

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE PSİKOLOJİK ŞİDDET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Polat GÜLŞEN**

**1110010002**

**Anabilim Dalı: İşletme**

**Programı: İşletme**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

**Kasım 2015**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE PSİKOLOJİK ŞİDDET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Polat GÜLŞEN**

**Anabilim Dalı: İşletme**

**Programı: İşletme**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY**

**Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Muhteşem BARAN**

**Yrd. Doç. Dr. S. Kadri MİRZE**

**Kasım 2015**

## ÖNSÖZ

Tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde bilgi ve tecrübeleriyle bana yol gösteren danışman hocam Prof. Dr. Mahmut PAKSOY başta olmak üzere, Yrd. Doç. Dr. Ayşegül KARAEMİNOĞULLARI'na göstermiş olduğu sonsuz sabrı, fedakarlığı ve rehberliği için minnettarlarımı sunarım. Örgütsel sessizlik fikrini aklıma ilk düşüren ve çalışmama yön veren Arş. Grv. Hüseyin Talha DEMİRBAŞ'a ayrıca teşekkür etmek isterim. Uzun ve yorucu tez yazım sürecimde beni sürekli destekleyen aileme, değerli aile büyüğüm İbrahim Okan DURAN ve dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak yaşamıma yön veren, menfaat endişesi duymaksızın, geleceğimi aydınlatan Dr. Emine KILINÇ'a şükranlarımı sunarım.

Polat GÜLŞEN

## İÇİNDEKİLER

---

### İÇİNDEKİLER

#### TABLULAR LİSTESİ

#### ŞEKİLLER LİSTESİ

ÖZ.....	1
ABSTRACT.....	2
GİRİŞ.....	3
<b>1.BÖLÜM</b>	
<b>GENEL OLARAK PSİKOLOJİK ŞİDDET KAVRAMI</b>	
<b>1.1. Psikolojik Şiddetin Tanımı.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Psikolojik Şiddet Türleri.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Dikey Psikolojik Şiddet.....	9
1.2.2. Yatay Psikolojik Şiddet.....	9
<b>1.3. Psikolojik Şiddetin Tarafları.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Psikolojik Şiddet Süreci.....</b>	<b>13</b>
<b>1.5. Psikolojik Şiddetin Nedenleri.....</b>	<b>14</b>
1.5.1. Psikolojik Şiddette Uygulayandan Kaynaklanan Nedenler.....	14
1.5.2. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler.....	14
1.5.3. Psikolojik Şiddet Mağdurundan Kaynaklanan Nedenler.....	15
<b>1.6. Psikolojik Şiddet Davranışları.....</b>	<b>15</b>
1.6.1. Kendini İfade Etmesi Engellenir.....	16
1.6.2. Sosyal İlişkilere Saldırı.....	16
1.6.3. İtibara Saldırı.....	16

1.6.4. Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı.....	17
1.6.5. Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları.....	17
<b>1.7. Psikolojik Şiddetin Sonuçları.....</b>	<b>17</b>
1.7.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçlar.....	17
1.7.2. Örgüt Üzerindeki Sonuçlar.....	18
<b>2. Bölüm</b>	
<b>GENEL OLARAK ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi.....</b>	<b>23</b>
2.2.1. Başlangıç Dönemi.....	23
2.2.2. İkinci Dönem.....	23
2.2.3. Üçüncü Dönem.....	23
<b>2.3. Örgütsel Sessizlik Türleri.....</b>	<b>24</b>
2.3.1. Kabullenici Sessizlik.....	26
2.3.2. Korunmacı Sessizlik.....	27
2.3.3. Korunmacı Sessizlik.....	27
<b>2.4. Örgütsel Sessizliği Tetikleyen ve Sessizlik Tercihine Neden Olan Faktörler.....</b>	<b>28</b>
2.4.1. Bireysel Faktörler.....	30
2.4.2. Örgütsel ve İletişimsel Faktörler.....	30
2.4.3. Yönelimsel Faktörler.....	32
<b>2.5. Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları.....</b>	<b>33</b>
<b>3. Bölüm</b>	
<b>PSİKOLOJİK ŞİDDET İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....</b>	<b>39</b>
<b>3.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları.....</b>	<b>39</b>

<b>3.3. Araştırmanın Türü, Modeli ve Hipotezleri.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4. Veri Toplama Araçları ve Değişkenleri.....</b>	<b>43</b>
3.4.1. Demografik Özellikleri Belirlemeye Yönelik Soru Listesi.....	43
3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	43
3.4.3. İşgörenlerin Sessizlik Davranış Ölçeği.....	43
3.4.4. Psikolojik Yılgınlık-Yıkım Ölçeği.....	44
3.4.5. Anket İçerisindeki Soru Akışı.....	44
<b>3.5. Veri Analiz Teknikleri.....</b>	<b>44</b>
<b>3.6. Araştırmanın Örnekleme.....</b>	<b>45</b>
<b>3.7. Araştırma Uygulamasının Tanımı.....</b>	<b>45</b>
<b>3.8. Bulgular ve Yorumlar.....</b>	<b>46</b>
3.8.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları.....	46
3.8.2. Güvenirlilik Analizi.....	51
3.8.3. Yapısal Geçerlilik Analizi.....	53
3.8.4. Ölçüm Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizler.....	57
3.8.5. Psikolojik Şiddet ile Algılanan Sessizlik Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular.....	59
3.8.6. Psikolojik Şiddet ile İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular.....	66
3.8.7. Psikolojik Şiddet ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki Demografik Değişkenlere İlişkin Alt Hipotezler.....	77
3.8.8. Algılanan Sessizlik ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki.....	81
3.8.9. İşgörenlerin Sessizlik Davranışları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki.....	87
<b>Sonuç ve Değerlendirme .....</b>	<b>93</b>
<b>Kaynakça.....</b>	<b>95</b>
<b>EK 1 Anket Formu.....</b>	<b>98</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

<b>Tablo 1.1.</b> Psikolojik Şiddet Tanımları .....	7
<b>Tablo 1.2.</b> Psikolojik Taciz Sürecinde Görülen Saldırgan Davranışlar .....	11
<b>Tablo 1.3.</b> İş Yerindeki Psikolojik Şiddetin Uygulanma Şekilleri Dağılım Tablosu .....	16
<b>Tablo 1.4.</b> Psikolojik Şiddetin Ekonomik, Sosyal, Ruhsal Sağlığa İlişkin Sonuçlar.....	18
<b>Tablo 1.5.</b> Psikolojik Şiddetin Örgütlere Getirdiği Maliyetler .....	19
<b>Tablo 2.1.</b> Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın (Konuşmanın) Özel Türlerine Örnekler.....	25
<b>Tablo 2.2.</b> Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model .....	29
<b>Tablo 2.3.</b> İşgörenin Olumsuz Biri Olarak Etiketlenmesinin ve Olumsuz İmaja Sahip Olmasının İşgören Tarafından Algılanan Sonuçları .....	32
<b>Tablo 3.1.</b> Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları .....	48
<b>Tablo 3.2.</b> Cinsiyet ve Yaş Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo .....	49
<b>Tablo 3.3.</b> Medeni Durum ve Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo .....	49
<b>Tablo 3.4.</b> Eğitim Durumu ve Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo .....	50
<b>Tablo 3.5.</b> Kıdem ve Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo .....	50
<b>Tablo 3.6.</b> Gelir ve Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo .....	50
<b>Tablo 3.7.</b> Eğitim ve Kıdem Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo .....	51
<b>Tablo 3.8.</b> Eğitim ve Gelir Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo .....	51
<b>Tablo 3.9.</b> Güvenirlilik Analizi Bulguları: İşgörenlerin Algıladıkları Örgütsel Sessizlik.....	52
<b>Tablo 3.10.</b> Güvenirlilik Analizi Bulguları: İşgörenlerin Sessizlik Davranışları .....	52
<b>Tablo 3.11.</b> Güvenirlilik Analizi Bulguları: Algılanan Psikolojik Şiddet .....	53
<b>Tablo 3.12.</b> Algılanan Sessizlik Ölçüm Aracı Faktör Yükleri .....	54
<b>Tablo 3.13.</b> İşgörenlerin Sessizlik Davranışı Ölçüm Aracı Faktör Yükleri .....	55
<b>Tablo 3.14.</b> Psikolojik Şiddet Ölçüm Aracı Faktör Yükleri .....	56
<b>Tablo 3.15.</b> Ölçeklerin Tamamı ile İlgili Ortalama ve Standart Sapmalar .....	57
<b>Tablo 3.16.</b> Algılanan Sessizlik Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	57

<b>Tablo3.17</b> İşgörenlerin Sessizlik Davranışı Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....	58
<b>Tablo 3.18.</b> Psikolojik Şiddet Ölçeğine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar .....	58
<b>Tablo 3.19.</b> H1a Hipotezini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonucu .....	59
<b>Tablo 3.20.</b> H1c1-3 Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları .....	61
<b>Tablo 3.21.</b> H1c4-6 Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 3.22.</b> H1c7-9 Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları .....	63
<b>Tablo 3.23.</b> H1c10-12 Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları .....	65
<b>Tablo 3.24.</b> H1c13-15 Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 3.25.</b> H1b Hipotezini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonucu .....	67
<b>Tablo 3.26.</b> H1d1-4 Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 3.27.</b> H1d5-8 Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları .....	71
<b>Tablo 3.28.</b> H1d9-12 Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları .....	73
<b>Tablo 3.29.</b> H1d13-16 Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları .....	75
<b>Tablo 3.30.</b> H1d17-20 Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları .....	77
<b>Tablo 3.31.</b> Psikolojik Şiddetin Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılık Analizi .....	77
<b>Tablo 3.32.</b> Psikolojik Şiddetin Yaş Değişkeni Açısından Farklılık Analizi .....	78
<b>Tablo 3.33.</b> Psikolojik Şiddetin Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılık Analizi .....	78
<b>Tablo 3.34.</b> Psikolojik Şiddetin Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılık Analizi ....	79
<b>Tablo 3.35.</b> Psikolojik Şiddetin Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Bonferroni Testi.....	80
<b>Tablo 3.36.</b> Psikolojik Şiddetin Kurumda Çalışma Süresi Açısından Farklılık Analizi.....	81
<b>Tablo 3.37.</b> Psikolojik Şiddetin Gelir Değişkeni Açısından Farklılık Analizi .....	81



<b>Tablo3.38.</b> İşgörenlerin Algıladıkları Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılık Analizi .....	82
<b>Tablo 3.39.</b> Algılanan Örgütsel Sessizliğin Yaş Değişkeni Açısından Farklılık Analizi.....	83
<b>Tablo3.40.</b> İşgörenlerin Algıladıkları Örgütsel Sessizliğin Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılık Analizi .....	83
<b>Tablo 3.41.</b> Psikolojik Şiddetin Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılık Analizi ...	84
<b>Tablo3.42.</b> Algılanan Örgütsel Sessizliğin Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Bonferroni Testi .....	85
<b>Tablo3.43.</b> Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Sessizliğin Kurumda Çalışma Süresi Açısından Farklılık Analizi .....	86
<b>Tablo 3.44.</b> Algılanan Örgütsel Sessizliğin Gelir Değişkeni Açısından Farklılık Analizi.....	86
<b>Tablo 3.45.</b> Algılanan Örgütsel Sessizliğin Gelir Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Bonferroni Testi .....	87
<b>Tablo 3.46.</b> İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılık Analizi .....	88
<b>Tablo 3.47.</b> Algılanan Örgütsel Sessizliğin Yaş Değişkeni Açısından Farklılık Analizi.....	88
<b>Tablo 3.48.</b> İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılık Analizi .....	89
<b>Tablo 3.49.</b> İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılık Analizi .....	90
<b>Tablo 3.50.</b> Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Bonferroni Testi .....	91
<b>Tablo 3.51.</b> İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Kurumda Çalışma Süresi Açısından Farklılık Analizi .....	92
<b>Tablo 3.52.</b> Psikolojik Şiddetin Gelir Değişkeni Açısından Farklılık Analizi .....	92

## ŞEKİLLER TABLOSU

Sayfa No

Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	41
----------------------------------	----

## ÖZ

### İŞLETMELERDE PSİKOLOJİK ŞİDDET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Polat GÜLŞEN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Bu tez çalışmasının amacı, çalışma ortamlarında işgörenlerin üst yönetim ya da mesai arkadaşları tarafından psikolojik şiddete maruz kalmaları sonucunda işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ve işgörenlerin sessizlik davranışlarına yönelik eğilimlerinin belirlenmesidir.

Çalışma, teorik ve uygulama olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Tez çalışması kapsamında öncelikle, araştırmanın kavramsal yapılarını tanıtmaya yönelik teorik kısım sunulmuş, ardından uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Anket çalışmasının birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini ortaya çıkaracak sorular sorulmuştur. İkinci ve üçüncü bölümde işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ile işgörenlerin algıladıkları sessizlik davranışlarını ölçmek için Sayın Ali Murat ALPARSLAN'ın "Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif ERSOY üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma" yüksek lisans tezi çalışmasında uyguladığı anketi, e-posta yoluyla kendisinin onayı alınarak kullanılmıştır. Dördüncü bölümde ise psikolojik şiddeti ölçmek için Sayın Nazlı ÖZCAN'ın "Mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik: Karaman il özel idaresinde bir uygulama" yüksek lisans tez çalışmasında uyguladığı anketten yararlanılmış, kendisinden de yine e-posta yoluyla onayı alınmıştır. Oluşturulan anket ile derlenen veriler değerlendirilerek, psikolojik şiddet ile işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ve işgörenlerin sessizlik davranışları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik şiddet, İşgörenlerin Sessizlik Davranışları, İşgörenlerin Algıladıkları Örgütsel Sessizlik.

## ABSTRACT

### A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL VIOLENCE AND ORGANIZATIONAL SILENCE IN BUSINESS

Polat GÜLŞEN

Graduate School of Business Administration

Master Thesis

Thesis Advisor: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

The focus of this thesis is to reveal whether perceived organizational silence and organizational silence behaviors of employees are a result of psychological violence or mobbing applied by their supervisors or coworkers at the workplace.

The study is composed of two parts, including the theoretical and practical parts. In the thesis study, the theoretical part is presented first, and then the practical application is explained. In the survey research, the data is collected in three parts. The first part is devoted to the collection of demographic characteristics of the participants. The second and third parts of the questionnaire is focused on the measurement of perceived organizational silence and organizational silence behaviors of employees where the scales of Ali Murat Alparslan, which he used in his MS thesis titled “The Interaction of Organizational Silence Climate and Employee Silence Behaviors: A Research on Mehmet Akif Ersoy University Academicians”, is used for data collection, with his permission via emailing. Anket çalışmasının birinci bölümünde ankete katılanların demografik özelliklerini ortaya çıkaracak sorular sorulmuştur. In the forth section, psychological violence is measured by the scale used by Nazlı Özcan in her MS thesis, titled “The Impact of Mobbing on Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Silence: An Application at Karaman Province Private Management”, again with her written permission via emailing. Data has been analysed to reveal the relationship between psychological violence with perceived organizational silence and employees’ organizational silence behaviors.

**Key Words:** Psychological violence, Employees’ Silence Behaviors, Perceived Organizational Silence by Employees.

## GİRİŞ

İşgörenlerin mensubu oldukları örgütlerde kendilerine verilen değer her geçen gün artmaktadır. Değerin artmasıyla birlikte işgörenleri negatif yönde etkileyecek etkenlerinde dikkate alınması şarttır. Negatif etkilere yön açacak en önemli etkenlerden biri psikolojik şiddettir. Psikolojik şiddetin başlanması ve işgörenin negatif olarak etkilemesine sebep olanlar üst yöneticiler ya da mesai arkadaşlarıdır. Etki süreciyle birlikte işgörenlerde sıklıkla işe geç gelme, bırakma ya da süresi uzun izinler alma olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik şiddet süreciyle birlikte işgöreni sessizliğe iterek algılanan sessizlik ile sessizlik davranışlarının sergilemesine neden-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Birinci bölümünde psikolojik şiddetin tanımı yapılmış, türlerinin neler olduğu, taraflarını kimlerin oluşturduğu, sürecin başlaması, nedenlerine etken faktörlerin ele alınması, ne tür davranışların sergilendiği ve işgörenler ile örgütler üzerindeki olası sonuçları üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde ise örgütsel sessizlik kavramının ifadesi açıklanarak, tarihsel süreci, türleri ile süreci tetikleyen ve sessizlik tercihine neden olan faktörler ele alınarak işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ile sessizlik davranışları arasında bir bağ olup olmadığı ortaya çıkarmaya amaçlanmıştır.

Üçüncü bölümde anket çalışmasına yer verilip verilerin analizinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (SPSS) 17 kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde hipotezler, Pearson korelasyon analizleri, t-testi ve varyans analizi uygulanmıştır.

## 1.BÖLÜM

### GENEL OLARAK PSİKOLOJİK ŞİDDET KAVRAMI

Bu bölümde, psikolojik şiddetin tanımı, psikolojik şiddetin türleri, psikolojik şiddetin tarafları, süreci, psikolojik şiddetin nedenleri arasında örgüt kültürü, psikolojik şiddeti uygulayan ve maruz kalanlar arasındaki ilişki, davranış süreçleri ile bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinde durulacaktır.

#### 1.1. Psikolojik Şiddetin Tanımı

Türk Dil Kurumu tarafından psikolojik şiddet kavramı, “İşyerlerinde, kamu ve özel sektör kurumları vb. topluluklar içinde belirli bir kişi ya da kişileri hedef alan, çalışmalarını sistemli ve sürekli bir biçimde kötü muameleyle huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, itibarsızlaştırma, dışlama, etkisiz kılma, gözden düşürme” anlamını karşılayan ‘bezdiri’ terimi ile açıklanmaktadır.<sup>1</sup>

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Uluslararası Kamu Hizmetler Birliği (PSI); bir örgütte bir veya daha fazla işgören tarafından, diğer bir işgörene karşı sürekli ve sistemli olarak yürütülen, hedef alınan kişiyi yıpratma amacıyla sergilenen düşmanca tavırlarla ve ahlak sınırlarını zorlayacak yaklaşımlarla yapılan her türlü kötü muamele, görmezden gelme, tehdit, alay etme gibi ruhsal ve fiziksel saldırı eylemlerini psikolojik şiddet olarak kabul etmektedir.<sup>2</sup>

Psikolojik şiddet, işgörenlerin üstleri, astları veya eşit düzeydeki işgörenler arasından sistematik ve sürekli olarak yapılan her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, görmezden gelme, küçük düşürme, hakkını gasp etme, görmezden gelme, bezdirme gibi davranışları açıklayan

---

<sup>1</sup> Türk Dil Kurumu

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f0d71d2701078.77468042](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f0d71d2701078.77468042) Erişim tarihi:26/08/2014

<sup>2</sup> Serpil Özdemir Hemşire Kaleminden Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Saldırı GATA Hemşirelik Yüksek Okulu Ankara 2013 Erişim: [akademikdizin.org/?record=26116](http://akademikdizin.org/?record=26116) 19/04/2016

bir süreçtir. Hedef alınan kişilerin kişilik haklarına öz güvenlerine ve öz saygılarına yönelik sürekli ve merhametsizce sergilenen saldırılar sonucunda, kurbanın yer aldığı ortamdan uzaklaştırılması amaçlanmaktadır.

Psikolojik şiddet, bir ya da birkaç işgörenin saygısız ve zararlı bir davranışlara maruz kalmasıyla başlayan bir süreçtir. Örgütlerde bir kişinin veya bazı kişilerin, bir kişiye veya bir kaç kişiye düşmanlığı biçiminde gelişen psikolojik taciz sonucunda kurban, öz güvenini yitirerek ilk olarak kendisine ve daha sonra çevresinde ki kişilere karşı yabancılaşmaya başlar. İşgörenin yaşadığı süreç içerisinde işine olan ilgisi önemsizleşmeye başlar, kayıtsızlık, bıkkınlık, bezginlik, verimin azalması ile başlar ve istifa ile sonuçlanır. Bu sürecin yaşandığı örgütlerde iş memnuniyeti ve örgüte bağlılıkta azalma yaşanır, örgütten ayrılmalar gözle görülür oranda artar.<sup>3</sup>

Psikolojik şiddet; İngilizce 'Kanun dışı şiddet uygulayan düzensiz kalabalık veya çete' anlamına gelmektedir. İngilizce eylem biçimi olan 'mobbing' ise; psikolojik şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme anlamına gelmektedir.<sup>4</sup>

Psikolojik şiddet, olgusunun isim babası olan Heinz Leymann İsveç, Finlandiya ve Norveç'te işgörenlerin haklarının korunması ve iş yeri ile bağlantılı psiko-sosyal problemlerin tespiti ile ilgili araştırmalar yapmıştır. Bu olguyu psikolojik şiddet, 'başkalarına saldırı', veya 'psikolojik terör' olarak tanımlamıştır. Tanımlanan şekilde bir çatışmada zorbalardan kurbanların sistematik bir şekilde kişilik haklarına saldırıda bulunduğu ve bunun uzun yıllar sürdüğünü belirtmiştir.<sup>5</sup>

Psikolojik şiddet görülme sıklığı kültürler arası farklılıklar göstermektedir. Mevcut kültürel yapıların ve şiddetle arasında ki ilişkinin netleştirilmesi için daha detaylı incelemenin yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır.<sup>6</sup>

1960'lı yıllarda, Avustralyalı bilim adamı Konrad Lorenz psikolojik şiddet tanımını, hayvanların bir yabancıyı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları

---

<sup>3</sup> Pınar Tınaz, Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele, İstanbul, Mess Mercek Dergisi, 2011, Erişim: [http://www.pinartınaz.com/makale1\\_mercek\\_pınar\\_tınaz.pdf](http://www.pinartınaz.com/makale1_mercek_pınar_tınaz.pdf), 29.08.2013 58-65.

<sup>4</sup> Hüseyin Gün, Çalışma ortamında Psikolojik Taciz, (Ankara, Lazer Yayınları, 2009)13.

<sup>5</sup> Leymann 'Introduction to the Concept of Mobbing' The Mobbing Encyclopedia, Erişim: <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> 29.08.2013

<sup>6</sup> Hülya Gül, İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldıрма, Türk Silahlı Kuvvetleri Koruyucu Hekimlik Bülteni. Erişim: [http://www.scopemed.org/?jft=1&ft=khb\\_008\\_06-515](http://www.scopemed.org/?jft=1&ft=khb_008_06-515) 19/04/2016

davranışları için ifade etmiştir. Birkaç güçsüz kişiler bir araya gelerek saldırgan bir tavır sergilerler. Bu, kazların bir tilkiyi kaçırmaya gibidir.

1970'li yıllarda, İsveçli Dr. Peter-Paul Heinemann, çocuklarda, diğer çocuklara yönelik olarak uygulanan, zorbalık, kabadayılık olarak bilinen davranışları incelemiştir. Lorenz'in psikolojik şiddet, tanımını, kurbanı yıpratıcı ve ümitsizlik nedeniyle kişinin yaşamına son vermesine kadar götürebilen bu davranışın ciddiyetini vurgulamak için kullanılmıştır.<sup>7</sup>

1980'li yıllarda ise bu konunun isim babası olan ve İsveç ve Almanya'da yaptığı incelemeler ile örgüt hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlayan ve bu olgunun boyutlarını ortaya koyan bir raporu 1984 yılında yayımlayan Dr. Heinz Leymann psikolojik şiddetin bugünkü algıladığımız anlamda bir mahiyet kazanmasına öncülük etmiştir. Dr. Heinz Leymann'ın bu konuda yazmış olduğu birçok makale ve kitabın uyarıları doğrultusunda özellikle Norveç, Finlandiya, İngiltere, İrlanda, İsviçre, Avusturya, İtalya ve Fransa gibi birçok ülkede araştırmalar yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir.<sup>8</sup>

Psikolojik şiddet, tanımında dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir:<sup>9</sup>

- Psikolojik şiddet bir birey tarafından ya da bireylerden meydana gelen grup tarafından yapılabilir,
- Çeşitli sebeplerle psikolojik şiddet saldırısı olabilir,
- Saldırıda mağdur direkt hedef alınabileceği gibi gizli de yapılabilir,
- Psikolojik şiddet örgüt yerinde işgören bir kişiye veya kişilere karşı yapılmaktadır,
- Sürekli olarak saldırı devamlılığı olacak şekilde sistemli yürütülebilir,
- Sözlü ya da sözsüz olarak saldırı yapılabilir,
- Mağdurun yaşananlardan dolayı psikolojik olarak etkilenmektedir.

Psikolojik şiddet ülkemizde, Başbakanlık tarafından yayınlanan bir genelge ile suç olarak kabul edilmektedir.<sup>10</sup> Tablo1.1'de psikolojik şiddet üzerinde çalışmalar yapanların şiddet sürecini tanımlamaları aşağıdaki tablo da yer almaktadır.

---

<sup>7</sup> Davenport, Swartz ve Elliott, Mobbing İş Yeri Duygusal Taciz, Çev. Osman Cem Öner, (İstanbul, Sistem Yayınları, 2003)7.

<sup>8</sup> Şaban Çobanoğlu, İş Yeri Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri (İstanbul, Timaş Yayınları, 2005)8.

<sup>9</sup> Hüseyin Gün 17.



**Tablo 1.1. Psikolojik Şiddet Tanımları**

YAZAR	KULLANDIĞI TERİM	TANIM
Leymann,1996	Mobbing:İşyerinde Psikolojik Taciz	En kısa haftada bir defa, uzun dönemde ise en az altı ay boyunca sistematik olarak genellikle bir kişi tarafından düşmanca maruz kalınan davranışlar sonucunda kurbanın kendisini yetersiz, savunmasız ve başkalarına muhtaç olduğunu hissetmesidir.
Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper 2003	Bullying at Work: İşyerinde Zorbalık	Altı ay kadar süreyle birini taciz ve rahatsız ederek, birinin görevini, işini yapmasını olumsuz etkilemek ve sosyal ortamından dışlamak gibi bir durum ve davranışlarını içermektedir. Tek seferlik yaşanan tartışma psikolojik şiddet olarak değerlendirilmemektedir. Psikolojik şiddetin giderek yükselen bir süreç olduğundan bahsedilmektedir.
Salin, 2005	Workplace Bullying: İş yeri Zorbalığı	İş yerinde oluşan nefret ortamıyla birlikte birey ya da bireyler tarafından meydana gelen olumsuz davranışlar ve iki taraf arasında ki güç dengesizliği ile açıklanmaktadır.
Brodsky, 1976	Harassment: Taciz	Bireyin karşısında ki bireye tekrarlanacak davranışlar bütünüyle usandırıp, bezdirecek girişimlerle onu güçsüz kılmayı amaçlamaktadır.
Wilson, 1991	Workplace Trauma: İşyeri Travması	İşveren ve yöneticinin, tekrarladıkları gözle görünür ya da gizli, bilinçli ve kötü niyetli hareketlerin sonucunda bir işgörenin kişilik bölünmesini yaşamasıdır.

Tablo devam etmektedir.

<sup>10</sup> Başbakanlığın 19 Mart 2011 gün ve 27879 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi konulu genelgesi.  
Erişim:resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm Erişim tarihi: 26/08/2014

Björkvist, Österman ve Hjet-Back, 1994	Work Harassment: İşyeri tacizi/ Aggression: Saldırganlık	Savunmasız kalan bireye yönelik zihinsel yönden zarar vermek amacıyla tekrarlanan davranışlar bütünüdür.
Hoel ve Cooper, 2000	Workplace Bullying: İşyeri Zorbalığı	Kişi ya da kişilere uygulanan ve devamlılığı olan davranışlara maruz bırakılmasıdır. Mağdur kişinin yaşadığı baskılara tepki koymakta zorlanacağı durumdadır.
Vartia, 2003	Workplace Bullying İşyeri Zorbalığı	Tekrar eden zarar verici tutumlar karşısında kişinin savunmasız ve güçsüz hissettiği bir dönemdir.
Namie ve Namie, 2000	Workplace Bullying İşyeri Zorbalığı	İşgörenin belirli kişi ya da kişiler tarafından sağlığını hedef alan ve sürekliliği olan davranışlarla karşılaşmasıdır.
Keashly ve Jagatic, 2003	Workplace Bullying İşyeri Zorbalığı	Genel olarak fiziksel saldırılar olmasa da kişi ya da kişilere sistemik olarak uygulanan düşmanca davranışlardır. Bu davranışlar sözlü olabileceği gibi sözsüz de olabilir.
Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003	İşyerinde Psikolojik Taciz / Duygusal Taciz	İşgörenin devamlılığı olan kötü davranışlara dalga geçilmeye, küçümsenmeye, görmezden gelinmeye ve ortam içerisinde itibarsızlaştırılıp zorla iş akdini sonlandırması amaçlanır.
Tınaz, 2006, 2008	İşyerinde Psikolojik Taciz/ Yıldır kaçır	Örgütte işveren ya da işgörenlerin sistemli bir şekilde karşısında ki kişiye uyguladığı alay edici, aşağılayıcı, küçümseyici tarzda yapılan düşmanca davranışların bütünüdür.

**Kaynak:** Pınar Tınaz, Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele, Mess Mercek Dergisi, 2011 Erişim: [http://www.pinartinaz.com/makale1\\_mercek\\_pinar\\_tinaz.pdf](http://www.pinartinaz.com/makale1_mercek_pinar_tinaz.pdf) , 26/05/2015

Psikolojik şiddet bir ya da birden fazla kişiye yönelik olarak, sistematik bir biçimde kasıt olarak yapılan, aşağılayıcı, alay edici, fiziki eylemlerde bulunulması ve kötü niyetli davranışların yalnızca anlık bir durum karşısında değil devamlı olarak sürdürülmesi sonucu kişi ya da kişilerin, fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilenmesi sonucu, sağlıklarını ve mevcut ortamlarını kaybetmelerine sebebiyet verilerek mağdur edilmeleridir.

## **1.2. Psikolojik Şiddet Türleri**

Genel olarak psikolojik şiddet örgütlerde; dikey olarak astların üstlerine, üstler astlarına ve yatay olarak eşit pozisyondaki işgörenlerin bir araya gelip grup oluşturarak tek bir kişi üzerine yüklenmesi şeklinde iki tür olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **1.2.1. Dikey Psikolojik Şiddet**

Dikey psikolojik şiddet, çeşitli sebeplerle bir amir tarafından direk olarak hedeflenen kurbanın, son derece sert, agresif ve cezalandırmayı amaçlayan davranışlara maruz kalmasıdır. Bir yönetici ya da amirin, örgütteki rolünün sağladığı konumdan yararlanarak gücünü ve yetkisini şüursuzca amacını aşacak şekilde kullanmasıyla ilişkilendirilecek davranışlarla, astlarına dosdoğru uyguladığı bir psikolojik şiddet olgusu söz konusudur. Sert mizaçlı ve yetkili klasik tipte bir amirin bu üslupta şiddet içerikli davranışlarda bulunması daha eğilimli olabileceği düşünülse de, astlarıyla sıcak ilişkiler kurup dostça gibi davranan bir yöneticinin masum olacağı zannedilmemelidir. Psikolojik şiddet, her kişilikte ki yönetici tarafından aniden uygulanabilir. Yönetici, tüm işgöreniyle aynı mesafedeysen ve yapılan bir hatadan dolayı bireyi herkesin içinde azarlıyorsa ya da gösterilen bir başarıdan dolayı tebrik ediyorsa, sergilediği davranış, karakterinin bir yansımasıdır. Azarlayıcı, alay edici ve küçük düşürücü bir davranışın, her zaman bir psikolojik şiddet olduğu söylenemez. Ancak yönetici pozisyonunda ki birey, işgörenlerin bazılarını kayırarak daha yakın bazılarını daha mesafeli davranıyorsa, psikolojik şiddet olgusunun ortaya çıkmasının pek de uzak olmadığı düşünülmelidir. Örgüt içindeki yetki ve konumunun getirdiği gücün farkında olan ve gerektiğinde bu gücü acımasızca kullanmaya eğilimli olan bir yöneticinin her zaman etkin bir psikolojik şiddet uygulama olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır..<sup>11</sup>

İşe yeni başlamış bir yöneticinin otorite sağlayıp kontrolü ele almak amacıyla konumundan aldığı yetki ve güçle işgörelere uyguladığı baskı psikolojik şiddettir.

### **1.2.2. Yatay Psikolojik Şiddet**

Yatay psikolojik şiddet de ise kurban kendisiyle aynı konumda bulunan iş arkadaşları içerisinde seçilmiştir. Örgütte terfi eden, atanmış ya da yeni alınarak gelen yeni birey, karakter yapısı veya uzmanlığının getirdiği özellikleriyle bir şekilde grup içerisinde oluşmuş

---

<sup>11</sup>Pınar Tınaz, İş yerinde Psikolojik Taciz, (İstanbul, Beta Yayınları, 2011)124.

ve kabul görmüş iç dengelerin bozulmasına yol açar. Genel olarak heyecanını saklamayan, performansı yüksek olan, yetenekli, sorumluluk sahibi bir bireydir. Bu kişisel özelliklere sahip olmasından dolayı kendisine yapılan saldırılardan ve kişiliğine karşı sergilenen şiddet içerikli haksız davranışlardan ötürü örgüt içerisinde çok büyük sıkıntılar yaşamasına sebep olur. Bu şekilde davranışlar genellikle yetki ve sorumlulukların belli bir düzende dağıtılmış olduğu geleneksel yapıya sahip örgütte gerçekleşir. İşgörenin bu yapıda ki bir örgütün içine dahil olduğunda, yalnızca daha önceden kararlaştırılmış köklü hiyerarşik düzeni tehdit edici bir unsur olarak görünmekle kalmaz; aynı zamanda kendisiyle aynı konumda olan mesai arkadaşlarının da küçümseyici, alay edici, kıskançlık ve öfke dolu negatif duygularıyla karşılaşır.<sup>12</sup>

Psikolojik şiddetin iki tanımında da gördüğümüz gibi psikolojik şiddet pek çok farklı kaynaktan doğabilmektedir. Psikolojik şiddet yalnız üstler ile astlar arasında değil, aynı düzeyde görev yapanlar arasında da gözlenebilmektedir. Dostça, arkadaşça davranan bir amir psikolojik şiddet uyguluyor olabilirken, örgüt içerisinde aynı konumda bulunan bireyler tarafından da olumsuz davranış ya da duygularla ve aşağılayıcı söylemlerle muamele edilebildiği bilinmektedir. Bir örnek vermek gerekirse askeriyede erlerin uyguladıkları devrecilik sistemi yatay psikolojik şiddetin en belirgin yaşandığı ve yaşatıldığı sistemdir. Kişiler üzerinde en olumsuz etkileri bırakacak ilişki model ise, örgüt içerisindeki konumundan aldığı gücü hiçbir şekilde çekinmeden kullanarak, diğer bireyler üzerinde ne gibi olumsuz etkiler yaratacağını düşünmeksizin hareket eden kişi ya da kişilerdir. Tablo 1.2' de psikolojik şiddet sürecinde yaşanan davranış türleri aşağıdaki tablo da yer almaktadır.

---

<sup>12</sup>Pınar Tınaz 134

**Tablo 1.2. Psikolojik Şiddet Sürecinde Görülen Saldırgan Davranışlar**

<b>BİREYİN KENDİNİ İFADE ETMESİNİ ENGELLEYEN DAVRANIŞLAR</b>
Üstün, kişiyi dinlemeyerek kendisini açıklamasını engellemesidir.
Kişi söz aldığı ve konuşması sırasında sözünün kesilmesi.
Mesai arkadaşlarının, kişiyi dinlemeyerek kendisini ifade etmesinin önüne geçilmesi,
İş arkadaşları tarafından küçük düşürülüp, azarlanmasıdır,
İş performansı ile sürekli negatif yorumlar yapılması,
Özel hayatı hakkında yorumlar yapılması,
Telefonla sürekli aranıp, rahatsız edilmesi
Yazılı olarak tehdit edilmesi
Sözlü olarak tehdit edilmesi
İlişki kurmaktan kaçınmak (görmezden gelme, göz kaçırma, yokuş gibi davranma, itici hareketler)
Varlığını yok saymak (üçüncü kişiler aracılığıyla hitap etmek)
<b>BİREYİ TECRİT ETMEYİ HEDEFLEYEN DAVRANIŞLAR</b>
İletişim kurmamak
Konuşturmamak
İş çevresindeki bireylerden uzaklaştırılmak
Kişilerin hedeflenen bireyle iletişim kurmalarını engellemek
Fiziki olarak varlığını hiçe saymak
<b>BİREYİN SAYGINLIĞINI ZEDELEMeye YÖNELİK DAVRANIŞLAR</b>
Asılsız söylentiler çıkartılıp hakkında dedikodu yapılması
Arkasından küçük düşürücü konuşmalar yapmak
Alay edip, aşağılamak
Psikolojik sorunları olan biri olarak lanse etmek
Ruhsal sorunlar yaşadığını iddaa edip doktora danışması için üzerinde baskı oluşturmak
Zayıflıkları ile alay etmek
Sesini, hareketlerini vb. taklit ederek gülünç duruma düşürmek
Siyasi düşünceleri ve dini inançlarını eleştirmek
Özel yaşamı ile alay etmek
Kökeni ile alay etmek
Alt kademe de işlerin yapılmasına zorlamak
Yaptığı işleri eşitsizlik ilkesinde değerlendirilip sürekli olarak olumsuz bir sonuca varılması
Karar ve düşüncelerine karşı çıkmak, sorgulamak
Hakaret etmek
Sözlü ya da fiziksel olarak cinsel tacizde bulunmak

Tablo devam etmektedir.

<b>BİREYİN ÇALIŞMASINI YIPRATMAYI HEDEFLEYEN DAVRANIŞLAR</b>
Görev vermemek
İş almasını engellemek
Gereksiz ve basit işler vermek
Yeteneğinin altında iş vermek
Sürekli yeni görevler vermek
Aşağılayıcı işler yaptırmak
Yeteneklerinin çok üstünde işler vermek
<b>BİREYİN FİZİKSEL SAĞLIĞINI TEHDİT EDİCİ DAVRANIŞLAR</b>
Sağlığa zararlı ve tehlikeli görevlere zorlamak
Fiziki şiddetle tehdit etmek
Uyarmak amacıyla hafif fiziki saldırıda bulunmak
Fiziki saldırıda bulunmak
Bireye zarar vermek amacıyla masraf yaptırmak, emek harcatmak
Evine ve işine zarar verecek davranışlarda bulunmak
Cinsel saldırıda bulunmak

**Kaynak:** Jale Minibaş Poussard, Meltem İdiğ Çamuroğlu Psikolojik Taciz İş Yerindeki Kabus, (Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2009)13.

Uygulanan saldırgan davranışlar içerisinde en dikkat çekiçi bölümü, bireyin fiziksel sağlığını tehdit edici davranışlar oluşturmaktadır. Çünkü bu tür davranışların bir adım ötesi, mağdur kişinin yaşamsal hakkının zarar görüp elinden alınması durumuyla karşılaşacak olmasıdır.

### **1.3. Psikolojik Şiddetin Tarafları**

Psikolojik şiddet temelde çift taraflı ve tüm iş yerlerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Taraflar kimi zaman iki tekil şahıs arasında bir etkileşim olabileceği gibi, kimi zaman ise bir şahıs ve grup arasında etkileşim olabilmektedirler. Bu zaman zarfında taraflar; şiddette bulunan veya bulunanlar ile bu şiddete maruz kalan kurbandır. Çalışma yaşamında bulunan hemen hemen herkes psikolojik şiddet olgusu içinde rol almaya adaydır. Temelini bu ikili yapı oluşturmuş olsa da bir üçüncü tarafı daha eklemek gerekir. Üçüncü taraf ise seyircilerden oluşmaktadır. Bu süreçte yaşananlara doğrudan etkisi olmasa da sürecin hangi yönlere akacağında etkisi olmaktadır.<sup>13</sup>

İşgörenin psikolojik şiddet olarak nitelendirebileceğimiz tutum ve davranışların ortaya çıkmasında rol oynayan sebepler olarak işgörenin psikolojik ve kişilik yapısı, sosyal ortamdan

<sup>13</sup>Meltem Güngör, Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (İstanbul, Derin Yayınları, 2008)48.

kaynaklanan bir takım etkiler ve örgütün yapısı nedeniyle psikolojik şiddette bulunmaktadır. Psikolojik şiddet uygulayıcıları, bu süreçte aktif olarak rol alan taraftır. Psikolojik şiddet uygulayan kişilerin belli psikolojik ve kişilik yapıları vardır. Bunlara karşı korunabilmek ve karşı fikirler geliştirip şiddetin önüne geçmek için psikolojik halleri hakkında doğru tespitlerde bulunmak gerekir.<sup>14</sup>

Kurbanlar ise psikolojik şiddet esnasında çoğu kez yoğun kaygı ve korku yaşamaktadırlar. Bu sürecin yaşanmasında aktif ve pasif bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Şiddeti uygulayanda da olduğu gibi kurbanların da psikolojik şiddet sürecinde psikolojik ve kişilik yapısından kaynaklanmakla birlikte, bazen de şiddetin oluşum sürecinden kaynaklanmaktadır. Kurban tipleri iki şekilde önümüze çıkmaktadır. Bunlar; zayıf kurban ve provokatif kurbandır. Pasif durumda ki zayıf kurbanlar karakterlerindeki bir takım zafiyetler sebebiyle psikolojik şiddete maruz kalırlar. Aktif durumda olan provokatif kurbanlar ise karakter özellikleri sebebiyle karşılarındakini tahrik edip kışkırtarak psikolojik şiddetin hedefi haline gelirler.<sup>15</sup>

Psikolojik şiddet tarafının üçüncüsü olan seyirciler ise, örgüt ortamında meydana gelen şiddetin farkına vardıkları andan itibaren kurban ve tacizde bulunanlar dışında işgörenlerin tümünü kapsamaktadır. Seyircilerin psikolojik şiddet karşısında gösterecekleri tavır ve tepkiler büyük önem arz etmektedir. Seyircileri dolaylı psikolojik şiddetçi olarak adlandırabiliriz. Çünkü iş yerinde ki takınacakları tavır ve tepkilerle psikolojik şiddeti tamamen sona erdirebileceği gibi bu şiddetin daha da artmasına sebep olabileceklerdir. Bu nedenlerden ötürü seyircileri de kurbanlar gibi hem pasif hem aktif olarak ayırabiliriz. Pasif seyirciler psikolojik şiddet olayına gösterdikleri reaksiyonda duyarsız kalsalar da şiddeti uygulayan kişi ya da kişilerle ilişkileri sürdürmeye devam etmektedirler. Pasif seyircilerin göstermiş oldukları bu davranış biçimiyle ne kadar tarafsız olduklarını iddia etseler de açıkça bir taraflardır. Aktif seyirciler ise; açıkça psikolojik şiddet uygulayan tarafı desteklemektedirler. Zaman zaman psikolojik şiddeti uygulayan kişi ya da kişilerin önüne geçip aktif rol almaktan da geri durmadıkları gözlenmektedir.<sup>16</sup>

#### **1.4. Psikolojik Şiddet Süreci**

Psikolojik şiddet, taraflar arasında olgunlaşan, belli başlı sebeplerden oluşan, kimi zaman ise kendiliğinden gelişen bir süreçtir. Bu süreçte gösterilen davranışlar, alınan tavırlar ve kültürel

---

<sup>14</sup> Nevzat Tarhan, Psikolojik Savaş, Gri Propoganda, (İstanbul, Timaş Yayınları, 2008)44.

<sup>15</sup> Meltem Güngör 51.

<sup>16</sup> Meltem Güngör 54.

yapılar süreç içerisinde kilit rol oynamaktadır. Çünkü bu sayede şiddetin hangi yöne doğru yönelip farklılaşacağı ortaya çıkmaktadır. Farklılıklar ülkelerin sosyo-kültürel yapılarıyla da ilişkisi olabileceği göz ardı edilmemelidir.

## **1.5. Psikolojik Şiddetin Nedenleri**

Psikolojik şiddet olgusu yalnızca taraflar arasında ki ilişkilere bağlanamaz. Bu sürecin hangi örgütsel sistem yapılarında ortaya çıktığı ele alınmalıdır. Örgütsel ve sosyal nedenler ele alınmadan yapılan araştırmalar tam anlamıyla bir sonuca varmamızı engeller.

### **1.5.1. Psikolojik Şiddeti Uygulayandan Kaynaklanan Nedenler**

Psikolojik şiddet eylemlerine zemin hazırlayan ana faktörler kişinin kişilik yapısı ve ruhsal durumudur. Şiddet uygulayan kişinin kişilik yapısı ile özetlenmeye çalışılan, kişilik, tutumlar, duygusal eğilimler gibi çeşitli bireysel farklılıklardır. Bireyler, otorite sağlayıp saygınlık kazanma arzusu ile korkuya dayalı motivasyondan besleniyor olmalarından ötürü, kişisel güçlerini arttırma hevesi sebebiyle, kötü kişilik veya mükemmeliyetçilik nedeniyle, bilgisiz ve tembel olanları kendilerine getirme isteğiyle şiddet eylemlerine başvurabilmektedirler. Ayrıca, olaylar karşısında ki ön yargı da şiddet uygulayandan kaynaklanan sebepler arasındadır. Kişinin bireysel özelliklerini dikkat etmeden önceden kararlaştırılmış yöntemle kişilerle ilgili karar verme aşamasında yapılan dayatmayla uygulanan şiddet sürecidir.<sup>17</sup>

### **1.5.2. Örgüt Kültüründen Kaynaklanan Nedenler**

İşgörenler, örgüt kültürü ve örgütsel davranış şekillerinin kendilerinden beklediğini şekilde davranışlarını oluşturarak kendi ahlaki normlarını göz ardı edip geri plana atmaktadırlar. Örgüt kurallarının uygulayıcıları haline gelmiş olan yöneticiler ise bu kalıplaşmış kuralların dışına çıkılmamasını amaçlamaktadırlar. Örgütün ahlaki standartları olarak görünmekte olduğu için bu tür davranışlara zorunlu yönetim teknikleri olarak kabul edilir ve psikolojik şiddetle ilgili olduğu kanısına varılmaz. Hiyerarşik yapı, takım çalışmasının yetersiz kalması, uyuşmazlıkların çözümünde örgütsel yetersizlik, çatışma yönetiminin yetersiz kalması ve şikayet prosedürlerinin belirsizliği bu olguyu destekleyen faktörlerden bir kaçıdır. Psikolojik şiddetin belli başlı kişilerden kaynaklı olması halinde ise daha sıkıntılı bir durum karşı karşıya kalınmaktadır. Psikolojik şiddete neden olan kişi ya da kişilere karşı gerekli tedbirlerin

---

<sup>17</sup> Mahmut Paksoy, Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi (İstanbul, Çantay Kitabevi, 2002)14.



alınması halinde sorunlar büyük ölçüde aşılmış olur. Tersine bir durumda yani psikolojik şiddet örgüt kültüründe kabul edilmiş bir halde ise yol alıp ilerleyebilmek bir hayli güç olacaktır.<sup>18</sup>

### **1.5.3. Psikolojik Şiddet Mağdurundan Kaynaklanan Nedenler**

Psikolojik şiddet işgörenlerin tümünü kapsayan, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeden tüm örgüt ve kültürlerde gerçekleşen bir olgudur. Psikolojik olarak yıkılmış birinden ve bunun sonucunda depresyon geçiren bir işgörenden ilk olarak psikolojik şiddete maruz kaldığı akla gelir. Psikolojik şiddet kurbanı olan kişilerin psikolojik yapılarında oluşan değişikliklerden dolayı psikolojik şiddet öncesi kişisel davranışları ve psikolojik yapısı hakkında tam olarak bilgi sahibi olmamızı olanaksız kılmaktadır. Ayrıca kurbanların farklı kişilik yapılarından dolayı tek tipte kurbanlardan bahsetmemize de olanak yoktur.<sup>19</sup>

### **1.6. Psikolojik Şiddet Davranışları**

Yapılan bir araştırmada psikolojik şiddetin işgörelere uygulanışında hakaret, tehdit, küçümseme ve aşağılama yöntemlerinin izlendiği görülmüştür. Psikolojik şiddetin işgörelere uygulanması rakamsal olarak verilmiştir. Tablo 1.3 sonuçları değerlendirildiğinde psikolojik şiddet 80 işgörenden 35'i (%44,9) küçümseme, 18'i (%23,1) hakaret, 10'u ise (%12,8) işyerinde tehdit baskısı ile uygulandığını belirtmişlerdir.

---

<sup>18</sup> Meltem Güngör 25.

<sup>19</sup> Pınar Tınaz 102.

**Tablo 1.3. İş Yerindeki Psikolojik Şiddetin Uygulanma Şekilleri Dağılım Tablosu**

	<b>SAYI</b>	<b>ORAN (%)</b>
<b>Hakaret</b>	18	23,1
<b>Aşağılama</b>	9	11,5
<b>Tehdit</b>	10	12,8
<b>Küçümseme</b>	35	44,9
<b>Hiçbiri</b>	6	7,7
<b>TOPLAM</b>	78	100,0

**Kaynak:** Emel Selimoğlu, Ofis Yönetiminde Mobbing PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi Yıl:2 Sayı:2

[http://www.paradoks.org/makale/yil2\\_sayi2/esoglu.doc](http://www.paradoks.org/makale/yil2_sayi2/esoglu.doc) (12.12.2008)

Psikolojik şiddetin uygulanmasında en dikkat çekici sonuç, küçümseme olarak karşımıza çıkmaktadır. Küçümseme, bireyin yaptığı işten, giyim tercihlerine, kullandığı kişisel eşyalara kadar pek çok farklı konudaki olumsuz söylemlerin bütünüdür.

### **1.6.1. Kendini İfade Etmesi Engellenir**

Psikolojik şiddet mağdurlarının sürekli sözleri kesilerek kendini ifade etmesinin önüne geçilir, topluluk içinde yüzlerine karşı yüksek sesle bağırarak ve azarlayarak üstleri ve iş arkadaşları tarafında kendilerini ön plana çıkaracak davranışlar engellenerek fikirleri önemsenmez. Özel hayatları hakkında dedikodular yapılır. Küçümseyici ve aşağılayıcı bakışlara maruz kalırlar.

### **1.6.2. Sosyal İlişkilere Saldırı**

Mağdurla çalışma arkadaşlarının konuşması engellenir. Aynı bir yerde çalıştırılarak tecrit edilir. Mağdurun varlığı hiçe sayılır.

### **1.6.3. İtibara Saldırı**

Mağdurun arkasından dedikodu, asılsız, kötü söylemlerde bulunup iftira atılır. Psikolojik rahatsızlığı olduğu söylenip tedavi görmesi için zorlama yapılır. Cinsel imalara ve fiziksel engelleriyle alay edilerek öz güvenlerini yitirmesine sebep olurlar.

#### **1.6.4. Yaşam ve İş Kalitesine Saldırı**

Yetki ve yeteneklerinin altında işler verilir. Anlamsız ve iş olsun diye görevler verilir. Yeteneklerinin dışında işler verilerek itibarları sarsılır. Pasif duruma düşürerek maddi açıdan da zarara uğratılması sağlanır.

#### **1.6.5. Doğrudan Sağlığı Etkileyen Saldırıları**

Fiziksel şiddet uygulanır (itme, tokat, tekme gibi). Fiziksel boyutlarını üzerinde ağır işler yapmaya zorlanırlar. Cinsel saldırılara uğrayıp. Fiziksel ve ruhsal olarak zarar görürler.

#### **1.7. Psikolojik Şiddetin Sonuçları**

Son dönemlerde örgütler de sıklıkla karşılaşılan uyuşmazlıklardan biri olarak görülen psikolojik şiddetin sonuç ve etki ettiği alan oldukça geniştir. Yalnızca kurbanı değil diğer işgörenleri de oldukça olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bireyler dışında da zincir etkisi yaratarak örgütteki iş performansının düşmesine yol açar ve toplum üzerinde de olumsuz etkiler bırakmaktadır.

##### **1.7.1. Bireyler Üzerindeki Sonuçları**

Psikolojik şiddet kurbanın yaşadığı yoğun stres sonucunda hem ruhsal hem de fiziksel sağlığını doğrudan etkilemektedir. Tüm savunma mekanizması çökmüş bir halde çalıştığı kurumdan iş yapamaz hale gelir ve kaçma isteğiyle kaçır. Psikolojik şiddete ilişkin etkileri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar ekonomik sonuçlar, sosyal sonuçlar, son olarak da ruhsal ve fiziksel sağlığa ilişkin sonuçlardır. Tablo 1.4'de psikolojik şiddetin bireyler üzerinde ki sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 1.4. Psikolojik Şiddetin Birey Üzerindeki Ekonomik, Sosyal ve Ruhsal Sağlığa İlişkin Sonuçları**

<b>Ekonomik Sonuçlar</b>	Sahip olan işin yitirilerek düzenli bir yaşam ve gelir kaybının yaşanmasıyla kişinin yaşadığı stres sonucu ruhsal sağlığını yitirmesiyle yapılan yüksek sağlık harcamaları.
<b>Sosyal Sonuçlar</b>	Depresif ve agrasif davranışlar sebebiyle arkadaşlarının kendisinden uzaklaşması. Çevresi tarafından başarılıdan uzak elinde ki fırsatları değerlendirilemeyen kişi olarak düşünülmesi.
<b>Ruhsal ve Fiziki Sağlığa İlişkin Sonuçlar</b>	Panik atak, depresif ruh hali, yüksek tansiyon, kendini işine odaklayamama, el ve ayakların titremesi, sırt,boyun ve baş ağrıları, mide yanması, terk edilmişlik duygusu, iştahsızlık, kilo kaybı, öz güven ve öz saygının yitirilmesi, ciltte yara, kaşıntı ve döküntülerin meydana gelmesi vb. daha ağır durumlarda travma sonrası stres bozukluğu.

**Kaynak:** Bülent Tokat, Mihriban Cindiloğlu , Hakan Kara, Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing, (Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2011)57.

Psikolojik şiddet bireyler üzerinde çok ciddi kayıplara neden olabilmektedir. Bu kayıpların pek çoğu da birbirleriyle ilişkilidir ve adeta birbirlerini üretmektedirler. Yaşanılacak iş kaybıyla oluşacak mali kayıp; bireyin sosyal çevresindeki, aile ve arkadaş çevresindeki muhtemel başarısız birey algısı ve bunların sonucunda ruhsal ve fiziki sağlığın kaybedilmesi, birbiri ardına oluşacak olumsuz etkilerden sadece bazılarıdır.

### **1.7.2. Örgüt Üzerindeki Sonuçlar**

Psikolojik şiddetin işgörenler açısından yarattığı bazı sonuçlar aynı zamanda kurumları da yakından etkilemektedir. Örneğin kurbanların uğradıkları şiddet nedeniyle işten ayrılmaları, mağdurlar açısından yaşanan ekonomik sıkıntıların kurum açısından da önemli bir maliyet yaratmaktadır. Mağdurlar kurum için önem arz eden kilit noktalarda görev yapan veya gelecek vaat eden işgörenler olabilmektedirler. Örgütün bu kişileri kaybetmesi üzerine ek olarak yeni işe alınacak kişiler için işe alma, eğitim gibi maliyetlere de katlanmak durumunda

kalmaktadır.<sup>20</sup> Tablo 1.5'e bakıldığında psikolojik şiddetin örgütler üzerinde oluşan maliyetleri yer almaktadır.

**Tablo 1.5. Psikolojik Şiddetin Örgütlere Getirdiği Maliyetler**

<b>Psikolojik Şiddetin Örgütlere Psikolojik Maliyetleri</b>
İşgörenlerin kendi içlerinde yaşanan kavgalar ve anlaşmazlıklar
Negatif örgüt iklimi
Kültür değerlerinde çöküş
Örgüt ortamında oluşan güvensizlik
Saygı da azalma
İşgörenlerdeki heyecanın kaybedilmesiyle ortaya yeni bir şeylerin çıkamaması
<b>Psikolojik Şiddetin Örgütlere Ekonomik Maliyetleri</b>
Hastalık izinlerinde artışın yükselmesi
Yetişmiş uzman işgörenlerin işi bırakmaları
İşten ayrılmaların artması ile yeni iş gören alımının getirdiği maliyet
İşten ayrılmaların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti
Genel performans düşüklüğü
Düşük seviye de iş gücü
İşgörelere ödenen tazminatlar
İşsizlik maliyetleri
Yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları

**Kaynak:** Pınar Tınaz İş Yerinde Psikolojik Taciz (mobbing) İstanbul, Beta Basım, 2011)164.

Yaşanan kayıplar bireyler ile sınırlı da kalmamaktadır. Bireylerin kayıplarına benzer bazı kayıplara örgütler de maruz kalmaktadır. Psikolojik şiddet nihayetinde, yeni bir personelin işe alınıp, eğitilmesi sürecindeki mali kayıpların yanı sıra ciddi zaman kayıpları söz konusu olabilmektedir. Aynı süreçte daha önce tek bir kalifiye elemanın yaptığı işin yapılabilmesi

<sup>20</sup> Bülent Tokat, Mihriban Cindiloğlu, Hakan Kara, Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing, (Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2011)59.

için birden fazla kişiyi istihdam etmek gerekebilmektedir. Bu süreçte maliyetler artmakta ve işin kalitesinde düşüşler görülebilmektedir.

Psikolojik şiddetle örgütlere düşen en büyük görev şiddete karşın farkındalığın arttırılmasıdır. Psikolojik şiddet davranışlarının en aza indirgenmesi için işgörenlerin birbirlerine saygılı davrandığı bir örgüt kültürü oluşmasını sağlamaktır.<sup>21</sup>

Psikolojik şiddet kavramı ülkemizde son on yılda ciddi şekilde ele alınmış olsa da Avrupa ve Amerika'da 1980'li yılların başlarından itibaren bilimsel bir şekilde konuya yaklaşıp araştırmalara başlanmıştır. Psikolojik şiddetin özellikle iş yaşamında insanlar üzerinde olumsuz etkileriyle fazlasıyla görülmektedir. İşe olan motivasyonun yitirilmesi, devamsızlıkların başlaması, tartışmaların sıklaşması ve ayrılma süreciyle noktalanmasıdır. Bu noktada yalnızca işgören bireylerin değil kurumlarında olumsuz etkilenmesi oldukça mümkündür. İşinde başarılı kendisini iyi geliştirmiş ve yetiştirmiş bir personelin kaybedilmesi sonucu diğer işgörenlerin üzerinde kuruma olan bağlılıklarında eksilme yaşanır ve bu da motivasyonun yitirilmesiyle kaliteli bir işin elde edilme oranında düşüşe geçilir.

Sonuç olarak psikolojik şiddete maruz kalan kişilerin yalnızca maddi anlamada değil manevi anlamda da ruhsal bir çöküntü yaşamalarına sebep olmaktadır. Bu sebeple uzman kişilerden psikolojik destek alınarak topluma kazandırılması mümkün olsa da bu sorunların tam anlamıyla aşılabilmesi için psikolojik şiddet uygulayan kişilerin hukuk çerçevesinde psikolojik destek alması yönünde yasalar çıkartılarak olumsuz sürecin önü kesilmelidir.

---

<sup>21</sup> Bülent Tokat, Mihriban Cindiloğlu, Hakan Kara Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing, (Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2011)60.

## 2.BÖLÜM

### GENEL OLARAK ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Bu bölümde, örgütsel sessizliğin tanımı, örgütsel sessizliğin tarihsel süreci, örgütsel sessizliğin türleri, örgütsel sessizliği tetikleyen ve sessizlik davranışına neden olan faktörler, örgütsel sessizliğin sonuçlarına değinilecektir.

#### 2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı

Örgütler ve işgörenler açısından her geçen gün artan önemine rağmen örgütsel sessizlik konusunun örgütsel davranış ve yönetim kaynaklarında yeterince araştırılmadığı görülmektedir.<sup>22</sup> Ülkemizde de örgütsel sessizlik adına yapılan inceleme sayısı oldukça kısıtlıdır. Ancak son yıllarda işgörenlerin sessiz kalma eğilimleriyle ilgili ayrı bir çalışma alanı olarak gelişmeye başlamıştır. Araştırmacılar, işgörenlerin sessizlik davranışlarının arka planında yatabilecek anlamları açığa çıkarma ve örgütlerde yaşanması muhtemel zararlar nedeniyle örgütsel sessizliği araştırma gayretine girişmişlerdir.

Yakın dönemde, sessizlik davranışı yalnızca, işgörenlerin konuyla ilgili fikirlerinin olmaması ya da ifade edecek bir fikirlerinin bulunmaması ile açıklamaktan ziyade, gizli kalmış düşünceleri açığa çıkarılarak sessizlik davranışına iten nedenleri değerlendirilmeye başlanmıştır.<sup>23</sup> İşgörenler sessiz kalarak idarecilerine bir mesaj iletiyorlarsa bu mesajı dikkate almak gerekmektedir. Bu mesajlar işgörenlerin tutum ve davranışlarını ya da iş randımanını etkileyebilecek bir güce sahiptir. Sessizlik davranışı uzun bir süre iş doyumsuzluğu ve hak edilmeyen davranışlara maruz kalınarak işgörenlerin ihmal edilmiş yanıtı olarak kalmıştır.<sup>24</sup> Sessizliğin başka anlamlara da gelebileceğini farz ederek her yaşanan olayda sessiz kalmanın kabul etme anlamına geleceği düşüncesine karşı çıkmıştır.

<sup>22</sup> Subra Tangirala, Ranganaraj Ramanujam , Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, Personnel Psychology, (Amerika, 2008) Akt: İbrahim Durak, Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik (Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2012)45.

<sup>23</sup> Chad Brinsfield, Marissa Edwards, Jerald Greenberg, Historical Review and Current Conceptualization, Voice and Silence in Organizations, (İngiltere, 2009). Akt: Durak 45.

<sup>24</sup> Lena Kolarska, Howard Aldrich, Exit, Voice and Silence: Consumers and Managers Responses to Organizational Decline, Organizational Studies . (Newyork, 1980)41-58. Akt: Çakıcı 13.

Psikolojide sessizlik olaylar karşısında tepkisiz kalarak içine kapanma, özgüven eksikliği, dinlenme durumu gibi anlamlar taşıırken sosyolojide ise toplumsal suskunluk, örgütsel hareketlerden uzaklaşarak, topluluğun sindirilerek bireyselleşmesi gibi genelde negatif bir durum olarak tanımlanır. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün olmaması dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülür. Sessizlik aynı zamanda aşk, kızgınlık, dargınlık, şaşkınlık, endişe, üzüntü, sadakat, gibi birçok duygunun dilidir.<sup>25</sup> Örgütsel sessizlikte birey olaylar karşısında belirli bir bilgiye ve düşünceye sahip olur fakat çeşitli sebeplerden dolayı bilinçli olarak konuşmamayı tercih etmektedir.<sup>26</sup> İşgören sessizliği ise, işgörenlerin insanlar, ürünler ya da süreçlerle ilgili düşünceleri ve önerileri kendine saklaması olarak ifade edilir.<sup>27</sup> Örgütsel sessizlik, etkin, akla yatkın ve amaçlı bir davranıştır. Dinleyebilenler için sessizlik de konuşma gibi pek çok anlamlar ifade etmektedir.<sup>28</sup> Örgütsel iletişimin aksayan bir yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik mühim bir durum karşısında tepki göstermeme, az ya da hiçbir şey ifade etmemedir.<sup>29</sup>

Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir.<sup>30</sup>

1. Sessizlik, insanları bir arada tutabileceği gibi uzaklaştırmasına da sebep olabilir.
2. Sessizlik, insan ilişkilerine olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir.
3. Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir.
4. Sessizlik, derin düşünmenin ya da düşünce noksanlığının işareti olmaktadır.
5. Sessizlik, hem onayın hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

---

<sup>25</sup> Ayşehan Çakıcı, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz Örgütlerde İş gören Sessizliği, (Ankara, Detay Yayıncılık, 2010)7.

<sup>26</sup> Pinder Craig.C. Karen P. Harlos (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses Perceived Injustice, Research in Personnel and Human Resources Management Akt: Durak 43.

<sup>27</sup> Kish-Gephart Jennifer J. James R. Detert, Linda Klebe Trevino, Amy C. Edmondson (2009), Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, Research in Organizational Behavior 165 Akt: Durak 44.

<sup>28</sup> Ashcraft Karen Lee (2000), Book Review, Hearing Silence: Organizing From An Aesthetic Perspective: R.C. Clair (1998), Organizing Silence: A World of Possibilities, Albany, NY, Human Studies Akt: Durak 44.

<sup>29</sup> Kerm Henriksen, Elizabeth Dayton. Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, Health Services Research, (Chicago, 2006)1539-1555. Akt: Nazlı Özcan Mobbing Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama, (Karaman, Yüksek Lisans Tezi, 2011)

<sup>30</sup> Pinder ve Harlos, 2001 Akt: Çakıcı 9.



Sessizlik konuşmanın zıddı olmaktan daha derin anlamlar ifade etmektedir. Sessizlik bir iletişim olabilir. Duygu ve düşünce faaliyetleri birlikte gelebilir.<sup>31</sup>

## **2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi**

Ülkemizde çalışmalar yeni başlamış olsa da gelişmiş ülkelerde örgütsel sessizlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Tarihi süreçleri üç grupta inceleyebiliriz.

### **2.2.1. Başlangıç Dönemi**

1970 ve 1980 ortalarına kadar olan dönemde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Sosyal bilimciler konuşma ve sessizliğin farklı şekillerini ele almışlardır. Özellikle 1970 yılında Hirschman'ın yaptığı çalışma bu dönemin örneklerindedir.<sup>32</sup>

### **2.2.2. İkinci Dönem**

1980'li yılların ortasından 2000'li yıllara kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde konuşma ve sessizlik sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikayetçi olma gibi yeni incelemelerle genişletilmiştir. Aynı biçimde bu zaman diliminde örgütsel adaletle ilgili ilk incelemeler de işgörenlerin konuşması üzerine odaklanmıştır. 1990'lı yılların sonunda ise incelemeler sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi konulara ağırlık verilmiştir.<sup>33</sup>

### **2.2.3. Üçüncü Dönem**

21. Yüzyıldaki çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemde konuşma ve sessizlik ile ilgili çalışmalar artmıştır. Sessizlik konusu konuşmanın zıddı olarak kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik konusuna yönetsel ve psikoloji ile ilgili çeşitli dergilerde yer verilmiştir. Özellikle Morrison ve Milliken tarafından 2000 ve 2003'te Van Dyne tarafından 2003'te yapılan örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalar bunlara örnek gösterilebilir. Bir örgütte ki işgörenler bir örgütün başarısı için kritik öneme sahip olan değişimin, yaratıcılığın,

---

<sup>31</sup> Pinder ve Harlos 2001 Akt: Durak 46.

<sup>32</sup> Durak 46.

<sup>33</sup> Durak 46.

öğrenmenin ve yeniliğin temel kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bu sonuçla birlikte pek çok işgören örgütlerinde ki sorunlarla ilgili konuşmayı tercih etmemektedirler.<sup>34</sup>

### 2.3. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik üç şekilde önümüze çıkmaktadır. İlk olarak bilinçli sessizlik işgörenlerin bilinçli bir şekilde sorun ve önerileri hakkında paylaşımında bulunmadıkları gözlemlenmiştir. İkincisi ise defansif sessizliktir. İşgörenlerin burada ki amaçları ise çatışma ortamı oluşturmayarak kendi menfaatlerini korumayı amaçlarlar. Son olarak toplu sessizlik gözlemlenmiştir. İşgörenler sessiz kalıp susmayı ve düşüncelerini açıklamamayı birlikte karar alırlar. Aksine, eğer konuşma kabullenme, uyum ve sorumluluk almamak biçiminde ise teslimiyeti ifade etmektedir.<sup>35</sup> Ünlü söz ustası Çiçero ‘sessizlik en büyük konuşma sanatıdır’ demektedir.<sup>36</sup> Kendi kültürümüzde ise bir bakış bir bakışa neler neler anlatır, bir bakış seveni senelerce ağlatır’ sözü sessizliğin de bir takım mesajlar içerdiğini belirtmesi açısından önemlidir. Van Dyne, Ang ve Botero sessizlik türlerini araştırırken Pinder ve Harlos’un çalışmalarından faydalanmışlardır. Sınıflandırmalarında; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç tür sessizlikten söz etmektedir.<sup>37</sup> Sesini çıkarmada üç türde sınıflandırılabilir Tablo 2.1’de yer verilmiştir.

---

<sup>34</sup> Durak 47.

<sup>35</sup> Francesca Gambarotto, Alberto Cammozzo, A dream out of silence: employee voice and innovation in a public sector community of practice. Innovation: Management, Policy & Practice, (Milan, 2010)12. Akt: Durak 48.

<sup>36</sup> Michal Ephratt, The Functions of Silence, ( Hayfa, 2008)40. Akt: Durak 48.

<sup>37</sup> Çakıcı 32.

**Tablo 2.1. Sessizliğin ve Sesini Çıkarmanın (Konuşmanın) Özel Türlerine Örnekler**

<b>DAVRANIŞ TİPİ</b>  <b>İŞGÖRENLERİN GÜDÜLERİ</b>	<b>SESSİZLİK</b> Örgüt işi hakkında yorum yapmayıp bilgi alış verişinde bulunmaması. Fikirlerin kendine saklanması	<b>SESİNİ ÇIKARMA</b> İş hakkında düşünce ve bilgilerin paylaşılması
<b>İLGİSİZLİK</b> Çekilme/ vazgeçmeye dayalı. Fark yaratmayacağı hissi	<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b> Sahip olunan bilginin yeterli olmadığı kanısına varılıp çekilme amaçlı düşüncelerin paylaşılmaması.	<b>KABULLENİCİ KONUŞMA</b> Uyumlu fikirler dile getirerek bilgi eksikliğinden kaynaklı grupla aynı düşünceleri paylaşma
<b>KENDİNE DÖNÜK</b> Korkuya dayalı kişisel olarak riskli olacağı hissi	<b>KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> Gerçekleri göz ardı ederek bilgiyi paylaşmamak.	<b>KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA</b> Fikirleri korku sebebiyle dikkatlerin başka yöne çekilmesini sağlayarak aktarmak
<b>BAŞKALARINA DÖNÜK</b> İşbirliğine dayalı özveride bulunma hissi	<b>KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> Örgüt çıkarları düşünülerek gizli bilgiler hakkında yorum yapmamak	<b>KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA</b> Sorunların çözümü için yapıcı fikirlerle örgütün çıkarlarını göz önüne almak.

**Kaynak:** Van Dyne, Ang ve Botero; 2003

Sessiz kalma ya da düşüncelerini ifade etme alternatiflerinden hangisine karar vereceği, işgörenlerin nedenlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kendini güçsüz, yetersiz gören ve kişisel riskleri en aza indirmeyi öncelikli sayan bireyler, yanlış söylemlerde bulunma endişesiyle, genellikle bilgilerini ve görüşlerini açıklamamayı tercih ederler. Bu tip bireylerin çoğunlukla, gruplarının fikirlerine dahil olmayı tercih ettikleri görülmektedir. Özverili davranan kişiler ise, buldukları örgütün yararına kimi zaman bilgi ve görüşlerini

saklayıp sadece gözlemde bulunurken kimi zaman da örgütün sorunları karşısında örgütün yararı yönünde düşüncelerini ifade edip fikirlerini sunarlar.

Beer Michael, Russell A. Einsenstat'a göre örgütsel sessizlik hastalıktır ve altı nedeni bulunmaktadır. Bunlar;

- a. Örgütte yukarıdan aşağıya ya da serbest bırakıcı (laissezfaire) üst yönetim anlayışının olması.
- b. Tam anlamıyla açıklanmayan yol haritaların sahip olunarak ve çatışmalara sebebiyet verilmesi.
- c. Örgütte üst yönetim ekibinin yetersiz olması.
- d. Zayıf bir yatay iletişim hattının olması.
- e. İş ve sınırlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olması.
- f. Yukarıdan aşağıya doğru liderlik edecek kişilerin yetenek ve gelişmelerinin yetersiz olmasıdır.<sup>38</sup>

### **2.3.1. Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici sessizlik, her şeyden uzaklaşıp çekilmeye/teslimiyete bağlı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin paylaşılmaması olarak tanımlanmaktadır. Mevcut yapıyı kabullenirler ve durumu düzeltme girişiminde veya açıkça konuşma çabası içinde olmazlar. Bilinçli olarak ilgisiz kalarak pasif davranış sergileme içerisinde bulunma söz konusudur. Umursamaz davranış 'tevekkül temelli' olabileceği gibi, 'Konuşsan da yararı yok!' inancına da dayanabilir. Kabullenici sessizlik, ülkemiz iş ortamlarımızda telaffuz edilen şu bildik sözlerde kendini göstermektedir. 'Boş ver, böyle gelmiş böyle gider' 'Boşuna çenenin yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin' Dolayısıyla kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında güçlü bir ilişki olabileceği söylenebilir. Kabullenici sessizlikte, örgütsel konu ve sorunlara kasıtlı ilgisizlik veya düşük düzeyde ilgi söz konusu olup durumu değiştirme çabası yoktur. Sadece verilen işi yapıp zaman doldurmak gayesi vardır. Özel sektörden kamu sektörüne geçen ve öğrendiği yol ve yöntemleri kullanarak işin yapılış süresini ve niteliğini artırmaya yönelik fikirler paylaşan ancak paylaşılan fikirleri değerlendirilmeyen bir işgörenin giderek

---

<sup>38</sup> Beer Michael, Rusell A. Einsenstat, The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning, Sloan Management Review, (Cambridge, 2000) Akt:Durak 49.

kabullenici sessizliğe bürünmesi, buna örnek olarak gösterilebilir.<sup>39</sup> Kendi isteklerinden daha çok başkalarının isteklerini önemsenir.<sup>40</sup>

### **2.3.2. Korunmacı Sessizlik**

Korunma amaçlı sessizlikte, işgörenin güdüsü kendini savunma tutumudur. Kendini koruma davranışı da huzursuz, endişeli ve korku temellidir. Korunma amaçlı sessizlik, korkuya dayalı kendini dış tehditlerden korumak amacıyla ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerini esirgeme olarak tanımlanmaktadır.<sup>41</sup> Sebebiyle bilinçli bir risk değerlendirmesine dayandığı ve dışsal tehditlerden kendini koruma niyeti taşıdığı için daha proaktiftir. Kendini koruma davranışı olarak sorunları görmezden gelme ve kişisel hataları gizleme yoluna gidebilir veya farklı görüş ve düşüncelerini iletmeyebilir.<sup>42</sup> Bireyler özellikle üstleriyle iletişimlerinde olumsuz içerikli bilgiyi iletmemek için çabalarlar ya da negatif bilginin azaltma yönünde çaba sarf ederler. Konuyu minimize edecek biçimde çarpıttıkları ve süzdükleri görülmüştür. Aynı iş yerinde kendisine tacizde bulunmuş bir bayan elemanın, durumu değiştirebileceğine inandığı kişiye ulaşana veya kamu desteği göreceği ana kadar sessizliğini sürdürmesi, haksızlığı pek çok kadın gibi sineye çekmesi durumu, buna örnek olarak verilebilir.

### **2.3.3. Korumacı Sessizlik**

Koruma amaçlı sessizlik, özveri de bulunma veya işbirliği güdülerine dayalı olarak topluma, diğer insanlara veya örgüte fayda sağlamak amacıyla işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin esirgenmesidir. Korumacı sessizlik, örgüt veya diğer kişilerin çıkarlarını düşünerek işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini esirgeme olarak tanımlanmaktadır.<sup>43</sup> Dolayısıyla korumacı sessizlik; özgeciliğe, kamu yararına ve özveriye dayalı, başkaları için önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır. Örneğin; işgören, grup içindeki kaynaşma ve işbirliğinin sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini dillendirmeyebilir. İşgören, çalışma arkadaşını korumak adına işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı tercih edebilir. Yine işgören, örgütün aleyhine kullanılabilecek özel bir bilgiyi örgütü korumak amacıyla dışarıya vermeyebilir.

---

<sup>39</sup> Akt: Çakıcı 33.

<sup>40</sup> Doğan Cüceloğlu, Yetişkin Çocuklar, (İstanbul, Remzi Kitabevi, 2001). Akt: Durak 51.

<sup>41</sup> Van Dyne, Ang ve Botero, (Chicago, 2003)1359-1392. Akt:Çakıcı 33.

<sup>42</sup> Pinder ve Harlos, (Winnipeg, 2001)331-369. Akt. Çakıcı 33.

<sup>43</sup> Van Dyne, Ang ve Botero (2003) Akt. Çakıcı 34.

#### 2.4. Örgütsel Sessizliği Tetikleyen ve Sessizlik Tercihine Neden Olan Faktörler

Milliken, Morrisom ve Hewlin; sessiz kalma tercihini etkileyen örgütsel faktörler, korku ve inanç faktörü ile diğer faktörler olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Premeaux; açıkça konuşmayı isteksizliğini bireysel ve örgütsel faktörlere dayandırmaktadır. Pinder ve Harlos ise işgörenlerin sessizlik tercihini daha çok bireysel özelliklerle açıklamaya çalışmaktadır. Örgütsel iletişimin hiyerarşik yapıya bağlı biçimsel (yönetsel,formal) ve işgörenlerin psikolojik ve toplumsal ihtiyaçları doğrultusunda biçimsel olmayan (psiko-sosyal,informal) yönleri vardır. Böylece örgütsel sessizliğin bireysel, yönetsel, <sup>44</sup>sosyal açıdan bazı uyumsuzlıklara işaret ettiği sonucuna varılmaktadır. Tablo 2.2’de sessizlik tercihinin nedenlerine yer verilmiştir.

---

<sup>44</sup> Demet Gürüz, Ayşen Temel Eğinli, İletişim Becerileri Anlamak, Anlatmak, Anlaşmak, (Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2013) S.26.

**Tablo 2.2. Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model**

<b>Bireysel Faktörler</b> -Tecrübesizlik -İş tatminsizliği -Dış kontrol odaklı olma -Özsaygı eksikliği -Çevreyle iletişime geçememe -Yüksek düzeyde kendini uyarlama -Düşük düzeyde başarıma gereksinimi	<b>Korku ve Algılanan Riskler</b> -Olumsuz/sorunlu biri olarak damgalanma -İlişkilere zarar verme -İntikam veya ceza -Diğerlerinin üzerinde olumsuz etki -Sosyal yalıtım	-Sorun veya endişeler hakkında sessiz kalma
<b>Örgütsel Faktörler</b> -Adaletsizlik -Sağır kulak sendromu -Örgüt iklimi -Hiyerarşik yapı -İtaat kültürü		
<b>Yönetimsel Faktörler</b> -Üste güvensizlik -Mesafeli ilişkiler -Üstlerin desteklenmemesi -Üstlerin örtük inançları -Üstlerin farklı görüşlere açık olmaması	-Açıkca konuşmanın fayda yaratmayacağı inancı	

**Kaynak:** Milliken, Morrison ve Hewlin 2003; Premeaux 2001 ve Pinder ve Harlos 2001' den uyarlanmıştır.

Bireylerin sessizliği tercih etmelerinin nedenleri arasında, özgüven ve iletişim eksikliği yer almaktadır. Bu eksiklikler sebebiyle üstlerine kendilerini ifade edemeyen işgörenlerde, süreç içerisinde değersizlik hissi oluşmaya başlamaktadır. Bu süreç, örgütlerden ayrılıkların başlaması ile devam eder. Sözü edilen bu zincirleme etkilerden ötürü, örgüt içerisinde duyguların, düşüncelerin ifade edilebildiği bir ortam ve kültürün yaratılması son derece önemlidir. Oluşturulacak güven ortamında bireyler kendilerini ifade edebilirler, özgüvenlerini kazanırlar, örgütlerine olan bağlılıkları ve işi olan inançları artar. Güven ortamının sağladığı

pozitif çıktılarının örgütlere yansması ise, iş kalitesinin pozitif yönde seyir halinde olması görülebilecektir.

#### **2.4.1. Bireysel Faktörler**

İşgörenin sessiz kalma nedenlerinden biri kuşkusuz kişilik yapısı rol oynamıştır. Pinder ve Harlos (2001), üç bireysel özellikten bahsetmişlerdir bunlar kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim kaygısı.

Kendine saygı insanların kendileri hakkında geliştirdikleri ve devamlılığı sağlayabildikleri değerlendirmelerdir.

İç kontrol odaklı insanlar çabaları ile ne olduklarıyla ilgili yaptıkları değerlendirmelerdir.

Dış kontrol odaklı kişiler ise çabaları ile ne olduklarıyla ilgileri arasında hemen hemen çok az ilişki bulunduğuna veya hiç olmadığına inanırlar. Negatif yönde duygu ve hisselerle sahiptirler. Yaşamlarında kadere olan inanç yönlendirir ve dış etkenleri sorumlu tutarlar.<sup>45</sup>

Örgütsel sessizliğin işgörenler içerisinde ki bir diğer olumsuz etki ise işgören kişilerin üstleriyle ve müdürleriyle konuşamayıp derinlerinin dinlenmemiş olması önemsiz ve değersiz olduklarını hissetmelerine yol açmaktadır. Bu değersizlik hissiyle birlikte işgörenlerin örgüte vereceklere güven ve bağlılık hislerinde ciddi bir azalmaya sebep olacaktır.<sup>46</sup> İşgörenden sağlanan faydadan olumsuz bir seyir hakim olacaktır.

Vurdumduymaz ve umursamaz kişiliklere sahip olan işgörenlerin örgüt konularında seslerini çıkarmaya ve sıkıntılarını açık bir dille ifade etmekten kaçınırlar. Bu kişilikte ki işgörenlerin ortak kişilik özellikleri ise; örgüte ve diğer işgörelere alışmış olmasının yanında geçim sıkıntılarını da yaşıyor olmalarıdır. İş doyumunu önemsemezler. Türkiye gibi gelişmekte ve az gelişmiş ülkelerde işgörenlerin memnuniyetsiz olmalarına rağmen iyi bir iş bulmaları oldukça düşük olduğu için işten ayrılmayı göze alamayacaklarını söyleyebiliriz.

#### **2.4.2. Örgütsel ve İletişimsel Faktörler**

İşgörenin örgütsel sorunlar ve konular hakkındaki düşüncelerini paylaşmayarak başlayabilen sessizlik sürecinin, iler ki dönemlerde sorunlar ve konular hakkında, düşüncelerini dile getirmede isteksiz olmasıyla işgörenler arasında yayılarak örgütsel anlamda bir sorun haline

---

<sup>45</sup> Çakıcı 23.

<sup>46</sup> Durak 76.



dönüşebilecektir.<sup>47</sup> İşgörenler fikirlerini beyan ederek örgüt içerisinde kontrol duygusuna sahip olurlar. Aksi bir durumda ise işgörenler fikirlerini beyan etme fırsatı verilmediği zamanda da kendilerinin kontrol duygusu ihtiyaçları karşılanamadığı için kendilerini baskı altında, kısıtlanmış ve güçsüz hissederler.<sup>48</sup> İşgörenler kontrol eksikliği yaşamaları sebebiyle çeşitli negatif etkiler gözlemlenir. Bunlar: Stres, işe olan ilgisizlik, işe adapte olmakta güçlük çekme, çalışma saatlerine dikkat etmeme, psikolojik olarak sinme ve ilgi kaybıyla fiziksel olarak da geri çekilme görünebilir. Örgütte oluşan sessizlik sarmalı ve akabinde gelişen örgütsel sessizlik, örgütün yenilenmesi ve ilerlemesi için ihtiyaç olan bilgi akışında azalmasına yol açar.<sup>49</sup> Sessiz kalma ya da konuşma kararı fayda/maliyet analizine de yansıtılabilmektedir. İşgörenler bu nedenle konuşarak elde edecekleri faydalara karşılık, konuşmanın olası sonuçlarını değerlendirerek bir sonuca varmaktadırlar.

Morrison ve Milliken tarafından dile getirilen sessizlik iklimi kavramları iki şekilde ele alınmıştır. İlkinde örgüt içerisinde yaşanan sorunlar hakkında konuşmanın bir yarar sağlamayacağıdır. İkincisinde ise fikir ve kaygıları dile getirmek tehlikelidir. Ortaklaşa karar alma süreci ve iletişim, sessizlik iklimini hızlandırmaktadır. Örneğin, üstler işgörenlerinden gelen düşünce ve kararları duymamazlıktan geldiklerinde ya da muhalefet ettiği için astların üst pozisyonlara geçişleri engellendiğinde işgörenler fayda sağlamayacağı görüşünde bir araya gelirler. Yönetim kararları da bu tarz da uygulandıkça sessizleşme konusunda fikir oluşmasına hızla ulaşılır.<sup>50</sup>

Bu sonuçlardan yola çıkılarak üstlerin oluşturdukları örgütsel yapıdan, işgörelere yönelik hükümlerin oluşumunda ve işgörenlerin sessiz kalma davranışlarında, örgütlerin kültürleri ve üstlerin kişilik özelliklerinin rol alındığını söyleyebiliriz.

Hirsman'a göre bir örgütte ki işgörenler, işle ilgili tatminsizliklerini iki şekilde ortaya koyarlar. İlk ayrılma süreci örgütle ilişki kesilir. İkincisi de işgörenlerin konuşmalarıdır. Yani örgütte değişime sebep verecek konuşmalarda çalışmalarda bulunmaktır. Ayrıca Hirsman'a göre örgüt içinde işgörenlerin yaptıkları konuşmaları veya örgütle ilişkisinin kesilmesini

---

<sup>47</sup> Frances Bowen, ve Kate Blackmon, Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, Journal of Management Studies, İngiltere, 2003. Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma (Isparta, Yüksek Lisans Tezi, 2010)18-19.

<sup>48</sup> Ethiyar Rüya, Melek Yanardağ, Tourism and Hospitality Management 2008 Akt. Durak 65.

<sup>49</sup> Gökhan Kahveci, Zülfi Demirtaş, Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çabası, www.esosder.org Erişim Tarihi: 08/05/2015

<sup>50</sup> Çakıcı 29.

belirleyen üç neden vardır. İlki şursuzca sonuçların nereye varacağını düşünmeden düşünceleri dile getirmek. İkincisi bilinçli fakat aktif olmamaktır. Yani sessizce durumun kendiliğinde iyi olmasını beklemektir. Son olarak ise bilinçli ve aktif olmaktır. İşgörenin değişim ve düzenle ilgili fikirlerini beyan etmesidir. İşgören örgütte öneri ve düşüncelerini dile getirdiği zaman negatif biri olarak düşünülmesinin çeşitli sonuçları vardır. Bu sonuçları tablo 2.3’de aktarabiliriz:<sup>51</sup>

**Tablo 2.3. İşgörenin Olumsuz Biri Olarak Etiketlenmesinin ve Olumsuz İmaja Sahip Olmasının İş gören Tarafından Algılanan Sonuçları**

Problemler ve işler hakkında konuşma
Olumsuz biri olarak algılanma ya da etiketlenme
Güven, itibar ve inanırlılık kaybı
Zayıflayan sosyal ilişkiler
İş birliğinde yetersiz kalma
Başkalarıyla iş yapma zorluğu
Yükselip kademe atlama fırsatının düşme ihtimali

**Kaynak:** Milliken Frances J. , Elizabeth W. Morrison and Patricia F. Hewlin (2003), ‘An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why’ Journal of Management Studies 40:6 September, 147. Durak 79.

### 2.4.3. Yönetmel Faktörler

Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliğin yönetim kaynaklı iki sonuca bağlandığını belirtmişlerdir. İlki yöneticilerin işgörenlerden alınması muhtemel olumsuz geri bildirim korkusu, ikincisi ise yöneticilerin işgörenler ve yönetimin doğası hakkında genelde sahip oldukları zımni / örtük inançlardır.

Yöneticilerin işgörenlerin olumsuz geri bildirim alma korkusu örgütlerde sessizlik iklimine yol açan en önemli etkenlerdendir. Özellikle yetersiz, kendine inancı olmayan özgüveni eksikliği yaşayan yöneticilerin böyle bir endişeye sahip olmaları daha yüksek ihtimallidir. İşgörenlerinden alınan olumsuz geri bildirimler üstlerinden alınan olumsuz geri bildirimlere

<sup>51</sup> Durak 78.

nazaran yukarıda ki yöneticinin otoritesini tehdit eden bir unsur olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sessizliğin örgütsel sebeplerinden en önemlilerini iletişim olanakları ve üst idarenin yönetim biçimleridir.<sup>52</sup> Yönetimin oluşturduğu güven ortamı ile yönetimin açık tutumu sessizlik davranışını azaltmaktadır.<sup>53</sup>

Örgütsel sessizliğe sebebiyet veren bir diğer faktör ise işgörenler ve yönetimin yapısıyla ilgili yöneticilerin sahip oldukları örtük(zımnı) inançlardır. İnançların ilkinde işgörenlere yönelik bencil ve güvenilmemesi yönünde düşünceye inanç sahip olmalarıdır. İkincisinde ise yöneticilerin örgütün yararına olanı zaten en doğru biçimde yapacağı yönünde ki inançtır. Üçüncü inançta ise örgüt içi sürtüşmelerden, anlaşmazlıklardan ve farklılıklardan kaçınılması gerektiği yönünde inançlardır. Aynı şekilde de anlaşmaların uzlaşılardan ve örgütsel sessizliğin olduğu yerde örgütsel sağlığın olduğu inancı hakimdir.<sup>54</sup>

## 2.5. Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları

Sessizliğin örgütler ve işgörenler üzerinde etkisini ortaya çıkarabileceği sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a) Örgütün iyileşmesi ve gelişmesi önünde ki önemli engellerden biri aşılamayan örgütsel sıkıntılarla ilgili duygu ve düşünceleri dile getirdikleri takdirde cezalandırılacaklarını ya da diğer olumsuz sonuçlara maruz kalacaklarına inanmalarıdır. İşgörenlerin bu inanca sahip olmaları fikrinsel katkı da bulunmalarını imkansız hale getiriyor. Akabinde de işgören kendini işe yaramaz, değersiz hissedip iş doyumunu sağlayamama ve işten ayrılma gibi isteği gibi sonuçlarla karşılaşılıyor.<sup>55</sup>

b) Olaylar karşısında farklı görüşlerle bakıp başka fikir sunabilen ve toplumsal olaylarda duyarlılık sahibi insanlar dile getirdikleri sorunlar karşısında bir neticeye ulaşamadıklarını gördükçe sessizleşebilirler. Toplumsal duyarlılığa sahip olan bu insanlar vurdumduymaz kişiler karşısında ki çevrelerinde yaşanan olaylarda kontrol etme ihtiyacı çok daha fazladır. Yanlış uygulamalara sessiz kalınmasıyla birlikte kişi içsel dünyasında sürekli olarak sıkıntı yaşayacaktır. Böylece hareketleri ve inançları karşısında çelişki yaşamasıyla birlikte bilişsel uyumsuzlukta artabilir.<sup>56</sup> Bu duruma maruz kalan insanlar davranışlarını değiştirmeye

---

<sup>52</sup> Maria Vakola, Dimitris Bouradas, Employee Relations, 2005. Akt. Durak 66.

<sup>53</sup> Sonya F. Premeaux, Arthur G. Bedeian, Journal of Management Studies, 2003. Akt. Çakıcı 30.

<sup>54</sup> Durak 66.

<sup>55</sup> Çakıcı 35.

<sup>56</sup> Morrison E. W. ve Milliken F.J. Journal of Management Studies, (2000) Akt. Çakıcı 35.

yönelebilirler. Her insan için davranışları değiştirmeye çalışmak ya da değiştirebilmek kolay olmayacağı için stres ve kaygılar artmaya başlar. Bu süreci yaşayan insanlar iş bırakmaya yönelebilirler.

c) Örgütlerde sessizlik; işe yarayacak bilgilerin, farklı fikirlerin ve olumsuz geri bildirimlerin işgörenler tarafından dile getirilmeyip yöneticilere iletilmemesine neden olarak karar evresinde örgütlerde zarar yol açar. Toplu karar alma sürecinde farklı bakış açıları zaman zaman karar kalitesini artırmaktadır. Hiç şüphesiz fazla bilgi de karar alma sürecinin uzamasına yol açar ve etkinliği azaltabilir. Sorunlar içerisindeyken kararlarla ilgili farklı görüşlerin ortaya çıkması nadiren rastlanır ve bu durumun önemsenmeyecek kadar yaygındır.

d) Mevcut yapı işleyişi sorgulayarak gelişim ve yenilik sağlanır. Sorgulamaların önüne ket vurulduğu takdirde ise gelişmelerle ve yeniliklerle karşılaşılması imkansız hale gelir. Yeni fikirler kabul görmediği gibi mevcut yapı karşısında da asi ve isyankar olarak kişiler üzerinde algı bırakılmaya çalışılır. Yöneticilerin kullandığı tipik ifadeler biri de 'Eski köye yeni adet getirme'<sup>57</sup>

e) Örgütler uygulanan politika ve kararlardan sonra genelde olumlu bildirimlerde bulunur. Olumsuz geri bildirimlerden kaçınılması sonucunda sorunların büyümesinin önüne geçilemez. Toplumumuzda oldukça öneme sahip olan gücün sorgulanması ve olumsuz geri bildirimlerde bulunulması sonucunda yönetici olumsuz bir tavır sergileyip cezalandırma yöntemine başvurabilir. Olumlu geri bildirimlerin üstleri memnun edip başarılı gösterdiği için açık ya da gizli ödüllendirme ile sonuçlanır. İşçilerden alınan geri bildirimlerle, güvenilir olmasından ziyade yöneticilerin duymak istediği şekilde ifade edilebilir.<sup>58</sup>

Örgütsel sessizliğin insanlarda oluşmasına sebep olduğu rahatsızlıkların tükenmişlik olarak bireylerde ve kurumun genelinde görülebilir.<sup>59</sup> Örgütsel sessizliğin en büyük zararlarından biri de yaratıcılığın önüne geçmektir. Olaylar karşısında farklı bakış açılarıyla yorumlamayı imkansızlaştırmakta ve karar verme aşamasında becerileri köreltmektedir.<sup>60</sup>

Psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek için 2011 yılında Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde Nazlı ÖZCAN tarafından psikolojik şiddet ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve örgütsel sessizlik konulu bir tez araştırması

---

<sup>57</sup> Çakıcı 36.

<sup>58</sup> Çakıcı 37.

<sup>59</sup> Eylem Şimşek, Hakkı Aktaş, Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Eskişehir 2012.181-203

<sup>60</sup> Xu Huang, Evert Van de Vliert, Gerben Van der Vegt, Management and Organization Review, 2005. Akt. Çakıcı 28.

yapılmıştır. Ülkemizde bu konu üzerinde son dönemlerde yeterince araştırmalar yapılmamıştır. Bu sebeple bu çalışma psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik konusunu kapsamlı bir şekilde ele alınması amaçlanmaktadır. Bu araştırmanın amaçları ve cevaplanması gereken soruları maddeler halinde belirtmek mümkündür:

- Psikolojik şiddet nedir? Etki ve türleri nelerdir?
- Psikolojik şiddete en çok kimler maruz kalmaktadır?
- Psikolojik şiddet uygulayıcıları kimlerdir?
- Örgütsel Sessizlik nedir?
- İşgörenleri sessizliğe iten yönetsel ve örgütsel sorunlar nelerdir?
- Psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

Araştırmada seçilen örneklem kitlesi Karaman İl Özel İdaresidir. Ankete katılımı sağlayan yetmiş beş kamu işgörenidir. 90 anketten 78 geri dönüş sağlanmıştır. Oransal bazda %86' dır. Araştırma da bağımsız değişkenler Leymann Psikolojik Terör Ölçeği (LPTÖ) uygulanarak beş bölüm de ele alınmıştır. Bunlar; işgörenin kendisini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar, işgörenin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar, işgörenin itibarına yönelik saldırılar, işgörenin yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar ve işgörenin sağlığına yönelik saldırılar. Araştırma konusunda beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

- Hiçbir Zaman
- Çok Nadir
- Bazen
- Çoğu Zaman
- Her Zaman

cümlelerinden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kamu personelinin psikolojik şiddete çok nadiren de olsa maruz kaldıklarını göstermektedir. Örgütsel sessizlik davranışı açısından baktığımızda ise psikolojik şiddet türlerinden işgörenlerin kendini kanıtlama ve iletişime yönelik saldırılar ile yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Nazlı Özcan, “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman Özel İl İdaresinde Uygulama” Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi 2011. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

2013 yılında Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde psikolojik şiddet ve örgüt sessizlik araştırma konusunu enerji sektörü işgörenleri arasında yapmıştır. Enerji alanında faaliyet gösteren firmanın 200 işgöreniyle denek olarak seçilmiş ve anketin 200'ü de geri dönüş sağlanmış olup %100 orana ulaşılmıştır. Araştırma da izlenen yöntem 3 bölüm toplamda 58 sorudan oluşmaktadır. Demografik bilgilerin olduğu ilk bölümde 6 soru yer almaktadır. Einarsen ve Raknes tarafından geliştirilen 22 soruluk NAQ (Negative Acts Question) ölçeğinin yeni versiyonu olan ve olumsuz davranışlar anketinin revize (NAQ-R = Negative Acts Questionnaire – Revised) edilmiş versiyonun kullanılmasına karar verilerek psikolojik davranışlarına maruz kalma sıklıkları sorulmuştur. 1'den 5'e kadar verilmiş olan sayısal değerler 5'e yaklaştıkça psikolojik şiddet davranışları artmaktadır.

1. Asla yapılmadı
2. Altı aylık sürede çok nadir
3. Her ay en az bir kez
4. Her hafta en az bir kez
5. Her gün en az bir kez

Üçüncü bölümde işgörenlerin sessizlik davranışları ölçeği kullanılarak bir anket formu hazırlanmıştır. 2003 yılında Dyne ve diğerlerinin araştırma konusunda yapmış oldukları iki çalışma ve Briensfield'in 2009'da yapmış olduğu doktora tezinden faydalanarak işgörenlerin sessizlik davranışlarına ilişkin bir ölçek hazırlanmıştır. 30 ifade belirlenmiş olup bu ifadelerin dışına çıkılmaması istenmiştir. Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. 1'den 5'e kadar sayısal değerler yer almıştır.

1. Kesinlikle katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

Psikolojik şiddet iş yaşamını oldukça olumsuz etkileyen, iş motivasyonu düşüklüğü yaşanması ve yitirilmesine neden olup örgütlerin en önemli sorunlarından biri haline gelen psikolojik şiddetin ne olduğu ve nelere sebebiyet verdiği konusunda işletmeler bilinçli davranmalıdır. İşgörenlerini bu yönde bilgilendirmeli ve psikolojik şiddet uygulayamayacağı konusunda iş sözleşmelerinde ayrıntılı bir şekilde verilmelidir.

Örgütlerin bir diğer sorunu olan örgütsel sessizlik konusunda ise işgörenlerin duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebileceği ortamlar hazırlanıp bu bağlamda işgörenler kendisini rahat ve güvende hissetmelidir.<sup>62</sup>

Bir kurumun bir örgütün sağlıklı bir şekilde gelişim gösterebilmesi ve ayakta kalabilmesi için işgörenlerin bilgi birikimlerine ve yönlendirmelerine ihtiyaç duymaktadır. İşgörenlerin önerilerde bulunup fikirlerini rahatlıkla dile getirebilmesi için de örgütlerin bu sistemi bu yapıyı benimsemesi gerekmektedir.

Örgütsel sessizlik ile mücadele edebilmek için astlar ve üstler arasında ki iletişim kanalları açık tutularak kurumun izlemesi gereken yollar hakkında rehberlik edebilir. İşgörenler için neyin önemli olduğu, hangi pozisyonda daha faydalı olabilecekleri, sorunlar karşısında olaylara bakış açılarını bilmek örgüt açısından son derece önem taşımaktadır. İsimsiz işgören memnuniyet anketleri düzenleyerek ya da bire bir görüşmelerde bulunarak işgörenlerin kendilerini ifade edebilmesinde yardımcı oluna bilinir. Korku, baskı ve şiddetin her türüsüne karşı durarak, sevgi ve saygı içerisinde kültür oluşturarak toplumumuzun ve örgütlerimizin gelişimi sağlanmalıdır. Örgütlerde bu görev yalnızca bölüm yöneticisi ve insan kaynaklarının üstlerine yıkılmayarak üst yönetim ve iş yeri sahiplerinin işgörenlerin duygu ve düşüncelerini samimi açık bir şekilde kendilerini ifade edebilmelerini destekleyerek sessizliğin olumsuz süreci hakkında bilgisi aktararak işgörenlerin ifade özgürlüklerinin önü açılmalıdır.

Örgütlerin iç huzurunda olumsuz ciddi sonuçları olan psikolojik şiddetin bireylerde sebep olduğu depresif ruh hali, işlerine olan isteksizlik ve bunun etkisiyle oluşan devamsızlıklar hem kişinin iş hayatında ki başarısına hem de örgütün elde edeceği verimde azalma olmaktadır. İstifaya zorlanarak örgüt dışına yönlendirilmesi ya da iş sözleşmesinin fesh edilerek gönderilmesi diğer işgörenler üzerinde de negatif etkiler bırakarak örgütlerine olan bağlılık ve yöneticilerine olan güven azalmaktadır. Güvensizleşen örgüt ortamında da işgörenlerin üretkenliği azalmakta ve motivasyon kaybı yaşamalarına yol açmaktadır. Yetişmiş kalifiyeli elemanların kaybı sonucunda oluşan boşluğu doldurmak için örgütlerde büyük mali giderlere sebep olmaktadır. Kalifiyeli elemanın tazminatı ve üzerine muhtemel ödenebilirliği olan mahkeme masraflarıyla giderler katlanmaktadır. İşe yeni personelin eğitim ve adaptasyon süreciyle geçen zaman diliminde iş kalitesinde düşüş kaçınılmazdır.

---

<sup>62</sup> Sultan Gülşah Sarioğlu “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi 2013.  
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Örgütler varlıklarını, süreçlerini devam ettirebilmelerini, işgörenlerin düşünceleri, endişeleri ve fikirlerine borçludurlar. Bu nedenle örgütlerde işgörelere, hangi kademedede görev yaptıkları önemli olmaksızın, kendilerini ifade edebilme olanağı sunulmalıdır. Yöneticiler kendilerine ulaşan fikirler ve eleştirileri kendilerine yapılan saygısızlık olarak algıladıkları zaman, işgöreleri sessizlik davranışına itmekteler. İşgöreleri sessizliğe iterek esasında, örgütlere gelişim olanakları sağlayabilecek fikirlerin ortaya çıkamamasının, istemeyerek de olsa sebebi olmaktadır.

Psikolojik şiddetin önüne geçebilmek ve örgütsel sessizliğe sebebiyet vermemek için hiç şüphesiz ki en önemli görev, örgüt yönetimine düşmektedir. İş kalitesi, verimlilik, devamlılık, mali yapılar ve örgütün geleceği göz önüne alındığında örgüt yöneticileri bilinçli davranarak örgüt yapılarında düzenlemelere gitmelidirler. Yönetici ve iş görenlerin eğitim almaları temin edilerek, psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik konularında bilinçlendirilmeleri ve tüm işgörelerin iç huzuru sağlanarak verimliliğin en üst seviyeye çıkması sağlanmalıdır.

Şimdiye dek teorik açıdan ele aldığımız, tanımlamaya ve tanıtmaya çalıştığımız psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik kavramları, işletme literatüründe görece az incelenmiş konulardandır. Türkiye gibi güç mesafesi yüksek bir ülkede söz konusu kavramlar özellikle önem arz etmektedir. Ancak Türkiye’de çalışma ortamında örgütsel sessizliğin ve psikolojik şiddetin düzeyi, çalışma ortamı üzerindeki etkileri hakkında çok az bulgu mevcuttur. Bu tez çalışması kapsamında, sözü edilen kavramsal yapılar hakkında veri toplanması ve örgütsel sessizlik ile psikolojik şiddet arasındaki ilişkinin bulgular aracılığıyla ortaya konması hedeflenmiştir. Tez çalışmasının takip eden bölümü, konu ile ilgili olarak gerçekleştirilen özgün araştırma çalışmasını tanıtmak, ilgili analizleri sunmak ve araştırma sonuçlarını değerlendirmek üzere hazırlanmıştır.



### **3. BÖLÜM: PSİKOLOJİK ŞİDDET VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu bölümde, psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik davranışları ve algılanan örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin test edilmesine yönelik uygulama çalışmasının araştırma planı, süreci, bulguları ve ilgili yorumlar detaylıca açıklanacaktır. Araştırmanın türü ve modeli, test edilen hipotezler, veri toplamada kullanılan ölçüm araçları, ana kütle ve örneklem, veri derlemek üzere gerçekleştirilen araştırma uygulaması ve kavramlar arası ilişkileri sınamak amacıyla uygulanan istatistiksel analizlere ilişkin bilgiler sunularak, çalışmada takip edilen metodoloji tanıtılacaktır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Araştırmada, işgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile algıladıkları ve davranışa döktükleri örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Aynı zamanda, işgörenlerin algıladıkları psikolojik şiddet, algıladıkları örgütsel sessizlik ve ortaya koydukları sessizlik davranışlarının demografik özelliklere bağlı olarak (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve gelir düzeyi) farklılıklar gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de araştırmanın alt amacı olarak belirlenmiştir.

Araştırma, işgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile örgüt içerisinde algıladıkları ve davranışsal olarak da meylettikleri sessizleşme düzeyleri arasındaki bağlantının ortaya konabilmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların, psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen sonraki çalışmalara yol gösterici olacağı umulmaktadır.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, VARSAYIMI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırma kapsamında, İstanbul ili sınırlarında, farklı çalışma alanlarında faaliyet gösteren 3 özel sektör kuruluşunda işgören 110 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın örnekleme yönteminin tesadüfi örneklemeyle dayanmayışı, bulguların genellenebilirlik özelliğini zayıflatmaktadır.

Araştırma verilerinin derlenmesinde kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin araştırmaya katılanlar tarafından doğru anlaşıldığı, verilen cevapların mümkün olduğunca gerçeği yansıttığı ve yanıtlayıcıların herhangi bir baskı altında kalmaksızın beyanda buldukları varsayılmıştır. Anket tasarımı ve uygulaması esnasında, bu unsurların sağlanması için literatürde işaret edilen tüm tedbirler alınmış, kontrolleri ise mümkün olmadığından, gerçekleştirildiği önkabul olarak benimsenmiştir.

Çalışmanın bir başka kısıt ise, ortak yöntem varyansı ve sosyal beğenilirlik kaygısı gibi sistematik hataların kontrol edilememiş olmasıdır. Ancak, çalışmanın anonimlik özelliğini bozmamak ve anketteki soru sayısını arttırmak suretiyle verilen cevapların güvenilirliğini zedelememek amacıyla, bu sistematik hataların çalışma sonuçlarına etki etmediği kabul edilmiştir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ, MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Mevcut yönetim şekillerinde insanların şirketler üzerindeki rolleri fikir, düşünce, hissiyatları en önemli kaynak ve sermaye unsuru olarak görülmektedir. Yönetim tarzlarında insanların rolleri artıp değerlendirildikçe örgütlerde de bazı sorunlar baş göstermeye başlamıştır. İşgörenlerin yaşadıkları ve maruz kaldıkları en ciddi örgütsel sorunlar arasında psikolojik şiddet de yer almaktadır. Yalnızca özel sektörde değil kamu sektöründe de işgörenlerin de aynı şekilde ve her geçen dönem şiddeti artarak psikolojik şiddetle yüzleşmek durumundadırlar.

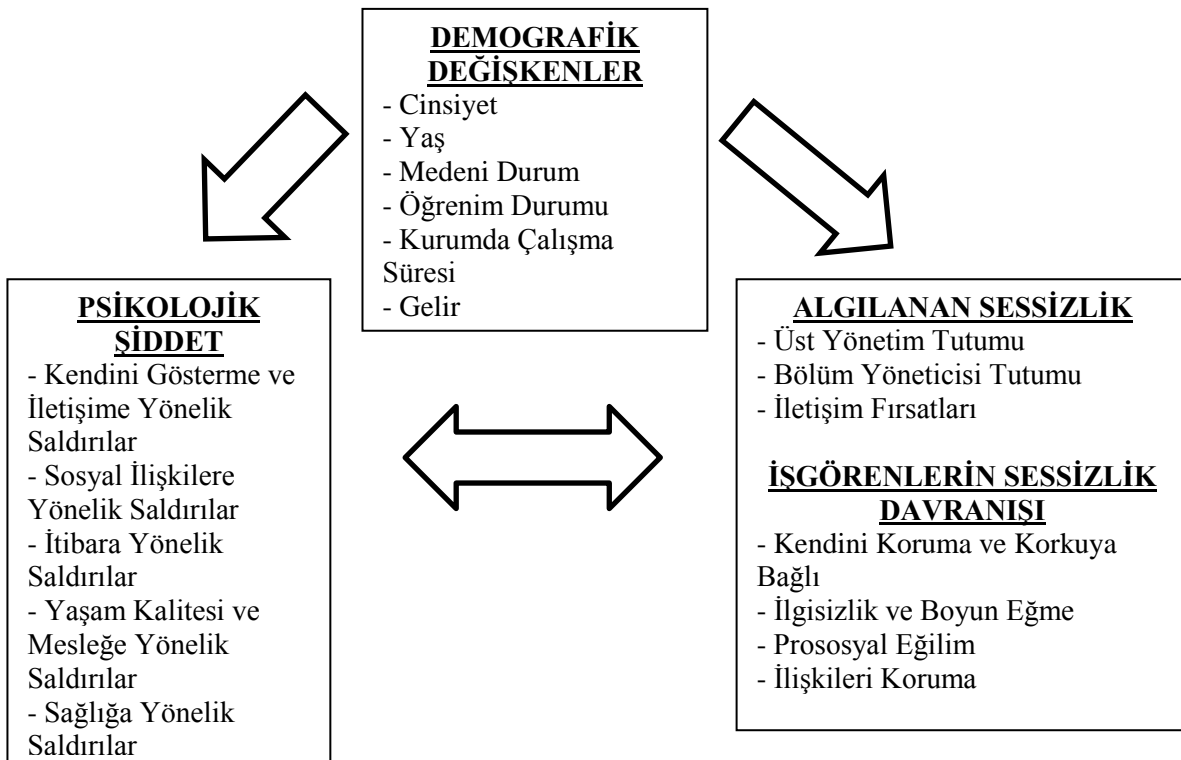
Psikolojik şiddet kadar örgütsel yönetimlerin en önemli baş gösteren sorunlarından biri de örgütsel sessizliktir. Her geçen yıl dozajı daha artan rekabet ortamında işgörenlerin psikolojik şiddet unsurlarıyla birlikte sessizlik davranış eğilimleriyle, örgütsel sessizlik davranışları arasında herhangi bir etkileşime neden olup olmadığını tespit edebilmek bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda saptanan ve yanıt aranması amaçlanan soruları maddeler halinde aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür:

- Psikolojik şiddet nedir?
- Süreçleri ve etkileri nelerdir?

- En çok kimler psikolojik şiddete uğramaktadırlar?
- Örgütsel sessizlik nedir?
- Psikolojik şiddet, algılanan sessizlik ile sessizlik davranışları, farklı demografik gruplar için benzer bir düzeyde midir?
- Psikolojik şiddet, sessizlik davranış eğilimleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında nasıl bir etkileşim söz konusudur?

Araştırma modeline dahil edilecek değişkenlerin saptanması amacıyla öncelikle, psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik bir literatür taraması yapılarak, elde edilen inceleme sonuçları doğrultusunda araştırma modeli kurulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın bağımsız değişkeni psikolojik şiddet, bağımlı değişkenleri ise algılanan sessizlik ve işgörenlerin sessizlik davranışları olarak saptanmıştır. Literatür taramasında her ne kadar örgütsel sessizliğin bir öncülü olduğu görülen psikolojik şiddetin bağımsız değişken olarak modele dahil edilmesi gerektiği belirlenmişse de, bu araştırmanın temel yönelimi etki değil, ilişki belirlemek ile sınırlı tutulmuştur.



**Şekil 3.1. Araştırma Modeli**

Veri toplama araçlarımızdan demografik değişkenleri (Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Durumu, Kurumda Çalışma Süresi, Gelir) Psikolojik şiddet; (Kendini Gösterme ve

İletişime Yönelik Saldırıları, Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları, İtibara Yönelik Saldırıları, Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları ve Sağlığa Yönelik Saldırıları) , algılanan sessizlik (Üst Yönetim Tutumu, Bölüm Yöneticisi Tutumu, İletişim Fırsatları) ve iş görenlerde sessizlik davranışları da (Kendini Koruma ve Korkuya Bağlı, İlgisizlik ve Boyun Eğme, Prososyal Eğilim, İlişkileri Koruma) birleştirilerek verilere ulaşıldı.

Oluşturulan model doğrultusundaki araştırmanın temel ve alt hipotezleri aşağıda sıralanmıştır.

#### **Ana Hipotezler:**

**H<sub>1a</sub>:** Psikolojik şiddet ile işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Psikolojik şiddet ile işgörenlerin sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **Boyutlar Arası İlişkilere İlişkin Alt Hipotezler:**

**H<sub>1c</sub>:** Psikolojik şiddetin alt boyutları (Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları, Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları, İtibara Yönelik Saldırıları, Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları ve Sağlığa Yönelik Saldırıları) ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin alt boyutları (Üst Yönetim Tutumu, Bölüm Yöneticisi Tutumu, İletişim Fırsatları) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Psikolojik şiddetin alt boyutları (Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları, Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları, İtibara Yönelik Saldırıları, Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları ve Sağlığa Yönelik Saldırıları) ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının alt boyutları (Kendini Koruma ve Korkuya Bağlı, İlgisizlik ve Boyun Eğme, Prososyal Eğilim, İlişkileri Koruma) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **Demografik Değişkenlere İlişkin Alt Hipotezler**

**H<sub>1e</sub>:** İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin algıları, demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Durumu, Kurumda Çalışma Süresi, Gelir) göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1f</sub>:** İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik, demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Durumu, Kurumda Çalışma Süresi, Gelir) göre farklılık göstermektedir.

**H<sub>1g</sub>:** İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları, demografik değişkenlere (Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Durumu, Kurumda Çalışma Süresi, Gelir) göre farklılık göstermektedir.

### **3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE DEĞİŞKENLER**

Araştırmada veri toplama aracı olarak, örnek birimlerin yanıtlamaları için hazırlanan ve dört bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde örnek birimlerin özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara, ikinci örgütlerde işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimine ilişkin bir ölçek bulunmaktadır. Bu ölçek iş görenlerin kendini korumaya ve korkuya bağlı sessizlik davranışlarını, ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışlarını, prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışlarını ve son olarak ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarını sorgulayan dört boyut çerçevesinde incelenmiştir. İşgörenin kendisini gösterme ve iletişimine yönelik saldırılar, işgörenin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar, işgörenin itibarına yönelik saldırılar, işgörenin yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar ve işgörenin sağlığına yönelik saldırılar altında beş bölümde ele alınmıştır.

#### **3.4.1. Demografik Özellikleri Belirlemeye Yönelik Soru Listesi**

Demografik özellikleri belirlemeye yönelik soru listesi hazırlanırken katılımcıların kimliklerinin ortaya çıkmasına neden olabilecek sorulardan özenle kaçınılmıştır. Demografik özelliklere ilişkin soru listesi mümkün olduğunca sınırlı tutulmuştur. Soru listesinde yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mevcut kurumda ki çalışma süresi ve gelir durumu gibi sorular sıralama ölçeği niteliğinde hazırlanmıştır. Bu sorular yardımıyla, tanımlayıcı istatistiksel analizler için veri elde edilmiş, örnek birimlerin bazı ortak özellikler açısından gruplandırılabilmesi ve gruplar arasında kıyaslamaların yapılabilmesi sağlanmıştır.

#### **3.4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik iklimine ilişkin bir ölçek bulunmaktadır. Bu ölçekte 2005’de Vakola ve Bouradas’ın daha önceki çalışmasında belirlediği üst yönetim tutumu (5 ifade), bölüm yöneticisi tutumu (5 ifade) ve iletişim fırsatları (5 ifade) boyutları bulunmaktadır. Toplamda 15 ifade yer almaktadır. Katılımcılardan, her bir ifadeye kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini tercih ederek yanıt vermeleri istenmiştir.

#### **3.4.3. İşgörenlerin Sessizlik Davranış Ölçeği**

Dyne ve Diğerleri’nin 2003’de yapmış olduğu iki araştırma çalışmasından ve Briensfield’in 2009’da yapmış olduğu doktora tezinden yararlanılarak işgörenlerin sessizlik davranışlarına ilişkin bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçek işgörenlerin kendini korumaya ve korkuya bağlı sessizlik davranışlarını (9 ifade), ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışlarını (9

ifade), prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışlarını (5 ifade) ve son olarak ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışlarını (6 ifade) sorgulayan 4 boyut çerçevesinde toplamda 29 ifade belirlenmiştir. Katılımcılardan, her bir ifadeye kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini tercih ederek yanıt vermeleri istenmiştir.

#### **3.4.4. Psikolojik Yılgınlık-Yıkım Ölçeği**

Son bölümde Leymann Psikolojik Yılgınlık-yıkım Ölçeği (LPTÖ) dikkate alınmıştır. İşgörenin kendisini gösterme ve iletişimine yönelik saldırılar (9 ifade), iş görenin sosyal ilişkilerine yönelik saldırılar (5 ifade), iş görenin itibarına yönelik saldırılar (14 ifade), işgörenin yaşam kalitesi ve mesleğine yönelik saldırılar (7 ifade) ve işgörenin sağlığına yönelik saldırılar (4 ifade) altında beş bölümde ele alınmıştır. Toplamda 39 ifade belirlenmiştir. Katılımcılardan, her bir ifadeye kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden birini tercih ederek yanıt vermeleri istenmiştir.

#### **3.4.5. Anket İçerisindeki Soru Akışı**

Katılımcıların, anket içerisinde kimliklerini ortaya çıkaracak soruların yöneltmediğini açıkça görebilmeleri amacıyla demografik sorulara ilk sırada yer verilmiştir. Kendilerini yargılamak olmadığını hissettirmek amacıyla, örgütsel sessizlik ve iş görenlerin sessizlik davranışı sırasıyla yer verilmiş olup katılımcıları tedirgin etme ihtimali nedeniyle ilgili psikolojik şiddet soruları anketin sonunda yer verilmiştir.

### **3.5. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ**

Araştırma verilerinin analizleri SPSS 17.0 programından faydalanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, ölçüm araçları ve hipotezleri gereği hem çok değişkenli hem de tek değişkenli analiz tekniklerinden yararlanılmıştır.

Verilerin analizine öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik sınamaları ile başlanmıştır. Ölçüm araçlarının ve bu araştırmada yapılan ölçümün ne ölçüde geçerli ve güvenilir olduğunun ortaya konmasına öncelik verilmiştir. Güvenilirliğin testi için Cronbach Alfa değerleri dikkate alınmış, geçerlilik analizleri kapsamında ise yüzey ve içerik geçerliliklerinin incelenmesinin ardından, yapı geçerliliğini test etmek üzere teyit edici faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tanımlayıcı istatistik analizler kapsamında demografik değişkenler incelenmiş, frekans ve çapraz tablolar aracılığıyla örnek kütleinin demografik özellikleri ortaya konmuştur. Ölçüm değişkenlerinin tanımlayıcı istatistik analizleri kapsamında ise, ölçeklerin ve alt boyutların ortalama puanları üzerinden, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Sonuç çıkarıcı analizler temel ve alt hipotezlerin sınanmasına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Temel hipotezler ile ilgili analizler çerçevesinde, Psikolojik Şiddet Ölçeği ortalama puanları, Algılanan Örgütsel Sessizlik ortalama puanları ve İşgörenlerin Sessizlik Davranışlarının ortalama puanları arasındaki ilişkilerin anlamlılığı, Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Alt hipotezlerle ilgili testler için, Psikolojik Şiddet Ölçeğinin alt boyutlarının ortalama puanları ile Algılanan Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin alt boyutlarının ortalama puanları arasında ve Psikolojik Şiddet Ölçeğinin alt boyutlarının ortalama puanları ile İşgörenlerin Sessizlik Davranışlarının ortalama puanları arasında yine Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Demografik değişkenler açısından örneklem grupları içerisinde anlamlı bir fark olup olmadığı da ayrıca test edilmiştir. Kadın ile erkek katılımcılar arasında ve evli ile bekar katılımcılar arasında, psikolojik şiddete maruz kalma düzeyi, algılanan örgütsel sessizlik ve sessizlik davranışları açısından fark olup olmadığı, bağımsız iki örneklem t-testi ile sorgulanmıştır. Yaş, öğrenim durumu, kurum içi hizmet süresi ve gelir gibi demografik faktörler doğrultusunda sınıflandırılan örneklem grupları arasında psikolojik şiddete maruz kalma düzeyi, algılanan örgütsel sessizlik ve sessizlik davranışlarını ortaya koyma düzeyleri açısından fark olup olmadığı ise tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

### **3.6. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın örneklem kitlesi İstanbul'da özel sektör de faaliyet gösteren matbaa makinası üreten bir şirkettir. İşgören sayısı ile paralel olarak dağıtılan anketlerin % 100'de geri dönüşüm sağlanmış olup 110 adet anket verisi elde edilmiştir.

### **3.7. ARAŞTIRMA UYGULAMASININ TANITIMI**

Uygulama çalışması, araştırma sorularına cevap aramak amacıyla yapılan analizlerde kullanılacak verileri elde etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nihai uygulama, araştırma hipotezlerinin testine veri sağlamak amacıyla, İstanbul şehir sınırları içerisinde faaliyet göstermekte olan 3 şirkette gerçekleştirilmiştir. Çalışma şartlarından dolayı, işgörenlerin bir araya getirilerek, uygulamanın tek seferde gerçekleştirilebilmesi mümkün olmamıştır.

Uygulamanın tek seferde değil, her birime farklı zamanlarda yapılması, araştırma sürecinin uzun tutulmasına sebep olmuştur. Süreç ne kadar çok uzamış olsa da çalışma üzerinde olumlu gelişmelerde sağlayıp anketin cevaplandığı dönemde kişilerin iş yoğunluğunun fazla veya az olmasının cevaplar üzerindeki olası etkileri dağıtılmıştır.

Örnek birimler üzerinde uygulama çalışmasının gerçekleştirilmesi, basılı soru formu ile toplanan verilerin bilgisayar ortamına aktarılması, derlenen verilerin gözden geçirilmesi ve analiz çalışması için uygunluklarının değerlendirilmesi, verilerin analiz yapmaya imkan verecek biçimde işlenmesi sürecini, ölçümün geçerlilik ve güvenilirlik açısından analizi takip etmiştir. Sonuç olarak tanımlayıcı ve hipotez testlerine yönelik istatistik analizler yapılmıştır. Bulgular bölümünde, analizlere ilişkin sonuçlar detaylıca aktarılacaktır.

### **3.8. BULGULAR VE YORUMLAR**

Örnek kütleyi tanıtmaya, araştırma sorularını cevaplamaya ve hipotez testlerini gerçekleştirmeye yönelik olarak gerçekleştirilen tanımlayıcı ve sonuç çıkarıcı istatistik analizlerin bulguları aşağıda sunulmuştur.

#### **3.8.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları**

Araştırmaya katılanların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, kurum içi hizmet süresi ve gelir gibi demografik değişkenler açısından dağılımları aşağıda sırasıyla aktarılmaktadır.

Frekans analizi sonuçlarına göre, Tablo 3.1 incelendiğinde, anket çalışmasının uygulandığı 110 kişiden 77'si erkek (% 70,0), 33'ü ise kadın (% 30,0) iş görenlerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına bakıldığında, evli olan 60 kişi (% 54,5) ve bekar olan 50 kişi (% 45,5) bulunduğu görülmektedir (Tablo 3.1).

Araştırmaya katılanların yaş grupları incelendiğinde, katılımcıların önemli bir bölümünü 24-29 yaş aralığının oluşturduğu görülmektedir. 18-23 yaş grubunda 13 kişinin (% 11,8), 24-29 yaş grubunda 37 kişinin (% 33,6), 30-35 yaş grubunda 30 kişinin (%27,3), 36-41 yaş grubunda 21 kişinin (% 19,1), 42 yaş ve üzerinde ise 9 kişinin (% 8,2) bulunduğu saptanmıştır. Katılımcıların çok büyük bir kısmının, genç yaş grubundan oluştuğu sonucuna varılmaktadır (Tablo 3.1).

Ankete katılan işgörenlerin eğitim durumları incelendiğinde ise, Yüksek lisans veya doktora mezunu 9 kişi (% 8,2) mevcut olduğu görülmüştür. Lisans mezunu olan 30 kişinin (% 27,3),



önlisans mezunu 9 kişi (% 8,2), lise mezunu olan ise 44 kişi (% 40,0) vardır. İlköğretim mezunu katılımcı sayısı ise 18'dir (% 16,4). Katılımcıların büyük çoğunluğunu lise mezunları oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim seviyesi açısından daha ziyade lise ve lisans mezunu gruplarında yığıldıkları görülmektedir (Tablo 3.1).

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere bulgular, katılımcılar arasında 1 yıldan az süredir işletmede çalışmakta olan 20 kişi (18,2), 1-5 yıl arasında çalışmış olan 53 kişi (%48,2), 5-10 yıl arasında bir süredir kurumda görev yapmakta olan 25 kişi (%22,7), 10 ila 15 yıldır çalışmakta olan 9 kişi ve 15 yılın üzerinde bir süredir kurumda hizmet vermekte olan 3 kişi (%2,7) bulunduğu şeklindedir.

Ankete katılan işgörenlerin gelir düzeylerine bakıldığında ise, 500 ile 1000 TL arasında bir gelir düzeyi olan 21 kişinin (% 19,1), 1000 ile 1500 TL arasında bir geliri olan 22 kişinin (% 20), 1500 ile 2000 TL arasında geliri olan 30 kişinin (% 27,3), 2000 ile 2500 TL arasında geliri olan 19 kişinin (% 17,3), 2500 ve üzeri bir gelir düzeyine sahip ise 18 kişinin (% 16,4) mevcudiyeti saptanmıştır (Tablo 3.1).

**Tablo 3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımları**

<u>Değişkenler</u>		<u>Frekans</u>	<u>%</u>
Cinsiyet	Kadın	33	30
	Erkek	77	70
Medeni Durum	Evli	60	54,5
	Bekar	50	45,5
Yaş Grupları	18-23	13	11,8
	24-29	37	33,6
	30-35	30	27,3
	36-41	21	19,1
	42 ve üstü	9	8,2
Öğrenim Durumu	İlköğretim	18	16,4
	Lise	44	40,0
	Önlisans	9	8,2
	Lisans	30	27,3
	Lisansüstü	9	8,2
Örgüt İçi Kıdem	1 yıldan az	20	%18,2
	1-5 yıl arası	53	%48,2
	5-10 yıl arası	25	%22,7
	10-15 yıl arası	9	%8,2
	15 yıl ve üzeri	3	%2,7
Gelir Durumu	500-1000	21	%19,1
	1000-1500	22	%20
	1500-2000	30	%27,3
	2000-2500	19	%17,3
	2500 ve üzeri	18	%16,4

Demografik değişkenlere ilişkin tabloyu incelediğimizde erkekler %70'le çoğunluğu oluşturmuştur. Medeni durumları ise %54,5 evlidir. En yoğun yaş grubunu ise %33,6 ile 24-29 yaş grubudur. Öğrenim durumlarına bakıldığında %40'la lise mezunlarından oluştuğu, önlisans ve lisansüstünün de %8,2'le en düşük eğitim seviyesine ulaşılmıştır. Kurum içi kademler de on beş yıl ve üzeri %2,7 ile en düşük seviyededir. Gelir dağılımda ise yüzdelerin hemen hemen birbirine yakın olduğu sonucuna erişilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikler açısından gruplandırıldıklarında, nasıl bir dağılım elde edildiğini ortaya koymak üzere oluşturulan çapraz tablolar, aşağıda Tablo 3.2, Tablo 3.3, Tablo 3.4, Tablo 3.5, Tablo 3.6, Tablo 3.7 ve Tablo 3.8 şeklinde özetlenmiştir.

**Tablo 3.2. Cinsiyet ve Yaş Değişkenlerine İlişkin apraz Tablo**

<b><u>Cinsiyet ve Yaş Karşılaştırması</u></b>		
	Erkek	Kadın
18-23	9	4
24-29	25	12
30-35	19	11
36-41	17	4
42 ve üzeri	7	2

Cinsiyet ve yaş karşılaştırılmasında erkekler ve kadınlarda en yoğun yaş grupları 24-29 yaş dilimleri içerisinde yer almışlardır. Aynı şekilde en düşük yaş grubunda 42 ve üzeri olarak görölmektedir.

**Tablo 3.3. Medeni Durum ve Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin apraz Tablo**

<b><u>Medeni Durum ve Cinsiyet Karşılaştırması</u></b>		
	Erkek	Kadın
Evli	43	17
Bekar	34	16

Elde ettiğimiz veriler de medeni durum ve cinsiyet karşılaştırılmasında erkeklerin çoğunluğu evli durumdayken, kadınların ise medeni durumları yarı yarıya sonuuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.4. Eğitim Durumu ve Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo**

<b><u>Eğitim Durumu ve Cinsiyet Karşılaştırması</u></b>		
	Erkek	Kadın
İlköğretim	17	1
Lise	38	6
Önlisans	2	7
Lisans	14	16
Lisansüstü	6	3

Eğitim durumu ve cinsiyet değişkenleri incelendiğinde kadın işgörenlerin eğitim seviyeleri daha yukarıda olduğu anlaşılmaktadır. Erkeklerin büyük çoğunluğu lise mezunudur.

**Tablo 3.5. Kıdem ve Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo**

<b><u>Kıdem ve Cinsiyet Karşılaştırması</u></b>		
	Erkek	Kadın
1 Yılden Az	12	8
1-5 yıl	38	15
5-10 yıl	17	8
10-15 yıl	8	1
15 yıl ve üzeri	2	1

Kıdem ve cinsiyet değişkenlerinde ise erkeklerin her kıdem döneminde işgördükleri firmalarda kıdemlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.6. Gelir ve Cinsiyet Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo**

<b><u>Gelir ve Cinsiyet Karşılaştırması</u></b>		
	Erkek	Kadın
500-1000	13	8
1000-1500	20	2
1500-2000	21	9
2000-2500	12	7
2500 ve üzeri	11	7

Gelir ve cinsiyet dağılımında erkek ve kadınların kazandıkları en yoğun maaş dilimi 1500-2000 olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 3.7. Eğitim ve Kıdem Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo**

<b><u>Eğitim ve Kıdem Karşılaştırması</u></b>					
	1 yıldan az	1-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15 yıl ve üzeri
İlköğretim	3	10	3	1	1
Lise	11	18	9	5	1
Önlisans	1	3	3	2	0
Lisans	5	15	9	0	1
Yüksek Lisans	0	7	1	1	0

Eğitim ve kıdem değişkenlerde ise 1-5 yıllık kıdemlere sahip işgörenlerin lise mezunu olduğu belirlenmiştir. En üst kıdemlerde de bulunanlarında eğitim seviyeleri eşit dağılımda olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.8. Eğitim ve Gelir Değişkenlerine İlişkin Çapraz Tablo**

<b><u>Eğitim ve Gelir Karşılaştırması</u></b>					
	500-1000	1000-1500	1500-2000	2000-2500	2500 VE ÜSTÜ
İlköğretim	3	7	6	5	0
Lise	13	14	11	5	1
Önlisans	1	0	3	5	0
Lisans	4	1	8	4	13
Yüksek Lisans	0	0	2	3	4

Eğitim ve gelir değişkenlerine bakıldığında eğitim seviyesi arttıkça gelir düzeyinde yükseldiği belirlenmiştir.

### **3.8.2. Güvenilirlik Analizi**

Kullanılan anket formu, demografik değişkenleri belirlemeye yönelik soru listesini, işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ölçeğini, işgörenlerin sessizlik davranışlarını ve psikolojik şiddet ölçeğini barındırmaktadır.

Anket kapsamında yararlanılan tüm ölçüm araçlarının iç tutarlık katsayısını belirlemek amacıyla, her bir alt boyut için ayrı ayrı Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. İç tutarlık yöntemi çok sayıda maddeden oluşan ve birden fazla faktör içeren anketlerde kullanılan ve farklı örneklemeler kullanıldığında yeniden sınanması önerilen bir güvenilirlik göstergesidir. Sosyal bilimlerde Alpha güvenilirlik değerinin 0.80 ile 1.0 arası olması anketin yüksek

derecede güvenilir olduğunu, 0.60 ile 0.80 arasında olması anketin oldukça güvenilir olduğuna, 0.40 ile 0.60 arasında olması anketin düşük güvenilirliğe sahip olduğuna ve 0.00 ile 0.40 arasında olması ise anketin güvenilir olmadığına işaret etmektedir.<sup>63</sup> Sosyal bilimlerde geçerli olan bu genel geçer eşik değer dikkate alınarak, SPSS programı yardımıyla her bir boyut için ayrı ayrı hesaplanan Cronbach Alfa katsayı değerleri incelendiğinde, temel boyutların tamamı açısından güvenilirlik analizi sonuçlarının tatmin edici düzeyde olduğu görülmektedir. Bulgular Tablo 3,9, Tablo 3,10 ve Tablo 3,11’da özetlenmiştir.

**Tablo 3.9. Güvenilirlik Analizi Bulguları: İş görenlerin Algıladıkları Örgütsel Sessizlik**

Boyutlar	Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları
Üst Yönetim Tutumu	0,690
Bölüm Yöneticisi Tutumu	0,883
İletişim Fırsatları	0,695

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde ölçek güvenilir kabul edilmiştir.

**Tablo 3.10. Güvenilirlik Analizi Bulguları: İşgörenlerin Sessizlik Davranışı**

Boyutlar	Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları
Kendini Koruma ve Korkuya Bağlı Sessizlik	0,852
İlgisizlik ve Boyun Eğmeye Bağlı Sessizlik	0,931
Prososyal Eğilime Bağlı Sessizlik	0,522
İlişkileri Korumaya Bağlı Sessizlik	0,828

Prososyal eğilim boyutunun güvenilirlik katsayısının 0,5’in altında kalması sebebiyle, her bir ifadenin elenmesi halinde Cronbach Alfa değerinin hangi değeri alacağı ayrıca analiz edilmiş, 21. ifadenin, bu boyutun güvenilirliğini aşağı çektiği belirlenmiştir. İlgili ölçüm aracının güvenilirliği, 21. ifade elendiği takdirde 0,522’ye yükseldiğinden, bu ifade analizlere dahil edilmemiştir.

<sup>63</sup> Kazım Özdamar **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi** Kaan Kitapevi Eskişehir 2004 27.

**Tablo 3.11. Güvenilirlik Analizi Bulguları: Algılanan Psikolojik Şiddet**

<b>Boyutlar</b>	<b>Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayıları</b>
Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	0,899
Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	0,887
İtibara Yönelik Saldırıları	0,923
Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	0,781
Sağlığa Yönelik Saldırıları	0,811

Sunulan bulgular dikkate alınarak, ölçekler güvenilir kabul edilmiştir. Yine de gelecekte yürütülecek çalışmalarda, güvenilirlik analizlerinin, daha geniş bir örneklem hacmi ile yinelenmesi uygun olacaktır.<sup>64</sup>

### **3.8.3. Yapısal Geçerlilik Analizi**

Yapısal geçerliliğin analizinde SPSS 17 paket programından yararlanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliklerinin araştırılması için, faktör analizi yöntemine başvurulmuştur. Bulgular Tablo 3.12, Tablo 3.13 ve Tablo 3.14’de sunulmuştur.

---

<sup>64</sup> Şener Büyüköztürk **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum** Pegem Akademi Yayıncılık Ankara 2014 16.

**Tablo 3.12. Algılanan Sessizlik Ölçüm Aracı Faktör Yükleri**

<b>İfadeler</b>	<b>Üst Yönetim Tutumu</b>	<b>Bölüm Yöneticisi Tutumu</b>	<b>İletişim Fırsatları</b>
İfade 2	,743		
İfade 3	,722		
İfade 4	,664		
İfade 5	,637		
İfade 1	,577		
İfade 7		,880	
İfade 9		,862	
İfade 6		,812	
İfade 8		,798	
İfade 10		,776	
İfade 13			,817
İfade 12			,756
İfade 15			,739
İfade 14			,591
İfade 11			,431

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ifadeleri incelendiğinde, üst yönetimin tutumu ve bölüm yöneticisinin tutumu boyutları ile ilgili ifadelerin faktör yüklerinin tamamının 0,40'tan yüksek olduğu görülmektedir. Ancak iletişim fırsatları boyutu ile ilgili ifadeler dikkate alındığında, 11. ifadenin değerler üst sınırın üzerinde yer almaktadır. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik kavramsal yapısının alt boyutları ve ifadelere ilişkin faktör yükleri Tablo 3.12'de gösterilmiştir.



**Tablo 3.13. İşgörenlerin Sessizlik Davranışı Ölçüm Aracı Faktör Yükleri**

İfadeler	Kendini Koruma ve Korkuya Bağlı Sessizlik	İlgisizlik ve Boyun Eğmeye Bağlı Sessizlik	Prososyal Eğilime Bağlı Sessizlik	İlişkileri Korumaya Bağlı Sessizlik
İfade 4	,816			
İfade 5	,811			
İfade 6	,804			
İfade 7	,731			
İfade 8	,714			
İfade 3	,683			
İfade 1	,607			
İfade 9	,493			
İfade 2	,445			
İfade 17		,840		
İfade 14		,824		
İfade 19		,815		
İfade 11		,813		
İfade 18		,810		
İfade 15		,800		
İfade 16		,790		
İfade 10		,764		
İfade 13		,744		
İfade 12		,674		
İfade 20			,709	
İfade 22			,674	
İfade 23			,639	
İfade 24			,521	
İfade 21			,218	
İfade 28				,790
İfade 29				,784
İfade 27				,746
İfade 26				,746
İfade 30				,675
İfade 25				,653

İşgörenlerin sessizlik davranışları ifadelerinin faktör analizi bulguları, güvenilirlik analizlerine paralellik göstermiştir. Bu ölçekteki 21. ifadenin faktör yükünün 0,218 olması sebebiyle, prososyal eğilime bağlı sessizlik boyutunu temsil gücünün oldukça zayıf olduğu sonucu elde edilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerindeki birbiri ile örtüşür nitelikteki bu bulgu sebebiyle, 21. ifade ölçekten çıkarılmıştır. İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı kavramsal yapısının alt boyutları ve ifadelere ilişkin faktör yükleri Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.14. Psikolojik Şiddet Ölçüm Aracı Faktör Yükleri**

İfadeler	Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları	İtibara Yönelik Saldırıları	Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları	Sağlığa Yönelik Saldırıları
İfade 4	,827				
İfade 9	,797				
İfade 2	,783				
İfade 3	,783				
İfade 6	,781				
İfade 5	,750				
İfade 1	,739				
İfade 8	,732				
İfade 7	,490				
İfade 13		,909			
İfade 11		,909			
İfade 12		,858			
İfade 14		,790			
İfade 10		,684			
İfade 24			,833		
İfade 20			,797		
İfade 18			,787		
İfade 22			,774		
İfade 17			,753		
İfade 15			,735		
İfade 27			,735		
İfade 19			,727		
İfade 23			,726		
İfade 21			,723		
İfade 16			,680		
İfade 28			,651		
İfade 31				,856	
İfade 30				,785	
İfade 33				,691	
İfade 28				,660	
İfade 32				,644	
İfade 29				,644	
İfade 27				,453	
İfade 35					,858
İfade 36					,829
İfade 37					,820
İfade 34					,718

Psikolojik şiddet ölçüm aracının faktör analizi sonuçları incelendiğinde, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar ve sağlığa yönelik saldırılar boyutları için elde edilen faktör yüklerinin tamamının makul düzeyde olduğu görülmektedir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar boyutundaki 7. ifade ile yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik

saldırıları boyutundaki 27. ifadenin faktör yüklerinin, diğer ifadelerle kıyasla daha düşük olduğu belirlenmişse de, ifadelerin analiz dışında tutulmasını gerektirecek bir durum söz konusu değildir. Psikolojik şiddet kavramsal yapısının alt boyutları ve ifadelerle ilişkin faktör yükleri Tablo 3.14’de gösterilmiştir.

#### 3.8.4. Ölçüm Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Ölçüm değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik analizlerinde SPSS 17 paket programından yararlanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin ölçüm değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistik analizlerin araştırılması için, aritmetik ortalama ve standart sapma analizi yöntemine başvurulmuştur.

**Tablo 3.15. Ölçeklerin Tamamı ile İlgili Ortalama ve Standart Sapmalar:**

	(n = 110) $O_x$	SS
<b>Algılanan Sessizlik</b>	2,76	0,71
<b>İşgörenlerin Sessizlik Davranışı</b>	2,46	0,71
<b>Psikolojik Şiddet</b>	1,42	0,56

Algılanan Sessizlik, işgörenlerin sessizlik davranışları ve psikolojik şiddet değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistik analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde (Tablo 3.15), algılanan sessizlik için aritmetik ortalama 2,76 (std. sapma 0,71), işgörenlerin sessizlik davranışı için aritmetik ortalama 2,46 (std. sapma 0,71) ve psikolojik şiddet için aritmetik ortalama 1,42 (std. sapma 0,56) olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.16. Algılanan Sessizlik Ölçeği’ne İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar**

	(n = 110) $O_x$	SS
<b>Üst Yönetim Tutumu</b>	2,80	0,75
<b>Bölüm Yöneticisi Tutumu</b>	2,71	0,97
<b>İletişim Fırsatları</b>	2,76	0,80

Üst yönetim tutumu, bölüm yöneticisi tutumu ve iletişim fırsatları değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistik analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde (Tablo 3.16), üst yönetim tutumu için aritmetik ortalama 2,80 (std. sapma 0,75), bölüm yöneticisi tutumu için aritmetik ortalama 2,71 (std. sapma 0,97) ve iletişim fırsatları için aritmetik ortalama 2,76 (std. sapma 0,80) olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.17. İşgörenlerin Sessizlik Davranışı Ölçeği'ne İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar**

	(n = 110) Ox	SS
<b>Kendini Koruma ve Korkuya Bağlı</b>	2,45	0,78
<b>İlgizlik ve Boyun Eğme</b>	2,25	0,92
<b>Prososyal Eğilim</b>	2,48	0,74
<b>İlişkileri Koruma</b>	2,80	0,83

Kendini koruma ve korkuya bağlı, ilgisizlik boyun eğme, prososyal eğilim ve ilişkileri koruma değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiki analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde (Tablo 3.17), kendini koruma ve korkuya bağlı için aritmetik ortalama 2,45 (std. sapma 0,78), ilgisizlik ve boyun eğme için aritmetik ortalama 2,25 (std. sapma 0,92), prososyal eğilim için aritmetik ortalama 2,48 (std. sapma 0,74) ve ilişkileri koruma için aritmetik ortalama 2,80 (std. Sapma 0,83) olarak bulunmuştur.

**Tablo 3.18. Psikolojik Şiddet Ölçeği'ne İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar**

	(n = 110) Ox	SS
<b>Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları</b>	1,60	0,72
<b>Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları</b>	1,28	0,65
<b>İtibara Yönelik Saldırıları</b>	1,38	0,61
<b>Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları</b>	1,43	0,57
<b>Sağlığa Yönelik Saldırıları</b>	1,26	0,62

Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, itibara yönelik saldırılar, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ve sağlığa yönelik saldırılar değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiki analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde (Tablo 3.18), kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar için aritmetik ortalama 1,60 (std. sapma 0,72), sosyal ilişkilere yönelik saldırılar için aritmetik ortalama 1,28 (std. sapma 0,65), itibara yönelik saldırılar için aritmetik ortalama 1,38 (std. sapma 0,61), yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar için aritmetik ortalama 1,43 (std. Sapma 0,57) ve sağlığa yönelik saldırılar için aritmetik ortalama 1,26 (std. Sapma 0,62) olarak bulunmuştur.

### 3.8.5. Psikolojik Şiddet ile Algılanan Sessizlik Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular

Araştırmanın temel hipotezini test etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizinde işgörenlerce algılanan sessizlik ve işgörenlerin sessizlik davranışı kavramsal yapılarının ortalama puanları ile psikolojik şiddet değişkeninin ortalama puanları arasındaki ilişkiler sınanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayısı ve anlamlılık değerlerine Tablo 3,19’da yer verilmiştir.

#### **Temel hipotezin testi:**

**H<sub>1a</sub>:** Psikolojik şiddet ile işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Psikolojik şiddet ile işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,265$  ( $p=0,005 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır. H<sub>1a</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre psikolojik şiddet ile işgörenlerce algılanan örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Psikolojik şiddete maruz kalma düzeyi, algılanan örgütsel sessizlik düzeyi ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur.

**Tablo 3.19. H<sub>1a</sub> Hipotezini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonucu**

	<b>Algılanan Örgütsel Sessizlik</b>
<b>Psikolojik Şiddet</b>	$r:0,265$ ( $p=0,005 < 0,05$ )

#### **Alt hipotezlerin testi:**

**H<sub>1c1</sub>:** Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘üst yönetim tutumu’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘üst yönetim tutumu’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,365$  ( $p=0,000 <$

0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,20). **H<sub>1c1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar ile üst yönetimin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu konusundaki algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik algılanan saldırılar arttıkça, üst yönetimin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu da artış göstermiştir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik algılanan saldırılar ile üst yönetimin tutumu aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1c2</sub>: Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘bölüm yöneticisi tutumu’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘bölüm yöneticisi tutumu’ arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r: 0,305$  ( $p=0,001 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,20). **H<sub>1c2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar ile bölüm yöneticisinin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu konusundaki algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik algılanan saldırılar arttıkça, bölüm yöneticisinin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu da artış göstermiştir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik algılanan saldırılar ile bölüm yöneticisinin tutumu aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1c3</sub>: Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘iletişim fırsatları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘iletişim fırsatları’ arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,333$  ( $p=0,000 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,20). **H<sub>1c3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar ile örgütsel sessizliğin iletişim fırsatları ile ilgili yönü arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik algılanan saldırılar arttıkça, iletişim fırsatları örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu da artış göstermiştir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik algılanan saldırılar ile iletişim fırsatları tutumu aynı yönde değişmektedir.

**Tablo 3.20. H<sub>1c1-3</sub> Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları**

	<b>Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları</b>
<b>Üst Yönetim Tutumu</b>	r:0,365 (p=0,000 < 0,05)
<b>Bölüm Yöneticisi Tutumu</b>	r: 0,305 (p=0,001 < 0,05)
<b>İletişim Fırsatları</b>	r:0,333 (p=0,000 < 0,05)

**H<sub>1c4</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘üst yönetim tutumu’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘üst yönetim tutumu’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri; r:0,171 (p=0,073 > 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,21). **H<sub>1c4</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile üst yönetimin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu konusundaki algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Sosyal ilişkilere yönelik algılanan saldırılar ile üst yönetim tutumunun artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1c5</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘bölüm yöneticisi tutumu’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘bölüm yöneticisi tutumu’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri; r:0,064 (p=0,507 > 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,21). **H<sub>1c5</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile bölüm yöneticisinin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu konusundaki algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Sosyal ilişkilere yönelik algılanan saldırılar ile bölüm yöneticisi tutumunun artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1c6</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘iletişim fırsatları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘iletişim fırsatları’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,177$  ( $p=0,065 > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,21). **H<sub>1c6</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile iletişim fırsatlarının ne düzeyde olduğu algısı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Sosyal ilişkilere yönelik algılanan saldırılar ile iletişim fırsatları tutumunun artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.21. H<sub>1c4-6</sub> Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları**

	Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırılar
Üst Yönetim Tutumu	$r:0,171$ ( $p=0,073 < 0,05$ )
Bölüm Yöneticisi Tutumu	$r:0,064$ ( $p=0,507 < 0,05$ )
İletişim Fırsatları	$r:0,177$ ( $p=0,065 < 0,05$ )

**H<sub>1c7</sub>: Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘üst yönetim tutumu’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘üst yönetim tutumu’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,213$  ( $p=0,025 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,22). **H<sub>1c7</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre itibara yönelik saldırılar ile üst yönetimin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu konusundaki algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İtibara yönelik algılanan saldırılar arttıkça, üst yönetimin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu da artış göstermiştir. İtibara yönelik algılanan saldırılar ile üst yönetim tutumu aynı yönde değişmektedir.



**H<sub>1c8</sub>: Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘bölüm yöneticisi tutumu’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘bölüm yöneticisi tutumu’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,126$  ( $p=0,190 > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,22). **H<sub>1c8</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre itibara yönelik saldırılar ile bölüm yöneticisinin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu konusundaki algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. İtibara yönelik algılanan saldırılar ile bölüm yöneticisi tutumunun artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1c9</sub>: Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘iletişim fırsatları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘iletişim fırsatları’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,209$  ( $p=0,028 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,22). **H<sub>1c9</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre itibara yönelik saldırılar ile iletişim fırsatları bağlamında algılanan örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İtibara yönelik algılanan saldırılar arttıkça, iletişim fırsatlarının örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu da artış göstermiştir. İtibara yönelik algılanan saldırılar ile iletişim fırsatları tutumu aynı yönde değişmektedir.

**Tablo 3.22. H<sub>1c7-9</sub> Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları**

	<b>İtibara Yönelik Saldırılar</b>
<b>Üst Yönetim Tutumu</b>	$r:0,213$ ( $p=0,025 < 0,05$ )
<b>Bölüm Yöneticisi Tutumu</b>	$r:0,126$ ( $p=0,190 < 0,05$ )
<b>İletişim Fırsatları</b>	$r:0,209$ ( $p=0,028 < 0,05$ )

**H<sub>1c10</sub>: Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘üst yönetim tutumu’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘üst yönetim tutumu’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,165$  ( $p=0,085 > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.23). **H<sub>1c10</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile üst yönetimin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu konusundaki algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik algılanan saldırılar ile üst yönetim tutumunun artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1c11</sub>: Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘bölüm yöneticisi tutumu’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘bölüm yöneticisi tutumu’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,099$  ( $p=0,304 > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.23). **H<sub>1c11</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile üst bölüm yöneticisinin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu konusundaki algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik algılanan saldırılar ile bölüm yöneticisi tutumunun artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1c12</sub>: Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘iletişim fırsatları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘iletişim fırsatları’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,176$  ( $p=0,066 > 0,05$ ) olarak

hesaplanmıştır (Tablo 3,23) . **H<sub>1c12</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile iletişim fırsatları açısından örgütsel sessizliğe ilişkin algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik algılanan saldırılar ile iletişim fırsatları tutumunun artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.23. H<sub>1c10-12</sub> Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları**

	<b>Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırılar</b>
<b>Üst Yönetim Tutumu</b>	r:0,165 (p=0,085 < 0,05)
<b>Bölüm Yöneticisi Tutumu</b>	r:0,099 (p=0,304 < 0,05)
<b>İletişim Fırsatları</b>	r:0,176 (p=0,066 < 0,05)

**H<sub>1c13</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘üst yönetim tutumu’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘üst yönetim tutumu’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri; r:0,123 (p=0,200 > 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,24). **H<sub>1c13</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sağlığa yönelik saldırılar ile üst yönetimin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu konusundaki algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Sağlığa yönelik algılanan saldırılar ile üst yönetim tutumunun artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1c14</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘bölüm yöneticisi tutumu’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘bölüm yöneticisi tutumu’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri; r:0,059 (p=0,542 > 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,24). **H<sub>1c14</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sağlığa yönelik saldırılar ile

bölüm yöneticisinin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu konusundaki algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Sağlığa yönelik algılanan saldırılar ile bölüm yöneticisi tutumunun artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1c15</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘iletişim fırsatları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘iletişim fırsatları’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,064$  ( $p=0,504 > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,24).

**H<sub>1c15</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sağlığa yönelik saldırılar ile iletişim fırsatları açısından örgütsel sessizliğe ilişkin algılamalar arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Sağlığa yönelik algılanan saldırılar ile iletişim fırsatları tutumunun artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.24. H<sub>1c13-15</sub> Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları**

	Sağlığa Yönelik Saldırılar
Üst Yönetim Tutumu	$r:0,123$ ( $p=0,200 < 0,05$ )
Bölüm Yöneticisi Tutumu	$r:0,059$ ( $p=0,542 < 0,05$ )
İletişim Fırsatları	$r:0,064$ ( $p=0,504 < 0,05$ )

### **3.8.6. Psikolojik Şiddet ile İşgörenlerin Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bulgular**

#### **Temel Hipotezin Testi:**

**H<sub>1b</sub>: Psikolojik şiddet ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddet ile işgörenlerin sessizlik davranışları arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,296$  ( $p=0,002 <$

0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.25) . **H<sub>1b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre psikolojik şiddet ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Psikolojik şiddete maruz kalma düzeyi, örgütsel sessizlik davranışlarına meyletme düzeyi ile, beklendiği gibi, pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Psikolojik şiddet saldırıları arttıkça, işgörenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin tutumu da artış göstermiştir. Psikolojik şiddet saldırıları ile örgütsel sessizlik davranışı aynı yönde değişmektedir.

**Tablo 3.25. H<sub>1b</sub> Hipotezini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonucu**

	<b>İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları</b>
<b>Psikolojik Şiddet</b>	r:0,296 (p=0,002 < 0,05)

#### **Alt Hipotezlerin Testi:**

**H<sub>1d1</sub>: Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri; r: 0,123 (p=0,201 > 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,26). **H<sub>1d1</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar ile kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Kendini gösterme ve iletişime yönelik algılanan saldırılar ile kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışlarında artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1d2</sub>: Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik’ boyutu arasındaki ilişkiyi

test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r: 0,309$  ( $p=0,001 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,26). **H<sub>1d2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar ile ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar arttıkça, ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları da artış göstermiştir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar ile ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d3</sub>: Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘prososyal eğilim’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘prososyal eğilim’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r: 0,213$  ( $p=0,026 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,26). **H<sub>1d3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar ile prososyal eğilim temelli örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar arttıkça, ilgisizlik ve prososyal eğilim davranışları da artış göstermiştir. Kendini gösterme ve prososyal davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d4</sub>: Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘ilişkileri koruma’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘ilişkileri koruma’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r: 0,107$  ( $p=0,264 > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,26). **H<sub>1d4</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar ile ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Kendini gösterme ve iletişime yönelik algılanan saldırılar ile ilişkileri korumaya bağlı sessizlik davranışlarında artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.26. H<sub>1d1-4</sub> Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi**

**Sonuçları**

	<b>Kendini Gösterme ve İletişime Yönelik Saldırıları</b>
<b>Kendini Koruma ve Korku</b>	r:0,123 (p=0,201 < 0,05)
<b>İlgisizlik ve Boyun Eğme</b>	r: 0,309 (p=0,001 < 0,05)
<b>Prososyal Eğilim</b>	r:0,213 (p=0,026 < 0,05)
<b>İlişkileri Koruma</b>	r:0,107 (p=0,264 < 0,05)

**H<sub>1d5</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri; r:0,151 (p=0,115 > 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.27). **H<sub>1d5</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin tespit edilmemiştir. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışlarında artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1d6</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘ilgisizlik ve boyun eğme’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri; r: 0,308 (p=0,001 < 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.27). **H<sub>1d6</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile ilgisizlik ve boyun eğme biçimindeki sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Sosyal ilişkilere yönelik

saldırıları arttıkça, ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları da artış göstermiştir. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ve ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d7</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘prososyal eğilim’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin algıladıkları sessizliğin ‘prososyal eğilim’ arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,294$  ( $p=0,002 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,27). **H<sub>1d7</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile prososyal eğilim temelli sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar arttıkça, prososyal eğilime bağlı sessizlik davranışları da artış göstermiştir. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ve prososyal eğilime bağlı sessizlik davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d8</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘ilişkileri koruma’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sosyal ilişkilere yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘ilişkileri koruma’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,101$  ( $p=0,295 > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.27). **H<sub>1d8</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile örgütsel sessizlik davranışlarının ilişkileri koruma ile ilgili yönü arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar ile ilişkileri koruma davranışlarında artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.



**Tablo 3.27. H<sub>1d5-8</sub> Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları**

	<b>Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları</b>
<b>Kendini Koruma ve Korku</b>	r:0,151 (p=0,115 < 0,05)
<b>İlgisizlik ve Boyun Eğme</b>	r: 0,308 (p=0,001 < 0,05)
<b>Prososyal Eğilim</b>	r:0,294 (p=0,002 < 0,05)
<b>İlişkileri Koruma</b>	r:0,101 (p=0,295 < 0,05)

**H<sub>1d9</sub>: Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri; r: 0,205 (p=0,032 < 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,28). **H<sub>1d9</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre itibara yönelik saldırılar ile işgörenlerin kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İtibara yönelik saldırılar arttıkça, kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları da artış göstermiştir. İtibara yönelik saldırılar ve kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d10</sub>: Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri; r: 0,370 (p=0,000 < 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,28). **H<sub>1d10</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre itibara yönelik saldırılar ile ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İtibara yönelik saldırılar arttıkça, ilgisizlik ve

boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları da artış göstermiştir. İtibara yönelik saldırılar ve ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d11</sub>: Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘prososyal eğilim’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘prososyal eğilim’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,338$  ( $p=0,000 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,28). **H<sub>1d11</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre itibara yönelik saldırılar ile prososyal eğilim ile ilişkili sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. İtibara yönelik saldırılar arttıkça, ilgisizlik ve prososyal eğilime bağlı sessizlik davranışları da artış göstermiştir. İtibara yönelik saldırılar ve prososyal eğilime bağlı sessizlik davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d12</sub>: Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘ilişkileri koruma’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘itibara yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘ilişkileri koruma’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,177$  ( $p=0,064 > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3,28). **H<sub>1d12</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre itibara yönelik saldırılar ile ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. İtibara yönelik saldırılar ile ilişkileri koruma davranışlarında artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.28. H<sub>1d9-12</sub> Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi Sonuçları**

	<b>İtibara Yönelik Saldırıları</b>
<b>Kendini Koruma ve Korku</b>	r:0,205 (p=0,032 < 0,05)
<b>İlgisizlik ve Boyun Eğme</b>	r: 0,370 (p=0,000 < 0,05)
<b>Prososyal Eğilim</b>	r:0,338 (p=0,000 < 0,05)
<b>İlişkileri Koruma</b>	r:0,177 (p=0,064 > 0,05)

**H<sub>1d13</sub>: Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri; r:0,147 (p=0,125 > 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.29). **H<sub>1d13</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışlarında artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1d14</sub>: Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri; r: 0,272 (p=0,004 < 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.29). **H<sub>1d14</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar arttıkça, ilgisizlik ve boyun

eğmeye bağlı sessizlik davranışları da artış göstermiştir. Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ve ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d15</sub>: Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘prososyal eğilim’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘prososyal eğilim’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,249$  ( $p=0,009 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.29). **H<sub>1d15</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile prososyal eğilim niteliğindeki örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar arttıkça, prososyal eğime bağlı sessizlik davranışları da artış göstermiştir. Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ve prososyal eğime bağlı sessizlik davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d16</sub>: Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘ilişkileri koruma’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘ilişkileri koruma’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,126$  ( $p=0,190 > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.29). **H<sub>1d16</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile ilişkileri korumaya yönelik örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar ile ilişkileri korumaya bağlı sessizlik davranışlarında artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.29. H<sub>1d13-16</sub> Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi**

**Sonuçları**

	<b>Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları</b>
<b>Kendini Koruma ve Korku</b>	r:0,147 (p=0,125 > 0,05)
<b>İlgisizlik ve Boyun Eğme</b>	r: 0,272 (p=0,004 < 0,05)
<b>Prososyal Eğilim</b>	r:0,249 (p=0,009 < 0,05)
<b>İlişkileri Koruma</b>	r:0,126 (p=0,190 > 0,05)

**H<sub>1d17</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri; r:0,112 (p=0,246 > 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.30). **H<sub>1d17</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sağlığa yönelik saldırılar ile kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Sağlığa yönelik saldırılar ile kendini koruma ve korkuya bağlı sessizlik davranışlarında artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**H<sub>1d18</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri; r: 0,224 (p=0,018 < 0,05) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.30). **H<sub>1d18</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sağlığa yönelik saldırılar ile ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Sağlığa yönelik saldırılar arttıkça, ilgisizlik ve

boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları da artış göstermiştir. Sağlığa yönelik saldırılar ve ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı sessizlik davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d19</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘prososyal eğilim’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘prososyal eğilim’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında pozitif yönlü düşük bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,378$  ( $p=0,000 < 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.30). **H<sub>1d19</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sağlığa yönelik saldırılar ile prososyal eğilim niteliğindeki sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Sağlığa yönelik saldırılar arttıkça, prososyal eğilime bağlı sessizlik davranışları da artış göstermiştir. Sağlığa yönelik saldırılar ve prososyal eğilime bağlı sessizlik davranışları da aynı yönde değişmektedir.

**H<sub>1d20</sub>: Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının ‘ilişkileri koruma’ boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.**

Psikolojik şiddetin ‘sağlığa yönelik saldırılar’ boyutu ile işgörenlerin sessizlik davranışlarının ‘ilişkileri koruma’ boyutu arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan Pearson Kolerasyon analizinin sonucuna göre, iki değişken arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Analizin kolerasyon değeri;  $r:0,141$  ( $p=0,141 > 0,05$ ) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3.30). **H<sub>1d20</sub> hipotezi red edilmiştir.** Bu sonuçlara göre sağlığa yönelik saldırılar ile ilişkileri korumaya yönelik sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmemiştir. Sağlığa yönelik saldırılar ile ilişkileri korumaya bağlı sessizlik davranışlarında artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.30. H<sub>1d17-20</sub> Alt Hipotezlerini Test Etmeye Yönelik Pearson Kolerasyon Analizi**

**Sonuçları**

	<b>Sağlığa Yönelik Saldırıları</b>
<b>Kendini Koruma ve Korku</b>	r:0,112 (p=0,246 > 0,05)
<b>İlgisizlik ve Boyun Eğme</b>	r: 0,224 (p=0,018 < 0,05)
<b>Prososyal Eğilim</b>	r:0,378 (p=0,000 < 0,05)
<b>İlişkileri Koruma</b>	r:0,141 (p=0,141 > 0,05)

**3.8.7. Psikolojik Şiddet ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki**

**Demografik Değişkenlere İlişkin Alt Hipotezler**

İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet düzeyinin, cinsiyet ve medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için t-testi yapılmış; yaş, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve gelir düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ise tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır.

Psikolojik şiddet ile demografik özelliklere ilişkin yapılan incelemelerde, işgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet düzeyinin, cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi (kıdem) ve gelir düzeyi değişkenlerine göre **farklılık göstermediği tespit edilmiştir.**

**H<sub>1e1</sub>: İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin algıları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda, psikolojik şiddetin, kadınlar ile erkekler arasında istatistiki olarak anlamlı derecede farklılık göstermediği saptanmıştır (p=0,234 > 0,05) (Tablo 3.31). **H<sub>1e4</sub> hipotezi red edilmiştir.** Psikolojik şiddet ile cinsiyet değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.31. Psikolojik Şiddetin Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Kadın</b>	33	1,322	0,377	1,197	0,234
<b>Erkek</b>	77	1,463	0,628		

**H<sub>1e2</sub>: İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin algıları, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile yaş açısından dahil oldukları grup arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, Tablo 3.32’de izlenebileceği üzere, psikolojik şiddetin yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,814 > 0,05$ ). **H<sub>1e4</sub> hipotezi red edilmiştir.** Psikolojik şiddet ile yaş değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.32. Psikolojik Şiddetin Yaş Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	P
<b>Gruplar Arası</b>	0,515	4	0,129	0,392	0,814
<b>Gruplar İçi</b>	34,526	105	0,329		
<b>Toplam</b>	35,041	109			

**H<sub>1e3</sub>: İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin algıları, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda, psikolojik şiddetin bekarlar ve evliler arasında farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p=0,459 > 0,05$ ) (Tablo 3.33). **H<sub>1e3</sub> hipotezi red edilmiştir.** Psikolojik şiddet ile medeni durum değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.33. Psikolojik Şiddetin Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
<b>Evli</b>	60	1,458	0,648	0,743	0,459
<b>Bekar</b>	50	1,377	0,453		



**H<sub>1e4</sub>: İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin algıları, öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile öğrenim durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, psikolojik şiddetin öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ( $p=0,014 < 0,05$ ). **H<sub>1e4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Psikolojik şiddete ilişkin algılar arttıkça, öğrenim durumuna bağlı değişkende de artış göstermiştir. Psikolojik şiddete ilişkin algılar ve öğrenim durumuna bağlı değişkende de aynı yönde değişmektedir.

**Tablo 3.34. Psikolojik Şiddetin Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	<b>3,912</b>	<b>4</b>	<b>0,978</b>	<b>3,299</b>	<b>0,014</b>
<b>Gruplar İçi</b>	<b>31,128</b>	<b>105</b>	<b>0,296</b>		
<b>Toplam</b>	<b>35,041</b>	<b>109</b>			

İstatistiki olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Bonferroni testi sonucunda, eğitim düzeyi ilköğretim (ort: 1,738; std. sapma: 0,981) ve lisans (ort: 1,266; std. sapma: 0,304) olan katılımcıların maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin algıları arasında **anlamlı farklılıklar saptanmıştır.**

**Tablo 3.35. Psikolojik Şiddetin Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Bonferroni Testi**

Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	Ortalama Farkı	p
<b>İlköğretim</b>	Lise	0,389	0,119
	Önlisans	-0,024	1,000
	Lisans	0,472	0,044
	Lisansüstü	0,423	0,595
<b>Lise</b>	İlköğretim	-0,389	0,119
	Önlisans	-0,413	0,402
	Lisans	0,082	1,000
	Lisansüstü	0,033	1,000
<b>Önlisans</b>	İlköğretim	0,024	1,000
	Lise	0,413	0,402
	Lisans	0,496	0,183
	Lisansüstü	0,447	0,842
<b>Lisans</b>	İlköğretim	-0,472	0,044
	Lise	-0,082	1,000
	Önlisans	-0,496	0,183
	Lisansüstü	-0,048	1,000
<b>Lisansüstü</b>	İlköğretim	-0,423	0,595
	Lise	-0,033	1,000
	Önlisans	-0,447	0,842
	Lisans	-0,048	1,000

**H<sub>1e5</sub>: İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin algıları, kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile kurum içerisindeki çalışma süreleri açısından dahil oldukları grup arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, Tablo 3.36'da izlenebileceği üzere, psikolojik şiddetin kurumdaki çalışma süresi değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,382 > 0,05$ ). **H<sub>1e5</sub> hipotezi red edilmiştir.** Psikolojik şiddet ile kurumda çalışma süresi değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.36. Psikolojik Şiddetin Kurumda Çalışma Süresi Açısından Farklılık Analizi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	1,355	4	0,339	1,056	0,382
<b>Gruplar İçi</b>	33,686	105	0,321		
<b>Toplam</b>	35,041	109			

**H<sub>1e6</sub>: İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddete ilişkin algıları, gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin maruz kaldıkları psikolojik şiddet ile gelir açısından dahil oldukları grup arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, Tablo 3.37’de izlenebileceği üzere, psikolojik şiddetin gelir değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,354 > 0,05$ ). **H<sub>1e6</sub> hipotezi red edilmiştir.** Psikolojik şiddet ile gelir değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.37. Psikolojik Şiddetin Gelir Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	1,427	4	0,357	1,115	0,354
<b>Gruplar İçi</b>	33,613	105	0,320		
<b>Toplam</b>	35,041	109			

### **3.8.8. Algılanan Sessizlik ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki**

İşgörenlerce algılanan sessizlik düzeyinin, cinsiyet ve medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için t-testi yapılmış; yaş, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve gelir düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ise tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır.

Algılanan örgütsel sessizlik ile demografik özelliklere ilişkin yapılan incelemelerde, işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik düzeyinin, cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi (kıdem) ve gelir durumu değişkenlerine göre **farklılık göstermediği tespit edilmiştir.**

**H<sub>1f1</sub>: İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda, algılanan örgütsel sessizliğin, kadınlar ile erkekler arasında istatistiki olarak anlamlı derecede farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p=0,540 > 0,05$ ) (Tablo 3.38). **H<sub>1f1</sub> hipotezi red edilmiştir.** Örgütsel sessizlik ile cinsiyet değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.38. İşgörenlerin Algıladıkları Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	33	2,824	0,754	-0,614	0,540
Erkek	77	2,732	0,702		

**H<sub>1f2</sub>: İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ile yaş açısından dahil oldukları grup arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, Tablo 3,39'de izlenebileceği üzere, algılanan örgütsel sessizlik düzeyinin yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,484 > 0,05$ ) **H<sub>1f2</sub> hipotezi red edilmiştir.** Örgütsel sessizlik ile yaş değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.39. Algılanan Örgütsel Sessizliğin Yaş Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	1,797	4	0,449	0,872	0,484
<b>Gruplar İçi</b>	54,098	105	0,515		
<b>Toplam</b>	55,895	109			

**H<sub>1f3</sub>: İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda, algılanan örgütsel sessizliğin bekarlar ve evliler arasında farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p=0,415 > 0,05$ ) (Tablo 3.40) **H<sub>1f3</sub> hipotezi red edilmiştir.** Örgütsel sessizlik ile medeni durum değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.40. İşgörenlerin Algıladıkları Örgütsel Sessizliğin Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>Evli</b>	60	2,811	0,695	0,819	0,415
<b>Bekar</b>	50	2,698	0,742		

**H<sub>1f4</sub>: İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik, öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ile öğrenim durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, algılanan örgütsel sessizliğin öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ( $p=0,010 < 0,05$ ) (Tablo 3.41) **H<sub>1f4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel sessizlik algıları arttıkça, öğrenim durumuna bağlı değişkende de artış göstermiştir.

Örgütsel sessizliğe ilişkin algılar ve öğrenim durumuna bağlı değişkende de aynı yönde değişmektedir.

**Tablo 3.41. Psikolojik Şiddetin Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	6,561	4	1,640	3,491	0,010
<b>Gruplar İçi</b>	49,334	105	0,470		
<b>Toplam</b>	55,895	109			

İstatistiki olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Bonferroni testi sonucunda, eğitim düzeyi önlisans (ort: 3,422; std. sapma: 0,736) ve lisans (ort: 2,488; std. sapma: 0,768) olan katılımcıların algıladıkları örgütsel sessizlik arasında **anlamlı farklılıklar saptanmıştır** (Tablo 3.42)

**Tablo 3.42. Algılanan Örgütsel Sessizliğin Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Bonferroni Testi**

Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	Ortalama Farkı	P
<b>İlköğretim</b>	Lise	0,148	1,000
	Önlisans	-0,537	0,577
	Lisans	0,396	0,552
	Lisansüstü	0,018	1,000
<b>Lise</b>	İlköğretim	-0,148	1,000
	Önlisans	-0,685	0,073
	Lisans	0,247	1,000
	Lisansüstü	-0,130	1,000
<b>Önlisans</b>	İlköğretim	0,537	0,577
	Lise	0,685	0,073
	Lisans	0,933	0,005
	Lisansüstü	0,555	0,885
<b>Lisans</b>	İlköğretim	-0,396	0,552
	Lise	-0,247	1,000
	Önlisans	-0,933	0,005
	Lisansüstü	-0,377	1,000
<b>Lisansüstü</b>	İlköğretim	-0,018	1,000
	Lise	0,130	1,000
	Önlisans	-0,555	0,885
	Lisans	0,377	1,000

**H<sub>1f5</sub>: İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik, kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ile kurum içerisindeki çalışma süreleri açısından dahil oldukları grup arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, Tablo 3.43’de izlenebileceği üzere, algılanan örgütsel sessizliğin kurumdaki çalışma süresi değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,090 > 0,05$ ). **H<sub>1f5</sub> hipotezi red edilmiştir.** Örgütsel sessizlik ile kurumda çalışma süresi değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.43. İşgörenlerin Algıladıkları Örgütsel Sessizliğin Kurumda Çalışma Süresi Açısından Farklılık Analizi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	4,085	4	1,021	2,069	0,090
<b>Gruplar İçi</b>	51,811	105	0,493		
<b>Toplam</b>	55,895	109			

**H<sub>1f6</sub>: İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik, gelir durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik ile gelir açısından dahil oldukları grup arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, Tablo 3.44’de izlenebileceği üzere, algılanan örgütsel sessizliğin gelir değişkenine bağlı olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $p=0,011 > 0,05$ ). **H<sub>1f6</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel sessizlik algıları arttıkça, gelir durumuna bağlı değişkende de artış göstermiştir. Örgütsel sessizliğe ilişkin algılar ve gelir durumuna bağlı değişkende de aynı yönde değişmektedir.

**Tablo 3.44. Algılanan Örgütsel Sessizliğin Gelir Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	6,494	4	1,624	3,451	0,011
<b>Gruplar İçi</b>	49,401	105	0,470		
<b>Toplam</b>	55,895	109			

İstatistiki olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Bonferroni testi sonucunda, gelir düzeyi 1500-2000 (ort: 3,064; std. sapma: 0,707) ile 2500 ve üstü (ort: 2,329; std. sapma: 0,639) olan katılımcıların algıladıkları örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır (Tablo 3.45).



**Tablo 3.45. Algılanan Örgütsel Sessizliğin Gelir Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Bonferroni Testi**

<b>Gelir Düzeyi</b>	<b>Gelir Düzeyi</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>p</b>
<b>500-1000</b>	1000-1500	0,061	1,000
	1500-2000	-0,248	1,000
	2000-2500	0,184	1,000
	2500 ve üstü	0,486	0,295
<b>1000-1500</b>	500-1000	-0,061	1,000
	1500-2000	-0,309	1,000
	2000-2500	0,122	1,000
	2500 ve üstü	0,424	0,539
<b>1500-2000</b>	500-1000	0,248	1,000
	1000-1500	0,309	1,000
	2000-2500	0,432	0,337
	2500 ve üstü	0,734	0,005
<b>2000-2500</b>	500-1000	-0,184	1,000
	1000-1500	-0,122	1,000
	1500-2000	-0,432	0,337
	2500 ve üstü	0,301	1,000
<b>2500 ve üstü</b>	500-1000	-0,486	0,295
	1000-1500	-0,424	0,539
	1500-2000	-0,734	0,005
	2000-2500	-0,301	1,000

### **3.8.9. İşgörenlerin Sessizlik Davranışları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki**

İşgörenlerin sergiledikleri sessizlik davranışlarının, cinsiyet ve medeni duruma bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için t-testi yapılmış; yaş, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve gelir düzeyine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ise tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır.

İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile demografik özelliklere ilişkin yapılan incelemelerde, işgörenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik düzeyinin, cinsiyet, yaş, medeni

durum, çalışma süresi (kıdem) ve gelir durumu değişkenlerine göre **farklılık göstermediği** tespit edilmiştir.

**H<sub>1g1</sub>: İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışları ile cinsiyet değişkeni arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda, örgütsel sessizlik davranışlarının, kadınlar ile erkekler arasında istatistiki olarak anlamlı derecede farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p=0,982 > 0,05$ ) (Tablo 3.46) **H<sub>1g1</sub> hipotezi red edilmiştir.** Örgütsel sessizlik davranışları ile cinsiyet değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.46. İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Cinsiyet Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	33	2,465	0,807	-0,022	0,982
Erkek	77	2,461	0,674		

**H<sub>1g2</sub>: İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile yaş açısından dahil oldukları grup arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, Tablo 3.47’de izlenebileceği üzere, işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları düzeyinin yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,484 > 0,05$ ) **H<sub>1g2</sub> hipotezi red edilmiştir.** Örgütsel sessizlik davranışları ile yaş değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.47. Algılanan Örgütsel Sessizliğin Yaş Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamaların Karesi	F	P
Gruplar Arası	1,797	4	0,449	0,872	0,484
Gruplar İçi	54,098	105	0,515		
Toplam	55,895	109			

**H<sub>1g3</sub>: İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile medeni durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda, beyan edilen örgütsel sessizlik davranışları düzeyinin, bekarlar ve evliler arasında farklılık göstermediği saptanmıştır ( $p=0,875 > 0,05$ ) (Tablo 3.48) **H<sub>1g3</sub> hipotezi red edilmiştir.** Örgütsel sessizlik davranışları ile medeni durum değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.48. İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının medeni durum değişkeni açısından farklılık analizi**

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Evli	60	2,452	0,661	-0,158	0,875
Bekar	50	2,474	0,776		

**H<sub>1g4</sub>: İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları, öğrenim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin beyan ettikleri örgütsel sessizlik davranışlarının düzeyi ile öğrenim durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, örgütsel sessizlik davranışının öğrenim durumu değişkenine bağlı olarak istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır ( $p=0,000 < 0,05$ ) (Tablo 3.49) **H<sub>1g4</sub> hipotezi kabul edilmiştir.** Örgütsel sessizlik algıları arttıkça, öğrenim durumuna bağlı değişkende de artış göstermiştir. Örgütsel sessizliğe ilişkin algılar ve öğrenim durumuna bağlı değişkende de aynı yönde değişmektedir.

**Tablo 3.49. İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	11,191	4	2,798	6,647	0,000
<b>Gruplar İçi</b>	44,192	105	0,421		
<b>Toplam</b>	55,383	109			

İstatistiki olarak anlamlı farklılığın yönünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen Bonferroni testi sonucunda, eğitim düzeyi ilköğretim (ort: 3,053; std. sapma: 0,864) ve lise (ort: 2,388; std. sapma: 0,472) (Tablo 58) olan katılımcıların sergiledikleri örgütsel sessizlik davranışları arasında **anlamlı farklılıklar saptanmıştır.**

**Tablo 3.50. Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından Farklılığına İlişkin Bonferroni Testi**

Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	Ortalama Farkı	P
<b>İlköğretim</b>	Lise	0,664	0,004
	Önlisans	0,183	1,000
	Lisans	0,892	0,000
	Lisansüstü	0,812	0,028
<b>Lise</b>	İlköğretim	-0,664	0,004
	Önlisans	-0,481	0,452
	Lisans	0,227	1,000
	Lisansüstü	0,147	1,000
<b>Önlisans</b>	İlköğretim	-0,183	1,000
	Lise	0,481	0,452
	Lisans	0,708	0,049
	Lisansüstü	0,628	0,424
<b>Lisans</b>	İlköğretim	-0,892	0,000
	Lise	-0,227	1,000
	Önlisans	-0,708	0,049
	Lisansüstü	-0,080	1,000
<b>Lisansüstü</b>	İlköğretim	-0,812	0,028
	Lise	-0,147	1,000
	Önlisans	-0,628	0,424
	Lisans	0,080	1,000

**H<sub>1g5</sub>: İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları, kurumda çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile kurum içerisindeki çalışma süreleri açısından dahil oldukları grup arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, Tablo 3.51’de izlenebileceği üzere, sergilenen örgütsel sessizlik davranışlarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,210 > 0,05$ ). **H<sub>1g5</sub> hipotezi red edilmiştir.**

Örgütsel sessizlik davranışları ile kurumda çalışma süresi değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.51. İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Kurumda Çalışma Süresi Açısından Farklılık Analizi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Gruplar Arası</b>	2,975	4	0,744	1,490	0,210
<b>Gruplar İçi</b>	52,407	105	0,499		
<b>Toplam</b>	55,383	109			

**H<sub>1g6</sub>: İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları, gelir değişkenine göre farklılık göstermektedir.**

İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları ile gelir açısından dahil oldukları grup arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre, Tablo 3.52’de izlenebileceği üzere, İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının gelir değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $p=0,175 > 0,05$ ). **H<sub>1g6</sub> hipotezi red edilmiştir.** Örgütsel sessizlik davranışları ile gelir değişkenine göre artış ve azalışları birbirinden bağımsızdır.

**Tablo 3.52. Psikolojik Şiddetin Gelir Değişkeni Açısından Farklılık Analizi**

	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Ortalamaların Karesi</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Gruplar Arası</b>	3,221	4	0,805	1,621	0,175
<b>Gruplar İçi</b>	52,162	105	0,497		
<b>Toplam</b>	55,383	109			

Değerlendirmeler, öneriler ve varılan sonuçlardan önce tüm hipotez değerlendirmeleri analiz sonuçları (Pearson-varyans) ve t-testleri tamamlanmıştır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzün artan ve küresel boyut kazanan rekabet koşullarında, en önemli sermayenin beşeri sermaye olduğu görüşü yaygın kabul görmektedir. İnsan faktörüne verilen önem akademik perspektif ile sınırlı kalmamakta, uygulamacılar da, örgütlerde farklılık yaratabilmek, bilgi çağının gereklerini hayata geçirebilmek ve örgütsel performansı yükseltebilmek amacıyla, beşeri sermayenin mümkün olduğunca iyi değerlendirilmesi zorunluluğunu giderek daha fazlaca önemsemektedirler. Ancak işgörenlerin performansını üstün kılabilecek örgütsel koşulları ve daha verimli çalışmayı mümkün hale getirecek örgütsel iklimi sağlamak kolay bir iş değildir. Bu konuda yönetim düzeyindeki kişilere önemli görevler düşmektedir.

İşgörenlerin performanslarını yükseltmelerini mümkün kılacak çalışma ortamının kurulması için ağırlıklı olarak izlenen yaklaşım, işgörenlerin çalışma ortamı ve iş ile ilgili beklentilerini tespit etmek, olumlu sonuç yaratabilecek değişkenleri belirlemek ve bunların hayata geçirilmesini sağlamak yönündedir. Oysa işgörenlerin performansını ve bir bütün olarak çalışma ortamının verimliliği destekleyecek yapısını iyileştirmek, yalnız pozitif davranışsal koşullara odaklanmakla mümkün kılınmaz. Örgütlerde işgörenlerin verimliliğini ve performanslarını etkileyen önemli bir boyut da, negatif davranışsal koşullardır. Çalışma ortamını ve işgören performansını olumsuz etkileyen unsurların belirlenmesi ve bunların ortadan kaldırılması ya da mümkün olduğunca azaltılması, apayrı bir çalışma konusudur ve pozitif davranışsal koşullara odaklanmaktan daha az maliyetle daha fazla olumlu sonuç elde edilmesine de müsaittir. İşte bu potansiyel faydalar sebebiyle bu çalışmada, işgörenlerin uğradıkları psikolojik şiddet ve işgören sessizliği kavramları üzerinde çalışma yapılmıştır.

İşgörenlerin işleriyle ilgili düşünce, öneri ve endişelerini ifade etmeleri, ancak çalışma ortamında oluşturulacak içten, samimi ve açık bir ortamda sağlanabilir. İşgörenlerin görüş ve fikirlerini dile dökabilmeleri, yalnız örgütsel sorunlara çözüm geliştirme konusunda fayda sağlamakla kalmaz, işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarının, sadakatlerinin ve gönüllü çalışma isteklerinin de artmasına daha fazla imkan sağlayan bir örgüt iklimi kurulabilmiş olunur.

Yukarıda sözü edilen olası faydalar sebebiyle, bu çalışmada, özel sektörde işgören bireylerin iş görenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik, iş görenlerin sessizlik davranışları ve psikolojik şiddet ile ilişkileri incelenmiştir. Yapılan literatür taraması ve incelenen araştırma sonuçlarında psikolojik şiddet ile iş görenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik arasında, beklendiği gibi, ilişki olduğu saptanmıştır. Psikolojik şiddet ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında da, yine beklendiği biçimde, ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Demografik değişkenler açısından yapılan incelemeler, eğitim düzeyinin hem psikolojik Şiddet beyanları, hem de örgütsel sessizlik algıları ve davranışları açısından gruplar arasında farklılıklar barındıran bir değişken olduğunu göstermiştir. Eğitim düzeyinin bireylerin farkındalıklarını ve beklenti düzeylerini önemli ölçüde değiştirmesi yönüyle, gruplar arası farklılıklarda belirleyici bir faktör olarak öne çıktığı sonuca varılmıştır.

Alt hipotezler ile ilgili analiz sonuçları genel bir bakış ile değerlendirildiğinde, işgörenlerin algıladıkları sessizlik ile ilişkisi açısından en ne çıkan değişkenler, “kendini gösterme ve iletişime yönelik saldırılar” ile “itibara yönelik saldırılar” olmuştur. Sosyal ilişkilere yönelik saldırıların, yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırıların ve sağlığa yönelik saldırıların, işgörenlerin algıladıkları sessizlik ile ilişkisi tespit edilmemiştir. Örgütsel sessizlik davranışlarının psikolojik Şiddet ile ilişkisini inceleyen alt hipotezlerde ise, algılanan sessizliğe kıyasla daha fazla boyut açısından ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma bulguları, işgörenlerin algıladıkları sessizlikten ziyade, örgütsel sessizlik davranışı türlerinin, psikolojik Şiddet ile daha ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Bu bulgular, işgörenlerin st yönetim, bölüm yöneticisi ve örgütsel yapı ile ilgili unsurlar açısından, örgütsel sessizlik ile psikolojik Şiddet arasında pek bağ kurmadıklarını göstermektedir. Ancak yine bulgulardan yola çıkararak, işgörenlerin sergiledikleri sessizlik davranışları ile psikolojik Şiddet arasında daha fazla karşılıklı ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle, psikolojik Şiddeti bireysel bir mesele olarak ele almak daha anlamlı gzmektedir. Psikolojik Şiddetin, maruz kalan bireyin kendisi ile ilgili çıktılarla daha fazla ilişkili olduğu, bireylerin örgüt geneline ilişkin algılamaları ile ise daha az ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Öte yandan, psikolojik Şiddeti belki de farklı bir sınıflandırma ile ele almanın, yorum gücü sağlama açısından daha elverişli olabileceğini düşündürmektedir. Sonuçları itibariyle kritik olan psikolojik Şiddet unsurları ile hafif nitelikteki Şiddet unsurları gibi ikili bir sınıflama ile çalışılmasının, daha tutarlı ve yol gösterici bulgular elde edilmesini sağlayabileceği sonucuna varılmıştır.



## KAYNAKÇA

Ascraft Karen, Lee Book Review, Hearing Silence: Organizing From An Aesthetic Perspective, R.C.Clair **Organizing Silence: A World of Possibilities**, Albany, Human Studies, Amerika, 1998-2000.

Başbakanlığın 19 Mart 2011 gün ve 27879 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren **İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi** konulu genelgesi.<http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110319.htm> Erişim tarihi: 26/08/2014.

Beer Michael, Rusell A. Einsenstant, **The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning**, Sloan Management Review, Amerika, 2000.

Büyüköztürk Şener, **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara, 2014.

Bowen, Frances ve Blackmon Kate, **Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice**, Journal of Management Studies, İngiltere, 2003.

Brinsfield Chad, Edwards Marissa, Greenberg, Jerald, **Historical Review and Current Conceptualizations**, Voice and Silence in Organizations, İngiltere, 2009.

Cüceloğlu Doğan, **Yetişkin Çocuklar**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.

Çakıcı Ayşehan, **Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz Örgütlerde İş Gören Sessizliği**, Detay Yayınları, Ankara, 2010.

Çobanoğlu Şaban, **İş Yerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri**, Timaş Yayınları, İstanbul 2005.

Durak İbrahim, **Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2012.

Ephratt Michal, **The functions of silence**, Journal of Pragmatics, İsrail, 2008.

Farell Dan, **Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study**, Academy of Management Journal, Amerika, 1983.

Gambarotto Francesca, Cammozzo Alberto, **A dream out of silence: employee voice and innovation in a public sector community of practice**. Innovation: Management, Policy & Practice, İtalya, 2010.

- Gül Hülya, **İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma**, Türk Silahlı Kuvvetleri Koruyucu Hekimlik Bülteni.
- Gün Hüseyin, **Çalışma Ortamında Psikolojik Taciz**, Lazer Yayınları, Ankara, 2010.
- Güngör Meltem, **Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz**, Derin Yayınları, İstanbul, 2008.
- Gürüz Demet, Eğinli Temel Ayşen, **İletişim Becerileri Anlamak, Anlatmak, Anlaşmak**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2013.
- Hang Xu, Vliert Van de Evert, Vegt Van der Gerben, **Management and Organization Review**, Çin, Hollanda, 2005.
- Henriksen Kerm, Dayton Elizabeth, **Organizational Silence and Hidden Threatst to Patient Safety Health Services Research**, Amerika, 2006.
- Kahveci Gökhan, Demirtaş Zülfi, **Öğretmenler için Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çabası**, Elazığ, 2013.
- Kish-Gephart Jennifer J. James R. Detert, Linda Klebe Trevino, Amy C. Edmondson **Silenced by fear: The nature sources and consequences of fear at work**, **Research in Organizational Behavior**, Amerika, 2009.
- Kolarska Lena, Aldrich Howard, **Exit, Voice and Silence: Consumers and Managers Responses to Organizational Decline**, Organizational Studies, Amerika, 1980.
- Leymann **Introduction to the Concept of Mobbing**, **The Mobbing Encyclopedia**, <http://www.leymann.se/English/11110E.HTM> 2013.
- Milliken J. Frances, Morrison Wolfe ve Hewlin Patricia, **An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why**, Amerika, 2003.
- Önertoy Osman Cem, **Mobbing İş Yerinde Duygusal Taciz**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2003.
- Özcan Nazlı, **Mobbing Örgütsel Vatandaşlık Davranışı üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman Özel İl İdaresinde Uygulama**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, 2011.
- Özdamar Kazım, **Paket programlar ile istatistiksel veri analizi**, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2004.

- Özdemir Serpil, **Hemşire Kaleminden Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Saldırı**, GATA Hemşirelik Yüksek Okulu, Ankara, 2013.
- Paksoy Mahmut, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Pinder Craig, C. Karen, P. Harlos, **Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses Perceived Injustice Research in Personnel and Human Resources Management**, Amerika, 2001.
- Premeaux F. Sonya, Bedeian G. Arthur, **Journal of Management Studies**, Amerika, 2003.
- Sarioğlu Gülşah Sultan, **Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye, 2013.
- Şimşek Eylem, Aktaş Hakkı, **Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir, 2012.
- Subra Tangirala, Rangaraj Ramanujam, **Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate**, Personnel Psychology, Amerika, 2008.
- Tarhan Nevzat, **Psikolojik Savaş Gri Propoganda**, Timaş Yayınları, İstanbul, 2008.
- Tınaz Pınar, **Mobbing Tanısı ve Olguyla Mücadele**, Mess Mercek Dergisi, [http://www.pinartnaz.com/makale1-\\_mercek\\_pinar\\_tinaz.pdf](http://www.pinartnaz.com/makale1-_mercek_pinar_tinaz.pdf). 2013.
- Tokat Bülent, **Değerlerin Psikolojik Kuşatması Mobbing**, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.
- Türk Dil Kurumu  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f0d71d2701078.77468042](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.4f0d71d2701078.77468042) Erişim tarihi:26/08/2014.
- Vakola Maria, Bouradas Dimitris, **Employee Relations**, Yunanistan, 2005.
- Van Dyne Linn, Ang Soon Botero C. Isabel, **Conceptualizing Employee Silence and EmployeeVoice as Multidimensional Constructs**, Amerika, 2003.

**EK-1****ANKET FORMU**

Sayın katılımcı,

Yüksek lisans tez çalışmasının bir parçası olan bu anketin amacı işgörenlerin psikolojik şiddet ve örgütsel sessizlik davranışlarında bulunup bulunmadıkların saptamaktır. Yapılan anket sonuçları hiçbir şekilde çalıştığınız kurumla paylaşılmayacaktır. Bilimsel esasları dayalı olarak hazırlanan anket sorularında vereceğiniz cevaplar çok önemli katkılar sağlayacaktır. Ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencisi

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Polat GÜLŞEN

İstanbul Kültür Üniversitesi

İstanbul Kültür Üniversitesi

**1. BÖLÜM****1. Cinsiyetiniz?**

( ) Erkek ( ) Kadın

**2. Yaşınız?**

( ) 18-23 ( ) 24-29 ( ) 30-35 ( ) 36-41 ( ) 42 ve üstü

**3. Medeni Durumunuz?**

( ) Evli ( ) Bekar

**4. Öğrenim Durumunuz?**

( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans

( ) Doktora

**5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 ( ) 5-10 ( ) 10-15 ( ) 15 ve üstü

**6. Geliriniz?**

( ) 500-1000 ( ) 1000-1500 ( ) 1500-2000 ( ) 2000-2500 ( ) 2500 ve üstü

	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>
Örgüt üst idarecileri; işgörenlerin, yaşanan uyuşmazlıkları konuşmaları için destekler.					
Bu örgütte fikirlerimi dile getirmekte özgür hissederim.					
Uyuşmazlık yaşarsam, üst idareciler tarafından sorun çıkaran veya şikayetçi biri olarak algılanabilirim.					
Örgütte ki uyuşmazlıkları dile getirirsem, üst idarecilerinden olumsuz tepki alabilirim.					
Mevcut disiplin ve kurallarıyla ilgili olarak bir sorun yaşarsam üst idare bunu örgüte karşı bir sadakatsizlik olarak algılayabilir.					
İdarecimizin işgörenler arasında çıkabilecek uyuşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum.					
İdarecimizin işgörenlerin söylediklerine önem verdiğine inanıyorum.					
İdarecimizin işgörenlerden gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.					
İdarecimizin işgörenlerin yaşadığı uyuşmazlıkları dile getirmelerini desteklediğine inanıyorum.					
İdarecimizin işgörenlerin katkı sağlayabilecek farklı düşünceleri dile getirmelerini desteklediğine inanıyorum.					
Farklı bölüm/birimlerde işgören mesai arkadaşlarımızla iletişimimiz çok iyi düzeyde değildir.					
İşgörenler arasında bilgi ve tecrübe alışverişi sistemli ve organize durumdadır.					
İşgörenler ile idarecilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.					
Örgütte meydana gelen değişimler işgörelere yeterince iletilmektedir.					

Örgütün amaç, planları, misyon ve süreçleri ile ilgili olarak işgörenlere bilgi verilir.					
Yapılan düzenlemelere veya değişiklikler hakkında fikrimi sunmam.					
Alınan kararlara uyum sağlayıp ve kararlarla ilgili düşüncelerimi kendime saklarım.					
Yaşadığım sorunların çözümüne yönelik fikirlerimi idarecim ile paylaşmam.					
Yapılan işlerin iyileştirmesine yönelik düşüncelerimi başaramama kaygısıyla saklarım.					
İş ortamının nasıl iyileştirebileceği hakkında düşüncelerimi, beni ilgilendirmediği için konuşmam.					
Yetersiz biri olarak görülmekten endişe duyduğum için sessiz kalırım.					
Mevcut yapıyı değiştirebilecek etkiye sahip olmadığımı düşündüğüm için sessiz kalırım					
Konuşmanın fayda sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.					
Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım.					
Konuşmamam konusunda idareci veya mesai arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak ikaz edildiğim için sessiz kalırım.					
Üst idareden veya işgören arkadaşlarımdan çekindiğim için fikirlerimi dile getirmem.					
Endişelerimden dolayı olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri üst idareden gizlerim.					
Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.					
Kendimi korumak için mevcut şartları düzenleme amacıyla düşüncelerimi ifade etmem.					
Zarar göreceğimi düşündüğüm için çözüm önerilerimi kendime saklarım.					

Daha önce, konuştuğum zaman yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı sessiz kalmayı tercih ederim.					
Konuştuğum zaman misilleme görmekten korktuğum için sessiz kalırım.					
Huzursuzluk yaşamamak için sessiz kalırım.					
İmaj ve itibarımı korumak için sessiz kalırım.					
Örgütün bilgilerini açıklamam yönünde gelebilecek baskılara göğüs geremeyebilirim.					
Örgütümde gördüğüm irili-ufaklı tüm sorunları dikkate alır ve sürekli ifade ederim.					
Uyuşmazlıkları takım ruhunu bozmaması için ifade etmem.					
Örgüt işgörenlerine ait özel bilgileri gerektiğinde açıklarım					
Örgüt yapısı ve şartları hakkında bazen gereksiz yere yakındığım olur.					
Mesai arkadaşlarımı korumak için sessiz kalırım.					
Mesai arkadaşlarımın kalbini kırmamak için sessiz kalırım.					
Mesai arkadaşlarımla ilgili olan ilişkilerimi korumak için sessiz kalırım.					
Uyuşmazlıkların başlıca sebebi olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.					
Tartışma yaşamamak için sessiz kalırım.					
İş ortamından dışlanabileceğimi düşündüğüm için sessiz kalmayı tercih ederim.					

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Bir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
İdarecimın kendimi gösterme olanaklarını kısıtladığı oluyor.					
Örgütte sözüm sürekli kesiliyor.					
Mesai arkadaşlarımın kendimi gösterme olanaklarını kısıtladığı oluyor					
Yüzüme bağırıldığı ve/veya yüksek sesle azarlandığım oluyor.					
Yaptığım iş sürekli olumsuz yönde eleştiriliyor.					
Sözlü tehditler aldığım oluyor					
Yazılı tehditler aldığım oluyor					
Jestler ve mimiklerle iletişim kurmamın engellendiği zamanlar oluyor					
İmalar yoluyla iletişim kurmamın engellendiği zamanlar oluyor.					
Mesai arkadaşlarım benimle konuşmuyor					
Mesai arkadaşlarımla iletişime geçemiyorum, engellerle karşılaşıyorum.					
Mesai arkadaşlarımdan soyutlanmış örgüt alanlarında çalıştırılıyorum					
Mesai arkadaşlarımla benimle konuşması yasaklanıyor					
Sanki orada yokmuşum gibi davranıldığı zaman oluyor.					
İnsanların arkamdan negatif söylemlerde bulunduğunu duyuyorum.					
Kendimle ilgili asılsız söylentiler çıktığını duyuyorum					
Psikolojik sorunlarım varmış gibi davranıldığı oluyor					
Psikolojik destek almam için baskı yapıldığı zamanlar oluyor					
Özrümle alay edildiği oluyor					
Benimle alay etmek için davranışlarımla taklit edildiği zamanlar oluyor					
Dini inançlarım veya siyasi görüşümle alay edildiği zamanlar oluyor					
Özel hayatımla alay edildiği zaman oluyor					



Özgüvenimi olumsuz etkileyen işleri yapmaya zorlandığım oluyor					
Emeklerimi küçük düşürecek şekilde yargılandığı zamanlar oluyor					
Kararlarım sürekli sorgulanıyor					
Cinsel içerikli imalarla karşılaştığım oluyor					
Örgütte bana özel bir görev verilmiyor					
Kapasitemin altında işler verildiği zamanlar oluyor					
İşim sürekli değiştiriliyor					
Bana özgüvenimi olumsuz etkileyecek işler verildiği zamanlar oluyor					
Bana itibarımı düşürecek şekilde, niteliklerim dışında işler verildiği oluyor					
Evime, özel eşyalarımın müdahale edildiği veya zarar verildiği oluyor					
Mesai arkadaşlarımın bana mali yük getirecek zararlara sebep olduğu zamanlar oluyor					
Bana fiziksel olarak zarar verildiği oluyor					
Fiziksel şiddet tehditleri aldığım oluyor					
Korkutmak için hafif derece de şiddet uygulandığı zamanlar oluyor					
Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlandığım zamanlar oluyor					