almıştır. Küçükler ve Kısa (2016) öğretim elemanları ile yaptıkları araştırmada örgütsel sessizlik nedenlerini yönetsel ve örgütsel sebepler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş kategori altında toplamıştır. Ayrıca nicel araştırmalarda kullanılmak üzere Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” de yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş alt boyuttan ve toplam 28 maddeden meydana gelmektedir.

Alanyazına bakıldığında örgütsel sessizliğin nedenleri ile ilgili yapılan tüm bu araştırmalar farklı örgütlerde çalışanlarla yapılmış olsa da cevap olarak benzer nedenlerin söylendiği görülmektedir. Yapılan araştırmalarda belirtilen örgütsel sessizliğin nedenleri ile bu araştırmada elde edilen örgütsel sessizliğin nedenleri ile ilgili kodlarla paralellik göstermektedir.

Araştırmanın dokuzuncu alt amacında öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri alınmıştır. Öğretim elemanlarının görüşleri incelenerek belirlenen kodlara göre yönetsel, örgütsel, bireysel, iş ve yaşam güvencesi olmak üzere dört tema oluşturulmuştur. “Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler nelerdir?” sorusuna ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri doğrultusunda oluşturulan yönetsel temasında en fazla yazılan kod “adaletli yönetim” ve “şeffaf yönetim” şeklindedir. Örgütsel temasında “özgür çalışma ortamı”, “demokratik örgüt” ve “dayanışma ve sosyal ilişkiler geliştirilmeli” yer almaktadır. Bireysel temasında “kaygı ve korku ortamından kurtulma”, “bireysel motivasyonu artırma”, “sevgi, saygı, hoşgörünün bireylere küçük yaşta kazandırılması” ve “mesleki yeterlilik” şeklindedir. İş ve yaşam güvencesi temasında ise en fazla yazılan kodlar sırasıyla “çalışanların haklarını bilmesi” ve “kanunların herkese eşit olması” şeklindedir.

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde Balkan Akan ve Oran (2017), akademisyenlerin örgütsel sessizlik algılarını inceledikleri araştırmalarında örgütsel sessizliğe karşı çalışanlara danışmanlık hizmetleri verilmesi, öneri sistemlerinin geliştirilmesi ve bireylere geri bildirimde bulunulması, motivasyonu arttırıcı teşvik ve ödöl sistemlerinin etkin bir biçimde uygulanması, iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde kullanılması gibi önlemler sıralamışlardır. Yaman ve Ruçlar (2014), çalışmalarının sonucunda örgütsel sessizlikle başa çıkmak için; yöneticilerin örgütsel sessizlik durumunu önemli bir faktör olarak değerlendirmeleri ve bireysel olarak iyi bir donanıma sahip üniversite öğretim elemanlarının bu durumdan olumsuz olarak etkilenmemesi için örgütsel sessizliğin takip edilmesi ve örgüt kültürünü güçlendirmek için gerekli önlemler alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Gül ve Özcan (2011), organizasyonların iletişim kanallarının açık olması, şeffaf bir yapının bulunması, bilgi akışının sürekli ve doğru olması, yöneticilerin önyargılı davranmaması ve yeni fikir, görüş ve eleştirilere açık olması çalışanların örgütsel sessizlik davranışından uzaklaşmalarında çok büyük katkı sağlayacağını söylemiştir. Arlı (2013), yönetici ile etkili iletişim, konuşmayı destekleyecek güven iklimi yaratma, öğrenilmiş çaresizlik inancını yok edici ortam, yöneticinin örtülü inancını değiştirmesi, örgütü ve ortamı zenginleştirme gibi konularda görüş belirtmişlerdir. Küçükler ve Kısa (2016), yaptıkları araştırma sonucunda öğretim elemanlarının örgütsel sessizlikle başa çıkmak için önerileri; fikirler / öneriler dikkate alınmalı, açık iletişim ikliminin oluşturulmalı, yöneticilerin daha genç ve deneyimli insanlardan oluşturulmalı, yöneticiler geçici olduklarının farkında olmalı, çalışanlar cesur olmalı, insan ilişkilerine önem verilmeli, örgüt kültürü değiştirilmeli, adil iş tanımı, planlaması ve dağıtımının yapılmalı, yöneticiler çalışanların neden sessiz kaldığını araştırmalı, pasif olan çalışanları aktifleştirmeye çalışılmalı, akademik ünvana göre ayırım yapılmamalı, şeffaf bir yönetim tarzı benimsenmeli şeklindedir.

Alanyazında yer alan araştırmaların sonucunda belirtilen örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler araştırmada elde edilen kodlarla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada son olarak demografik özelliklerden cinsiyet ve unvana göre öğretim elemanlarının görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlar incelenmiştir.

Araştırmanın ilk alt amacı olan mobbinge ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri cinsiyete göre incelendiğinde kadın öğretim elemanlarının “yıldırma”, “psikolojik taciz” ve “psikolojik şiddet” kodlarında daha fazla görüş belirttikleri görülmektedir. “Baskı” kodunu ise kadın ve erkek öğretim elemanlarının eşit sayıda yazdıkları görülmektedir. Unvana göre incelendiğinde ise mobbing ile ilgili “baskı”, “yıldırma”, “psikolojik şiddet” ve “psikolojik taciz” kodlarını en fazla Dr.Öğr.Üyesi ve Arş.Gör. unvanlarındaki öğretim elemanlarının yazdıkları görülmektedir.

Araştırmanın ikinci alt amacı olan mobbingin bireysel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri cinsiyete göre incelendiğinde kadın öğretim elemanlarının “psikolojik sorunlar”, “mutsuzluk”, “çalışmak istememek” kodlarında daha fazla görüş belirttikleri görülmektedir. “verimsizlik” kodunu erkek öğretim elemanlarının “beden sağlığının bozulması” ve “aile yaşamının olumsuz etkilenmesi” kodlarını kadın ve erkek öğretim elemanlarının eşit düzeyde yazdıkları görülmektedir. Unvana göre incelendiğinde ise tüm kodlarda Dr.Öğr.Üyesi ve Arş.Gör. unvanlarındaki öğretim elemanlarının görüş belirttikleri görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt amacı olan mobbingin örgütsel sonuçlarına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri cinsiyete göre incelendiğinde “verimsizlik” ve “örgüt ikliminin bozulması” kodlarında kadın ve erkek öğretim elemanlarının benzer görüş belirttiği, “işten ayrılmaların artması” kodunda erkek öğretim elemanlarının, “çalışanların örgüte küsmesi” kodunda ise kadın öğretim elemanlarının daha fazla görüş belirttikleri görülmektedir. Unvana göre incelendiğinde ise “verimsizlik” ve “işten ayrılmaların artması” kodlarında en fazla Dr.Öğr.Üyesi unvanındaki öğretim elemanlarının, “örgüt ikliminin bozulması” kodunda

Doç.Dr. ve Arş.Gör. unvanındaki öğretim elemanlarının, “çalışanların örgüte küsmesi” kodunda ise Arş.Gör. unvanındaki öğretim elemanlarının görüş belirttikleri görülmektedir.

Araştırmanın dördüncü alt amacı olan akademik ortamlarda mobbing uygulanmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri cinsiyete göre incelendiğinde “kadro sıkıntısı” ve “akademik ilerlemenin engellenmesi” kodlarını kadın ve erkek öğretim elemanlarının yakın sayıda yazdığı, “adam kayırmacılık” kodunu erkek öğretim elemanlarının, “gereksiz iş yükü” kodunu ise kadın öğretim elemanlarının daha fazla yazdığı görülmektedir. Unvana göre incelendiğinde ise “kadro sıkıntısı” ve “gereksiz iş yükü” cevabını verenlerin çoğunluğunu Dr. Öğr. Üyesi unvanındaki öğretim elemanları oluştururken, “adam kayırmacılık” ve “akademik ilerlemenin engellenmesi” cevabını Arş.Gör. unvanındaki öğretim elemanları daha fazla vermiştir.

Araştırmanın beşinci alt amacı olan mobbinge başa çıkmada öğretim elemanlarının görüşleri cinsiyete göre incelendiğinde kadın öğretim elemanlarının daha fazla “yasal yollara başvurmak”, “etkili iletişim ortamı”, “kuralların net olması” cevabını verdikleri, erkek öğretim elemanlarının “özlük haklarını bilmek” cevabını daha fazla verdiği, “kanunlara göre ceza verme” cevabını ise kadın ve erkek öğretim elemanlarının benzer şekilde verdikleri görülmektedir. Unvana göre incelendiğinde Dr.Öğr.Üyesi ve Arş.Gör. unvanındaki öğretim elemanlarının oluşan kodlarda en fazla cevap verdikleri görülmektedir.

Araştırmanın altıncı alt amacı olan örgütsel sessizliğe ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri cinsiyete göre incelendiğinde kadın ve erkek öğretim elemanlarının en fazla verilen cevaplardan oluşan kodlara benzer sayıda cevaplar verdikleri görülmektedir. Unvana göre incelendiğinde ise “örgüt içindeki sorunları ifade etmemek” en fazla Dr.Öğr.Üyesi, Arş.Gör., “baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak” Öğr. Gör., Dr.Öğr.Üyesi, “akademik ilerleme için sessiz kalmak” Arş.Gör.Dr., unvanındaki öğretim elemanları tarafından yazılmıştır.

Araştırmanın yedinci alt amacı olan öğretim elemanlarının akademik ortamlarda en çok sessiz kaldıkları konulara ilişkin görüşleri cinsiyete göre incelendiğinde kadın ve erkek öğretim elemanlarının “mobbing” ve “aşırı iş yükü” konusunda benzer düşündükleri, “kayırmacılık”, “kadro ihlalleri” ve “bölüm projeleri ve ders dağılımları” konularında erkek öğretim elemanlarının daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Unvana göre incelendiğinde ise, “mobbing” ve “kayırmacılık” cevaplarını Dr.Öğr.Üyesi, Arş.Gör. unvanlarındaki, “kadro ihlalleri”, “aşırı iş yükü” cevaplarını Dr.Öğr.Üyesi, Doç.Dr., Arş.Gör. unvanlarındaki ve “bölüm projeleri ve ders dağılımları” cevabını Dr.Öğr.Üyesi, Arş.Gör.Dr. ve Doç.Dr. unvanındaki öğretim elemanlarının daha fazla verdikleri görülmektedir.

Araştırmanın sekizinci alt amacı olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre incelendiğinde erkek öğretim elemanlarının kadın öğretim elemanlarına göre daha fazla “iş kaybetme korkusu” yaşadıkları, “başıma iş gelirse korkusu”, “fikirlere değer verilmemesi”, “mobbing”, “liyakat sorunu” ve “dışlanma korkusu” cevaplarını ise benzer sayıda verdikleri görülmektedir. Unvana göre incelendiğinde ise “iş kaybetme korkusu” cevabını Arş.Gör. ve Öğr.Gör. unvanlarındaki öğretim elemanlarının, “başıma iş gelirse kaygısı”, “fikirlere değer verilmemesi”, “mobbing”, “dışlanmak korkusu” cevaplarını ise en fazla Dr.Öğr.Üyesi ve Arş.Gör. unvanlarındaki öğretim elemanlarının yazdıkları görülmektedir.

Araştırmanın dokuzuncu alt amacı olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemlere ilişkin görüşleri cinsiyete göre incelendiğinde kadın öğretim elemanlarının daha fazla “adaletli yönetim” ve “demokratik örgüt” istedikleri, erkek öğretim elemanlarının ise daha fazla “dayanışma ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi” cevabını verdikleri görülmektedir. Unvana göre incelendiğinde ise, Dr.Öğr.Üyesi unvanına sahip öğretim elemanlarının daha fazla “demokratik örgüt” istedikleri görülmektedir.

Alanyazında yapılan araştırmalar incelendiğinde Şenerkal (2014), üniversitelerde akademik personelle yaptığı araştırmada mobbing davranışları ile mağdurların demografik özellikleri arasında ilişkinin anlamlı olmadığını belirlemiştir. Cayvarlı ve Şahin (2015), akademisyenlerle yaptıkları çalışmada cinsiyete göre kadın, unvanlarına göre araştırma görevlisi ve uzman kadrolarındaki akademisyenlerin daha fazla mobbinge karşılaştıklarını belirlemiştir. Şenerkal ve orbacıoğlu (2015), araştırmalarında yer alan akademisyenlerin demografik özellikleri açısından herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Akpınar (2015), araştırma görevlileri ile yaptığı araştırmada araştırma görevlisi olan akademisyenlerin mobbing algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini bulmuştur. ögenli ve Asanakutlu (2016), kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlerden, Öğr.Gör./Okutman/Uzman unvanlarındaki akademisyenlerin de Prof. Dr. Unvanındakilerden daha fazla mobbinge maruz kalma olasılığı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Algın (2014), üniversiteler örgütsel sessizlik araştırmasında sessizliğin nedenleri “yönetmel ve örgütsel nedenler” ile “işle ilgili korkular” boyutlarında cinsiyet değişkeni açısından fark görülmemiştir. Ancak kadın öğretim elemanları, erkek öğretim elemanlarına göre “ilişkilere zarar verme”, “izolasyon korkusu” ve “tecrübe eksikliği” boyutlarının örgütsel sessizliğin nedenlerinde daha etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Sonuç

Sonuç olarak öğretim elemanlarının görüşme sorularına verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlar ve oluşturulan temalar incelendiğinde “Mobbinge İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde en fazla baskı, yıldırma, psikolojik taciz, psikolojik şiddet kavramlarının yer aldığı görülmektedir. Bu sonuca göre öğretim elemanlarının mobbingi daha çok psikolojik olarak algıladıkları, fiziksel ve ekonomik olarak daha az mobbinge karşılaştıkları söylenebilir.

“Mobbingin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde de yine psikolojik sorunlar ilk sırada yer almaktadır. Bununla birlikte beden

sağlığının bozulması, mutsuzluk, verimsizlik, çalışmak istememek, aile yaşamının olumsuz etkilenmesi en fazla verilen cevaplar arasındadır. En az ise mobbingin ekonomik etkileri üzerinde durulmuştur. Bu sonuca göre bireysel olarak mobbingin ilk olarak psikolojik, daha sonra performans, sağlık ve aile konularında olumsuz etkileri olduğu, bireylerin ekonomik olarak zarara uğrayacak, işten ayrılacak boyutta mobbinge maruz kalmadıkları söylenebilir. Bununla birlikte “Mobbingin Örgütsel Sonuçlarına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisindeki cevaplar incelendiğinde ilk sırada performans teması altında yer alan verimsizlik yer almaktadır. İşten ayrılmaların artması, örgüt ikliminin bozulması, çalışanların örgüte küsmesi en fazla yazılan diğer cevaplardır. Bu sonuca göre mobbingin örgütsel olarak örgüt performansına ve örgüt iklimine etki ederek çalışanların örgüte küsmesine ve işten ayrılmalarına sebep olduğu söylenebilir. Bu durum nitelikli çalışanlarını kaybeden örgütler için oldukça zor bir durumdur. Üniversitelerden donanımlı öğretim elemanlarının ayrılması hem bilimsel araştırmalarda hem de üniversite öğrencilerinin yetiştirilmesinde eksikliğini hissettirecektir.

“Akademik Ortamlarda Mobbing Uygulanmasına İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde en fazla kişinin mesleki konumuna yönelik mobbing temasında yer alan kadro sıkıntısı, adam kayırmacılık, gereksiz iş yükü, akademik ilerlemenin engellenmesi cevapları verilmiştir. Bu durum bilimin ve araştırmanın yapıldığı, bilgi ve donanım olarak kendini geliştirmiş bireylerin ilerlemesinin önünün açık olması gereken üniversitelerde önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Üniversitelerde yüksek unvana sahip öğretim elemanlarının astlarını kendi işleri için kullanıp angarya işler yaptırması en fazla görülen mobbing olayları arasında yer almaktadır. Öğretim elemanlarının cevaplarına göre en az sosyal ilişkilere ve kişinin sağlığına yönelik mobbing uygulanmaktadır. Bu durum üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının kendi sosyal çevresinde bilgileri ile kabul gören bireyler oldukları için dışarıdan gelecek müdahalelerden etkilenmemeleri ile açıklanabilir.

“Mobbinge Başa Çıkmada Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde yasal yollara başvurmak, özlük haklarını bilmek, etkili iletişim ortamı, kurum kurallarının net olması, kanunlara göre ceza verme cevapları verilmiştir. Bu sonuçlara bakarak öğretim elemanlarının yaşadıkları sorunlarla başa çıkmak için tartışma, kavga gibi durumlarla huzurlarını bozmak yerine etkili iletişim kurmayı ve kendi haklarını bilip, korumak için yasal yolları tercih ettikleri söylenebilir. Tüm bunlar için şeffaf bir yönetim ve herkes için geçerli olan kurallar gereklidir.

“Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde verilen cevaplar incelendiğinde en fazla bilinçli sessizlik temasında olduğu görülmektedir. Öğretim elemanları en fazla örgüt içindeki sorunları ifade etmemek, baskı ve haksızlıklar karşısında sessiz kalmak, akademik ilerleme için sessiz kalmak cevaplarını vermiştir. Bu sonuca göre bireylerin kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının önünde tuttuğu söylenebilir. Daha sonra iktidara boyun eğmek ve defalarca yanlışları söyleyip çözüm bulamayınca diğerleri gibi susmak cevapları yer almaktadır. Bu durum öğretim elemanlarının sürekli yanlışları söyleyip hedef haline gelmek istememesi ve kendi kabuğuna çekilmesiyle açıklanabilir.

“Akademik Ortamlarda En Çok Sessiz Kalınan Konulara İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde öğretim elemanları en fazla mobbing, kayırmacılık, aşırı iş yükü, bölüm projeleri ve ders dağılımları, kadro ihlalleri cevaplarını vermiştir. Bu sonuca göre öğretim elemanlarının en çok sessiz kaldığı sorunların yönetimden ve etik konulardan kaynaklandığı görülmektedir. Etik sorunların başında gelen mobbingin örgütsel sessizliğin en önemli sebeplerinden biri olduğu söylenebilir.

“Örgütsel sessizliğin nedenlerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri” kategorisinde en fazla kod iş ve yaşam kaygısı teması altında yer almaktadır. İş kaybetme korkusu ve başıma iş gelirse kaygısı en fazla verilen cevaplardır. Daha sonra örgütsel teması altında mobbing ve liyakat sorunu, ilişkileri zedeleme korkusu teması altında arkadaş ortamında dışlanma korkusu gelmektedir. Bu sonuçlara göre öğretim elemanlarının öncelikle kendi kariyerleri için, daha

sonra herhangi bir baskı ve zorlukla karşılaşmamak ve çalışma ortamında huzurlu olmak için sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir.

“Örgütsel Sessizliğe Karşı Alınabilecek Önlemlere İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri” kategorisinde öğretim elemanları en fazla demokratik örgüt ve adaletli bir yönetim istemektedirler. Bu sonuçlara göre örgütsel sessizliğin örgütsel ve yönetsel önlemler alma, iş ve yaşam güvencesinin sağlanması ile azalabileceğini, bireysel çabaların en az etkili olacağı söylenebilir.

Demografik özelliklerden cinsiyet ve unvana göre öğretim elemanlarının görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplardan çıkarılan kodlara göre birinci alt amaçta cinsiyete göre kadın öğretim elemanlarının mobbingi daha çok psikolojik olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bu durumun kadınların daha duygusal düşüncülerinden kaynaklandığı söylenebilir. İkinci ve üçüncü alt amaçta da cinsiyete göre kadın öğretim elemanlarının mobbingin bireysel ve örgütsel sonuçlarını duygusal olarak değerlendirdiği, erkek öğretim elemanlarının ise daha gerçekçi davranarak verimsizlik, işten ayrılma gibi sonuçları daha fazla yazdıkları görülmektedir. Dördüncü alt amaçta cinsiyete göre erkek öğretim elemanlarının akademik ortamlarda kayırmacılık yapılarak, kadın öğretim elemanlarının ise gereksiz iş yükü ile daha fazla mobbing uygulandığını düşündükleri görülmektedir. Beşinci alt amaçta cinsiyete göre kadın öğretim elemanlarının mobbinge başa çıkmak için yasal yollar ve iletişimi kullanmayı tercih ettikleri, erkek öğretim elemanlarının ise mobbinge uğramamak için özlük haklarını bilmenin etkili olacağını düşündükleri görülmektedir. Altıncı alt amaçta cinsiyete göre kadın ve erkek öğretim elemanları örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinde benzer ifadeler kullanmıştır. Yazılanlardan çıkarılan kodlara göre örgütsel sessizliğin başına iş gelirse kaygısı, akademik ilerleme, fikirlere değer verilmemesi gibi sebeplerden dolayı ortaya çıktığı söylenebilir. Yedinci alt amaçta cinsiyete göre erkek öğretim elemanlarının akademik ortamlarda mobbing, kayırmacılık, bölüm proje ve ders

dağılımları konularında kadın öğretim elemanlarına göre daha fazla sessiz kalındığını düşündükleri görülmektedir. Sekizinci alt amaçta cinsiyete göre erkek öğretim elemanlarının kadın öğretim elemanlarından daha fazla iş kaybetme korkusundan dolayı örgütsel sessizliğin yaşandığını düşündükleri görülmektedir. Dokuzuncu alt amaçta cinsiyete göre kadın öğretim elemanlarının demokratik örgüt ve adaletli bir yönetimle, erkek öğretim elemanlarının ise dayanışma ve sosyal ilişkilerle örgütsel sessizliğin engellenebileceğini düşündükleri görülmektedir.

Demografik özelliklerden unvana göre alt amaçlar incelendiğinde en fazla görüş belirten unvanların Dr.Öğr.Üyesi, Arş.Gör.oldukları görülmektedir. Bu durumun sebebi araştırmaya katılan Dr.Öğr.Üyesi ve Arş.Gör.öğretim elemanlarının sayıca daha fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Mobbing ve örgütsel sessizlikle ilgili görüşme sorularına verilen cevaplardan çıkarılan kodlar unvana göre incelendiğinde Arş.Gör., Arş.Gör.Dr., Öğr.Gör., Öğr.Gör.Dr., Dr.Öğr.Üyesi unvanlarındaki öğretim elemanlarının daha fazla görüş belirtmiş olması üniversitelerdeki kadro sıkıntısı, ast-üst ilişkisi, hiyerarşi, akademik ilerleme kaygısı, işsiz kalma korkusu gibi sebeplerden kaynaklandığı söylenebilir.

Öneriler

Farklı düşünceler ekseninde araştıran, sorgulayan, bilim üreten kurumlar olan üniversitelerde çalışanların katılımlarının sağlanması yeni fikirlerin ortaya çıkmasında etkili olacaktır. Üniversitelerde uygulanan mobbing davranışları ve yaygın bir örgütsel sessizliğin yaşanması, üniversitelerin varoluş amaçlarından uzaklaşmaya başlamasına sebep olabilir. Araştırmanın bulguları ülkemizde öğretim elemanları ile yapılan mobbing ve örgütsel sessizlik araştırmalarının bulguları ile örtüşmektedir. Ancak bulgular birkaç üniversite ile sınırlıdır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerden ve literatürdeki bilgilerden yola çıkarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Mobbingin ve örgütsel sessizliğe etkisine ilişkin pek çok araştırma olmasına karşın üniversitelerde mobbing ve örgütsel sessizlik ile ilgili araştırma az sayıdadır. Bu yüzden araştırmanın farklı evren ve örnekleme daha fazla katılımcıyla tekrarlanması faydalı sonuçlar ortaya koyacaktır.
- Üniversitelerde yöneticiler, mobbinge karşı bir takım önleyici tedbirler alan huzurlu ve güvenli örgüt iklimi geliştirmelidir.
- Öğretim elemanları hak ve sorumluluklarını bilmelidir. Mobbinge karşılaşılan öğretim elemanları gerekli yasal yollara başvurmalıdır.
- Üniversitelerde çalışanların mobbinge ilişkin görüşleri yöneticiler tarafından zaman zaman anket, görüşme vb.yöntemlerle toplanarak durum değerlendirmesi yapılmalıdır.
- Mobbinge maruz kalanların sessiz kalmaması için öğretim elemanlarının sözlü ve yazılı olarak haklarını savunacakları mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- Üniversitelerde öğretim elemanlarının düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri, birbirlerine karşı sosyal bağlılıklarını arttıracak, pozitif iletişimi güçlendirecek, demokratik tutum ve davranışları geliştirecek çeşitli etkinlik ve toplantılar düzenlenebilir.
- Mobbinge uğrayan öğretim elemanlarının mesleki ve psikolojik açıdan destek alması sağlanabilir. Bunun için örgütlerde örgütlerde PDR uzmanları bulundurulabilir.
- Mobbing uygulayanlara karşı belirli üniversitelerde oluşturulmaya başlanan etik kurulların tüm üniversitelerde oluşturulması sağlanabilir.
- Hem topluma hem de üniversiteye hizmet eden öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği seçmemesi için öğretim elemanlarının düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri demokratik bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Üniversite yönetimi öğretim elemanlarının fikirlerini ifade edememesinden ve özgün fikirler üretilmemesinden rahatsız olmalıdır. Üniversitelerde örgütsel sessizliği ortadan

kaldırabilmek için iletişim kanalları açık olmalı, şeffaf bir yönetim olmalı, yönetici ve üst kademedekiler yeni fikirlere karşı önyargılı olmamalı, öğretim elemanlarının üniversitelerdeki faaliyetlere ve projelere katılımını arttırıcı örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

- Öğretim elemanlarının geliştirdikleri fikir ve önerilerin uygulanması sağlamalı ve ödüllendirilmelidir.



Kaynakça

- Acar, G., & Kaya, M. (2012). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(1), 95-102.
- Akan, B.B. & Oran, Ç.F. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları: Konuya ilişkin bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- Akbaş, S. (2009). *İşyerinde psikolojik şiddet (yıldırma) ve iş tatmini ilişkisi-Sağlık çalışanları üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Akdoğan, Ş. (2013). İletişim ve Enformasyonu Yönetme. Öğüt, A. (Ed.). *İçinde Yönetimin Esasları* (s. 326-345). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akgeyik, T., Güngör, M. & Ş. Uşen. (2013). *Çalışma yaşamında psikolojik taciz*. Ankara: Çasgem.
- Akpınar, E. N. (2015). Üniversitede araştırma görevlilerinin duygusal tacize (mobbing) yönelik algılarının demografik özelliklere göre analizi. *Current Research in Education*, 1 (2), 89-100.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde örgütsel sessizlik*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Algın, İ. & Baskan, G. A. (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81-90.

- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Altunay, E., Oral, G. & Yalçinkaya, M. (2014). Eğitim kurumlarında mobbing uygulamalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Sakarya University Journal of Education*, 4(1), 62-80.
- Arlı, D. (2013). İlkokul müdürlerinin örgütsel sessizlik ile ilgili görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 69-84.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. (1984). *Örgütlerde çatışma*, Ankara: Bas-Yay Matbaası.
- Aydın, Ş. & Özkul, E. (2007). İş yerinde yaşanan psikolojik şiddetin yapısı ve boyutları:4-5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2), 169-186.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Aysen, B. (2017). *Üniversitelerde yönetici sessizliğinin teorik temelleri ve yönetici sessizliği ölçeği geliştirme çalışması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Badley, G. (2009). A place from where to speak: The university and academic freedom. *British Journal of Educational Studies*, 57 (2), 146-163.
- Bağ, D. & Ekinci, C. E. (2018). Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik davranışı, nedenleri ve sonuçları. *International Journal of Human Sciences*, 15(1), 567-580.
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balkan Akan, B. & Oran, F.Ç. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları: Konuya ilişkin bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baykal, A. N. (2005). *Yutucu rekabet kanuni devrindeki mobbing 'den günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bess, J.L. & Dee, J.R. (2008). *Understanding college and university organization: Dynamics of the system*. (Vol. 2). Virginia: Stylus Publishing.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bingöl, B. (2007). *İşyerinde yıldırma (mobbing) ve yıldırma üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Björkqvist, K., Österman, K., & Hjelt-Bäck, M. (1994). Agression among university employees. *Agressive Behavior*, 20(3), 173-184.
- Bogue, E. G., & Aper, J. (2000). *Exploring the heritage of American Higher Education: The evolution and philosophy and policy*. Phoenix: Oryx Press.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak*. A. Aypay & A. Tanrıöğen (Çev.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bowen, F.& Blackmon, K. (2003).Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393- 1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors* (Yayımlanmamış doktora tezi). The Ohio State University, USA.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E. & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Emerald Group Publishing Limited*, 3 (33).
- Brinsfield C.T. , (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures, *Journal of Organizational Behavior*, 34, 671-697.
- Budak,Ö.S., (2015). *Kamu kurumlarında örgütsel sessizlik, etik iklim ve yönetim tarzları alt boyutları ilişkilerinin incelenmesi: Erzurum sağlık sektöründe örnek bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Buran, A., (2015). Nitel Araştırmada Veri Toplama. Seggie, F.N. & Bayyurt, Y. (Editörler). *Nitel Araştırma Yöntem, Teknik, Analiz ve Yaklaşımları* (43-58). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama (7.baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (14. Baskı)*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, ř., Kılıç Çakmak, E., Akgün, . E., Karadeniz ř. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri (13. Baskı)*. Ankara: Pegem A Akademi.
- Can, H., Öznur, A. & Aydın, E. M. (2006). *rgtsel davranış*. İstanbul: Arıkan Basın Yayın.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cayvarlı, P. E. (2013). *Akademisyenlerin niversitelerdeki psikolojik yıldırmaya ilişkin algularının incelenmesi: Dokuz Eylül niversitesi rneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Cayvarlı, P. E., & şahin, S. (2015). Akademisyen algılarına göre üniversitelerde psikolojik yıldıрма: Dokuz Eylül niversitesi rneği. *Journal of Higher Education/Yükseköğretim Dergisi*, 5(1), 9-25.
- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınlmaz sorunu: Yıldıрма. *Bilig/Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (42), 111-126.
- Cemaloğlu, N. & Ertürk, A. (2008). Öğretmen ve okul müdürlerinin maruz kaldıkları yıldırmannın yn. *Bilig Dergisi*, 46, 67-86.
- Cemaloğlu, N. & şahan, G. (2013). Akademisyenlerin niversitelerde karşılaştıkları mobbing ve başa çıkkma yolları, *II. Kamu Etiği Kongresi (TODAİE)* Mart, Ankara.
- Chen C. J. & Huang J.W. (2007), "How organizational climate and structure affect knowledge management the social interaction perspective", *International Journal of Information Management*, 27,104–118.
- Crawford, N. (1997). Bullying at work: A psychoanalytic perspective. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7, 219-225.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.

- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (3.baskı) (Çev. S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Çabuk, Ç. (2010). *Sıfıra sıfır, elde var mobbing*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessizlik tercihi ve sessizlik türleri. T. Solmuş (Editör). *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar* (85-109). İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği: Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?* (1. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. & Çakıcı, A. C. (2007). İşletmelerde sessiz Kalınan Konular: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *I. Ulusal Türkiye Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya, 283-298.
- Çakır, B. (2006). *İşyerindeki yıldırma eylemlerinin (mobbing) işten ayrılmalara etkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çam, A. (2013). *Özel ve resmi ilkokul ve ortaokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin psikolojik taciz algısı* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çekiç, E. (2018). *İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel adalet ve örgütsel iklim arasındaki ilişki (Edirne ili örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çelebi, N. & Taşçı Kaya, G. (2014). Öğretmenlerin maruz kaldığı mobbing (Yıldırma), *Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(9), 43-66.

- Çelik, M., (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, M. (2013). Yöneticiler ve yönetim. A. Ögüt (Editör). *Yönetimin esasları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing/işyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Çolak, H. E. (2015). Örgütsel Sessizlik. N.D.E. Özler (Editör), *Örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Çolak, M., (2015). *Çalışma hayatında önderlik*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Çögenli M. Z. & Asunakutlu T. (2014). Akademisyenlere yönelik mobbing ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 92-105.
- Çögenli, M. Z. ve Asunakutlu, T. (2016). Akademi mobbing: Adım Üniversiteleri örneği. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 17-32.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımı anlamak*. Ömür N. Timurcanday Özmen (Editör), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dal, H. (2017). *Ortaöğretim kurumlarında örgütsel sessizliğe ilişkin öğretmen görüşleri (Ankara ili Çankaya ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dangaç, G. (2007). *Örgütlerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*

- (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. & Elliot, G. P. (2003). *Mobbing: İş yerinde duygusal incinme*. (Çev. Osman Cem ÖnerToy) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Demir, K. (2003). Örgütlerde İletişim Yönetimi. C. Elma ve K. Demir (Editörler). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Demir M. & Demir Ş. Ş, (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları örneği, *Millî Eğitim*, (193), 184-196.
- Demir, H. & Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 57-72.
- Demirci, K., Özler, D. & Girgin, B. (2007). Beş faktör kişilik modelinin işyerinde duygusal tacize (mobbing) etkileri. Hastane işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Azerbaijani Studies*. (10), 13–39.
- Dilek, Y., (2014). Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Ö., (1992). *Örgüt geliştirme; teori, uygulama ve teknikler, 1. baskı*. İstanbul: Timaş Basım.
- Donaghey J., Cullinane N., Dundon T. & Wilkinson A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt kültürü - örgütsel iklim ve etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 169-186.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel sosyalleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Duffy, M. (2009). Preventing workplace mobbing and bullying with effective organizational consultation, policies, and legislation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 242-262.
- Efil İ. (2010). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon. 11. Basım*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1-2).
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the scandinavian approach, *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S. Hoel, H. Zapf, D. & Cooper, L.(2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace*. International Perspectives in Research and Practice, London: Taylor & Francis Books Ltd.
- Einarsen S. (2005) The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian Experience. *Perspectives Interdisciplinaires*.
- Ekinci, Ö. (2012). *Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin yıldırma davranışları ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Elkıran, M.E. (2017). *Akademisyenlerin algıladıkları yıldırma (mobbing) davranışları ile yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Elkıran M.E. & Çoruk A. (2017). Akademisyenlerin Algıladıkları Yıldırma (Mobbing) Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (11), 86-100.

- Erdoğan, E. (2011). *Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergenekon, S. (2006). İşyerinde duygusal taciz. *Kazancı Hakemli Hukuk Dergisi*, 19, 29-37.
- Eroğlu A. H., Adıgüzel, O. & Öztürk U.C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Ertekin, Y., (1978). Örgüt İklimi, *Amme İdaresi Dergisi*, 11(4), 16-35.
- Ertüreten, A. (2008). *The relationship of downward mobbing with leadership and workrelated attitudes* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Koç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, A. (2005). *Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul ortamında maruz kaldıkları yıldırma eylemleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fatima A., Salah-Ud-Din S., Khan S., Hassan M. & Hoti H. A. K. (2015) Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846- 850.
- Fettahlıoğlu Ö.O, & Demir, S. (2014). Konuşma hürriyetinin yanında sessiz kalma seçeneği: Üniversite akademik personelinin örgütsel sessizlik ve whistleblowing (ifşa etme) hakkındaki görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi* (45), 27-52.

- Fırat, İ., Ceyhan, S., Çiçek, İ. & Şanlı, M.E. (2018). Üniversite personelinin mobbinge yönelik algılarının bazı demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Researcher: Social Science Studies*, 6(4), 153-167.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gökçe, A.T. (2006). *İş yerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gökçe, A.T. (2008). *Mobbing: İş yerinde yıldırma: Eğitim örneği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Girardi, P. (2007). Personality and psychopathological profiles in individuals exposed to mobbing, *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 173–192.
- Greenberg, R.A. & Baron R.A. (2003). *Behavior in organizations, 8th. Ed.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gül H. (2009). İş sağlığında önemli bir psikososyal risk: Mobbing-Psikolojik yıldırma. *TAF Preventive Medicine Bulletin*. 8(6), 515-520.
- Gül, H., İnce, M. & Özcan N. (2011). The relationship between workplace mobbing and burnout among academics at a Turkish university. *Research Journal of International Studies*, (18), 118-134.
- Gül, H. & Özcan N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde görgül bir çalışma. *KSÜ İİBF Dergisi*, 1(2), 107-135.
- Gül, N. (2017). *Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi hemşirelerinde mobbing ve anksiyete* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Düzce.

- Gülmez, D. (2016). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'deki yükseköğretim kurumlarının örgüt boyutları bakımından değerlendirilmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Gündüz, A.Y. (2017). Ülke kalkınmasında üniversitelerin rolü: Doğu ve Güneydoğu Anadolu Üniversiteleri örneği. *Sakarya İktisat Dergisi* 6 (1), 56-69.
- Gündüz, H. B. & Yılmaz, Ö. (2008). Ortaöğretim kurumlarında mobbing (yıldırma) davranışlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Düzce İl Örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, (179), 269-282.
- Güner, H. (2017). *Eğitim fakülteleri öğretim üyelerinin akademik özgürlük algularının incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü İstanbul.
- Güneri, M. B. (2010). *Öğretim elemanlarının maruz kaldıkları yıldırma davranışlarının işe yabancılaşmaları üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, M. (2008). *Çalışma hayatında psikolojik taciz*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Gürbüz S. (2013). Kişi-çevre uyumu, örgütsel sosyalizasyon ve iş dizaynı uygulamaları *Örgütsel Davranış*, Ü. Sıgır ve S. Gürbüz (Editörler). İstanbul: Beta Basım.
- Güven S., Burunsuzoğlu E.N. & Kulbak H. (2018). Okul müdürlerinin kullandıkları güç türlerine ve örgütsel sessizliğe ilişkin branş öğretmenlerinin görüşleri. *International Journal of Social Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(17), 241-252.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Harvey, S. & Kou, C.Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 346–386.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient, safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1555.
- Hubert, A. & Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10 (4), 415-424.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi-Okul yönetimi -Sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Işıkoğlu Erdoğan, N. (2005). Eğitimde Nitel Araştırma. *Eğitim Araştırmaları*, (20), 158-165.
- İmadoğlu, T. Kurşuncu, R.S. & Çavuş M.F. (2018). Psikolojik şiddet (mobbing) ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: nitel bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(57), 621-631.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G., Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.
- Kamer, M. (2010). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir*.700-707
- Karadal, H. (2011). Örgütsel sessizlik davranışı ve etkileri. Yeniçeri, Ö. ve Demirel Y., (Editörler) *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışları içinde* (364-386). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karatuna, I., Tınaz, P., (2010). *İşyerinde psikolojik taciz sağlık sektöründe kesitsel bir araştırma*, Ankara: Türk-İş Yayınları.
- Karran, T. (2009). Academic freedom in Europe: Reviewing UNESCO's recommendation. *British Journal of Educational Studies*, 57(2), 191-215.
- Karyağdı, A., (2007) *Örgütlerde yıldırma (mobbing) ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kayacı, Ü. (2014). Akademik ortamlarda psikolojik şiddet (mobbing) ve yılmazlık. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(2), 67-78.
- Kaygın, E., Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi. Kamu kurumunda bir uygulama, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 95-113.
- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture*. USA: Sage Publications.
- Kılıç, N. (2013) *Sağlık çalışanlarında mobbing algısı ve iş doyumunun belirlenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Kılıç, T. (2006). *Mobbing (İş yerinde psikolojik şiddet) sanayi sektöründe yaşanan mobbing uygulamaları, kişisel etkileri, örgütsel ve toplumsal maliyetleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 317-334.

- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği. (Genişletilmiş 12. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kök, S.B. (2006). İş yaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde örgüt kültürü ve alan araştırması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Köse S., Uysal Ş. (2010). Kamu personelinin yıldırma (mobbing) ve boyutları hakkındaki düşünceleri üzerine bir çalışma: Manisa Tarım İl Müdürlüğü örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 261-276.
- Köse,S., Tetik,S. & Ercan,C., (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 220-242.
- Kurtbaş, D. (2011). *Akademisyenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki kamu ve vakıf üniversitelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kutlu, Figen E. (2006). *İşyerinde duygusal tacizin (mobbing) çalışanın tükenmişliği üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kuyumcu, N. Y. (2011). *Örgüt ikliminin örgütsel değişim üzerine etkisi ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Niğde.
- Küçükler, M., Kısa, A . (2016). Öğretim elemanlarında örgütsel sessizlik üzerine nitel bir araştırma. *IJASOS- International E-journal of Advances in Social Sciences*, 2 (5), 521-529.
- Lewis, D. (2004). Bullying at work: The impact of shame among university and college lecturers. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 281-299.

- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5 (2), 119-126.
- Leymann, H. (1996). The contend and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Leymann, H. Research and the term mobbing, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>, (05.07.2018)
- Leymann, H., Mobbing- Its course over time, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/1220E.HTM>, (06.07.2018) (ss.219-242).
- Marangoz, M. (2012). Editörden. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 5-6.
- McKay, R., Arnold, D. H., Fratzi, J., & Thomas, R. (2008). Workplace bullying in academia: A Canadian study. *Employee responsibilities and rights Journal*, 20(2), 77-100.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye'deki hukuksal gelişimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-46.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: JosseyBass.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma. Desen ve uygulama için bir rehber*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mete, A. Y. (2013). Yükseköğretim kurumlarında psikolojik yıldırma (terör) : Uygulayanlar, mağdurlar ve seyirciler. *International Journal of Social Science*. 6 (2), 977-993.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*.
- Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1569.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003), An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mimaroğlu, H., Özgen, H. (2008). Örgütlerde güncel bir sorun: "Mobbing", *S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 201-226.
- Morrison, E. W., Milliken, E. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nartgün Ş. Z., Kartal V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Okur, F. (2016). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Onbaş, N. (2007). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin eğitim örgütlerinde duygusal şiddete ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Orhan, U. (2009). *Akademisyenlere uygulanan psikolojik tacizin (mobbing) etkileri: Mustafa Kemal Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/>
- Öge, S. (2001). Örgüt iklimi. *Selçuk İletişim*. 1(4), 132-143.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özdemir L., Sarıoğlu Uğur 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.

- Özden, F. (2013). *Örgüt iklimi ve örgütsel sinizm ilişkisi: kütahya merkez meslek liseleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özgan, H., Bulut, L., Bulut, A., & Bozbayındır, F. (2013). Öğretmenlerin ruhsal liderlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 70-83.
- Özgan, H., Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-international Journal of Educational Research*, 3(4) 33-49.
- Özgen, I., Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Editör), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özgener, Ş. (2004). *İş ahlakının temelleri yönetsel bir yaklaşım 1.baskı*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Özkalp, E. , Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkan, A. (2016). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yıldırma (mobbing) yaşama düzeylerinin affetmek ve örgütsel sessizlik açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özkanan,A., (2009). *Örgüt iklimi ve tükenmişlik ilişkisi: büro çalışanları üzerine bir alan araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özler, D.E., Mercan, N. (2009). *Yönelisel açıdan psikolojik terör*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk, H., Sökmen, S., Yılmaz, F. ve Çilingir, D. (2008). Measuring mobbing experiences of academic nurses: Development of a mobbing scale. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners* (20), 435–442.
- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık alguları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Palabıyık, B.B. (2018). *Türk iş hukukunda mobbing* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Panahi, B., Veisoh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Patton, Q. M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.), Newbury Park, CA:Sage.
- Patton, Q. M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.), Sage Publications, Inc.
- Pehlivan, İ., (1998). *Yönelisel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pierce, Ellen, Carol A. Smolinski & Benson Rosen (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pinder, 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.
- Pope, R. (2019). Organizational silence in the nhs: Hear no, see no, speak no. *Journal of Change Management*, 19(1), 45-66.

- Poussard, J. M. & Çamuroğlu, M. İ. (2009). *Psikolojik taciz işyerindeki kabus*. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- 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), 1537-1562.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations (Third Edition)*. USA: Jossey-Bass.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki - Sakarya Üniversitesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sarıoğlu, G. S. (2013). *Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Savaş, F. B. (2007). *İşyerinde manevi taciz*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Smith, J. A. & Eatough, V. (2007). Interpretative phenomenological analysis. In E. Lyons ve A. Coyle (Eds.). *Analysing qualitative data in psychology*. 35-50. Los Angeles: Sage Publications.
- Solmaz, H. (2016). *Örgüt ikliminin girişimcilik yönelimi üzerine etkisi ve öğrenme yöneliminin rolü: Savunma sanayiinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Soycan, H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şahin, N. (2006). *Duygusal taciz (mobbing) ve organizasyonel sonuçlar üzerindeki etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şenerkal, R. (2014). *Üniversitelerde akademik personele yönelik mobbing süreci: Mobbing davranışları ile akademisyenlerin sağlığı ve bireysel performansı ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eskişehir.
- Şenerkal, R. ve Çorbacıoğlu, S. (2015). Akademik personelin algıladığı psikolojik taciz davranışları ile iş performansı, psikolojik ve fizyolojik sağlık ilişkisi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 107-135.
- Tan, B. U. (2005). *İş yerinde rekabetin neden olduğu psikolojik baskılar* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanoğlu, Ş. Ç. (2006). *İşletmelerde yıldırmanın değerlendirilmesi ve bir yükseköğrenim kurumunda uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Taşkıran, E., (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü. 1. baskı*. İstanbul: Beta Basım.
- Tavşancıl, E., Aslan, A. E. (2001). *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tayfun, A., Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Taymaz, H. (2003). *Okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., Akdemir Mansur, F. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin


- (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1(3), 69-84.
- Tetik, S. (2010). Yıldırma kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12 (18), 81- 89.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım.
- Tınaz, P. (2008). *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Basım.
- Tınaz, P., Bayram F. & Ergin H.(2008). *Çalışma psikolojisi ve hukuki boyutlarıyla işyerinde psikolojik taciz*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tınaz, P., (2013). Çalışma psikolojisi boyutlarıyla mobbing tanım ve tanı, 1. *Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı*, 23 (Derleyen: İsmail Akgün), Ankara.
- Tolay, E. (2013). Planlamanın temelleri. A. Öğüt (Editör).*Yönetimin Esasları* (104-129). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Turan, S. (2012). Son söz: Okulu sosyal bir sistem olarak yeniden değerlendirme. S.Turan (Editör). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* (410-425). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tutar, H.(2004). *İşyerinde psikolojik şiddet*. Ankara: Platin Yayıncılık.
- Tutar, H.,Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalât işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 195-218.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* [Hacettepe University Journal of Education], 29(1), 280-297.

- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2011). *İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) ve çözüm önerileri komisyon raporu*. Ankara: TBMM Basımevi.
- Tüzün, İ. K., İ. Çağlar (2008). Örgütsel özdeşleşme ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.
- Uçan, İ. (2018). *Çalışanların mobbing algısı: Mersin ili örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ulutaş, M. (2011). *Harmonik yönetim (Birey-Örgüt Uyumu)*. Konya: Ulvita Yayıncılık.
- Ural, C. P. (2009). *Psikoşiddete maruz kalmış öğretmenlerin öğrenilmiş çaresizlik düzeylerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uzun, Z., Şafak Uzun, A. (2018). Akademide mobbing: okutmanların mobbing hakkındaki görüşlerine dair nitel bir araştırma (Mobbing in academia: A qualitative research on the opinions of instructors about mobbing). *Akademik Bakış Dergisi* (66), 326-347.
- Üçok, D., Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Üngüren, E., Ercan, A. (2015). Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115-156.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441- 458.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional construct. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Yağmurlu, A. (2004). Örgüt kuramları ve iletişim. *Amme İdaresi Dergisi* 37(4). 31-55.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanlarının*

- maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yaman, E. (2009). Psikoşiddete (Mobbinge) maruz kalan öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve iklimi algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (1), 567-578.
- Yaman, E., Ruçlar, K.(2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yeloğlu, H.O., Karahan, G. (2016). Mobbing probleminin akademik çalışanlar ve sosyal hayatları üzerindeki etkileri: Sözleşme Sorunu. *Savunma Bilimleri Dergisi The Journal of Defense Sciences*, 15(2), 47-71.
- Yıldız, S., ve Kılıkış, İ., (2010). Psikolojik taciz olgusuna 4857 sayılı iş kanunu açısından bir bakış, *Çalışma İlişkileri Dergisi (Journal of Labour Relations)*, 1 (1), 71-93.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yükseköğretim Kanunu. (1981). T.C. Resmi Gazete, 17506, 6/11/1981.
- YÖK (Yükseköğretim Kurulu). (2007). *Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi*. Ankara: Meteksan.
- Yüksel, R., F., (2015). *Okul çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zapf, D. (1999). Organisational, workgroup related and personel causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1), 70–85
- Zehir, C., Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadersih through employee performance. *Procedia Social and Behavioaral Sciences*.(24), 1389-1404.

Ekler

Ek-1 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İzin Yazısı


 T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI

26/04/2017


Sayı : 93130991-044-E.51057
Konu : Anket (Merve EVCEN TEMELLİ)

REKTÖRLÜK MAKAMINA

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Merve EVCEN TEMELLİ'nin "Mobbingin Örgütsel Sessizliğe Olan Etkisine İlişkin Öğretim Elemanlarının Görüşleri" başlıklı tez çalışması kapsamında Üniversitemizin tüm Fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarına anket uygulamak üzere gerekli iznin verilmesine ilişkin Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün 20.04.2017 tarih ve 33813216-044-E.49000 sayılı yazısını olurlarınıza arz ederim.

 e-imzalıdır
Sami YILMAZ
Genel Sekreter

OLUR
26/04/2017

 e-imzalıdır
Prof. Dr. Süha ÖZDEN
Rektör Yardımcısı

Ek :
1 - Enstitü yazısı (1 sayfa)
2 - Yazı ekleri (3 sayfa)

Not: 5070 sayılı elektronik imza kanunu gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Terzioğlu Yerleşkesi Rektörlük Binası B Blok Zemin Kat
2862180018

Bilgi için:Hülya ULAŞ
Bilgisayar İşletmeni
Telefon No:(286) 218 00 18-1073

Ek-2 Görüşme Formu**GÖRÜŞME FORMU**

Bu araştırmanın amacı, mobbing ve örgütsel sessizliğe olan ilişkin öğretim elemanlarının görüşlerini belirleyebilmektir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm sizlerin kişisel bilgilerinizle alakalı 6, ikinci bölüm ise konuya ilişkin düşüncelerinizi öğrenmek için oluşturulan 8 sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederim.

Doç. Dr. Sibel GÜVEN
Tez Danışmanı

Merve EVCEN TEMELLİ
Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM-KİŞİSEL BİLGİLER	
Cinsiyetiniz:	() Kadın () Erkek
Fakülte:	
Bölüm:	
Unvan:	() Arş.Gör. () Öğr.Gör. () Arş.Gör.Dr. () Öğr.Gör.Dr. () Okutman () Yrd.Doç.Dr. () Doç.Dr. () Prof.Dr.
İdari Göreviniz Var mı?	() Evet () Hayır Evet ise;
Yaşınız:	() 20-30 () 31-40 () 41-49 () 50 yaş ve üzeri

II.BÖLÜM

1.Sizce Mobbing Nedir?

.....

2. Mobbingin yol açtığı sorunlar birey ve örgüt açısından ele alındığında sizce neler olabilir?

Birey açısından;

.....

Örgüt açısından;

.....

3. Akademik ortamlarda sizce mobbing uygulanmakta mıdır? Cevabınız Evet ise nasıl?

.....
.....
.....
.....
.....

4. Mobbinge başa çıkmak için neler yapılabilir?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Sizce Örgütsel Sessizlik nedir?

.....
.....
.....
.....
.....

6. Akademik ortamlarda en çok sessiz kalınan konular nelerdir?

.....
.....
.....
.....
.....

7. Sizce örgütsel sessizliğin nedenleri nelerdir?

.....
.....
.....
.....
.....

8. Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler nelerdir?

.....
.....
.....
.....
.....