



SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**İŞ YERİNDE YILDIRMA DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: SIVAS'TA 3 VE 4  
YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Nihal SÖNMEZ

Sivas

Ekim 2019

SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

**İŞ YERİNDE YILDIRMA DAVRANIŞLARININ ÖRGÜTSEL  
SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: SİVAS'TA 3 VE 4  
YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Nihal SÖNMEZ

**Tez Danışmanı**

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Sivas

Ekim 2019

KABUL VE ONAY

**Üniversite:** : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Ana Bilim Dalı** : İşletme Ana Bilim Dalı  
**Tezin Başlığı** : İş Yerinde Yıldırma Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sivas'ta 3 ve 4 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma  
**Savunma Tarihi** : 05/09/2019  
**Danışmanı** : Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

Unvanı - Adı Soyadı

**Jüri Başkanı** : Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ

**Üye** : Dr. Öğr. Üyesi Ufuk ORHAN

**Üye** : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa IŞKIN

İmza  






**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

Nihal SÖNMEZ tarafından hazırlanan İş Yerinde Yıldırma Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sivas'ta 3 ve 4 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma başlıklı tez, kabul edilmiştir. ....//....//.....

Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL  
Enstitü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dâhil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

02/10/2019

Nihal SÖNMEZ

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yürütölmesi sırasında desteğini esirgemeyen danıőmanım, değerli hocam Sayın Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ'e, çalıőmalarım boyunca ümit verdiği ve destek olduğu için biricik kız kardeőim Zuhall SÖNMEZ'e, bu süreçte en sıkıntılı zamanlarımda gerek dost olarak yanımda bulunan gerek akademik bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan çok kıymetli arkadaőım Sema BACAĞ'a, yine desteklerinden dolayı Sivas İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünde alıőan iş arkadaşlarıma teőekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca eğitim hayatım boyunca maddi manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan aileme de sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>3</b>
<b>YILDIRMA (MOBBİNG)</b> .....	<b>3</b>
1.1. Yıldırma Kavramı.....	3
1.2. Yıldırmanın Aşamaları .....	4
1.2.1. Anlaşmazlık veya Çatışma Aşaması.....	5
1.2.2. Saldırganlık Aşaması .....	5
1.2.3. Yönetim Birimlerinin Girdiği Aşama .....	6
1.2.4. Yalan Yakıştırmaya ve İfadelerle Damgalama Aşaması .....	7
1.2.5. Mesleği Sonlandırma Aşaması .....	8
1.3. Yıldırma Sürecindeki Etmenler .....	9
1.3.1. Süreklilik ve Sıklık .....	9
1.3.2. Güçler Arasındaki Dengesizlik .....	10
1.3.3. Çeşitlilik.....	11
1.3.4. Saldırganlık .....	11
1.4. Yıldırma Türleri .....	12
1.4.1. Fonksiyonlar Arası (Yatay) Yıldırma .....	13
1.4.2. Dikey (Hiyerarşik) Yıldırma.....	15
1.4.2.1. Yukarıdan Aşağıya Yıldırma .....	15

1.4.2.2.Aşağıdan Yukarı Yıldırma .....	16
1.5.Yıldırmanın Etkileri.....	17
1.5.1.Yıldırmanın Bireye Etkileri.....	17
1.5.2. Yıldırmanın Örgütsel Etkileri.....	19
1.5.3.Yıldırmanın Toplumsal Etkileri .....	20
1.6.Yıldırma ile Başa Çıkma Yöntemleri .....	21
1.6.1.Yıldırma ile Mücadelede Bireysel Yöntemler.....	21
1.6.2.Yıldırma ile Mücadelede Örgütsel Yöntemler .....	23
1.6.3.Yıldırma ile Mücadelede Hukuksal Yöntemler.....	25
<b>BÖLÜM II.....</b>	<b>27</b>
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....</b>	<b>27</b>
2.1. Kavram Olarak Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik.....	27
2.2.Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Süreci .....	30
2.2.1.İlk Dönem.....	30
2.2.2.İkinci Dönem.....	31
2.2.3. Üçüncü Dönem.....	31
2.3.Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	32
2.3.1.Bekleyiş Teorisi.....	33
2.3.2. Kendini Uyarılma Teorisi.....	33
2.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	34
2.3.4. Fayda Maliyet Teorisi .....	35
2.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	36
2.4.1.Bireysel Nedenler.....	37
2.4.2.Örgütsel Nedenler .....	38
2.4.3.Yönetimsel Nedenler .....	40
2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	41

2.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları.....	42
2.5.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları .....	42
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>45</b>
<b>TÜKENMİŞLİK.....</b>	<b>45</b>
3.1. Tükenmişlik Kavramı.....	45
3.2. Tükenmişliğin Belirtileri .....	47
3.2.1. Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri.....	49
3.2.2. Tükenmişliğin Ruhsal Belirtileri .....	49
3.2.3. Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri.....	50
3.3. Tükenmişliğin Sebepleri.....	50
3.3.1. Tükenmişliğin Kişisel Sebepleri.....	51
3.3.1.2 Kişilik Özellikleri .....	52
3.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sebepleri .....	53
3.4. Tükenmişliğin Sonuçları .....	56
3.4.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları .....	56
3.4.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları.....	57
3.4.3. Tükenmişliğin Ailevi Sonuçları.....	58
3.5. Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri.....	58
3.5.1. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Yöntemler .....	59
3.5.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler.....	60
3.6. Tükenmişlik Modelleri .....	61
3.6.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	61
3.6.2. Pines Tükenmişlik Modeli .....	62
3.6.3. Freudenberger Modeli.....	63
3.6.4. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli.....	64
3.6.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli .....	65



3.6.6. Kopenhag Tükenmişlik Modeli.....	66
<b>BÖLÜM IV.....</b>	<b>69</b>
<b>BULGULAR YORUMLAR .....</b>	<b>69</b>
<b>İŞ YERİNDE YILDIRMA DAVRANIŞLARININ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: SİVAS'TA 3 VE 4 YILDIZ OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>69</b>
4.1.Araştırmanın Konu Seçimi .....	69
4.2. Araştırmanın Amacı.....	71
4.3. Araştırmanın Önemi .....	71
4.4. Problem Cümlesi.....	72
4.5. Evren Örneklem .....	72
4.6. Sınırlılık ve Varsayımlar.....	73
4.7. Veri Toplama Teknikleri.....	74
4.8. Verilerin Analizi .....	76
4.9. Uygulama Sonuç Tabloları .....	77
4.10 Regresyon Analizi Sonuçları .....	92
<b>SONUÇ .....</b>	<b>95</b>
Öneriler .....	98
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>101</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>115</b>
EK 1. Anket Formu.....	115
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>119</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 4.1.</b> Katılımcıların Sosyo-demografik özellikleri.....	77
<b>Tablo 4.2.</b> Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin veriler.....	78
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcıların İş yerindeki çalışma pozisyonuna göre incelenmesi....	79
<b>Tablo 4.4.</b> Yıldırma ölçeğine verilen cevaplara ilişkin frekans analizi sonuçları	80
<b>Tablo 4.5.</b> Örgütsel sessizlik ölçeğine verilen cevaplara ilişkin frekans analizi sonuçları .....	82
<b>Tablo 4.6.</b> Katılımcıların tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplara ilişkin frekans analizi sonuçları.....	84
<b>Tablo 4.7.</b> Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenleri ile cinsiyet ilişkisi .....	87
<b>Tablo 4.8.</b> Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenleri ile medeni durumla ilişkisi.....	87
<b>Tablo 4.9.</b> Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenleri ile yaş durumunun ilişkisi.....	88
<b>Tablo 4.10.</b> Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenleri ve eğitim ilişkisi .....	89
<b>Tablo 4.11.</b> Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenleri ile turizmle ilgili eğitim alınmanın incelenmesi .....	90
<b>Tablo 4.12.</b> Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenlerinin çalışma pozisyonuyla ilişkisi.....	90
<b>Tablo 4.13.</b> Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenlerinin, çalışanların iş değiştirme düşüncesiyle ilişkisi.....	91
<b>Tablo 4.14.</b> Yıldırmanın, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlikle ilişkisinin sonuçları .....	91
<b>Tablo 4.15</b> Yıldırma davranışlarının örgütsel sessizliğe ve tükenmişliğe etkisine ilişkin regresyon ve korelasyon analizi sonuçları .....	92



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Çalışanların örgüt içinde sessiz kalma sebepleri .	29
Şekil 2. Tarihsel Süreçte Örgütsel Sessizlik	32
Şekil 3. Sessizlik Sarmalı	35
Şekil 4. Örgütsel sessizliğe neden olan etkenler	36
Şekil 5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	40
Şekil 6. İnsan Fonksiyon Eğrisi	46
Şekil 7. Tükenmişliğin dönemsel belirtileri.	48
Şekil 8. Cherniss Tükenmişlik Modeli	62
Şekil 9. Geliştirilen Model	93



## ÖZET

Yıldırma davranışları son zamanlarda iş hayatında önemli örgütsel sorunların başında gelmektedir. İş yerinde yaşanan yıldırma davranışları, örgütsel ve bireysel anlamda birçok olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle çalışmanın temel amacı, insanlarla yüz yüze iletişimin zorunlu olduğu hizmet sektörünün önemli yapı taşlarından sayılan, otel işletmelerinde yaşanan yıldırma davranışlarının, örgütsel sessizlik ve tükenmişliğe olan etkisini incelemek olmuştur.

Bu amaç doğrultusunda, hazırlanan çalışmanın evrenini, Sivas ilinde faaliyet gösteren, turizm işletme ve yatırım belgeli otellerde çalışan 204 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklem gurubunu ise, anketlerin uygulanacağı 10 - 17 Ocak 2019 tarihinde araştırmaya gönüllü olarak katılan ve anket formunu geçerli doldurduğu görülen, toplam 158 personel oluşturmaktadır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Örneklem gurubuna uygulanan anket, demografik değişkenlerin tespitine yönelik sorular, “İşyeri Zorbalığı Ölçeği”, “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”nden oluşmaktadır. Veri toplama araçlarıyla elde edilen anketler, SPSS 22.0 paket programıyla %95 güven aralığında analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, işyerinde yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerin işlerini değiştirme düşüncesine sahip oldukları, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yıldırma, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik faktörlerinin birbiriyle olan ilişki düzeyi; yıldırma davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisi %49, yıldırmanın tükenmişliğe olan etki seviyesi %50 olduğu görülürken, örgütsel sessizliğin tükenmişliğe olan etkisinin seviyesi %50 oranında olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mobbing, Tükenmişlik, Örgütsel sessizlik, Turizm



## **ABSTRACT**

Mobbing behavior is one of the most important organizational problems in business life. Mobbing behaviors in the workplace have many negative consequences in organizational and individual terms. Therefore, the main aim of the study was to investigate the effects of mobbing behaviors in hotel establishments, which are considered as important building blocks of service sector where face to face communication with people is obligatory, on organizational silence and burnout.

For this purpose, the population of the study is composed of 204 people working in different 3 - 4 - star hotels operating in Sivas. The sample group of the study consisted of 158 personnel who participated in the study voluntarily on 10 - 17 January 2019, on which the questionnaires will be applied.

In the study, a questionnaire was used as a data collection tool. The questionnaire applied to the sample group consisted of questions about demographic variables, “Workplace Bullying Scale”, “Organizational Silence Scale” and “Maslach Burnout Scale. The questionnaires obtained with the data collection tools were analyzed with the SPSS 22.0 package program at 95% confidence interval. As a result of the analyzes, it was seen that people who were exposed to intimidation behaviors in the workplace had the idea of changing their jobs and their levels of organizational silence and burnout were high. In addition, the relationship between intimidation, organizational silence and burnout factors; while the level of mobbing behaviors was found to be 49%, the level of mobbing with burnout was 50%, while the level of organizational silence with burnout was 50%.

**Key Words:** Mobbing, Burnout, Organizational Silence, Tourism





## GİRİŞ

İş hayatı, kişinin yaşamının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Bu sebeple çalışma yerlerinin ve iş ortamlarının yalnızca ekonomik açıdan ele alınması doğru değildir. Çalışma koşullarının bireyin psikolojisine direkt etki ettiği gerçeği görmezden gelinmemelidir. Çalışma koşullarının psikolojik etkileri, sektörlere göre farklılık göstermektedir. Çalışanların birbirleriyle ve müşterilerle olan ilişkilerinin çok sık olduğu hizmet sektöründe ise bu durum daha önemli bir hal almaktadır. Hizmet sektöründeki müşterilerin beklentilerinin farklılık arz etmesi, verilen hizmetin, kaliteli olarak zamanında verilmesi, güler yüzlü hizmet anlayışı vb. beklentilerin karşılanabilmesi iş görenlerin tecrübesi ve iş motivasyonu ile doğrudan ilişkilidir.

İş ortamında, bazı kişilerin üzerinde psikolojik baskı kurulup engellenmeye çalışılması, bu duruma maruz kalan personel üzerinde, işten soğuma, işten uzaklaşma, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik durumu gibi bazı olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu olumsuz etkiler, işletmeler ve akademik çerçeveden açısından üzerinde durulması gereken önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yerinde uygulanan psikolojik şiddet başlangıçta kişiler arası çatışma gibi yorumlanıp önlem alınmadığında önemli sorunlara neden olmaktadır. İş ortamında yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin psikolojisinde ciddi manada bozulmalar ve fiziksel sağlık sorunları görülmektedir (Zapf vd., 1996: 233).

Bu bilgiler ışığında hazırlanan çalışma dört bölüm halinde kurgulanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, yıldırma (mobbing) ana başlığı altında; yıldırma kavramının tanımı, aşamaları, etkenleri, yıldırma türleri, yıldırmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal etkileri, yıldırma davranışlarıyla başa çıkma yöntemlerine dair bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel sessizlik ana başlığı altında; tarihsel süreci, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise tükenmişlik ana başlığı altında; tükenmişlik kavramının tanımı, tükenmişlik belirtileri, sebepleri, sonuçları, tükenmişlikle mücadele teknikleri, tükenmişlik modellerine dair genel bilgiler incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmanın yöntemini oluşturan; araştırmanın konu seçimi, amacı, önemi, problem cümlesi evren örnekleme, sınırlılık ve varsayımları, veri toplama teknikleri verilerin analizi ve hipotezlerine ne dair bilgilerin verilmesinin ardından anket sonuçlarına dair elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Anket sonuçlarının ayrı ayrı tablolar halinde sunulduğu bu bölümde tablo yorumlarının verilmesinin ardından çalışma sonuç bölümüyle son bulmuştur.

# BÖLÜM I

## YILDIRMA (MOBBİNG)

Kişilerin iş yerinde karşılaştığı zorbalık anlamında kullanılan yıldırma; mobbing, psikolojik taciz, psikolojik terör, iş yeri terörü vb. gibi farklı şekilde ifade edilmektedir.

### 1.1. Yıldırma Kavramı

İngilizce, “mobbing” kavramının kökü, şiddetle ilgili ve kanuna uygun olmayan kalabalık anlamı taşıyan “mob” tan gelmektedir. Mobbing, kavram olarak, psikolojik taciz, topluca saldırma, çevresini kuşatma ve sıkıntı verme (yıldırma) anlamında kullanılmaktadır (Yüksel 2017: 13). Bu kavram sektörlere ve kişilere göre farklı şekillerde görülebilir.

Psikolojik yıldırma kavramının literatürde farklı şekillerde tanımlanmasının yapıldığını görmek mümkündür. Bu farklılığın sebebi bu kavramın anlamının geniş olmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim yıldırma kavramı, mobbing, psikolojik şiddet, zorbalık, duygusal şiddet gibi farklı şekilde ifade edilmektedir. Yapılan tanımların tek başlık altında toplanmasına bir başka engel ise, yıldırma olarak görülen davranışların her birey açısından algılanma şeklindeki farklılıktır (Koçak, Yeşilyurt 2014). Mobbing, çalışma ortamında üstler veya mesai arkadaşları tarafından bireye yansıtılan psikolojik şiddet olarak ifade edilebilir.

Yıldırma kavramıyla ilgili literatürde farklı tanımları incelendiğinde en genel tanım olarak; Tınaz (2006)’nın; Üstleri veya mesai arkadaşları tarafından sistematik biçimde uygulanan kötü davranışlar, şiddet, tehdit vb. aşağılama davranışları olarak kabul edilebilir (Tınaz 2006: 11). Çalışma ortamında meydana gelecek yıldırma davranışlarını kimin yaptığının fazla bir önemi yoktur. Nitekim bu olumsuz davranışları işverenin yapabileceği gibi (dikey taciz) bazı durumlarda da aynı seviyede çalışan personel tarafından da (yatay taciz) yapılabilir (Demircioğlu 2007: 118). Dolayısıyla olumsuz bir davranışın yıldırma davranışı sayılması için yalnızca üstler tarafından yapılmış olması gerekmez.

Leymann (1996) iş yerindeki yıldırma davranışlarını psikolojik terör olarak ifade etmekte ve bir veya daha fazla kişi tarafından düzenli olarak sistematik şekilde duygusal yönden zedeleyici olan bu davranışlara maruz bırakılması şeklinde ifade etmektedir (Leymann 1996: 168). Yıldırma kavramının bir başka tanımını ise Köse (2006); işten yıldırma davranışlarına maruz kalan bireylerin kendini ifade etmesine imkan verilmediği, bireyin aşağılanarak damgalandığı ve dışlandığı süreç olarak tanımlamaktadır (Köse 2006: 284).

Yıldırma davranışlarının birey üzerindeki etkilerinin engellenmesi ve performansın olumlu yönde etkilenmesi için bu kavramın tanımının doğru yapılması çok önemlidir. Nitekim tanımının yapıp teşhisin konulması çözümüne son derece önemli katkı sağlayacaktır.

## **1.2. Yıldırmanın Aşamaları**

İş yerinde yıldırma diye nitelendirilen davranışlar birtakım evrelerden oluşan bir süreçtir. İşten yıldırmayı hedef alan davranışlar var oldukça, bu duruma maruz kalan mağdurların psikolojik durumlarında bozulmalar olabilmektedir (Can 2007: 18). Yıldırma davranışlarına maruz kalan kişinin psikolojisinde yıkıcı etkilere yol açabilmekte ve bu durumun sonucunda ise,

- Çalışanlar arasında iletişim sorunları,
- Kaba davranışlar,
- Örgüt içinde sindirme,
- Sessizlik,
- Tükenmişlik vb.

gibi durumlara yol açmaktadır. Pedagojik psikoloji uzmanı olan Leymann İş yerinde yaşanan yıldırma davranışlarını, anlaşmazlık veya çatışma, saldırganlık içeren eylemler, işletmelerin yönetim birimlerinin girdiği aşama, doğru olmayan yakıştırmalar ve ifadelerle damgalanma ve mesleği sonlandırma aşaması olmak üzere beş evrede ele alınmıştır (Tayyar 2008: 21). Bu tanımlamadan da anlaşılacağı gibi yıldırma davranışları, ansızın gelişen olumsuz davranış olarak görülemez. Zamanın da önleminin alınmaması durumunda aşamalar halinde daha

büyük sorunlara neden olabilmektedir. Bu evreleri kısaca şu şekilde tanımlamak mümkündür.

### **1.2.1. Anlaşmazlık veya Çatışma Aşaması**

İnsanların hayatının her evresinde, çatışmaların yaşanması kaçınılmaz bir gerçektir. Eğitim ve gelir seviyesinin en yüksek olduğu toplumlarda, en profesyonel personelleri bünyesinde barındıran örgütlerde bile işgörenlerin beklentilerinin farklı olması sebebiyle çatışmaların yaşandığı görülmektedir.

İnsanların beraber çalışıp aynı ortamda buldukları diğer insanlarla arasında zaman zaman oluşan fikir uyuşmazlıkları, çatışmaları meydana getirmektedir. Bu süreçte önemli olan çatışmaların yaşanmamasını sağlamak veya bu durumu görmezden gelmek değil, etkilerinin azalmasını sağlamak olacaktır. Nitekim oluşacak bu çatışmalar küçük gibi görünse bile zaman içinde büyüyen farklı sorunlara neden olmaktadır. Zamanında çözülmeyen bu tip olumsuz davranışların, örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı unutulmamalıdır (Çoroğlu 2003: 139).

Örgütte veya işyerinde yaşanan bu çatışma durumu henüz yıldırma niteliğini kazanmamış olsa bile bu duruma maruz kalan birey kendini savunma durumundadır. Dolayısıyla bu durumun devam etmesi halinde kişinin psikolojisinde olumsuz etkiler görülmeye başlamaktadır. Bu nedenle iş yerinde yaşanacak olan anlaşmazlık veya çatışmalar yıldırma davranışlarını tetikleyen önemli bir unsur olarak gösterilebilir (Minibaş vd 2009: 16).

Yıldırmanın ilk evresi olarak ifade edilebilin bu aşamanın çözümü çok önemlidir. Henüz yıldırma davranışı olduğuna dair net kanıtların olmaması bu olumsuz davranışların giderilmesine engel teşkil edebilir. Bu nedenle iş yerinde yaşanan anlaşmazlık ve çatışma aşamalarının küçümsenmemesi ve büyüyebileceği düşüncesi ön planda tutulmalıdır.

### **1.2.2. Saldırganlık Aşaması**

İşten yıldırma aşamalarından olan saldırganlık aşamasının tanımını yapmadan önce saldırganlık kavramının karşılığının verilmesi, konunun daha iyi

anlaşılması açısından faydalı olacaktır. Türkçe sözlükte saldırganlık; “insanların kendi davranışlarını ve düşüncelerini, karşı taraftan gelen direnmelere karşı, zoraki biçimde karşıdakine kabul ettirme çabalarıdır” (TDK Sözlük 2011: 2017)

Bu aşamayı, çatışmanın olgunlaşması evresi olarak da isimlendirmek mümkündür. Bu aşamada oluşan psikolojik baskılar ve saldırganlık içeren eylemler, yıldırma davranışlarını harekete geçireceğini göstermektedir. Burada saldırgan davranışlar, günlük hayatta karşılaşılan benzer davranışlardan çok farklıdır. Aradaki en büyük fark olarak, sistematik biçimde yapılması, bir nevi mağdura ceza verip onu dışlamak amacı taşıması gösterilebilir (Tınaz vd., 2008: 31).

Yıldırma davranışlarına maruz kalan kişi, toplumsal açıdan her fırsatta sosyal çevresinden uzaklaşmak zorunda kalmaktadır. Bu durum ise bireyin kendini toplumdaki çekmesi, yalnız kalmayı istemesi, konuşmaması gibi durumları beraberinde getirmektedir. Nitekim çevresiyle problemi olduğu düşüncesinin doğruluğunu gösterir nitelikte, kendi aleyhinde işlerin daha karmaşık bir hale gelmesine neden olmaktadır (Minibaş, İdiğ 2009: 16).

Çalışma ortamında bu davranışlara maruz kalan bireyler, sağlıklı düşünüp sağlıklı karar almakta zorlanabilirler. Her gün stresle işe gider ve çalışmayı istemez. Bu gibi durumlar kişinin sağlığını ciddi manada tehdit eder hale getirebilir. Örgütsel açıdan da yıldırma politikalarının önüne geçilmezse, bulaşıcı hastalık gibi örgütü tamamen sararak, personelin birbirine saygısının azalmasına, ekip çalışması gerektiren durumlarda (hizmet sektörü) çalışanlar arasında uyumsuzluk yaşanmasına neden olarak, iş yeri verimliliğinin azalması sonucunu ortaya çıkarabilir.

### **1.2.3. Yönetim Birimlerinin Girdiği Aşama**

Yıldırma davranışlarının bu evresinde, çalışanlar iş yerinde tedirgin olmakta, etkisiz hale getirilmekte ve işinden soğutulmaktadır. Örgütler veya işletme bu aşamada denetimlerle personeli sıkıştırabilir. Yönetimler doğrudan yıldırma davranışları içinde görünmeseler bile dolaylı olarak yıldırma politikası içerisinde buldukları görülmektedir (Davenport vd., 2003: 20).

Yönetim var olan idari gücünü yitirmemek, hedefinde olan bireyi kontrol altında tutabilmek amacıyla denetimleri çoğaltırlar. Yönetim kendisi açısından zararsız görünen bu davranışı sergilerken, mağdurun direnç göstermesi durumunda ise bu baskıları artırmaktadır. (Hirigoyen 2000: 70). Bu evrede yönetim asli görevlerinden olan psikososyal durumun kontrol edilmesi görevini ihmal ederek, yıldırma sürecinin içinde yer alıp bu olumsuz davranışa ortak olmaktadır (Tınaz 2011: 65).

Yönetim yıldırma sürecinde yalnızca asıl yetkilerini kullanmakla kalmayıp, elinde bulunan örgütün kaynakları ve diğer yetkilerini de kullanarak, mağdura baskı uygulayabilir. Bu süreçte yıldırma politikalarına maruz kalan birey, bu olumsuz davranışların yanı sıra hizmet verdiği örgüt veya işletmeyle de başa çıkmak durumunda kalmaktadır. Yönetimin bu şekildeki davranışları, personel motivasyonunun düşmesine ve farklı birçok olumsuz davranışın meydana gelmesine sebep olmaktadır (Tutar 2010: 87). Yıldırma politikaları (dışlama, değersizleştirme, dikkate almama) gibi davranışlara maruz kalan kişilerin bu durumdan olumsuz etkilenmesinin yanı sıra, bu durumun örgüte olan olumsuz etkileri de son derece büyüktür.

Bu aşamada ifade edildiği gibi yıldırma davranışları yalnızca kişisel alanda bir tehlike unsuru olmasının yanı sıra örgütsel açıdan da bir takım riskler taşımaktadır. Dolayısıyla bünyesinde çalışan personelden üst düzey verim almak isteyen örgütlerin bu evrede daha dikkatli ve duyarlı olmaları büyük önem taşımaktadır.

#### **1.2.4. Yalan Yakıştırma ve İfadelerle Damgalama Aşaması**

Yönetimsel baskılar tarafından suçlanan mağdur, günah keçisi ilan edilmekte ve kendine karşı birtakım suçlamalar, damgalamalar yapılmaktadır. Bu süreçte mağdur; asi, muhalif, ruh hastası, paranoyak, zor olarak görülmekte ve ötekileştirilmektedir. Yıldırma sürecindeki yaşanan bütün olumsuzlukların sorumluluğu mağdura yüklenerek onun damgalanmasına zemin hazırlanmaktadır. Bu baskılara daha fazla dayanamayan mağdurun psikolojisi gün geçtikçe kötüleşmekte ve ruhsal ve fiziksel hastalık belirtileri boy göstermektedir (Solakoğlu 2007: 11).



Damgalanma aşamasından sonra mağdur kaybolan sağlığına kavuşmak maksadıyla farklı sağlık kurumlarından hizmet alabilir. Aldığı bu hizmetin faydasını görebileceği bir ortamda çalışmadığından, mağduru iş ortamından uzak tutmak amacıyla uzun süreli izinler verilerek, mağdur iyileşene kadar iş hayatından uzak tutmak gerekmektedir. İşten uzak kalması, psikolojisinin bozulması gibi durumlar mağduru daha kötü hale sokarak, kendine destek olmak isteyen insanlar için bile mağdurun kötü bir vaka olarak nitelenmesine neden olmaktadır (Davenport vd., 2003: 64). Maalesef ruhsal rahatsızlıkların tedavisi yönünde adım atılması toplum tarafından yadırganmaktadır. Bu toplumsal baskı kişilerin psikolojik destek almasının önündeki en büyük engeldir. Oysaki farklı bir hastalık için doktora gitmek gayet normal kabul edilirken, ruhsal bir rahatsızlıktan dolayı tedaviye gitmek normal bir davranış olarak görülmemektedir. Öncelikle toplumsal tabunun sınırlarının yeniden çizilmesi ruhsal rahatsızlıklarında, bir organ rahatsızlığı gibi görülmesi, algılanması mağdura verilecek önemli desteklerin başında gelmektedir.

### **1.2.5. Mesleği Sonlandırma Aşaması**

İş yerinde yıldırma aşamasının son evresi olan mesleğin sonlandırılması aşamasında, birey yaşadıklarından dolayı bozulan psikolojisini korumak amacıyla meslek hayatına son vermek zorunda kalmaktadır. İş hayatında yaşanan olaylar, kişinin gündelik hayatına da etki ederek çevresiyle olan ilişkilerinde de olumsuz etkilerini göstermektedir. Örgüt açısından ise eski performansını sergileyemeyen ve sürekli hedefte olan personelle çalışmak istenmeyerek işine son verilmesi daha uygun olarak görülmektedir (Minibaş, İdiğ 2009: 18). Mağdurun işini bırakmasıyla probleme çözüm gelmemekle birlikte bu durum farklı sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Ruhsal çöküntü içinde kalan mağdurun, kendine olan güveni bitmiş; yaşadıklarının etkisiyle kendini gereksiz hissetme duygusu baş göstermeye başlamaktadır. Mesleğin sonlandırılması evresine gelene kadar, olayları bu raddeye taşınmadan önce; bireyin topluma kazandırılması amacıyla farklı önlemler alınması son derece önemlidir. Nitekim işten ayrılan personelin, farklı bir işte de aynı duruma maruz kalmama garantisi yoktur.

### **1.3. Yıldırma Sürecindeki Etmenler**

İşyerinde çalışan bireylerin davranışına etki eden birçok farklı etmen bulunmaktadır. Bireyin iş hayatını etkileyen bu etkenlerin başında ailesel faktörler ve sosyal yaşamdan kaynaklı değişimler gösterilebilir. Aile içinde yaşanan sorunlara örnek olarak, ailede hasta olan birinin ev halkını uykusuz bırakması veya ölüm endişesi kişinin iş yerindeki performansına direkt etki etmektedir. Yine benzer şekilde bireyin sosyal çevresindeki arkadaşlarının biriyle olan tartışması doğrudan kişinin moral motivasyonuna etki etmektedir. Bireyin bazı özel durumlarının olduğu dönemlerde (hasta olması, ev taşınması, boşanma süreci vs) gösterdiği olumsuz davranışlar, iş arkadaşları tarafından geçici bir süre böyle devam edeceği gibi algılanıp hoş görüyle karşılanabilmektedir. Lakin iş yerinde çevresindeki insanlara karşı olumsuz davranış sergileyen ve özellikle de belli kişilere karşı sebepsiz yere kötü davranan kişi için aynı hoşgörü beklenemez. Örgüt açısından bu durum yıldırma sürecinin başlama ihtimalini doğurmaktadır (Dinçer 2017: 12).

Literatürde yıldırma sürecini ele alan birçok çalışma yapılmış ve fazlaca değişik tanımlar görülmüştür. Bu tanımlarda ve araştırmalarda yıldırmanın en belirgin özellikleri incelenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalarda yıldırma sürecinin ortak kabul görmüş olan; süreklilik ve sıklık, güçlerin dengesizliği, çeşitlilik ve saldırganlık olmak üzere dört başlık altında incelendiği görülmektedir.

#### **1.3.1.Süreklilik ve Sıklık**

Örgüt içinde oluşan istenmeyen davranışların yıldırma olarak nitelendirilmesi için gerekli kriterler “sürekliliği” ve “tekrarlanma sıklığı”dır. Mobing üzerine birçok araştırmaya imza atan Leymann, örgütlerde yaşanan bu olumsuz davranışın yıldırma olarak nitelendirilmesi için, bu davranışların minimum altı ay süreyle, haftada bir kere tekrar edilmiş olması gerektiğini belirtmiştir (Leymann 1996: 184).

Leymann'ın bu görüşüne karşılık Adams ve Randall'ın görüşü ise; olumsuz bir davranışın yıldırma süreci olarak nitelendirilebilmesi için sürekli tekrarlanmasına gerek olmadığını, bu davranışların bir kez bile yapılmasının

yıldırma olarak görülmesi yönündedir. Benzer olarak Zapf ve Einarsen gibi araştırmacılar da istenmeyen davranışın 6 ay gibi bir sürede ve haftada en az bir kez tekrarlanmış olmasına gerek olmadığını savunmaktadır (Zapf, Einarsen 2001: 370).

Farklı zaman ve ülkelerde yapılan araştırmalar göstermiştir ki, işyerindeki olumsuz davranışların yıldırma diye adlandırılması için sürekli ve sıklıkla tekrarlanması gerekmemektedir. Bilerek veya bilmeyerek yapılan, kişinin psikolojisini etkileyecek bu davranışlar mağdurun kendine olan güvenini bitirip kötü hissettirmesini sağlıyorsa yıldırma olduğunun göstergesidir. Bu durumda olumsuz davranışın yıldırma olup olmadığını anlamak için uzun süre tekrarlanmasını beklemek yerine asıl dikkat edilmesi gereken şey kasıtlı olarak yapıp yapılmadığının incelenmesidir (Toker 2008: 21). Bu tanımlamalardan anlaşılacağı üzere, yanlışlıkla yapılan bir olumsuz davranışın işten yıldırma davranışı olarak görülmesi doğru değildir. Yıldırma davranışlarının neler olup olmadığının doğru tanımlanması çözüme yönelik atılacak adımların doğru seçilmesi anlamı taşımaktadır.

### **1.3.2.Güçler Arasındaki Dengesizlik**

Yıldırma süreçlerinin yaşandığı örgütlerde görülen ortak özellik, kuvvetleri birbirine eşit olan birimler veya kişiler arasında görülmemesidir. Yıldırma uygulayan ve maruz kalan taraf arasındaki bu dengesizlik yıldırmanın sürecinin temeli oluşturmaktadır. Örgüt içindeki güç dengesizliği iki çeşitte görülebilir. Bunlardan biri mağdur olan kişinin iş tecrübesi yönünden olurken, ikincisi ise mağdurun yaşadığı yıldırma sürecinde ortaya çıkan saldırgan davranışlarından kaynaklı dengesizliklerdir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi burada güç dengesinden kast edilen fiziki ya da hiyerarşik güç değil, kişiyi yıldırmaya yönelik kullanılan psikolojik güçtür. Eşit pozisyonda çalışanların birbirine karşı kullanabileceği bu gücü bazı durumlarda üstler, astlarına karşı kullanmaktadırlar, nadiren de görülse astların üstlerine karşıda bu gücü kullanıldığını söylemek mümkündür (Kontaş 2011: 12).

Yıldırma davranışlarının görülme sıklığı genellikle üstlerin astlara uygulamış olduğu olumsuz davranışlardır. Nitekim örgütte yetkileri elinde

bulunduran bireylerin daha hassas ve konuya daha çok özenli yaklaşımları son derece önemlidir. Örgütsel adaletin sağlanmasına da katkı sağlayan bu durum örgüt için başarıyı da beraberinde getirmektedir.

### **1.3.3.Çeşitlilik**

Yıldırma davranışlarının örgütlerde uygulanmasının sebeplerine bakıldığında demografik değişkenler, yıldırma davranışlarının oluşum şekli ve yaşandığı alanlar açısından ülkelere göre farklılık arz etmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda demografik değişkenlerin, yıldırma davranışlarına etkisinin olduğu da görülmektedir. Schuepbach ve Torre'un araştırma sonuçlarına göre, İsviçre'de yıldırma sürecinin yaşandığı iş yerlerinde, bütün yaş gruplarının etkilendiği sonucuna varılırken (Davenport 2003: 9), Norveç'te yapılan benzer çalışmada ise ileri yaştaki katılımcıların yıldırmaya maruz kalma durumlarının gençlere göre daha fazla olduğu anlaşılmıştır (Einarsen, Skogstad 1996: 185).

Yıldırma davranışlarıyla ilgili ülkemizde yapılan çalışmalarda ise yıldırma mağdurlarının %70'lik çoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır (Çobanoğlu 2005: 52).

### **1.3.4.Saldırganlık**

Zorlaşan ekonomik şartlar ve gelişen teknolojiler, firmaları veya örgütleri sürekli yenileşmeye mecbur kılmaktadır. Bu mücadelenin başarıya ulaşmasında personelin rolü büyüktür. Örgütün bu mücadele durumu çalışan personeli de içine çekerek onlara da birtakım etkilerde bulunmaktadır. Çalışma ortamındaki stresin kaynağı yönetimden olacağı gibi personelin kendinden de kaynaklanmaktadır. Yıldırma sürecinin en belirgin durumu, saldırgan davranışların meydana gelmesidir. Mağdurun psikolojik şiddete uğraması ve örgütten ayrılmasının istenmesi, kişiye uygulanan saldırganlık davranışlarıyla meydana gelmektedir. Leymann, yıldırmanın olduğunun göstergesi olarak yalnızca bir defa bile saldırganlık eyleminin olmasının yeterli olduğu görüşünü savunurken, bu görüşe karşı olan farklı görüşler ise minimum iki saldırgan davranışın olması gerektiğini savunmuşlardır (Kontaş 2011: 11).

Yıldırma davranışları pasif ve aktif saldırganlık olarak meydana gelmektedir. Yıldırma davranışını sergileyen bireyin kişiliğiyle alakalı olarak, mağduru doğrudan hedef alan aktif saldırganlık gösterilirken, anlaşılması daha zor olan pasif saldırganlıkta da bulunabilir. Aktif saldırganlığın tespit edilmesi ve önlem alınması, pasif saldırganlığa göre nispeten daha kolaydır. Dolayısıyla pasif saldırganlığın anlaşılması ve üstesinden gelinmesi daha zordur (Davenport vd., 2003: 16).

Yıldırma davranışlarında aktif veya pasif saldırganlık olayları, kişinin etnik kökenine, cinsiyetine, inancına yönelik olabilir. Bu durum toplumsal kutuplaşmaların fitilini yakmaktadır. Nitekim ülkenin farklı bölgesinde dünyaya gelmeyi kimse kendi isteğiyle seçmemiştir. Yine benzer olarak bağlı olduğu inançlar kümesine dahil olmak insanın suçu olarak görülmemelidir.

#### **1.4. Yıldırma Türleri**

Yıldırma süreci, bazı durumlarda mağdur, seyirciler ve yıldırma davranışını sergileyen kişiler arasında meydana gelmiş olsa bile, bazen de belli bir çatışmadan kaynaklanabilmektedir. Yıldırma davranışlarının sergilendiği bu süreç yıldırmanın hangi yönde geliştiğine göre farklılık arz edebilir. Yıldırmanın görülmesi, ülkelere ve işyerinin özelliğine göre de değişiklik gösterebilmektedir. Bu sebeple yıldırma davranışlarına müdahale etmek, bu davranışların tanısını iyi koyabilmek ve doğru kararlar alabilmekten geçmektedir (Serin 2018: 28).

İşyerinde uygulanan yıldırma davranışlarının anlaşılması ve önüne geçilebilmesi öncelikle, yıldırma davranışının habercisi olarak görülen davranışların belirlenmesinden geçmektedir. Bu süreçte, toplumların farklı kültürel ve insan ilişkilerini yansıttığı düşünülerek, yıldırmanın tetikçisi olduğu düşünülen davranışları belirlerken; kültürel farklılık, etnik köken, inanç vb. değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu farklılıklar, yıldırmanın tanımının yapılmasını zor bir hale getirmekte ve yıldırma davranışlarına sebep olan ölçütlerin tespiti için evrensel ölçütlerin kullanılmaması gerektiğini belirtmektedir. Bu olumsuz davranışların belirlenmesindeki en büyük etken, incelemenin yapılacağı toplum ve işyerinin özellikleri olmalıdır (Gökçe 2006: 136).

Yıldırma davranışlarını hayatın birçok alanında yaşanan anlaşmazlıklarla karıştırmamak gerekir. Nitekim aile hayatında, aile bireyleri arasında, eğitim hayatında, öğretmen öğrenci arasında, sosyal hayatta, arkadaşlar arasında görülen anlaşmazlıkların yıldırma olarak nitelendirilmesi doğru olamaz. Çalışma ortamının dışında oluşacak bu anlaşmazlıklar, tamamıyla yıldırma kapsamı dışında görülmelidir (Tınaz 2011: 33). Yıldırma davranışlarının tespitini zor hale getiren en önemli etken, bu olumsuz davranışın tek yönlü oluşudur. Yıldırma genelde üst düzey yöneticilerin astlarına uyguladığı psikolojik şiddet olarak ifade edilmektedir. Fakat yıldırma iş hayatında hemen her statüde insanlar arasında da görülebilir. Dikey ve yatay ilişkiler arasında görülen yıldırma davranışları yıldırma türlerini oluşturmaktadır. Örgüt içinde yıldırma davranışları fonksiyonel ve hiyerarşik yıldırma olmak üzere iki şekilde ifade edilebilir (Altınkurt 2012: 62).

Yıldırma davranışlarının çözümü için atılacak en önemli adım, doğru teşhis edilmesidir. Örgüt içinde gerek yatay gerekse dikey yıldırma davranışlarının görülmesi sonuç itibarıyla bir çok yıkıma yol açmaktadır. Bu nedenle astların üstlerine karşı yaptığı davranışlarda, üstlerin astlarına yaptığı bu olumsuz davranışlarda birbiriyle aynı değeri taşımaktadır.

#### **1.4.1. Fonksiyonlar Arası (Yatay) Yıldırma**

Yatay (Fonksiyonel) yıldırma; örgütte aynı seviyede görev yapan bireylerin kendi aralarında yaptıkları yıldırma davranışları olarak tanımlamak mümkündür (Tınaz 2006: 50). Bu tanıma benzer olarak Altınkurt (2012)'nin yaptığı fonksiyonel yıldırma tanımı şu şekildedir; aynı unvanı taşıyan veya aynı pozisyondaki kişilerin birbirlerine uyguladığı yıldırma davranışları olarak ifade etmektedir. Yatay yıldırma davranışlarının birçok nedeni vardır. Bunların belli başlıları; kıskançlık, çekememezlik, kişisel etkenler, rekabet ortamı, siyasi görüş, bölgesel veya ülkesel farklılıklar olarak gösterilebilir (Tutar 2010:91, Tınaz 2008: 44).

Bu sayılan sebeplerden dolayı yaşanan yıldırma davranışları genellikle alt düzeyde çalışanlara uygulanmaktadır. Ayrıca işinde tayin veya terfi ile gelen birey, grubun diğer üyelerine göre bazı üstün özelliklere sahipse, bu özellikler

çalışma ortamında kuralların ve dengelerin değişeceğini hususunda endişeye yol açabilmektedir ve diğer bireyler için bu durum bir tehdit unsuru olarak algılanarak mağdura bir saldırı ve önyargı oluşmasına sebep olabilmektedir. Nitekim örgütte kabul görmüş ve dengede olan işleyişin bozulma düşüncesi örgüt için bir yıldırma davranışının habercisi olabilir (Tınaz 2006) Örgüt içindeki iletişim ağları kullanılarak, örgüte sonradan dahil olan mağdur hakkında, çekememezlik, kıskançlık vb. söylentiler mağduru yıldırabilir. Bu durum neticesinde mağdur, iş yerinde kendine yapılan bu davranışlardan dolayı haksız yere acı çekerek işine olan sevgisini kaybetmektedir (Dangaç 2005).

Bu sebeple örgüt içinde kendilerini rakip olarak gören çalışanların yatay yıldırma mağdur kalmaları riski daha yüksektir. Örgütteki pozisyonları eşit düzeyde olan kişiler arasında da kaynakların birbirine bağımlı olması münasebetiyle öncelikli çatışma meydana gelmektedir. Genellikle sinsi bir şekilde uygulanan yatay yıldırma, çözümlenmeyen üstü örtülen davranışlar yıldırmanın ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Psikolojik şiddeti gösteren saldırgan personeller, bu duruma örgüt tarafından destek alamazsa, yaptıklarını inkar ederek bu durumun bir çekişme olduğunu savunmaktadırlar (Tınaz 2006: 45).

Dikey (hiyerarşik) ilişkide meydana gelen yıldırma davranışları, yatay yıldırma olduğunun aksine daha açık ve çok nettir. Nitekim eşit pozisyonda çalışan bireyler yaptıkları yıldırma davranışlarını reddederek, mağduru daha dikkatli olması gerektiği için uyarmak amacıyla, yalnızca ufak çaplı çekişme olarak gördüğünü söyleyerek kendilerince haklı olan gerekçelerin arkasına sığınır. Hatta daha ileri giderek, bu davranışlarının ardındaki beklentinin, mağdurun örgüt içi motivasyonunu artırmak olduğunu ifade etmektedirler (Serin 2018: 31).

Esasen bu durum bir suçluluk psikolojisinin sonucu olarak görülebilir. Çünkü insanoğlu yaptığı hatalı bir davranışta kendini haklı görmek için farklı bakış açılarına ihtiyaç duyar. Yıldırma davranışlarının yaşandığı örgütlerde de benzer durum geçerlidir. Yıldırma davranışlarını sergileyen bireyler kendini haklı görmeleri ve böyle inanmaları için bir takım gerekçelerin ardına sığınır.

### **1.4.2.Dikey (Hiyerarşik) Yıldırma**

Dikey yıldırma; yatay yıldırmanın tersine, astlar tarafından üstlere uygulanan yıldırma davranışları olarak ifade edilebilir. Altinkurt (2012), örgüt içinde üst ve ast gibi farklı statülerde görev yapan bireylerin, birbirine uyguladığı yıldırma davranışları olarak ifade etmekte ve yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarı olmak üzere iki farklı şekilde görüldüğünü ifade etmektedir.

Yetki ve görev bakımından kendinden daha üstün birine karşı yapılacak yıldırma davranışları yalan, iftira ve karalama gibi çok kötü sonuçlar doğuracak argümanlara ihtiyaç duyar. Bu nedenle de astların üstlerine karşı uygulamak istediği bu davranışlar farklı problemleri de beraberinde getirmektedir.

#### **1.4.2.1.Yukarıdan Aşağıya Yıldırma**

Hiyerarşik yıldırmanın, yukarıdan aşağı doğru görüldüğü durumlardır. Farklı bir ifadeyle üst düzey yöneticilerin farklı sebeplerden dolayı, mağdura karşı yaptığı saldırganlık ve cezalandırmaya yönelik davranışlardır. Bir örnekle ifade edilecek olursa, okul müdürünün, herhangi bir sebeple görevli öğretmene ya da müdür yardımcılara uyguladığı psikolojik baskı verilebilir (Yanık 2012: 347). Üst düzeyden aşağı düzey personele yapılan yıldırma davranışları en sık yaşanan yıldırma türüdür ve bu yıldırma türünün temel kaynağı güç eşitsizliğidir. Yetkileri kendinden az olan fakat kendinden daha üstün özellikleri bulunan mağdur baskılara dayanamayıp işinden çıkmak zorunda kalabilir. Kurban kendinin haklı olduğunu bilse bile tepki verememesi ve sesini çıkaramaması yıkıcı etkileri olan psikolojik sorunlara götürebilir (Arpacıoğlu 2003: 3)

Yukarıdan aşağı doğru olan yıldırma davranışlarının en yaygın görülen nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Tınaz 2008):

- Yaş farklılığı: Yöneticilerin diğer çalışanlara göre yaşça küçük veya büyük olmasıdır. Yönetici, yaşının küçük olması durumunda; astlarına karşı tecrübesiz olarak görülmemesi ve kompleks olmaması için birtakım katı davranışlar göstermektedir.



- İmajın tehdit edilmesi: Yönetici pozisyonundaki kişinin astı olan bir personelin kendinden daha üstün özellikleri taşıyor olması, işindeki uzmanlığı gibi durumlardan rahatsız olarak kıskanmasıdır.
- Siyasi Etmenler: Örgütte üst düzey yönetici ve astları arasındaki politik görüş farklılığının yansımasıdır. Ülkemizde de bilindiği gibi farklı siyasi kökenlere sahip olan sendikalara bağlı olma, farklı siyasi partilerin tercih edilmesi şeklinde gelişmektedir.
- Adam Kayırma: Yıldırmanın nedenleri arasındaki adam kayırma davranışını şu şekilde tanımlamak mümkündür; yönetici tarafından pozitif ayrımcılık gören (kayırlan) bir ast kendinde bulduğu güç ile diğer personele yıldırma davranışlarını rahatlıkla uygulayabilir.

Eğitim kurumlarında yıldırma davranışlarının sıklığı ve normal karşılanması yıldırmanın en bilinen şeklidir. Nitekim Ertürk (2013)'ün çalışmasına göre; eğitim kurumlarında yaşanan yıldırma davranışlarının %57,2'sinin müdürler tarafından yapılırken, %9,8'lik kısmının ise müdür yardımcıları tarafından yapıldığı sonucuna varmıştır. Aynı çalışmada yıldırma davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin ise toplamda %67'sinin yukarıdan aşağı yıldırma davranışına uğradığı görülmektedir (Ertürk 2013: 148).

#### **1.4.2.2.Aşağıdan Yukarı Yıldırma**

Örgütlerde aynı düzeyde çalışanların bir olarak amirlerine yönelik yaptıkları yıldırma davranışları olarak nitelendirilen yıldırma davranışlarına aşağıdan yukarıya doğru yıldırma (astların üstlere) olarak tanımlamak mümkündür. Bu davranışların uygulanması genellikle, dedikodularla, olumlu sayılan işleri üstlere yansıtmama ve sürekli işlerin kötü gittiğini hissettirme, işleri zamanında yapmama veya sabote etmek şeklinde görülebilir (Serin 2018: 30).

Bu davranışlar genellikle amirin yetkisinin astlar tarafından eleştirilir duruma gelmesiyle meydana gelmektedir. Bu yıldırma türünde oluşan olaylara erken müdahale edilmezse, astlar sevmedikleri veya istemedikleri yöneticiye karşı büyük bir yıldırma içinde olabilirler. Yıldırma davranışlarının en sık görüleni olan dışlama davranışı kullanılarak, mağdur amirlerin üstleri karşısında zor duruma düşmesi amaçlanmaktadır. Mağduru üst düzey yöneticilere kötü göstermek

için asılsız söylentiler, şikayetler ve onun yetersiz olduğunu göstermeye yönelik birtakım haksız ithamlarda bulunabilirler (Yapıcı, 2008: 92).

### **1.5.Yıldırmanın Etkileri**

Belirlemiş oldukları amaca ulaşmak için farklı şekillerde yıldırma davranışları sergileyen kişiler, bu duruma maruz kalan bireylerdeki oluşan stresi görünce amaçlarına ulaşmış olurlar (Ertürk 2011: 98). Yıldırma davranışını sergileyen kişi amacına ulaşmanın hazzını duyarken, mağdurun psikolojisini birçok yerden yaralamaktadır. Nitekim yıldırmanın kurbanda meydana getirdiği moral bozukluğu, enerjisinin düşmesi, performansının kaybı psikolojik rahatsızlıklar gibi birçok olumsuz etkisi vardır. Örgüt içinde bu tip davranışların görülmesi, aşırı stresli ve baskılı bir ortam yaratılması, bütün çalışanlar için bir tehdit unsurudur. Mesai arkadaşına yıldırma davranışlarını gören personel örgüte güvenini yitirir ve yönetime olan saygısını yitirir ve bu durum örgütsel hiyerarşinin başlama fitilini ateşler. Ayrıca yıldırma davranışları örgütlerin potansiyel ve işlevlerine büyük bir engel teşkil etmektedir (Efe, Ayaz 2010: 329).

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere, yıldırma davranışlarının yalnızca bireye olan etkisini ele almak doğru olamaz. Yıldırma davranışlarının toplumsal boyutunu ve örgüt için etkilerini de incelemek konunun anlaşılması için daha doğru olacaktır.

#### **1.5.1.Yıldırmanın Bireye Etkileri**

Yıldırmanın birey üzerine etkileri çok fazladır. Bireysel yıldırma davranışlarının en belirgin görülenleri şu şekilde ifade edilebilir. Mağdurla alay etme, asılsız dedikodular meydana getirme, haksız yere ağır ithamlarda bulunma, kişiyi itibarsızlaştırmaya çalışma, mağdurun küçük düşmesini sağlama bunların başlıcalarıdır. Yıldırma davranışlarının altında yatan en temel amaç mağduru duygusal açıdan yıpratmaktır. Bazı durumlarda yıldırma davranışları farklı kültürlerde farklı boyutlarla da görülebilmektedir (Ertürk 2013: 121).

Yıldırma davranışlarında en büyük zararı mağdur görmektedir. Mağdura, sistematik ve kasıtlı şekilde tekrarlanan yıldırmanın etkileri, mağdurda yavaş yavaş birikerek kısa süre sonra kendini göstermektedir. Mağdur işinde idealist,

örgüte bağlılığı yüksek, kendine güveni tam olsa bile yaşanan bu süreç sonunda, bu özellikleri kaybolarak, mağdur sosyal ve ekonomik olarak büyük zarara uğramaktadır. Mağdurun yaşadıkları bir yana, bozulan fiziksel sağlığını kazanması için harcanan para, işinden ayrılma sonucunda düzenli bir gelirin olmayışı olayın ekonomik boyutunu oluşturur. İş hayatından dışlanma neticesinde, prestijini ve kariyerini kaybeden kişi bir süre sonra sosyal çevresi sayılan arkadaş ve ailedeki yerini de kaybetmek durumunda kalabilir. Sosyal açıdan etkilerini de bu şekilde özetlemek mümkündür. Yıldırma davranışlarının bireye olan etkilerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Davenport vd., 2003):

- Olayların tekrarının yaşanması
- Sürekli endişe ve tedirginlik hali
- Kolayca ürkemek
- Sinirli bir hal içinde olmak
- Duygusal anlamda uyuşukluk
- Uyku sorunları yaşama
- Konsantrasyon eksikliği
- Hareketlerini kontrol edememe
- Panik atak
- İntihar etmeye yatkınlık

Yıldırma davranışlarının mağdurun yaşam kalitesine olan etkisini de kendine olan güveninin kaybolması, mağdurun beceriksizleşmesi, korkuları, çekingen davranışları vb. durumlar gösterilebilir. Bu olumsuz durumlar yalnızca iş hayatında değil günlük hayatında da etkilerini göstermeye devam eder (Toker 2008: 21).

Tınaz (2006) yıldırma davranışların mağdura etkilerini; ekonomik, sosyal, ruhsal veya fiziksel sağlığa olan etkileri olmak üzere üç grupta ele almıştır:

- Yıldırmanın ekonomik sonuçları: Kaybolan sağlığını geri kazanmak için görülen tedavi harcamaları, işinin kaybedilmesi, düzenli gelirin olmayışı

- Sosyal Sonuçları: Sosyal çevresinde imajının zedelenmesi, sürekli stresli durumundan dolayı arkadaş çevresindeki kayıplar, mesleğini kaybetmesi, aile içinde başarısız olarak görülmesi.
- Sağlıkla ilgili sonuçları: Depresyona girmesi, gereksiz heyecan ve korkular, tansiyon rahatsızlıkları, dikkat eksikliği, sindirim sistemi rahatsızlıkları, iştahsızlık ve yalnız kalma durumudur.

### **1.5.2. Yıldırmanın Örgütsel Etkileri**

Örgütlerde yıldırma davranışlarının önüne geçilmemesinin nedenleri olarak; kurum kültürünün oluşmamış olmasını, örgütte iş görenlere önem verilmemesini, etik değerlerin azlığını, rekabet ortamının çokluğunu, iletişim kopukluklarını göstermek mümkündür. Yıldırma davranışlarının kişiye etkilerinin yanı sıra örgütler açısından da etkileri son derece büyük önem taşır. Motivasyonu ve enerjisi düşen personelden alınan verimde etkilenmekte ve örgüt açısından zaman kaybına neden olmaktadır. Yıldırma davranışlarının görüldüğü örgütlerde, personelin sürekli işten izin alması, her fırsatta işten uzaklaşma gibi davranışların görülmesi örgütün verimliliğini azaltmaktadır. Kurbanın işten çıkmaya zorlanmasının başarıya ulaşmasıyla, mağdurun haklarını alabilmek için verdiği yasal mücadele işveren açısından başka bir mali külfeti beraberinde getirmektedir (Tınaz 2006).

Yıldırma davranışlarının örgüt üzerindeki etkisini Davenport vd (2003); şu şekilde sıralamaktadır:

- Yapılacak işin nicelik ve niteliğindeki düşüş
- İşgörenler arasındaki iletişimin bozulması, hoş karşılanmayacak davranışlara neden olmaktadır.
- Dedikodu olaylarının çoğalması
- Örgüt veya kuruma duyulan güvenin kaybolması
- Örgütün değersiz görülmesi
- İşgörenlerin her fırsatta izin kullanmak istemesi
- Danışman maliyetleri
- İşsizlik sigortası istekleri
- İşten ayrılan personele ödenecek tazminatlar

- Mesleki gerilim talepleri ve açılan davalar

Örgütsel başarısızlığın en önemli sebebi olan yıldırma davranışları, tüm dünyada ve ülkemizde de kamu kuruluşlarında veya özel sektörde halen devam eden bir savaş olarak süregelmektedir (Tınaz 2008).

### **1.5.3.Yıldırmanın Toplumsal Etkileri**

İnsanların günün büyük bir kısmını geçirdiği iş yerlerinde yaşadıkları yıldırma davranışları, bireye ve örgüte etki etmesinin yanı sıra toplumsal açıdan da bir takım etkiler göstermektedir. Çobanoğlu (2005)'e göre, toplumdaki mutsuz insan sayısının artışı, toplumsal olaylar karşısında çekimser kalma, işsizlik, toplumda görülen şiddet olaylarındaki artış, intihar eğilimi sayısındaki artış gibi bir takım toplumsal olaylara neden olmaktadır (Çobanoğlu 2005).

Bahsi geçen bu istenmeyen olayların yanı sıra, vergilerle dengelenen sağlık harcamalarındaki artış, işsizlik sonucunda oluşacak vergi kayıpları, sosyal yardımlaşma kuruluşlarına müracaatın çoğalması, malulen emeklilik talepleri ülke açısından ekonomik olarak yıpranmaya sebep olmaktadır. Nitekim Tınaz (2006) yıldırma davranışlarının toplumsal ve ülke ekonomilerine olan etkilerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Mağdurun sağlık sorunlarının çoğalması, beraberinde devletin sağlık harcamalarındaki artışı meydana getirmektedir.
- Sigorta harcamalarında artış
- İşsizlik oranındaki artış
- Devletin ihtiyaç sahiplerine verilmek üzere sağladığı imkanların kullanımına dair artış.
- Psikolojisi bozulmuş şekilde, toplumda şiddet eğilimi göstermeye yatkın bireylerin çoğalması
- Aile ortamında mutsuz ve huzursuz insanların oluşudur (Tınaz, 2006).

## **1.6.Yıldırmayla Başa Çıkma Yöntemleri**

İş hayatını olumsuz yönde etkileyen yıldırma davranışları, işgörenlerin performansını düşürerek, başarıya ulaşmayı güçleştirmektedir. Yıldırma davranışlarıyla mücadele etmek, bu davranışların oluşumunu engellemek için evvela yıldırma davranışlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Çalışma hayatındaki rekabet, kıskançlık gibi davranışların yıldırma davranışlarına sebep olduğu söylenebilir. Örgütlerde çalışanlar arasında verilecek duyarlılık eğitimleri veya personelin kişisel gelişimini sağlayacak eğitimlere ağırlık verilirse bu davranışların azalacağı düşünülmektedir (Solmuş 2005: 9). Yıldırma davranışlarıyla örgütlerde dolayısıyla toplumlarda derin yaralanmalar oluşmaktadır. Bu iş yeri terörü acil çaresinin bulunması gereken önemli bir konudur. Personelin bilinçlendirilmesi ve eğitim verilmesi yıldırma davranışlarının önüne geçilmesinde en önemli adımdır. Yıldırma davranışlarıyla mücadelede bireysel, örgütsel ve hukuksal bir takım önlemler alınmıştır.

### **1.6.1.Yıldırmayla Mücadelede Bireysel Yöntemler**

Yıldırma davranışlarının bireye olan etkisinin en büyük göstergesi, bu davranışlara mağdur kalan kişide kendine olan özgüveninin bitmesidir. Bireyin kendine olan güveni, işindeki başarısı, hayata bakış açısının belirleyicisi olan özgüvenin zedelenmesi durumunda; birey maruz kaldığı olumsuz davranışları, yaşadığı kötü olayları ve başarısızlık durumunu kabullenerek, bireyde bundan sonraki hayatında da sürekli başarısız olacağı kanısını hissetme durumu gibi, öğrenilmiş çaresizlik boy göstermeye başlar. Kişinin normal koşullarda üstesinden gelebileceği zorluklara karşı daha pasif hale gelmesi, kendine özsaygısının kalmaması ve kronik kaygıya yol açan bu durumun insan sağlığı üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Bu durum kişinin sağlıklı düşünmesine engel teşkil ederek yıldırma davranışlarıyla mücadeleyi engeller (Tutar 2015: 32).

Yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerin kariyer planlarını, görevdeki planlarını uygulaması için yapılması gereken en önemli şey öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmaktır. Yıldırma davranışı sergileyen saldırganlara karşı durabilmenin en önemli adımı, öğrenilmiş çaresizlikten kurtulmaktır. Dünyaca ünlü pedagojik psikoloji uzmanı Leymann bu durumu “kurban, kendisinin kurban

olduğunu hissedendir” sözüyle açıklamıştır (Tınaz 2008: 39; Minibaş vd 2009: 62). Örgütte görülen öğrenilmiş çaresizliğin üstesinden gelebilmek için çalışanların inisiyatif kullanımına, pasif kalmalarına engel olan çevresel faktörlerinde düzenlenmesi gerekmektedir (Kümbül 2006: 52).

Yıldırma davranışlarına maruz kalan birey kendi zayıf ve güçlü yönlerini iyi şekilde analiz etmelidir ve vereceği tepkileri kontrol altına alarak bilinçli şekilde davranmalıdır. Bireysel olarak alınacak başka bir önlem ise eğitimidir. Konuyla ilgili yapılmış olan çalışmaların okunup, görsellerin incelenmesi bilgilenmek açısından son derece önemlidir. Bu bilgilenme sonucunda kişi yıldırma davranışları ve anlaşmazlık ayırımını kolayca yaparak alınacak önlemleri daha doğru tespit etmektedir (Çobanoğlu 2005: 54).

Yıldırma davranışlarının bireysel olarak önlenmesiyle ilgili olarak literatürde farklı yaklaşımlar görülmektedir. Tutar (2010), yıldırma davranışına maruz kalan birey, bu davranışlar karşısında kendini geri çekmemelidir düşüncesini savunurken, Minibaş ve İdiğ (2009) ise, yıldırma davranışlarının başlama noktasında mağdur geri çekilmelidir. Mağdurun geri çekildiğini gören saldırganın bu olumsuz davranışlarından vazgeçme ihtimali vardır. Lakin saldırgan bu davranışlarından vazgeçmezse, bu yöntem sorunu çözmeye yetmeyecektir.

Örgütlerde yıldırma davranışından kurtulmaktan daha önce bu davranışın doğuşunu engellemek ve maruz kalmamak daha büyük önlemdir. Yıldırma davranışlarına mağdur kalmamak için kişi özel ve iş hayatının ayırımını kesin çizgilerle belirlemelidir. İş yerinde şahsına karşı yapılacak olan şakalara, özel hayatına dair aşağılayıcı davranışlara karşı çıkararak kabul çizgilerini çizmek zorundadır. Kurban yıldırma davranışlarının üstesinden yalnız başına gelemeyeceğini kabul ederek, yakın çevresinden yardım almalıdır. Yıldırma davranışlarıyla bireysel mücadelede kullanılacak yöntemleri şu şekilde sıralamak mümkündür: (Çobanoğlu 2005: 132)

- Kişi özsaygısını geliştirmeli
- Denge bölgeleri oluşturmalı

- Mesleki yeterlilik ve niteliklerini geliştirmeli
- Ruh sağlığını korumalı
- Algılama stratejilerini geliştirmeli
- Kendi için önemli olan değerleri, karşı tarafa açıklamalı
- Tahammül sınırlarını açıkça ifade etmeli

Yıldırmayla mücadele için yukarıda sayılan kriterlerin sağlandığı durumlarda, mağdur gerekli kanıtları toplayarak üst düzey yöneticilere başvurmalıdır. Böyle bir imkanının olmadığı durumlarda (yetkililer tarafından yıldırma davranışlarına maruz kalıyorsa) sağlığının bozulmasına daha fazla müsaade göstermeden işten çıkış planı yapmayı ve yeni iş aramayı tercih etmelidir (Arpacioğlu 2010: 41).

Son dönem yapılan düzenlemelerle yıldırma davranışlarının toplumsal boyutları da göz önüne gelmektedir. Dolayısıyla mağdur yıldırma davranışlarına dayanamayıp, üstesinden gelememe durumlarında yasaların kendine verdiği hakları da kullanma yolunu seçebilir.

### **1.6.2.Yıldırmayla Mücadelede Örgütsel Yöntemler**

Örgüt içinde yıldırma davranışlarının yaşanması, bireysel açıdan olduğu kadar örgüt açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu istenmeyen durumların yaşanmasını önlemek amacıyla, örgütün bu duruma farkındalık yaratması atılacak olan en önemli adımdır. Örgüt yöneticilerinin, bu davranışların önüne geçmek amacıyla, çalışanlara bilgilendirme eğitimleri vermesi, yıldırma davranışlarına sebep olabilecek atmosferin oluşmaması için kurallar koyması, eşit ve adil olan yönetim kültürü oluşturup her çalışana uygulanması yıldırma davranışlarının ortaya çıkmasının önüne geçmektedir (Kırel 2007: 96).

Örgüt kurum içi çatışmaların önüne geçmek için izlediği bir takım prosedürlere sahipse ve uygulaması yapılıyorsa bu durum oluşacak yıldırma davranışlarının önüne geçmektedir (Akgeyik vd., 2013: 31). Örgüt açısından yıldırma davranışlarının yaşanmasını engelleyecek farklı önlemleri ise şu şekilde ifade etmek mümkündür. Personelin örgüte olan güvenini sarsacak kararların alınmaması, personelin haklarını korumaya yönelik önlemler alınması, oluşacak



problemlerin veya şikayetlerin karşılıklı konuşarak çözüme ulaştırılması örgütün yapacağı önemli hamlelerdir (Tutar 2015: 54).

Örgütlerin yıldırma davranışlarıyla mücadelede alacakları önlemleri şu şekilde sıralamak mümkündür: (Cemaloğlu 2013: 15)

- Örgüt bünyesinde, yıldırma önlemek veya oluşan yıldırma davranışlarına karşı mücadele etmek amacıyla bir kurul oluşturulabilir.
- İşe yeni alınacak personellerde aranılacak kriterler arasına, örgüte uyum sağlaması, örgütün ortak değerlerine uyum sağlaması koşulları eklenebilir.
- Örgütte oluşacak yıldırma davranışlarının, nedenleri ve sonuçları gibi önemli konular hakkında personele bilgiler verilerek, bilinçlenen personeller bu konuya daha duyarlı hale getirilebilir.
- Örgüt yöneticileri, yıldırma davranışlarının oluşumu sinyallerine dikkat etmeli ve erken müdahale ederek gerekli önlemleri almalıdırlar.
- Yıldırma neden olacak durumların, gözlemlene, yüz yüze görüşme, anket uygulanması gibi farklı yöntemlerle tespit edilmesi sağlanmalıdır.
- Yöneticilerin güçlü duruşuna dikkat edilmelidir. Nitekim bu durum yıldırma davranışlarının oluşumuna büyük ölçüde etki etmektedir.
- Örgüt içinde, stres ortamı yaratan veya yaratacak durumların bertaraf edilmesi sağlanmalıdır.

Örgüt açısından yıldırma davranışlarının görülmemesi ve çözümü için örgütün yapması gerekenler bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Örgüt yöneticilerinin maddi manevi desteklerini personeline hissettirerek, saldırgan davranış sergileyenlere yasal yükümlülükler hakkında bilgiler verilip uyararak huzurun sağlanması örgütün asli görevlerindendir (Cemaloğlu 2013: 15). Nitekim bir başka tanımda ise, yıldırma davranışlarının önlenmesiyle ilgili örgütsel yöntemler şu şekilde sıralanmıştır: (Açan 2013: 63).

- Bütün çalışanlara, sorumluluk ve görevleri hakkında net olarak bilgiler verilmelidir.

- Örgütün yönetimi tarafından, sınırlarının tüm çalışanlar için anlaşılır olmasına dikkat edilmeli ve görevde terfi imkanı sunulmalı.
- Yönetici seçimlerinde, özgüveni yerinde olup kendini sürekli geliştiren kişiler tercih edilmelidir.
- Örgütte etik komisyonu oluşturup, sağlıklı çalışması sağlanmalıdır.
- Örgütte görev yapanların ast – üst diyaloglarının etkili hale gelmesi amacıyla iletişimin güçlenmesi sağlanmalıdır.
- Örgüt içinde oluşacak anlaşmazlıklar ve yıldırma davranışları ayırımının yapılması amacıyla, bilgilendirilmeler yapılmalıdır.

### **1.6.3.Yıldırma ile Mücadelede Hukuksal Yöntemler**

Toplumun birçok alanında farklı şekillerde görülen yıldırma davranışları, bireyin anayasal haklarını ve özgürlüklerini hiçe sayan bir tutumdur. Yıldırma davranışlarıyla başlangıçta mücadele edilmemesi durumunda süreç hukuk mücadelesine dönüşmektedir. Bu durumla ilgili olarak Tınaz vd., (2008), “yıldırma sürecinin son bulması için gerekli belgelerin toplanıp yasal yollara başvurusunu” doğru bulmaktadır. Yıldırma davranışlarıyla ilgili açılan davaları ilk defa kazanan kişi mühendis Tülin Yıldırım olmuştur (Serin 2018: 41).

Bu davranışlarla mağdur olanların, anayasal haklarının elinden alınmış olması bile dava açması için yeterli olmamaktadır. Nitekim ülkemizde açılan dava sayısı çok azdır. Bunun sebebini Davenport vd (2003); mağdurların hatayı kendinde görmesi, mahkeme sürecinin uzun sürmesi, ellerinde somut bir belgenin olmayışı olarak ifade etmektedir. Bir başka etken ise kişinin görev yaptığı kurumu mahkemeye vermesi, kişi açısından olumsuz bir imaj oluşturmakta ve sonraki hayatında iş bulmasını zorlaştırmaktadır. Türkiye’de son dönemde yapılan yenilikler içinde kendine yer bulan yıldırma ile mücadele için “mobbing genelgesi, psikolojik taciz ve şiddetle mücadele” kurulu görev yapmaya başlamıştır. “Alo 170 hattı” sayesinde mağdurların hukuksal yöntemlere başvurusu daha kolay ve ulaşılabilir hale gelmiştir. Bu hatta gelen şikayetlerin başına, kötü muamele, sözlü taciz, ayrımcılık gibi olumsuz davranışlar gelmektedir (Serin 2018: 42).

Bahsi geçen bu Şikayetlerin belgelendirilebilmesi oldukça zordur. Bu durum sürecin çözüme kavuŐmasını oldukça güç hale getirmektedir. Dolayısıyla bu davranışların önüne geçmek örgütlerin alacağı kurallar ve prosedürlerle de pek mümkün görünmemektedir. Bu risklerin en aza inmesi ve önlenmesi için, örgütsel kamu denetçisi, iŐlevinin geliŐtirilip güçlendirilmesi koruyucu bir önlem olarak önem kazanmaktadır (Mert 2016: 95).

## BÖLÜM II

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgüt içinde, sessiz kalmak ve olaylara tepki vermemek oldukça güç bir durumdur. Örgüt bireyleri bazı durumlarda düşüncelerini, öneri ve görüşlerini ifade ederken, bazen de olaylar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler. Örgütlerin, bünyesinde iletişimin yararlı olacağı bir atmosfer hazırlaması gerekmektedir. Nitekim kişilerin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebileceği bir ortam olmazsa iletişimin faydasından çok zararı olacaktır (Tecimen 2013: 11).

Örgütte sessizlik olması sebebine bakılmaksızın personelin ve müşterinin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Hizmet almak isteyen kişi kendini iyi hissetmeyen bir personelle konuşup anlaşmakta zorluk çekebilir. Dolayısıyla isteklerini ve beklentilerini rahatlıkla ifade edemeyebilir.

#### 2.1. Kavram Olarak Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik

Çok yönü ve karmaşık bir yapısı olan “sessizlik” kavramı TDK’nın sözlüğünde “ortalıkta gürültünün olmama durumu, süküt” olarak ifade edilmiştir (TDK 2017). Sessizlik kavramını, Morrison ve Milliken (2000); “insanların çalıştıkları iş yerlerinin iyileşmesiyle ilgili, duygu düşünceleri ve bilgilerini bilerek saklamaları”dır. Şeklinde ifade etmektedir. Bu düşünceye karşı çıkan Cohen sessizliğin tanımını, çalışanın bilgi ve fikirlerinin eksikliği sebebiyle, rahat konuşma ortamının olmamasından ve konuşmanın sorunu çözemeyeceği, sonucun değişmeyeceği düşüncesinden kaynaklanan bir durum olarak ifade etmiştir (Algın 2014: 6).

Jensen (1973), sessizliğin ikili fonksiyonu olan, beş başlığı olduğunu ifade etmiştir bunlar: (Akt: Kolay 2012: 8; Özdemir, Uğur 2013).

- İnsan ilişkilerine zarar verebileceği gibi, bu ilişkileri güçlendirebilir
- Bilgi verici olduğu gibi, bilgileri de saklayabilir
- Derin düşüncelere veya hiç düşünmemeye neden olabilir
- İnsanları birleştirir veya uzaklaştırabilir

- Sessizlik bazı durumlarda kabul etmeyi, bazı hallerde ise kabullenmemenin göstergesidir.

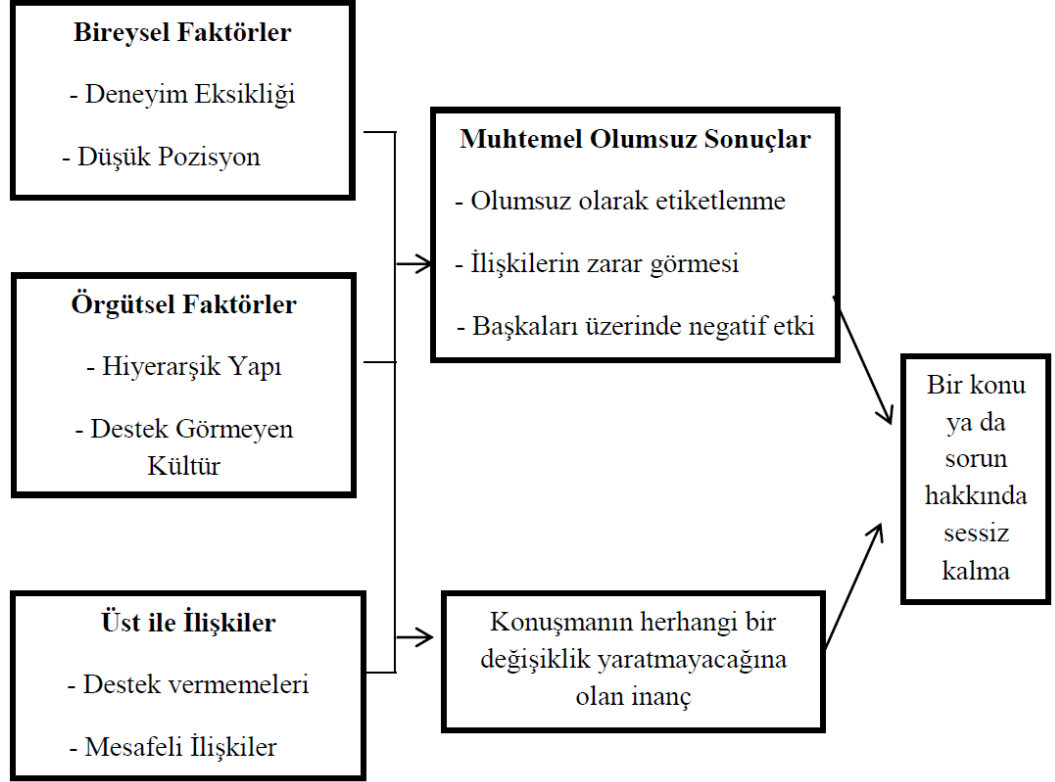
Bu başlıklardan anlaşılacağı gibi sessizlik tek taraflı yapılan bir eylem değil, içinde birden fazla özelliği taşıyan çok yönlü bir olgudur (Pinder vd 2001: 362). Bowen ve Blackmon (2003) örgüt içinde sessizliğin her bölümde görülmesine rağmen, örgüte olan etkisinin yeteri kadar araştırılmadığını ifade ederek, örgüt üzerine etkisinin olmasına rağmen yeteri kadar araştırma yapılmadığını savunmuştur. Yeteri kadar araştırmanın yapılmama sebebi olarak ise; sessizlikle ilgili tam bir fikir birliğinin olmayışını göstermektedir (Sarioğlu 2013: 31).

Örgüt anlamında sessizliğin tanımını ilk kez yapan kişi Johannesen'dir. 1974 yılında yaptığı tanımında, "çalışanların, diğer personelden bilgi saklaması" olarak ifade etmiştir (Ünlü 2015: 27). Takip eden süreçte örgütsel sessizlikle ilgili farklı kişiler tarafından benzer tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlamalar farklılık gösterse bile ana fikri birbirine çok benzerdir. Demirtaş'ın, örgüt mensuplarının yaptıkları işlerle ilgili olan bir durumun veya bir problemin çözümü için önerileri, fikirlerini ifade etmeme" durumu olarak ifade etmektedir (Demirtaş 2018: 15). Bu tanıma dayanarak, sessizlik eyleminin, örgütsel sessizlik olması için, çalışanın işiyle ilgili düşünce ve görüşlerini üstleriyle paylaşmaması durumu olarak ifade etmek mümkündür. Nitekim Çakıcı (2010) bu tanıma benzer tanım yapmıştır. "Çalışanların, işyerindeki sorunlarla ilgili, bildiklerini, fikirlerini bilinçli bir şekilde üst yöneticilerle paylaşmayarak suskun kalmasıdır (Çakıcı 2010: 147).

Örgüt içinde görülen, örgütsel sessizliğin çözüme kavuşması örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Nitekim sessizliğin devam etmesi neticesinde örgüt içinde eylemsizliği de beraberinde getirmektedir (Dyne vd., 2003). Örgütsel sessizliği iki temel boyutla sınıflandırmak mümkündür. Bunlardan ilki, çalışan personelin kendinden kaynaklanan bir sebeple kasıtlı yapılan sessizliktir. İkincisi ise çalışanın sessiz kalmaya itilmesidir. Bu boyutta ise, örgütten kaynaklanan sebeplerden dolayı sessiz kalmaktır. Yöneticilerin, işgörenlere karşı tavırları, örgütün yönetim için aldığı kurallar ve yıldırma davranışı olarak görülen

davranışlar neticesinde kişinin sessiz kalmaya mecbur bırakılmasıdır (Tiktaş 2012: 75).

Çalışanların örgüt içinde sessiz kalmayı tercih etmelerinin bazı sebepleri vardır. Bu sebeplerin şematik gösterimi aşağıda verilmiştir.



Şekil 1. Çalışanların örgüt içinde sessiz kalma sebepleri (Morrison vd., 2000: 25).

Çalışanlar bazı durumda konuşmayı seçerken, bazen de sessiz kalmayı seçmektedirler. Morrison vd (2000), bu durumun sebeplerini araştırmış ve iki temel yaklaşımla personelin sessiz kalış sebebini bulmaya çalışmışlardır. Bu yaklaşımlardan ilki, personelin sessizliğinin altında yatan temel etken, özgüveninde oluşan deformasyon neticesinde kişide oluşan “eğer konuşsam olumsuz bir sonuç ortaya çıkacak” düşüncesidir. Örgüt içindeki bir eksikliği veya problemi ifade ettiği halde düzelmeyeceği düşüncesi ise ikinci yaklaşımı oluşturmaktadır (Morrison vd 2003: 26).

## 2.2.Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Süreci

Literatürde “sessizlik” ve “ses” kavramıyla ilgili yapılan incelemede, 1970 – 80 arası ilk dönem, 1980-2000 yılları arasında ikinci dönemi ve 2000 sonrası ise üçüncü dönem olmak üzere bu sürecin üç dönemde incelendiği görülmüştür. Örgütsel sessizlik kavramının tanımının yapıldığı ilk dönemlerinde gerekli ilgiliyi görememiş olmasına karşın günümüzde layık olduğu önemi ve bilince sahiptir. Günümüzde ulusal ve uluslararası düzeyde hizmet veren bir çok firma bünyesinde bu durumun yaşanmaması için gerekli çalışmaları yapmaktadırlar. Dönemler açısından örgütsel sessizliği şu şekilde incelemek mümkündür.

### 2.2.1.İlk Dönem

Albert Hirschman, 1970 tarihinde “sessizlik, ses” kavramları üzerine araştırma yapan ilk kişi olmuştur. Hirschman, örgütsel tatminsizliğin neticesinde örgütle ilişkiyi sonlandırmayı ifade eden “çıkış” ve örgütü değişikliğe götürme, şikayet etme girişiminde bulunmayı da “seslilik” olmak üzere iki davranış biçiminin olduğunu vurgulamıştır (Örenlili 2018: 5).

Yine aynı dönemde farklı bir çalışma ise Abraham Tesser ve Mary Charles Conle tarafından yapılmış olan “The Mum Effect” (susma etkisi) teorisi. Bu teoriye göre, çalışanlar olumsuz yönde nitelendirdikleri davranışları yetkililere dillendirmekten çekindikleri için susmayı tercih ettikleri savunulmuştur. Çalışan, örgütte oluşacak bir problemin söylenmesi kişiyi kötü haber veren biri olarak tamlayacağı düşüncesiyle, sessizliği tercih etmektedirler (Conlee, Tesser 1973: 588)

Bu dönemde gündeme gelen bir başka teori ise Elisabeth Noelle Neumann’ın ortaya attığı, “Spiral of Silence” (Sessizlik Sarmalı) adlı teoridir. Bu teoriye göre, kişinin seslilik veya sessizlik durumu toplumun tutumuna göre değişiklik göstermektedir. Toplum tarafından alınan destek az olursa kişiler dışlanma endişesiyle sessiz kalmayı tercih edebilirken, aksi durumda toplumun desteğiyle hiçbir çekince olmadan duygu ve düşünlerini rahatlıkla ifade etmektedirler (Örenlili 2018: 6). Bu teoriyi örgütsel sessizlikle bağdaştırarak biraz daha açmak gerekirse, çalışanlar yapılacak olan organizasyonla ilgili

düşüncelerini gözden geçirirler, organizasyonun temasına uygun görülmeyen düşüncelerini, dışlanma korkusuyla dile getirmez, diğer görüşlere uygun görüşlerini ifade ederler (Acaray 2015: 92).

### **2.2.2. İkinci Dönem**

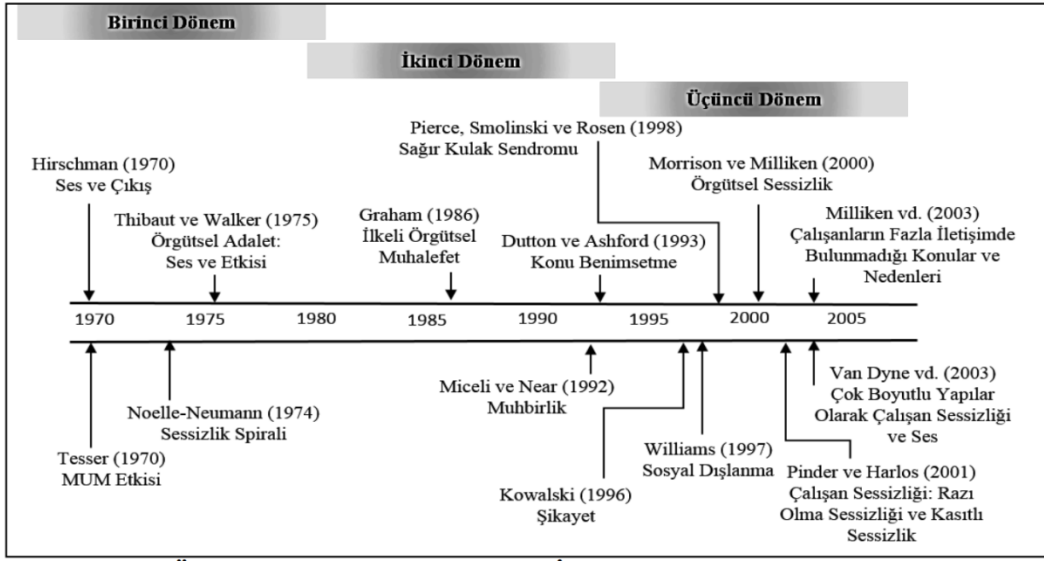
Sessizlik, muhbirlik, konu benimsetme, örgütsel muhalefet gibi değişik kavramların ortaya çıktığı bu dönem 1980’den 2000’li yıllara kadar geçen dönemdir. Bu dönemde yalnızca sessizlikle ilgili değil sesli olmayla da ilgili “örgütsel adalet” kavramının üzerinde de durulmuş ve çalışanların konuşması gündeme gelmiştir. 1990’lı yılların son döneminde, örgüt içindeki bireyin kendi benliğini yitirme hissine kapılması olarak tanımlanan “sosyal dışlanma” ve örgütsel hareketsizlik olarak ifade edilen “sağır kulak sendromu” isimli iki kritik yapı doğmuştur (Durak 2012: 46).

Yıldırma davranışlarının örgütsel adaletsizliğin fitilini ateşlediği üzerinde ciddi adımların atıldığı bu dönemi gelişim dönemi olarak ifade etmek mümkündür.

### **2.2.3. Üçüncü Dönem**

Günümüze kadar olan süreci kapsayan bu dönemin başlangıcı 2000’li yıllardan itibaren olmuştur. Bu dönemde, önceki dönemlerdeki çalışmaların geliştirilmesiyle sessizlik kavramına yeni boyutlar kazandırılmıştır. Bu dönemin sessizlik kavramıyla ilgili ilk çalışması Morrison ve Milliken tarafından yapılan “örgütsel sessizlik” çalışmasıdır (Örenlili 2018: 7). Sessizlik kavramının yeni tanımları popülerlik kazanmış ve sonraki çalışmalara yol gösterici olmuştur. Nitekim 2001 yılında Pinder ve Harlos sessizliği incelemiştir. Yine bu dönemde işgörenlerin yöneticileriyle iletişim halinde olmama durumlarının araştırıldığı çalışmaları da görmek mümkündür. Devam eden süreçte, Dynev, iş gören sessizliğinin yapılarını ortaya çıkarmak için çalışma yapmıştır. Huangvd, bu dönemde yaptıkları çalışmalarında, örgütsel sessizliği güç mesafesi kavramıyla ilişkilendirmişlerdir. Brinsfieldvd 2009’daki çalışmasında sessizliğin “örgütsel öğrenme” ve “iş bırakma” kavramıyla olan ilişkisini incelemiştir (Bayın 2015: 249). Örgütsel sessizliği konu alan çalışmalar Şekil 2’de sunulmuştur.





**Şekil 2.** Tarihsel Süreçte Örgütsel Sessizlik (Bayın 2015: 249)

Şekilde görüleceği gibi örgütsel sessizlik konulu çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramının ilk iki dönemde görmediği değeri son dönemde gördüğü ve üçüncü dönemde popülerlik kazandığını söylemek doğru olacaktır.

### 2.3.Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütte sessizliğin görülmesinin altında bir çok neden bulunmaktadır. Bu durum örgütsel sessizliğin değerlendirilmesini zor hale getirmektedir. Başka bir zorluk ise, insan davranışlarının karmaşık yapısı nedeniyle gözlem yapıp, deney yoluna gidilememesidir. Örgütsel sessizliğin sebeplerini ve sonuçlarını doğru tespit etmek amacıyla farklı teoriler geliştirilmiştir. Nitekim Vakola ve Bouradas (2005) örgütsel sessizliği, “örgütlerde yaygın görülmesinin kanıtı ve bileşenlerine ait çok az kanıt vardır” şeklinde tanımlamıştır (Eroglu vd 2011: 100).

Örgütsel sessizliğin tespit edilip çözümünün kolay hale gelmesi bu teorilerin başarıya ulaşmasıyla ve doğru analiz edilmesiyle mümkündür. Nitekim problemin tespit edilmesi büyük kısmının çözülmesi anlamı da taşımaktadır.

### **2.3.1. Bekleyiş Teorisi**

Motivasyon kavramının temellerini oluşturan “bekleyiş teorisi” Victor Wroom tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, bir davranışın ortaya çıkışına etken olan ana faktörler, kişisel özellikler, çevresel etmenler ile belirlenir ve yönlendirilir. Birey bir davranışı yapmadan önce, bu davranışın sonucunun beklentilere cevap verip vermeyeceğini ölçer, eğer beklentiyi karşılayacaksa bu davranış sergilenir. Bu kararı almasında, kişinin dünya görüşü, tecrübeleri, örgütten beklentileri ve onun psikolojisi etkili olur. Bütün bu değişkenler kişinin çalışma ortamına nasıl katkısının olacağını belirleyen unsurlardır (Bildik 2009: 36).

Bekleyiş teorisi örgütsel sessizlikle bağdaştırıldığında; işgörenler örgütteki fikir ve düşüncelerini ifade ettiklerinde olumlu sonuçlar doğuracağına inanırsa konuşma davranışı sergilerken, bu düşüncelerin ifadesi sonucunda olumsuz sonuçlar doğuracağına inanırsa da sessiz kalmayı tercih edecektir (Örenlili 2018: 9). Başka bir tanımda ise, işgörenler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlarının olmayacağını düşünürse, bu durumu önemsiz ya da az önemli olarak düşünüp sessizleşebilecektir (Çakıcı 2007: 152). Örgütte oluşan adalet ve güven algısı kişinin duygularını rahatlıkla ifade etmesine katkı sağlamaktadır.

### **2.3.2. Kendini Uyarılama Teorisi**

Bu teoriye göre, kişiler değişiklik gösteren şartlara göre uyum göstermekte hatta hassas oldukları durumları bile değiştirmektedirler. Kendini uyarılama olarak ifade edilen bu davranışları gösterme durumu yüksek olan bu kişileri, sosyal davranışların bilincinde olan, değişiklikler yapabilen ve ortamın ipuçlarını iyi değerlendiren kişiler olarak tanımlamak mümkündür (Çakıcı 2007: 154). Kendi düşünce, yargı ve fikirlerini yansıtmaya eğiliminde olan kişiler ise kendini uyarılama düzeyi düşük olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Tayfun, Çatır 2013: 119).

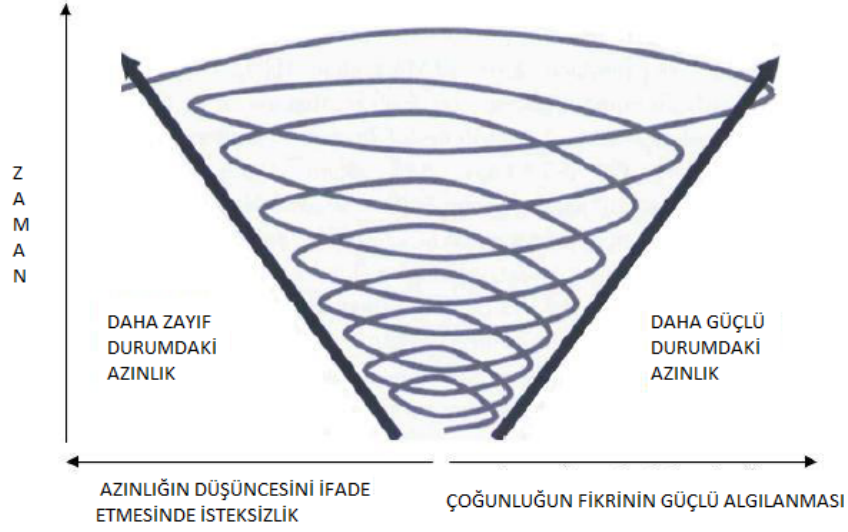
Günümüz dünyasında teknolojik gelişmelerin yaşanmasıyla, toplumlar bu değişken yapıya uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Örgütlerde de bu durum benzerdir, acımasızlaşan rekabet koşullarında kendilerini avantajlı duruma getirmek için, teknolojiyi iyi kullanarak çevresiyle olan uyumuna dikkat etmek

zorundadırlar. Örgüt çalışanları içinde bu durum düşünülebilir. Örgütü oluşturan bireylerden bazıları, değişen şartlara kolay uyum sağlarken, bazı çalışanlar değişime kolay uyum sağlamayabilir (Acaray 2014: 97).

Örgüt içindeki uyumsuzluk hata yapmayı ve iletişim kopukluğunu beraberinde getirmektedir. Bu nedenle örgütün ve çalışanların karmaşık yapı içinde birbiriyle olan uyumları ve örgüte olan uyumları son derece önemlidir. Hizmet sektörünün önemli göstergeleri olan oteller açısından da şöyle bağdaştırma yapılabilir. Farklı birimlerin birbiriyle olan uyumunda aksaklık olursa kaliteli bir hizmetin sunumu oldukça zor bir hale gelecektir.

### **2.3.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi**

Sessiz kalmanın tercih edilmesinin dayanağı olarak gösterilen bir başka teori ise; Noelle- Neumann'ın 1974 tarihinde kamuoyu çalışmaları sonucunda geliştirdiği “sessizlik sarmalı” olarak isimlendirilen teoridir. Bu teoriye göre toplumun norm sayılacak görüşlerine uymayan bireyler toplum tarafından dışlanmaktadır. Bu durum, kişinin izole olmak korkusuyla kendi görüşlerine ters gelen görüşleri toplumun görüşlerine uydurmak zorunda bırakılmasıdır. Nitekim kişi düşüncelerini ifade etmek için toplumun gücünü arkasına almaya dikkat etmektedir. Farklı bir şekilde ifade edecek olursak, kişiler azınlıkla aynı düşünceye sahip olursa, kendi düşüncelerini rahatlıkla ifade etmeyip sessiz kalmayı tercih ederler. Sonuç itibarıyla örgüt içinde sessiz kalmak veya konuşmak eylemi, örgüt ortamındaki egemen görüşün hakimiyetinden veya örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı 2007: 153).



**Şekil 3.** Sessizlik Sarmalı (Örenlili 2018: 12)

Bir takım varsayımları bulunan “sessizlik sarmalı” teorisinin bu varsayımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşgörenlerin örgüt tarafından dışlanma tehdidiyle karşılaşması
- Örgüt çalışanları tarafından dışlanma korkusu hissetmesi
- İşgörenin içinde bulunduğu ortamı değerlendirmesine neden olması
- İşgörenin verdiği değerlendirme neticesinde düşüncelerini açıklama veya sessiz kalmayı seçmesi

#### **2.3.4. Fayda Maliyet Teorisi**

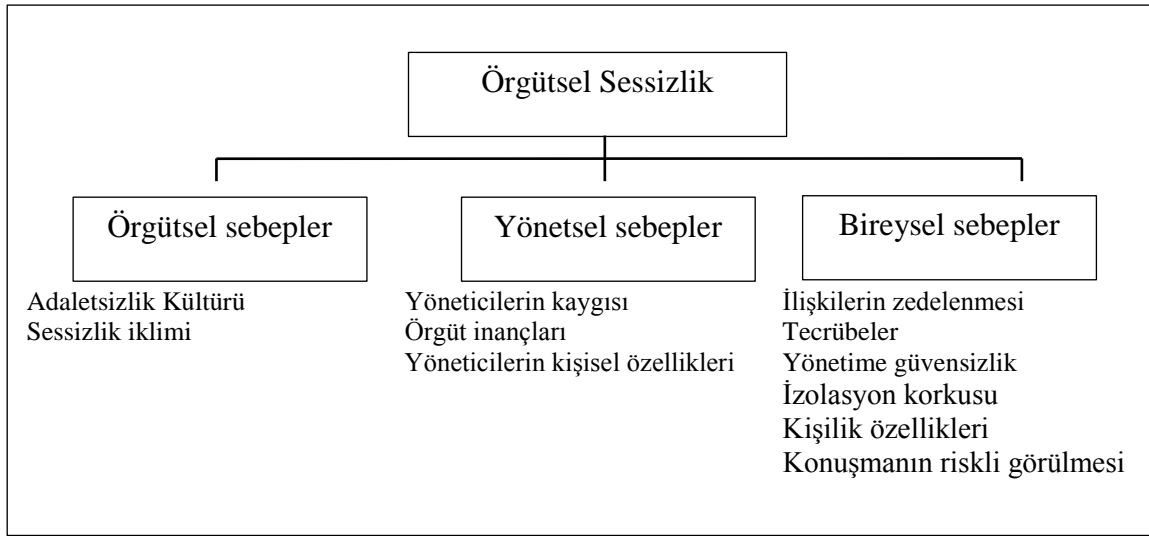
Bu teoriye göre; Fayda – maliyet analizinin yapılması kişilerin sessiz kalması veya konuşması durumuna etki eden önemli bir etkidir. Kişiler konuşunca kazanacakları faydaları, sessiz kalarak ödenecek bedeli karşılaştırarak fayda maliyet analizini gerçekleştirmiş olurlar (Bildir 2009: 35).

Farklı bir tanımda Kahveci (2010), kişiler yeni başlayacakları çalışma ortamlarına başlamadan önce, ortamla ilgili oluşabilecek durumlarda nasıl tepki vereceklerine dair planlar yaparlar. Bu plan doğrultusunda alacakları kararlar, kendilerine kar veya zarar olarak dönmektedir. Bu durumda fayda-maliyet analizi

devreye girmiş olur. Bu analiz fazla göz önünde olan bir davranış değil, içsel bir analizdir (Kahveci 2010: 11).

#### 2.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütler yapısı gereği, birçok insanı ve farklı birimleri bünyesinde barındırmaktadır. Örgüt içindeki görevleri gereği, sürekli iletişim halinde olmalarını mecburi kılan bu durumun zaman zaman bazı anlaşmazlıkları beraberinde getirmesi muhtemeldir. Örgütler açısından örgütsel sessizlik istenmeyen bir durumdur fakat önüne geçilmesi de zordur. Önlenmesi zor olan bu durumun tanımı ve nedenleri doğru tespit edilirse önlenmesi çözümüne katkı sağlayacaktır. Bu nedenle örgütsel sessizliğin nedenlerinin tespit edilmesi çözümü açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütsel sessizliğe neden olan etmenleri, örgütsel, bireysel ve yönetsel olarak gruplamak mümkündür. Bu gruplamanın şematik gösterimi aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 4.** Örgütsel sessizliğe neden olan etkenler (Morrison, Milliken 2003)

Şekilde görüleceği gibi, örgütün adaletsiz davranması ve sessiz kalmaya zemin hazırlaması örgütsel sebepler olarak görülmektedir. Yönetimsel sebepler ise, yöneticilerin kaygısı, örgütün inançları ve yöneticilerin kişisel özellikleridir. Bireysel kaynaklı sebepler ise kişinin çevresiyle olan ilişkilerinin zedelenmesi,

tecrübesi, yönetime olan güvensizliği, işyerinde dışlanma korkusu, konuşmayı riskli görmesi ve kişilik özellikleridir.

Morrison ve Milliken (2003) araştırmasında sessizliğin nedenlerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Olumsuz görünerek, etiketlenmekten korkma
- Çevresiyle olan ilişkilerin zedelenmesi
- Gereksiz boş konuşma olacağına dair hisleri
- Düşüncelerine karşı çıkılması ya da cezalandırılmak
- Çevresi üzerine olumsuz bir izlenim bırakma korkusu
- Örgütün özellikleri
- Yönetimle olan ilişkilerin zayıflığı şeklinde ifade etmiştir (Milliken vd., 2003: 1460)

#### **2.4.1. Bireysel Nedenler**

Örgüt içinde sessizliğin sebeplerinin incelenmesinde öncelikle bireysel nedenlere bakmak doğru olacaktır. Örgütün kuralları uygulamaları ve yönetim şekli dışında kalan, kişinin kendisiyle ilgili olan etmenleri bireysel nedenler şeklinde tanımlamak mümkündür. Örgüt bireylerinin, inançları, değerleri, tutumları, demografik yapıları ve kişilik özellikleri gibi durumları örgütsel sessizlik üzerinde etkili olmaktadır. Bireylerin birbirine göre farklılık gösteren kişilik özelliklerinin altında, heyecanları, renkleri, değerleri, ses tonları, arzuları gibi değişkenler örgütsel sessizlik üzerinde büyük etkenlerdir (Özsoy, Yıldız 2013: 8).

Farklı bir tanımda bireysel nedenleri, Valikhani ve Karpardaz (2015), mevcut durumla başa çıkma, yönetime olan güvensizlik, değişikliklere kapalı olma, örgütün sorunlarıyla ilgili fikirleri açıkça beyan etmekten çekinme gibi faktörler yer almaktadır. Milliken vd (2003), örgüt mensupları düşüncelerini, ifade etmeleri durumunda olumsuz sonuçla karşılaşacağı, kendi lehine olumsuz durum doğuracağı korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bireyleri sessizliğe iten bu korku ve psikolojik faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Milliken vd., 2003: 43):

- Olumsuz görülerek dışlanmak
- Çevresiyle olan ilişkilerin zedelenmesi
- Konuşmanın bir faydasının olmayacağı düşüncesi
- Konuşma sonunda ceza alma düşüncesi

Bu sınıflandırmalardan yola çıkılarak, örgütsel sessizliğin sebepleri arasında bireysel nedenlerin etkisinin büyük olduğunu söylemek mümkündür. Bir başka tanımda ise; Gürsel, örgütsel sessizliğe sebep olan bireysel nedenlerin altında yatan üç faktörden söz ederek bunları şu şekilde incelemiştir (Gürsel 2018: 26).

- Sezgisel faktörler (kendini idare eden, önyargılı)
- Uygunluk (sosyal faktörler olan sorumluluk ve güvensizlik )
- Değişmeyen inançlar (yanlış bilgi ve bağlılığın iptal edildiği örgütsel faktörler)

Bu bilgiler ışığında, örgütsel sessizliğin sebeplerinin farklı bireysel faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir. İşgörenlerin, cinsiyeti, statü ve rolleri, kişilik özellikleri, takdir edilmeme ve cezalandırılma korkuları, kendine olan güvenin azalması, çevresiyle olan ilişkilerinin zarar göreceği düşüncesi gibi ana başlıkları bireysel etkenlerin içine dahil etmek mümkündür.

#### **2.4.2.Örgütsel Nedenler**

Sessizliğe sebep olan örgütten kaynaklanan faktörleri örgütsel nedenler olarak tanımlamak mümkündür. Bu faktörler, örgütün kültürü, adaleti, yönetim şeklinden dolayı sessizliğin dolaylı olarak desteklenmesi şeklinde ifade edilebilir.

Örgütsel yapının oluşmasında, örgüt kültürü çok önemlidir. Nitekim örgüt kültürü, çalışanlara ve örgütün işleyişine yol haritası çizmektedir. Bu nedenle örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü arasında bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgüt yöneticilerinin düşünceleri ve davranışları, işgörelere direk etki etmekte, onların düşünce ve davranışlarına yön vermektedir. Örgüt mensuplarının kendi düşünce ve davranışlarının hiçe sayılacağı bu durum örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgüt için önemli sorunların içinde en sinsi olanlarındandır. Bu sorunun çözümüne dair çalışmaları da yöneticiler yapmalıdır.

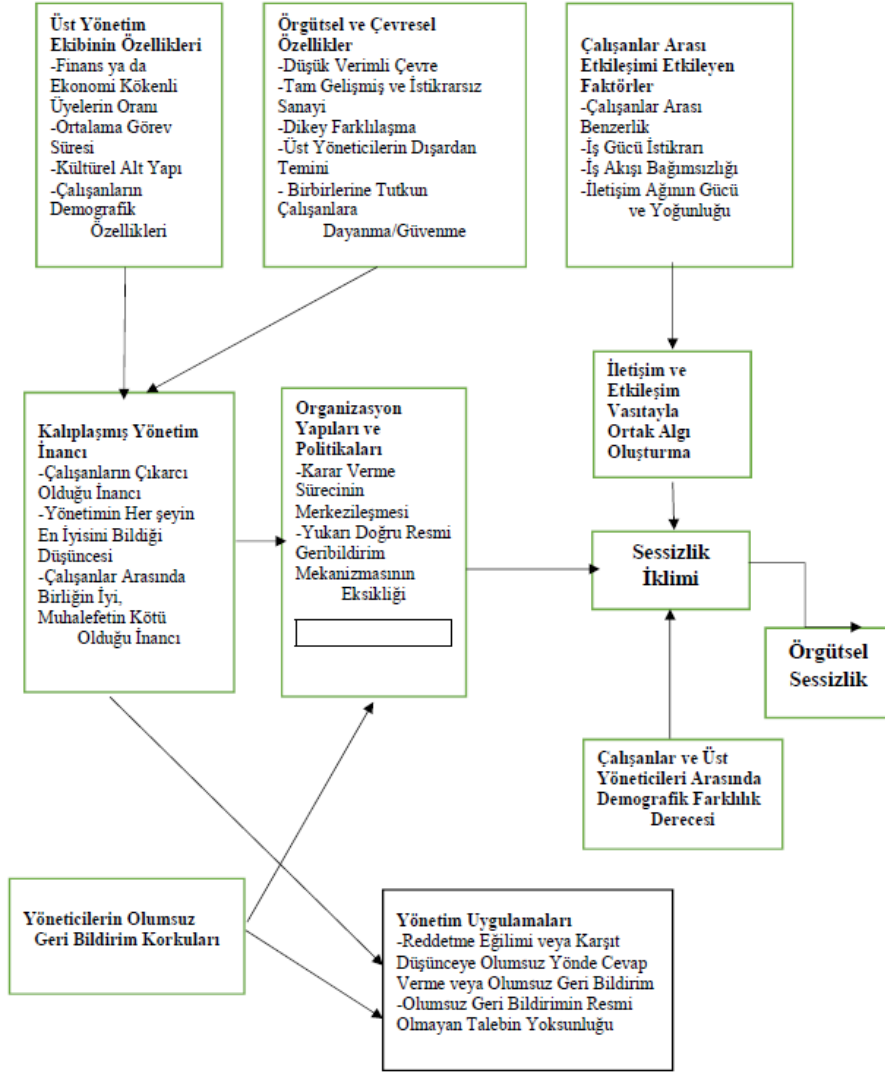
Örgütsel sessizlik karşısında yöneticilerin tutumları, tavırları, çalışanlara sunulmuş konuşma imkanlarının kısıtlılığı örgütsel sessizliğe yol açmaktadır (Parcham, Ghasemizad 2016: 26).

Örgüt kaynaklı bir başka sebep ise, örgütsel adaletin sağlanamamış olmasıdır. Örgüt mensuplarının, örgütteki haklarına yönelik olan adalet algıları, çalışanları eşit görmeyi, tarafsız olmayı ifade etmektedir. Çalışan personeline direkt etki eden bu durum iş memnuniyeti açısından da büyük önem taşımaktadır (Meydan vd., 2016: 147).

Adaletsiz bir kültürün hüküm sürdüğü örgütlerin benzer özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Çakıcı 2007: 155):

- Çatışmanın bastırılması
- Gözetimlerin yoğunluğu
- Sosyal ilişkilerin geri plana itilerek, iş ilişkilerinin ön plana alınması
- Rekabete dönük bireycilik
- Merkezileşmenin üst düzeyde olması
- Yönetimin otoriter oluşu
- Örgüt içi iletişimde eksiklik





Şekil 5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri (Bağheri vd., 2012: 52)

### 2.4.3.Yönetsel Nedenler

Yönetimden kaynaklı faktörler örgütlerde sessizlik ortamının oluşmasına sebep olmaktadır. Örgütün başarılı olması amacıyla elindeki bütün imkanları kullanan yöneticiler, bazı durumlarda olumsuz davranışlar göstererek örgütsel sessizliğin oluşumuna yeşil ışık yakmaktadır. Yöneticinin örgütle ilgili olan bütün sorunları ve konuları en iyi kendisinin bildiğini düşünmesi bile sessizliğe sebep olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin yönetsel boyutlarını,

- Yöneticilerin olumsuz dönüt alma korkusu
- Yönetici görüşleri

- Yöneticilerle olan demografik farklılık başlıkları altında incelemek doğru olacaktır (Uğur 2016: 64).

Maddelerin açıklamasına kısaca değinecek olursak, yöneticilerin olumsuz dönüt alma korkusunu; yöneticiler kendilerini küçük düşürecek veya eksik yönlerinin ortaya çıkmasına neden olacak bir sorunun sorulmasından çekinmektedirler. Nitekim yöneticiler, kendilerine tehdit oluşturacak unsurlardan, yetersizlik olarak algılanacak durumlardan kaçınmak istemektedirler. Bu durumların meydana gelmemesi amacıyla yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin mesafeli olmasını tercih eden yöneticiler, dolaylı yoldan örgütsel sessizliğe yol açan etken olarak gösterilebilir (Üçok, Torun 2015: 29).

Örgüt yöneticilerinin örgütteki bütün görüşlerin bütünlük halinde olmasını istemesi durumu ise yönetici görüşleri olarak sessizliğe neden olan başka bir etkidir. Örgütte oluşacak görüş farklılıkları, örgütün işleyişini ve düzenini bozacağını düşünen yönetici tutumu örgütsel sessizliğe zemin hazırlamaktadır (Bagheri vd., 2012: 53).

Yöneticinin kendini tek otorite ve gücün sahibi olarak gördüğü, her şeyi kendinin bildiğini düşündüğü durumları “yönetici görüşleri” kaynaklı örgütsel sessizlik olarak isimlendirmek mümkündür. Çalışan fikirlerinin önemsenmediği, kararları tamamen kendi inisiyatifi doğrultusunda alan yöneticilerin kurduğu bu otoriter yapı başka bir etken olarak gösterilebilir. Bu durum neticesinde, çalışanların düşüncelerini beyan etmeme durumu meydana gelmektedir (Gürsel 2018: 38).

Demografik farklılık etkeni ise demografik özellikleri açısından örgüt içinde yönetici ve çalışanların arasında oluşan farklılık gösterilebilir. Şayet böyle bir durum varsa bu örgütsel sessizliğin başka bir etkeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **2.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Örgüt mensuplarının kasti ve bilinçli olarak düşünce ve fikirlerini saklaması, örgütte bir takım olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir. Örgütsel sessizliği bireysel bir eylem olarak görmek doğru olamaz, bireysel yapılan bu

eylemin örgüt açısından önemli sonuçlar doğurduğu bilinmektedir. Bireye ve örgüte olan sonuçlarını ayrı ayrı inceleyerek şu şekilde ifade etmek mümkündür.

### **2.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları**

Örgüt içinde işgörenleri, sessiz kalmaya götüren en önemli sebeplerin altında, görev arkadaşları tarafından negatif bir insan olarak anılmaktan korkmak düşüncesi yatmaktadır. Bu korku, işinde yapılacak hataları ve eksikliklere neden olmaktadır. Bu korkuyu tetikleyen bazı etkenler vardır. Bu etkenler, personelin güvenilirlik eksikliği, ilişkilerdeki zayıflık, sosyal çevre tarafından kabul edilmeme, elinde bulunan gücün değersizleştirilmesi, zorla işbirliği yapmaya çalışma, terfilerin adaletli yapılmaması gibi durumlar olarak sıralanabilir (Morrison, Milliken 2003: 33).

- Örgütteki çalışanların, kendi içlerinde veya yönetime karşı nefret içeren tutumlarının oluşmasına sebep olur. Örgütsel sessizlik, çalışanların kendisini savunmaya çekmesi, sürekli kötü bir durumun olacağı hissine kapılması gibi sonuçlara neden olmaktadır. Bu durum örgüt çalışanlarının yenilikçi ruhuna ters düşerek kıskançlık, bencillik gibi olumsuz duygulara zemin hazırlamaktadır.
- Çalışan düşüncelerini hiçe sayan, örgütsel sessizlik, çalışanların kendini kötü hissetmesini sağlayarak, örgüte karşı aitlik duygusunu köreltecektir.
- Örgütsel sessizliğin görüldüğü ortamlarda, çalışanların kaygı düzeyleri yüksek olur ve sürekli stres yaşanmasına sebep olur.

Bunların yanı sıra, işgörenin çok iyi bildiği konularda bile sessizliğe büründüğü, bu çekimser tavrı çevresine ve kendisine verdiği değersizlik hissine bürünmesine neden olmaktadır (Milliken, Morrison 2003: 22).

### **2.5.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları**

Örgütün başarısı için işgörenlerin düşünceleri, fikirlerinin katkıları gözardı edilemez. Personelin olaylara karşı tepki vermemesi, bilgilerini paylaşmaması gibi durumların yaşanması, örgütün sağlıklı kararlar almasının önüne engel teşkil etmektedir. Personelin tepkisiz kalması, örgütte oluşacak problemlerin öğrenilmemesine neden olmaktadır. Problemlerin bilinmeyişi alınacak kararların

sonucunu değiştirmektedir. Personel eleştirel dūřüncelerini rahatlıkla ifade edebilirse, eksikliğin giderilmesi çok daha kolay hale gelecektir. Örgütsel sessizliğin örgüt açısından sonuçlarını řu şekilde sıralamak mümkündür (Çakıcı 2007: 152):

- Personelin örgütte olumsuzluk yaşaması, örgüte bağlılığının düşmesi, çalışırken moral motivasyonunun düşük olması gibi durumlar üretimi olumsuz yönde etkilemektedir.
- Personel olumsuz tepkileri üzerine çekmemek için sessiz kalırsa, örgütün gelişimine mani olur.
- Örgütsel sessizliğin yaşandığı ortamda örgüte karşı kaybolan güven duygusu sonucunda, personelin doğru bildiği şeyleri bile ifade edemediği bu durum örgütü direkt etkiler.
- Çalışan sessizliği, örgüt içinde adaleti ortadan kaldırmaktadır.
- Örgütün kalıplaşmış, eleştiriye kapalı katı kuralları çalışanın sessiz kalmasını mecburi kılar. Bu durum ise örgüte olan bağlılığı etkiler.

Örgütün bu olumsuz davranışlardan etkilenmemesi için, çalışanların dinlenip, fikirlerine değer verilmesi son derece önemlidir. Fikirlerinin dikkate alındığını hisseden personel en küçük problemde çözüm önerisi sunmayı kendine hak görür (Çakıcı 2007: 154).



## BÖLÜM III

### TÜKENMİŞLİK

Teknoloji çağında yaşanan hızlı gelişme ve değişimlere uyum sağlamak amacıyla örgütler ve dolayısıyla çalışanlarda sürekli değişim içindedirler. Bu değişime ayak uydurmak gergin bir atmosfer yaratmaktadır. Örgütlerin başarıya ulaşma istekleri, çalışanlardan beklentilerini üst seviyeye taşımaktadır. Çalışandan beklenen performans artışı zamanla yerini strese ve zaman baskısına bırakmaktadır. Tükenmişliğin en önemli sebebi olarak gösterilen bu durumun üstesinden gelinmezse, örgütte büyük tahribatlarla sonuçlanabilmektedir. Örgütsel ve bireysel açıdan ciddi tehdit oluşturan “tükenmişlik sendromu” veya “mesleki tükenmişlik” kavramı ilk olarak ünlü psikolog Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında tanımlanmıştır (Sürgevil 2014: 6).

#### 3.1. Tükenmişlik Kavramı

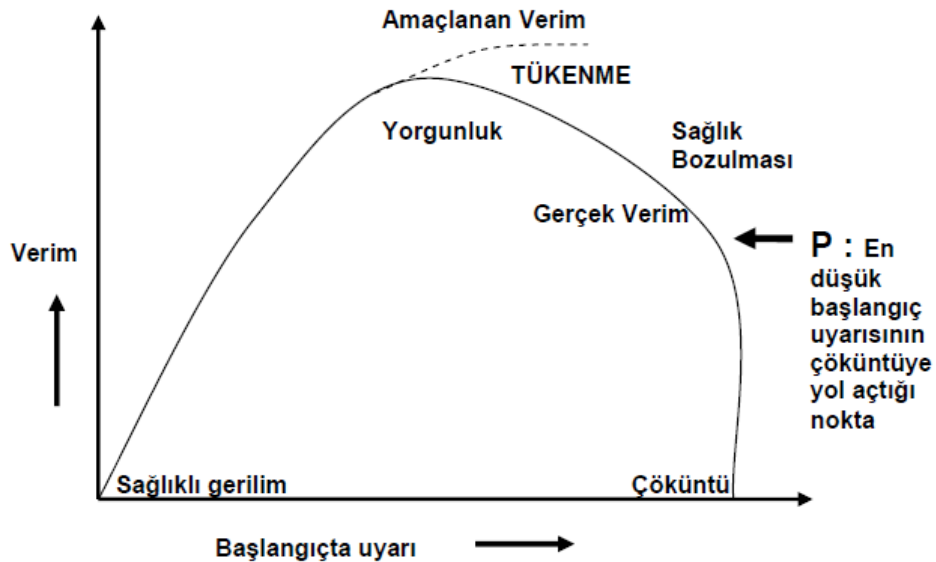
Toplumun hemen her alanında karşılaşmanın mümkün olduğu “tükenmişlik” kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından “gücünü yitirmiş olmak, çaba göstermeme durumu” şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr). Herbert Freudenberger, tükenmişlik kavramını, “başarısızlık, yıpranmışlık, enerji ve güç kaybı veya isteklerin karşılanmaması sonucunda kişinin içsel kaynaklarındaki tükenme” olarak ifade etmiş ve toplumsal yaşantının sonucu olarak hayatı anlamlandırmaya çalışmanın sonucunda olan bir durum olarak görmüştür (Ardıç, Polatçı 2008: 70).

Tükenmişlikle ilgili araştırmalar sürdürüp ölçümüne yönelik bir ölçek geliştiren Christina Maslach’a göre; “iş hayatında stres artırıcı etkenlere karşı uzun vadede görülen psikolojik bir sendromdur” (Arı, Bal 2008: 132). Bu durumun işi gereği sürekli insanlarla iç içe çalışmakta olan kişilerde daha çok görüldüğü ifade edilmektedir (Maslach, Goldberg 1998: 64). Maslach tükenmişlik durumunun, fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutları olduğunu ifade ederken, Dworkin’in tanımında ise tükenmişliğin alt boyutları, “anlamsızlık, güçsüzlük, uzaklaşma, izolasyon ve ilkesizlik”tir. (Sürgevil 2014: 8).

Tükenmişlik, genelde büyük beklentiyle işe başlayan, bu beklentileri karşılamak amacıyla çok çalışan kişilerde görülmektedir. Nitekim Maslach ve Goldberg (1998), iş hayatını işkolik olarak yaşayan bireylerin, tükenmişliğe daha yatkın olduğunu ifade etmiştir (Maslach, Goldberg 1998: 64). Literatürde tükenmişlikle ilgili tanımların ortak özelliklerini şu şekilde tespit etmiştir:

- Tükenmişliğin belirtileri iş ile ilgilidir.
- Tükenmişlik fiziksel olarak değil, genelde psikolojik davranışsal belirtilerdir.
- Depresyon ve bitkinlik, duygusal tükenmenin belirtileridir.
- Daha önce psikopati yaşamayanlarda belirtiler kendini gösterir.
- Verimliliğin azalması, performanstaki düşüklük tükenmişliği oluşturur

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı gibi işin yükü insan bedeninde olumsuz birtakım etkilere neden olmaktadır. Uzun süre duygusal açıdan emek bekleyen işin içinde bulunmak tükenmişlik sendromuna sebep olmaktadır. Psikolojik ve fizyolojik çöküntüyü beraberinde getiren, kurtulmanın çok zor olduğu bu durum bir bitkinlik halidir. Aşağıdaki şekilde tükenmişliğe giden bu bitkinlik halinin şematik gösterimi sunulmuştur (Burnak 2007: 56).



Şekil 6. İnsan Fonksiyon Eğrisi (Burnak 2007: 56)

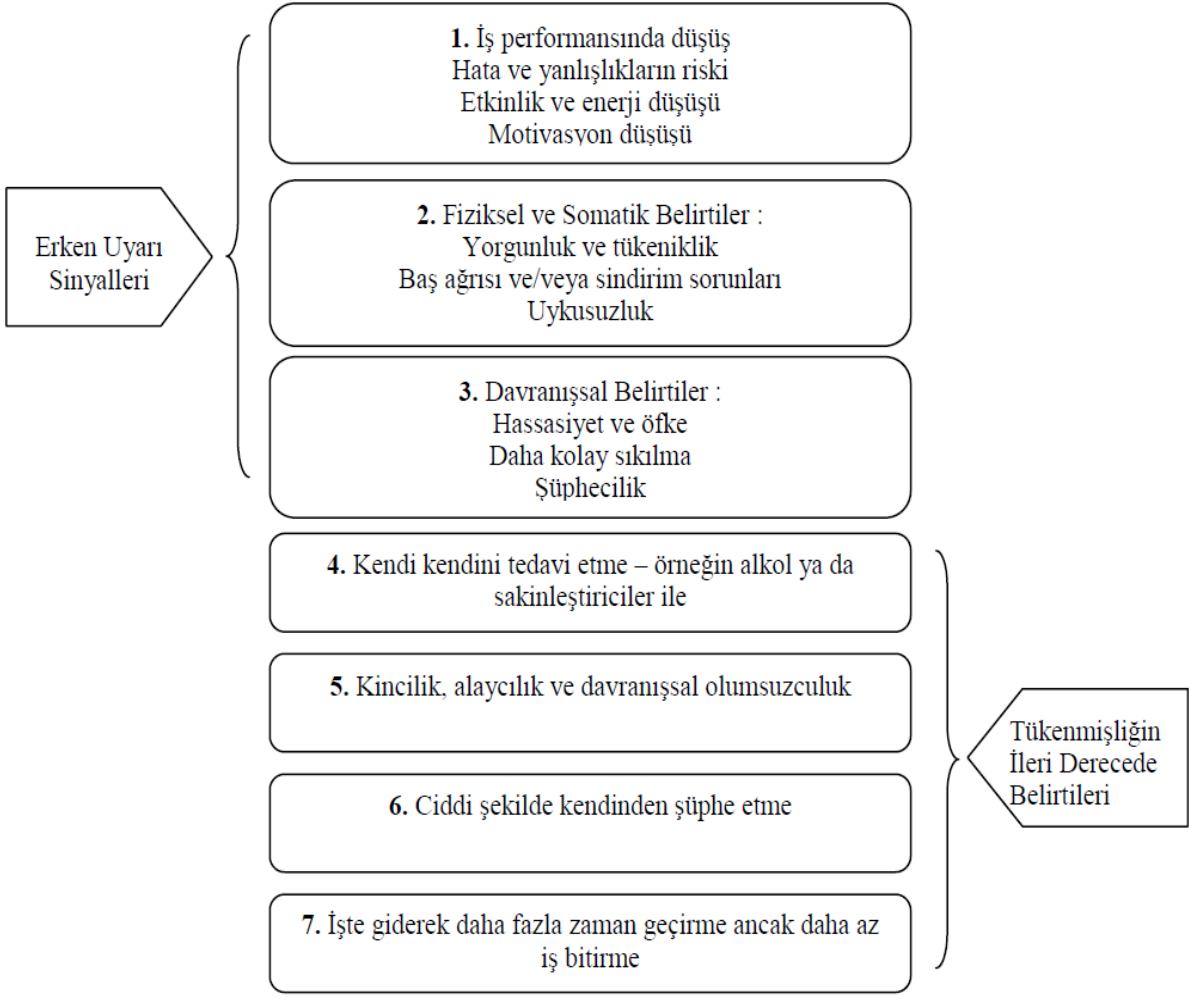
Şekilde görüleceği gibi sağlıklı olan insan bedeni üzerinde artış gösteren gerilimin; tükenme ve yorgunluktan, tükeniş ve çöküntüye götüren süreç incelenmiştir. Yaşanılan bu süreçte verimliliğin düştüğü ve sağlığın giderek bozulduğu görülmektedir.

### **3.2. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişliğin belirtileri; ümitsizlik hislerindeki çoğalmalar, hayal kırıklıkları, devamlı olumsuz duyguların gelişmesi, iş arkadaşlarına karşı olumsuz duyguların çoğalması, fiziksel tükenmişlik gibi durumlar gösterilebilir. İnsan vücudunda tamamen stresin etkin olma hali olan bu durumda, kişi, etrafında cereyan eden olaylara karşı tamamen uyuşuk bir hale gelir ve hiçbir olaya tepki verecek gücü kendinde göremez. Tükenmişliğin belirtileri aslında bir hastalık hakkında verilen belirtiler olarak tanımlanabilir (Thompson 1998: 152).

Tükenmişliğin, belli bir zaman dinlenme sonrasında ortadan kalkan geçici yorgunlukla karıştırılmaması gerekir. Kişinin enerji kaynağının, aşırı stres karşısında tükenişini ifade eden tükenmişlik “yorgunluk” veya “yıpranma” kavramından farklıdır. Bu ince çizgi tükenmişliğin sebebinin tam olarak tespitini zorlaştırmaktadır. Tükenmişliği iyi tespit edebilmek için belirtilerini iyi incelemek gerekmektedir. İş hayatında tükenmişlik motivasyon eksikliğiyle gündeme gelmektedir. Amaçlanan hedefe ulaşılmaması tükenmişliği besleyen başka bir faktördür. Stresli işlerde başlayan ve özellikle kişinin psikolojik dengesini bozan bu duruma erken müdahale edilmezse daha kötü sonuçlara sebep olmaktadır. Tükenme belirtilerinin erken anlaşılması son derece önemlidir, tanısı erken konulursa çözümü o derece başarılı olur (Baltaş 2002: 148). Tükenmişlik evrelerinin aşağıda şematik gösterimi sunulmuştur.





**Şekil 7.** Tükenmişliğin dönemsel belirtileri (Baltaş 2002: 149).

Şekilde görüldüğü gibi tükenmişliğin başlangıç ve ileri dönem evreleri gösterilmiştir. Tükenme davranışlarının görülmesine dair sinyal veren üç belirtisi vardır. Bunları, performans düşüklüğü, fiziksel ve somatik belirtiler, davranışsal belirtilerdir. İleri düzey tükenmişlik ise, alkol veya sakinleştirici ilaçlara başvurarak kendini tedavi etme yöntemlerinin kullanımı, kin tutma, kendinden şüphe duyma, sürekli işe gittiği halde fazla iş bitirmemek gibi davranışlar ileri düzey tükenmişliği göstermektedir (Burnak 2007: 71).

Tükenmişliğin belirtilerini, “fiziksel, ruhsal ve davranışsal belirtiler” olarak üç grupta incelemek mümkündür.

### **3.2.1. Tükenmişliğin Fiziksel Belirtileri**

Kişiden kişiye farklılık gösteren tükenmişliğin fiziksel belirtilerini genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Sık sık yaşanan ve geçmeyen baş ağrıları
- Uyku bozuklukları
- Devamlı yorgunluk hali
- Solunum sorunları
- Dengesiz olarak kilo alıp verme
- Vücut sisteminin bağışıklığında düşüş
- Mide ve kas rahatsızlıkları
- Kalp hastalıkları vb. birçok rahatsızlığı beraberinde getirmektedir (Kaçmaz 2005: 30).

Bu belirtilerin ortak özellikleri incelendiğinde büyük kısmının stres kaynaklı olduğu görülebilir. Böylece tükenmişliğin kişiye yaşattığı stresi görmek mümkündür.

### **3.2.2. Tükenmişliğin Ruhsal Belirtileri**

Kişinin örgüt içinde ön planda olmak istemesi, çalışmalarını yoğunlaştırması bir süre sonra, bıkkınlık oluşturmaktadır. Bu bıkkınlık ve stres sonucunda insan vücudunda birtakım rahatsızlıklar meydana gelmektedir. Bu rahatsızlıklardan fiziksel olanlar kişinin kendini ilgilendirirken, psikolojik olan rahatsızlıklar yalnızca kendisini ilgilendirmekle kalmaz çevresinde de birtakım olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Tükenmişliğin ruhsal etkileri değişkenlik göstermiş olsa bile genel olarak şu şekilde özetlemek mümkündür (Dolgun 2018: 3):

- Fazla duygusallaşma
- Anksiyete bozuklukları
- Benlik saygısının azalması
- Sürekli sinirlilik hali
- Ansızın öfke patlamalarının yaşanması
- Hayal kırıklığı

- Depresyon hali olarak görülmektedir.

Bu belirtilerin görüldüğü tükenmişliğin, çalışanların iş doyumunu ve örgüte olan bağlılıklarını zedelediği söylenebilir.

### **3.2.3. Tükenmişliğin Davranışsal Belirtileri**

Tükenmişlik iş ve sosyal alanda görülen davranış bozukluklarıyla hissedilebilir. İşyerinde tükenmişliğin belirtilerini şu şekilde sıralamak mümkündür: (Sarıkaya 2007: 16).

- Örgütsel bağlılığın zedelenmesi
- İş doyumunun azalması
- Rol çatışması
- Örgüt içi ilişkilerin bozulması
- İşte devamlılıkla ilgili sorunlar
- Toplumdan izole olmak
- Dikkatsizlik ve unutkanlık
- Karar vermekte zorluk
- İşleri ötelemek, ya da askıya almak
- Sürekli başarısızlık hissiyatı
- Çalışmada iştahsızlık

Bu sayılan belirtiler, kişinin iletişim halinde olduğu yakın çevresi üzerinde daha çok etki etmektedir. Bu durum tükenmişliğin daha kolay gözlemlenmesine imkan tanımaktadır (Ardıç, Polat 2008: 74)

### **3.3. Tükenmişliğin Sebepleri**

İş hayatında sık sık görülen bir durum haline gelen tükenmişliğin oluşmasına zemin hazırlayan bazı etkenler bulunmaktadır. Son dönemlerde tükenmişlik kavramının üzerinde durulmaktadır. Bunun en temel sebebi, tükenmişliğin yaşandığı örgütlerde, çalışan performansındaki düşüklük hedeflere ulaşmakta güçlükler doğurmaktadır. Dolayısıyla örgüt yetkilileri, verimliliğin artması amacıyla işgörenleri motive ederek, tükenmişliğe neden olan faktörleri tespit edip önlemek veya azaltmak için tedbirler almaktadırlar (Budak, Sergevil

2005: 12). Tükenmişliğin sebeplerini, örgütsel ve bireysel açıdan incelemek doğru olacaktır.

### **3.3.1. Tükenmişliğin Kişisel Sebepleri**

Tükenmişliğin oluşumuna zemin hazırlayıp tükenmişlik düzeyini arttıran veya bazı durumlarda tükenmişliğin etkilerini azaltan, özellikleri bireysel faktörler olarak sıralayabiliriz. Bireysel faktörleri kendi içinde, demografik değişkenler ve kişilik özellikleri olmak üzere iki başlık altında incelemek, konunun anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

#### **3.3.1.1. Demografik Değişkenler**

Farklı demografik değişkenlerin arasında, tükenmişliğin en önemli belirleyicisinin yaş olduğu söylenmektedir. Maslach vd., (2001) yaşı genç olan çalışanların tükenme düzeylerinin, orta yaş olarak isimlendirilen 30-40 yaş aralığındaki çalışanların tükenmişlik oranına göre yüksek olduğunu belirtmektedir (Maslach vd., 2001: 409). Bu farklılığın kaynağını, kişinin beklentisi ve iş tecrübesiyle açıklamak mümkündür. Farklı bir ifadeyle, kişinin mesleğindeki olan tecrübesiyle problem çözme sürecinde etkili çözüm stratejileri yaratma becerilerinin doğru orantılı olduğudur. Nitekim genç çalışanların beklentilerinin yüksek olmasından kaynaklanan hayal kırıklıkları daha sık görülen bir durumdur (Kılıç, Seymen 2011: 51).

Bir başka değişken olan cinsiyette tükenmişliği etkilemektedir. Yapılan araştırmalara göre iş görenlerin tükenmişlik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir (Maslach vd 1981; Budak, Sürgevil 2005). Kadınların erkeklere oranla tükenmişlik duygusunu daha fazla yaşadığı tespit edilmiştir. Bu durumun nedenini ise, kadınların karşılıklı ilişki kurduğu insanlara karşı daha duyarlı olmaları, daha fazla önem vermeleri duygusal açıdan daha fazla tükenmelerine sebep olmaktadır (Maslach, Jackson 1981: 111).

Kişinin eğitim seviyesi, tükenmişlik düzeyine etki eden bir başka faktördür. Literatürde eğitim seviyesinin arttığı durumlarda tükenmişlik düzeyinin düştüğünü gösteren çalışmaların varlığı kadar, eğitim seviyesi arttıkça tükenmişliğinde arttığını gösteren çalışmaları da görmek mümkündür. Bu sebeple

eğitimin durumunun tükenmişliği önlediğini söylemek doğru olamaz. Bu durumu, eğitim seviyesinin artmasıyla çevrenin beklentisinin artması, alınan sorumluluğun artması sebebiyle artan stresle ilişkilendirmek gerekir (Çimen 2000: 12).

Bir başka değişken olan medeni durumunda tükenmişlik düzeyine etkisi büyüktür. Nitekim literatürde yapılan araştırmalar sonucunda, medeni durumu bekar olanların, evlilere göre daha fazla tükenme eylemi gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu durum çocuk sahibi olanlar içinde benzer sonuçları göstermektedir. Çocuğu olmayanlarda, çocuk sahibi olanlara oranla daha yüksek tükenmişlik düzeyine sahiptirler (Maslach, Jakson 1981: 111). Bu sonuçları, aileden destek alan çalışanların, tükenmişlikle başa çıkması daha kolay hale gelmektedir şeklinde yorumlamak mümkündür.

### **3.3.1.2 Kişilik Özellikleri**

Çalışanın kişilik özelliklerinin tükenmişlik düzeyine olan etkisi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir (Maslach vd., 2001: 411). A tipi ve B tipi kişilik özellikleri araştırmaların konusu olmuştur. A tipi kişilik özelliğine sahip olan bireyler, rekabetçi, agresif, sabırsız ve işine çok fazla yönelerek kısa sürede başarıyı elde etme uğraşı içinde olan bireylerdir. B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler ise, kendine çok güvenen çevresiyle az çatışma halinde olan ve yaşama daha dengeli bakış açısına sahip olan kişilerdir. Bu nedenle A tipi kişilik özelliğine sahip olan bireylerin tükenmişlik riskinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır (Maslach vd., 2001: 411). A tipinin tükenmişlik için belirgin bir etken oluşu, kişinin rekabeti ön plana taşıdığından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Tükenmişlikle ilgisi olduğu düşünülen bir başka kişilik özelliği ise, iç ve dış kontrol odaklılıktır. İç kontrol odaklı olanlar, çevresinde gelişen olayların kendi kontrolü altında olduğuna inanırken, dış kontrol odaklı olanlar tam tersi düşünerek, olayların kendi kontrolü dışında olduğu kanısındadırlar. Yapılan araştırmalarda, alınan ödülleri kendi davranışlarına bağlayan ve kaderlerini kontrol altına alabileceklerini düşünen iç kontrol odaklı bireylerin tükenme düzeylerinin, daha düşük olduğu görülmüştür. Yine bu çalışmaların sonucunda devamlı düşmanlık, depresyon, bencillik davranışı gösteren Nevrotik bireylerin

tükenmişlik yaşamaya daha uygun kişiler olduğu tespit edilmiştir (Maslach vd., 2001: 411; Storm, Rothmann 2003: 36).

Tükenmişliğe etkisi bilinen başka bir kişilik özelliği de, özyeterlilik inancının düşüklüğüdür. Çalışma hayatındaki başarıları, performansları açısından kendine güven duyan bireylerin ortak özellikleri özyeterlilik düzeylerinin yüksek olmasıdır. Bu tip insanlar, karşılaştıkları sorunları çözebilecek güce sahip oldukları inancına sahiptirler. Özyeterlilik seviyesi eksik olan kişiler ise, oluşacak sorunların çözümünde kendini yetersiz hissederek, gerekli uğraşları vermekten kaçınacaktırlar (Dalkılıç 2014: 81). Buradan hareketle özyeterlilik düzeyi kişinin tükenmişlik seviyesi üzerinde doğrudan etkilidir sonucuna ulaşmak mümkündür.

Kişinin empati yeteneği de tükenmişliğe etki eden başka bir olgudur. En genel tanımında empatiyi, kişinin başkasının ihtiyaçlarını kavrama yeteneği olarak ifade etmek mümkündür. Empati kurmanın tükenmişlikle olan ilişkisini ise; tükenmişliğin bileşenleri (alt faktörleri) arasında farklılık görülmektedir. Empati kişinin duyarsızlaşmasını engellerken, başarı düzeyini arttırmaktadır. Başarıyı arttırmaya yardımcı olan empati yeteneği, diğer yandan duygusal tükenmenin artışına da neden olabilmektedir. Kişinin başkasının sıkıntısına ortak olup kendi sıkıntısı gibi görmesi durumunun bir süre sonra tükenmişliğe neden olacağı da unutulmamalıdır (Aslan, Özata 2008: 91).

İşgörenlerin beklenti düzeyleri, tükenmişliğe etki eden başka bir faktördür. İşgörenin işiyle ilgili beklentileri, dönemsel olarak farklılık göstermektedir. İşyerinden çok üst düzey beklentileri olan kişiler, bu beklentilerin karşılanması amacıyla çok çalışıp daha fazla çaba göstermektedir. Bu çabaların sonucunda beklenen sonucun ortaya çıkmayışı tükenmişliğe sebep olmaktadır (Maslach vd., 2001: 411).

### **3.3.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sebepleri**

Günümüz şartlarında iş hayatının hemen her alanında yaygınlığını hissettiren tükenmişliğin nedenlerini yalnızca bireysel faktörlerde aramak doğru değildir. Nitekim tükenmişlik kavramının doğru tespit edilmesi ve çözüme ulaşılabilmesi için örgüt kaynaklı nedenlerinde incelenmesi gerekir. Esasen

bireyin kişilik özellikleri ve örgütün özelliklerinin birbirine uyum sağlamaması tükenmişlik riskini arttırmaktadır. Örgütlerde insani normların arka planda tutulup, hedeflerinin peşinde koşan yönetimin; ekonomik kaygılarını gündemine alması, personeli değersizleştirmeye yönelik tutumları tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır. Çalışanların beklentilerini karşılamak için gösterdiği çabalarının maddi manevi karşılığını alamaması durumu da tükenmişliğe neden olan bir başka etkidir (Maslach, Leiter 1997: 9).

Maslach ve Leiter'in (1997), Tükenmişliğin örgütsel sebeplerini anlamak için çalışma hayatı olarak nitelediği altı alt boyutu incelemek, konunun anlaşılması için yeterli olacaktır. Bunlar; "iş yükü, ödüller, kontrol, aidiyet, adalet ve değerler"dir.

Örgütsel neden olan iş yükü, belirlenen zamanda ve kalitede yapılması gereken iş olarak ifade edilebilir (Budak, Sürgevil 2005: 97). Aşırı iş yükü, işyerindeki uyumsuzluğa neden olmaktadır. İş yükünü ağırlaştıracak beklentiler, oluşan fazla talep zaman içerisinde kişinin enerjisini tüketerek tükenmişliğe sebebiyet vermektedir (Maslach vd., 2001: 414). İş ve birey arasındaki denge, işin belli bir sistemde ilerlemesini sağlamaktadır. İş yükünün ağırlığı durumunda çalışanı yıldıran kapasitesini zorlayacak beklentiler tükenmişliğe sebep olmaktadır. Bu durum yalnızca iş yükünün ağır olduğu zamanlarda meydana gelmez. Kişinin daha fazla iş yapmasına imkanı varken, az iş verilirse bu durumda iş yükü dengesini bozmuş olur. Bu dengesizlik bireyin kendini değersiz az iş yapmaya gücü yeten güçsüz olarak görmesine zemin hazırlar (Ardıç, Polatçı 2009: 3).

Çalışanın işi üzerindeki hükmü (karar alma, sorun giderme, seçme), uygulama yetkisi kontrol olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanın işini yapması için gerekli olan yetkilerini kullanamaması birey ve yetkileri arasındaki uyumsuzlukla ilişkilendirilebilir. Bu uyumsuzluk çalışanın otoritesini aşan bir durum olarak algılanmaktadır. Beklenen sonuçların üretilmemesinden dolayı kendilerini suçlu hissetmelerine sebep olarak tükenmişliğe yol açmaktadır (Maslach vd., 2001: 414).

Ödül etkeni ise, bireyin örgütte olan başarısı veya katkısı neticesinde, örgütün kendisine maddi manevi olarak takdir edilmesi anlamı taşıyan önemli bir etkidir. Tükenmişlikle ödülün ilişkisi maddiden daha ziyade manevi olarak anlam taşıyan bir ilişkidir. Çalışanlar işindeki başarılarından dolayı hak ettikleri ödülleri alamazsa, örgütün kendilerine haksızlık yaptığı, örgüte olan katkılarının örgüt tarafından önemsenmediği hissine kapılır. Bu durum motivasyona olumsuz yönde etki eder ve performans kaybına neden olur (Maslach vd., 2001: 414).

Aidiyet etkenini, işyerindeki etkileşimin kalitesini ifade etmektedir. Örgütlerin sosyal çevrelerinin özelliği birlik olma duygusudur. Bu çalışma ortamında rahat olmak, mutlu olmayı ve başarıyı beraberinde getirmek demektir. Bu tür çevresel desteği hisseden çalışanlar, örgüt içindeki yerini görerek pekiştirmektedir. Aidiyet duygusu düşük olan kişiler, kendini örgüte uyum sağlamamış olarak görüp yalnızlık hissine kapılarak çevresiyle çatışma haline geçer. Bu çatışmalar örgüt için büyük tehlike olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların tükenmişlik düzeyini yükseltecektir (Güngör 2017: 35).

Adalet, çalışma ortamında alınacak olan kararların, adil ve eşit olarak alınması olarak tanımlanabilir. Örgütü oluşturan, farklı düşüncelere sahip kişilerin örgütle ilgili bütün kararların, açık net ve eşit şekilde alındığını hissetmesiyle uyum sağlanabilir. Bu uyum, örgütün çalışana karşı duyduğu saygının ve örgütsel adaletin bir göstergesidir. Alınan kararların örgüt bireylerinin hepsini kapsamaması durumunda, örgüt içinde bir kısma yönelik kararların alınmış olması olarak nitelendirilip, çalışmanın adalet algısının zedelenmesine sebep olur. Bu Durum neticesinde çalışanlarda duyarsızlaşmaya dolayısıyla tükenmişlik düzeylerine doğrudan etki etmektedir (Sürgevil 2014: 32).

Örgütsel sebeplerin son etkeni olan değerleri, bir şeyin iyi veya kötü olduğuna dair oluşan inançlar olarak tanımlamak mümkündür (Budak, Sürgevil 2005: 97). Kişinin, değerleri açısından işiyle olan uyumu, örgütün ve kendinin amaçlarının özdeşleşmesiyle, iş hayatına olumlu yönde etkisi olarak görmek gerekir. Bu sebeple örgütün değerleri ve işgörenlerin değerleri birbirine uygunluk gösterirse, tükenmişlik yaşanma riski azalırken, bu uyum gösterilmezse tükenmişlik yaşanma ihtimali daha yüksek olacaktır (Nart 2015: 44).



Yukarıda incelenen bu etkenlerin yanı sıra tükenmişliğe neden olan bazı örgütsel etkenlerden de söz edilebilir. Bunlara kısaca değinecek olursak; iş niteliği, örgüt özellikleri, iş ortamının gerginliği, iş çevresinden alınan destek, görevde yükselmeye engel olan durumlar, görevin belirsizliği, ulaşım, toplantılara iştirak, yöneticilerin liderlik tutumları, iletişim vb. durumlar örgütün tükenmişliğe ufak çaplı etkisi olan diğer durumlar olarak ifade etmek mümkündür (Kılıç 2011: 50).

### **3.4. Tükenmişliğin Sonuçları**

İnsanlarla yüz yüze iletişimi gerektiren mesleklerde görülme ihtimali daha yüksek olan tükenmişlik sendromu, yalnızca kendini hissettirdiği bireyleri zedelemekle kalmaz, topluma da birtakım izler bırakır. Tükenmişlik, kişinin yakın çevresi, ailesi, mesai arkadaşlarıyla olan iletişimini olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Tükenmişliğin yaşandığı örgütlerden hizmet alan kişiler bile yaşanan bu durumdan dolayı olarak etkilenmektedirler. Verilen hizmetin kalitesini doğrudan etkilediği yapılan araştırmalarla kesinleşmiştir (Çakıroğlu 2014: 172).

Tükenmişliğin sonuçlarına bakıldığında; işi bırakma niyetinin oluşumu, hizmetin kalitesinin bozulması, her fırsatta işe gelmeme, sürekli rapor vb. mazeretlerle işi savsaklama, performansında düşüş, çevresiyle ilişkilerinin bozulması vb. durumlar görülmektedir. Örgütsel ve sosyal çevreyle yaşanan bu olayların yanı sıra kişinin bedenlen de birtakım rahatsızlıkları olduğunu ifade etmek gerekir. Tükenmişliğin sonuçlarını daha derinlemesine incelemek için sonuçların, bireysel, örgütsel, ailevi sonuçlar olarak incelemek mümkündür.

#### **3.4.1. Tükenmişliğin Bireysel Sonuçları**

Tükenmişliği yaşayan biri; kendini sürekli yorgun ve uykusuz hissetme, baş ağrısı, yeme bozuklukları, sindirim sistemindeki aksaklıklar, depresyon, sinir stres, kendini çaresiz hissetme, alınganlık vb. sağlık sorunları yaşamaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar tükenmişliğin olumsuz birçok sonuç doğurduğunu, tükenmişliği yaşayan bireylerde yaşanan birçok davranış bozukluklarının olduğunu göstermektedir (Izgar 2001; Kılıç 2011; Nart 2015).

Maslach (2001), tükenmişliğin zihinsel, işlevsel bozukluklar yaşattığını, anksiyete, depresyon gibi sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireylerin mesai arkadaşlarına ve müşterilere olumsuz davranışlar sergilediği de görülmektedir. Bu tip bireylerin kendilerini rahatlatacağını düşündüğü uyuşturucu, sigara vb. maddelerde çare aradığı da bilinmektedir. Freudenberger ise tükenmişliğin en önemli ipucunu kişinin enerjisinin düşüşü olarak ifade etmektedir.

Tükenmişlik yaşayan kişi, kendisini değersiz, işe yaramaz olarak hissetmekte ve çevresinden kopmaktadır. Bitkinlik hissi onu diğer insanlara karşı çabuk sinirlenmeye itecektir. Sağlığında yaşanan sorunların ilerlemesi sonucunda; yaşam kalitesinin bozulması, depresyon hali gibi durumların, hayatına son vermek gibi ciddi sonuçlar doğuracağı unutulmamalıdır.

#### **3.4.2. Tükenmişliğin Örgütsel Sonuçları**

Tükenmişliğin iş hayatına yansımaları sonucunda, başarının düşüklüğü, hizmet sunulan kişilere karşı ilgisizlik, her fırsatta işten kaçacak bahane arama gibi sonuçlar meydana getirmektedir. Bu ve benzeri sonuçlardan örgütlerde en sık görüleni performansın düşüklüğüdür. Bu düşüş kalitenin bozulmasına, örgüt içi ve dışındaki iletişimin kötü etkilenmesine sebep olmaktadır. Motivasyonu azalan bireyler kararlarını dikkatsizce almaktadırlar. Böylelikle tükenmişliğin etkisinde olan bireyler, yenilikçi ruhunu kaybederler ve yenilik için bir arayış gayreti göstermek istemezler (Kavoğlu 2009: 65).

Tükenmişlik düzeyi yüksek olan bireyler, bireysel çatışmalar yaşayarak işlerini aksatmaktadırlar. Çevresine olan olumsuz etkileriyle tükenmişliği bulaşıcı bir hale getirdikleri söylenebilir (Maslach 2001: 406).

Izgar (2001), tükenmişliği; örgüt üzerindeki olumsuz etkileri yüzünden müşterilere yeteri kadar ilgi gösterilmeme olarak ifade etmektedir. Tükenmişliği yaşayan kişi, çevresinde ilişkide olduğu diğer bütün insanları bir nesne olarak görerek, onların ihtiyaçlarını önemsemeyen ve saygısız bir şekilde hayatına devam etmektedir (Izgar 2001: 25). Bu durumu Maslach şu şekilde ifade

etmektedir; çalışanın performansındaki düşüş yapılan işin niteliğini ve kalitesini düşürerek olumsuz sonuçlarını göstermektedir.

Tükenmişliğin yaşanması neticesinde personelde, örgüt içinde kendinin yeri olmadığı düşüncesine kapılması hissi meydana gelmektedir. Bu durum işten ayrılma niyetlerini, devamsızlık yapılmasını beraberinde getirmektedir. Dalkılıç (2014) bu durumu, uzun bir müddet örgüte faydalı olacak bireylerin erken emekliliğe ayrılmasına neden olmaktadır şeklinde ifade etmektedir (Dalkılıç 2014: 144).

### **3.4.3. Tükenmişliğin Ailevi Sonuçları**

Tükenmişlik yaşayan insanların, bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçlarının olduğu gibi yakın çevresi sayılan aile bireyleriyle de olan ilişkilerinde birtakım sorunlar meydana gelmektedir. Duygusal olarak tükenmişlik yaşayan kişi; evine sinirli, gergin ve yorgun olarak gelecektir. İş yerinde kendine yüklenen sorumlulukları, yaşadığı sorunları beraberinde eve taşıyan kişi ailesiyle mutlu zaman geçirecek bir enerjiyi kendinde hissetmeyecektir. Kişinin işinde geçirdiği bir gün boyunca stresli ve yoğun atmosferde tükenen enerjisi ev halkına stres, öfke gibi yansımaları getirecektir. Ailelerde bu durumdan kaynaklanan tartışmalar, boşanmaya giden bir yol olarak görülmektedir (Karaman 2009: 50).

Maslach'a göre, bazı hallerde, kişi evine gittiğinde iş yerinde yaşanan olayların hiçbiri ailesiyle paylaşmamayı tercih etmektedir. İş yerinin stresli ortamından korunması amacıyla yapılan bu davranış, iyi niyetli gibi görünse bile eşler arasındaki ilişkiyi güvenilir, açık ve paylaşımların yapıldığı bir ilişki olmaktan çıkarmaktadır (Dalkılıç 2014: 143).

### **3.5. Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**

Maslach'a göre tükenmişlik oluşmadan önce önlemlerinin alınması gerekmektedir. Bunun sebebi tükenmişliğin başlangıç aşamasında daha kolay önleneceğidir. Önceki bölümlerde anlaşıldığı gibi tükenmişlik örgüt açısından büyük tehlikeler oluşturmaktadır. Tükenmişlikte mücadele edilmesi işgörenlerin işine bağlılığını artıracak ve performansını yükseltecektir. Tükenmişliği konu alan çalışmalar sonucunda tükenmişlik yaşayan bireylere destek vererek onları

dinlemek tükenmişlikle mücadele için son derece önemlidir. Tükenmişliğin teşhis edilmesi, çözümüne yönelik atılacak ilk adımdır. Bu teşhisin ardından kişiye bunun bir durumsallık olduğunu anlatmak; suçluluk, işe yaramama ve çaresizlik duygularının azalmasına sebep olmaktadır (Babaoğlu 2006: 27).

Tükenmişlikle mücadele edilirken, bireysel ve örgütsel olarak birtakım görevlerin yerine gelmesi gerekir.

### **3.5.1. Tükenmişlikle Mücadelede Bireysel Yöntemler**

Tükenmişlik durumunun büyük kaynağı bireysel sebeplerdir. Mücadele içinde bireysel sebeplerin kontrol edilmesi bu nedenle büyük önem taşımaktadır. Örgüte müdahale edilmesi, tükenmişliğe etki eden olayları düzeltmek, örgütte köklü değişikliklere neden olabileceğinden dolayı bireysel mücadelelerle çözüme ulaşmak daha kolay bir yol olarak görülebilmektedir. Bireysel yöntemleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Karaman 2009: 51)

- Zaman planlamasının etkili ve günlük yapılması
- Uzun vadede kariyer planlaması yapılması
- Girişimcilik becerisi kazandırma
- Kendi olma ve kendini iyi tanıma
- Yapılan işin zorluğunu bilme
- İşle ilgili hedeflerin, ulaşılabilecek hedeflerden seçilmesi
- Sağlıklı ve düzenli yaşamak
- İş ile ilgili sorunları, iş yerinde bırakma
- Özel hayatına iş hayatına karıştırmama
- Dini değerlere önem verme
- Özel hayatın düzenlenmesi
- Aile başta olmak üzere, sosyal çevreden destek sağlama
- Çalışma koşullarındaki iyileştirme
- Kendini rahatlatacağını düşündüğü, alkol vb. maddelerden uzak durma
- Mola zamanlarında işe paydos etme
- Ailesiyle tatil ve eğlencelere katılma
- Yeni hobiler edinme
- Stresin etkilerini bilerek, uzak durmaya çalışma

- Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olma
- Tükenmişlik seviyesi ileri düzeye ulaştıysa, gerekli terapileri görme
- Empati yeteneğini geliştirme
- Üstesinden geldiği, geçmişteki problemleri hatırlama
- Kendine saygı duyma
- Davranış ve düşünceleri kontrol altına almayı bilme
- Dini inançlarına göre hayatını düzenleme
- Mesai arkadaşlarıyla ilişkilerini düzeltme
- Takım çalışmasına dahil olmak
- Başarılı olacağı ve istediği mesleği seçme

### **3.5.2.Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler**

Örgütte yaşanan tükenmişlik, yöneticiler tarafından göz ardı edilmekte ve bu durumun muhataplarını kendileri olarak görmemektedir. Yöneticilerin sorumluluk sahibi olarak kendilerini görmemelerinin altında yatan en önemli sebepler, yönetimin görevi olan, çalışanlarının iş yükünü azaltacak, çalışma koşullarını iyileştirecek önlemlerin alınmamış olmasıdır. Tükenmişlikle mücadele etmek için gerekli koşulların varlığında bile yöneticiler, tükenmişlik tehlikesini ortadan kaldıracaklarını düşünmemelerinden dolayı gerekli önlemleri almamaktadırlar (Sürgevil 2014: 183). Bu düşünce örgütün ve çalışanların geleceğini tehlikeye atan yanlış bir düşüncedir. Nitekim tükenmişliğin yaşanmaması için mücadelelerin yalnızca bireysel veya yalnızca örgütsel yöntemlerle olmasını düşünmek doğru değildir. Bireysel ve örgütsel olarak ortak hareket etmek çözüme ulaşmakta daha etkin bir yol olarak görülmektedir.

Örgütler tükenmişlikle mücadele için, personel seçimini doğru yapmalıdırlar. Örgütün yönetiminde ve gelişiminde sürekli yenilik içinde olup, personele performans değerlendirme ve sosyal destek sağlamalıdırlar. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, örgütsel adaletin sağlanması ve gerekli eğitimlerin verilmesi tükenmişliğin yaşanmaması için en kolay yoldur.

Tükenmeyi önlemek için örgütsel bazda bir başka konu ise iş görenlerin tatilleridir. İşgörenlerin psikolojik ve zihinsel açıdan enerjilerinin yenilenmesi amacıyla tatilin motive edici önemi büyüktür. Örgütsel açıdan tatil kavramını

yalnızca iş yerinin dışında görmek bu kavramı tam olarak tanımlamaya yetmez. Bunun sebebi ise, örgütün organize ettiği toplu eğlence yemek vb. faaliyetleri de personelin motive olmasına yardımcı olmaktadır. Bunların yanı sıra çalışma ortamında küçük molaların verilmesi bile personelin motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek veriminin artmasına yardımcı olmaktadır (Vardarlı 2015: 3).

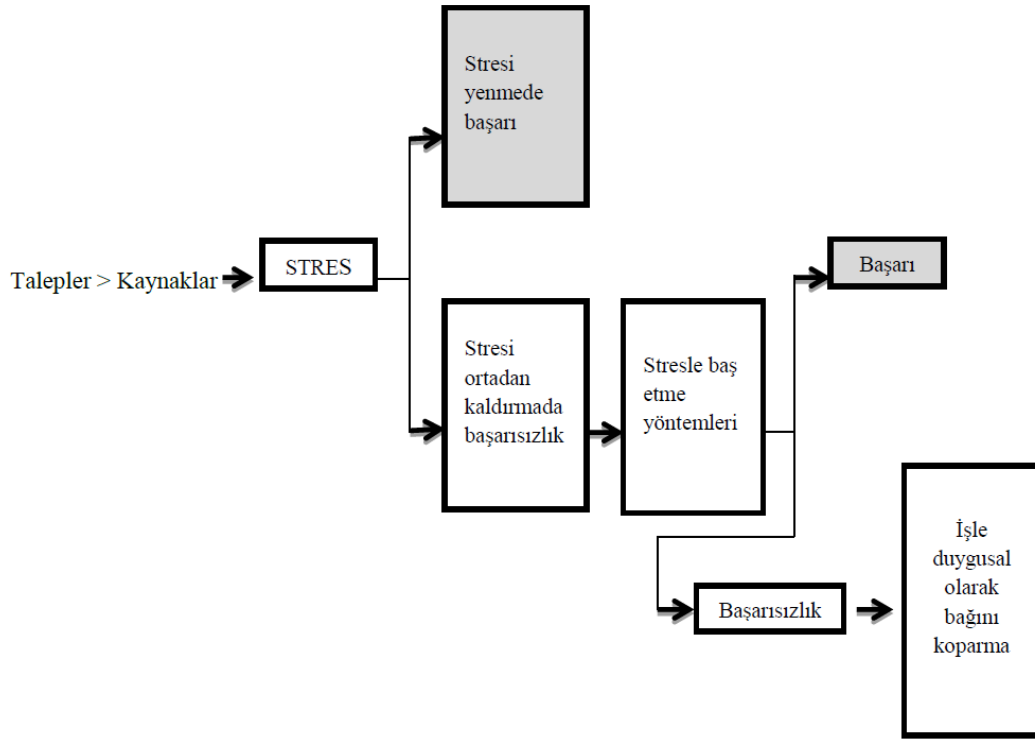
Örgütün bir başka görevi ise, örgüt içindeki iletişimin iyileştirilmesidir. Sağlıklı iletişimin sağlanıyor olması, şeffaf ve net bir ortam sağlanması açısından çok önemlidir. İstenmeyen durumların oluşmasında bile rahatlıkla ifade edilip konuşulması bu durumların ortadan kaldırılmasına katkı sağlayacaktır. Kendini iyi ifade eden bir personelin, terfi etme imkanı, sorumluluklarını çoğaltması gibi örgüte olumlu faydaları unutulmamalıdır (Kaya 2016: 101).

### **3.6.Tükenmişlik Modelleri**

Değişik dönemlerde, farklı kişiler tarafından incelenen tükenmişlik durumu, farklı modellerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan bazıları incelenecek olursa:

#### **3.6.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss tarafından öne sürülen modelde, tükenmişliğin altında stresin varlığı yatmaktadır. Taleplerin karşılanamaması durumunda stresin oluştuğu ifade edilmektedir (Murat 2003: 26). Tükenmişlikle baş etme yöntemlerinin amacına ulaşmaması neticesinde ortaya çıkan bir durum olarak ele almıştır. Modelde, tükenmişliğin sebepleri ve geliştirilen stratejileri incelemektedir (Günay 2016: 92). Cherniss tükenmişlik modeli ve tükenmişliğin gelişim süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



**Şekil 8.** Cherniss Tükenmişlik Modeli (Sürgevil 2014: 39)

Şekilde anlaşılacağı gibi, mevcut kaynaklardan fazla gelen talepler stres yaratmaktadır. Strese mağruz kalan kişi evvela kaynağı yok etmeye yönelmektedir. Stresle başa çıkmak amacıyla değişik yollar izlemekte ve bu durumun da başarısızlıkla sonuçlanmasının ardından, üzerindeki stres yükünü azaltmak amacıyla işiyle arasında olan duygusal bağı koparma yolunu tercih etmektedir. Böylece örgütle bağı koparmak için mesai arkadaşlarına karşı olumsuz davranışlar içine girmektedir. Bu modeli kısaca özetlemek gerekirse, tükenmişliği kontrol altına almak amacıyla, stresle olan mücadelesi şeklinde özetlemek mümkündür (İskender 2007: 38).

### 3.6.2.Pines Tükenmişlik Modeli

Pines modelinde, kişinin tükenmişliğini yaşadığı ortamlardaki psikolojik, fiziksel, zihinsel tükenmişlik durumu olarak ifade etmektedir. Bu modelde tükenmişliğin üç boyutu esas alınmıştır (Demir 2010: 186).

Kişinin enerji kaybı, yorgunluk güçsüzlük gibi durumları fiziksel yorgunluk olarak, kendini çaresiz, umutsuz hissetme, kişinin içine kapanma ve hayal kırıklıklarını ise psikolojik yorgunluk olarak, kişinin işine ve çevresine karşı takındığı tutum ve davranışları ise zihinsel yorgunluk olarak ifade edilmiştir (Demir 2010: 186). Pines tükenmişlik modelinde kişinin sürekli psikolojik baskıda olmasının nedeni, çalışma ortamları olarak gösterilmiştir.

Stresin yaşandığı iş ortamında, işgörene verilen desteğin azlığı, ödül sisteminin olmayışı, performansı üst düzeyde olan çalışanların, başarılı olacakları ortamdaki uzaklaşmaktadır. Başarının varlığını düşünen çalışanlar, tükenmişliğin sebebi olan başarısızlıkları utanç veren bir durum olarak görmektedir. Çalışanın motivasyonunu düşüren tükenmişlik, önlem alınmaması durumunda mesleği terk etmeye kadar giden sürece yol açabilmektedir. Maslach tükenmişlik ölçeğinin ardından en çok kullanılan ölçekte Pines ve Aronson tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği olarak görülmektedir (Sürgevil 2014: 43).

### **3.6.3. Freudenberg Modeli**

Tükenmişliğe başka bir yaklaşım olan Freudenberg yaklaşımını, Freudenberg; gönüllü olarak çocuk bakım kliniklerinde çalışan personelin problemlerini tespit etmek amacıyla incelemiş ve mesleki bir tehdit olarak görmüştür. Çalışma neticesinde, tükenmişliği başarısızlık, yıpranma, talepleri karşılamak amacıyla kişinin bitkin düşmesidir şeklinde tanımlamıştır (Freudenberg 1977: 90).

Freudenberg, tükenmişliğin kişiye göre, değişik şekillerde ve derecelerde birbirinden farklı olarak kendini gösterebilir. Örgüt bünyesinde çalışmaya başlamasından 1 yıl kadar sonra ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin fiziksel belirtilerini, yorgunluk, bitkinlik, uyku sorunları, solunum sorunları, baş ve mide ağrıları olarak ifade etmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişinin, duygularını kontrol etmesi oldukça zordur, aniden sinirlenip öfkelenir, diğer insanlara nazaran daha kolay ağlar, en ufak bir istek de kendini fazlaca baskı altında hisseder (Köse 2015: 28).



### 3.6.4. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Maslach'ın tükenmişlik yaklaşımı literatürde, “üç boyutlu tükenmişlik yaklaşımı” veya “çok boyutlu tükenmişlik yaklaşımı” olarak farklı şekilde isimlendirilmiştir. Maslach'ın yaklaşımına göre, insanlarla yüz yüze ve sürekli iletişim halinde olunan meslek dallarında daha sık görülen bir sendromdur. Bu yaklaşımın en belirgin özelliği; duygusal tükenmeyi, tükenmişliğe giden bir süreç olarak görmesidir. İşgörenler duygusal kaynaklarının bitmesi durumunda, kendilerini psikolojik olarak yetersiz görmekte ve müşterilere, mesai arkadaşlarına karşı olumsuz tavırlar takınmaktadırlar. Bu sürecin devam etmesi durumunda, kişi olaylara ve kişilere duyarsızlaşarak bir süre sonra kendini de işinde başarısız olarak görüp pozisyonundan memnun olmayacaktır (Maslach, Jackson 1981: 99).

Kişiler arasında stres faktörlerine verilen bir cevap olarak tükenmişliği gören Maslach, tükenmişliğin üç boyutu olduğunu savunmaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissidir.

Duygusal tükenme; tükenmenin stres boyutunu ifade eden bu alt boyut, fiziksel ve duygusal kaynakların fazla kullanılmasının sonucunda oluşan tükenmişliği ifade etmektedir (Maslach vd., 2001: 399). Duygusal kaynaklarından yeteri kadar beslenemeyen kişiler işine yeteri kadar konsantre olamamakta ve yeteri kadar işini kontrol edememektedir. Bu durumu yaşayan bireylerde fiziksel olarak yorgunluk, depresyon, çeşitli sağlık sorunları, rahatlatıcı etkisi olduğu düşünülen maddelerin kullanımı, işe gitmeme istekleri sık görülen durumlardır (Algın 2014: 14).

Duyarsızlaşma; bu alt boyutta tükenmişliğin çevresel ilişkiler boyutu ifade edilmiştir. Duygusal tükenmenin ardından oluşacak olaylara karşı verilen bir tepki olarak duyarsızlaşma meydana gelmektedir. Duyarsızlaşmayı yalnızca iş arkadaşlarına karşı düşünmek doğru değildir. Kişinin hizmet sunduğu müşterilere karşıda, duygudan yoksun şekilde davranış göstermesi de duyarsızlaşmayla bağdaşmaktadır. Maslach bu boyutu en çok problem taşıyan boyut olarak değerlendirmektedir. Duyarsızlaşmayı; hizmet verilen kişilere karşı katı tavır

takınan, ilgi ve alaka göstermeyen insancıl olmayan bir tavır olarak tanımlamaktadır (Köse 2014: 51).

Düşük Kişisel Başarı Hissi; Tükenmişliğin öz değerlendirme alt boyutunu temsil eden kişisel başarının düşüklüğü hissi, iş yerinde verimin kaybolması ve başarının düşüklüğüne yol açmaktadır (Maslach 2001: 399). Dolayısıyla kişisel başarıyı, kişinin yaptığı işte kendisini yeterli hissetmesi olarak ifade etmek mümkündür. Bu aşamada kişi hisleriyle iç içe geçerek, kendisi için olumsuz duygu ve düşüncelere kapılmaktadır. Maslach kişisel başarıyı, işteki yeteneklerin azalması algısı olarak ifade etmektedir. Kişi yetersiz olduğunu düşünmeye başladığında, bu düşünce onu esir alarak, kendine olan güveninin kaybolmasına neden olur (Maslach 1997: 18).

### **3.6.5.Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli**

Erken veya orta yetişkinlik evresinde görülen bu modele göre; tükenmişliğin kimlik rol çatışması, yeterlilik, verimlilik, yeniden oluşturma-hayal kırıklığı olmak üzere dört adımda geliştiği öne sürülmektedir. Her adımda yaşanma ihtimali olan tükenmişliğin belirtileri tatminsizliktir (Güven 2016: 115).

Kimlik rol çatışması adımı, kişisel mesleki kimliğin kazanılmaya başlandığı dönemde (lise ve üniversite hayatının ilk yılları) kendini göstermektedir. Kişisel gelişim açısından önemli olan bu evrede, meslek seçimi ve hedeflerin belirlenmesindeki çatışmalar ağırlık kazanmaktadır. Kişinin kendini bu çatışma içinde bulması, meslek seçimi tanımının doğru öğretilmemesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu durum tükenmişliğin gelişimine yeşil ışık yakmaktadır (Akbolat 2010: 10).

Yeterlilik dönemi ise, kişinin var olan yeteneğini geliştirebilecek ve özgürlüğünü ilan edecek dönemdir. 20-30 yaş aralığını kapsayan bu dönemde, kişi yaptığı işte ne kadar iyi olduğunu sorgulayarak diğerleriyle mukayese etmektedir. Bu kıyaslamaların neticesinde kendini yetersiz görme veya mesleki açıdan aşağılık hissi yaşamasına neden olmaktadır (Sürgevil 2014: 55).

Verimlilik aşamasını, kişinin çalışma ortamına dair düşüncesinin değerlendirmeye başladığı aşama olarak tanımlamak mümkündür. Mesleki

yeterliliğini kazanan kişi, mesleğini icra etme durumuna gelmiştir. Bunu 30'lu yaşların sonuna kadar olan dönem olarak göstermek mümkündür. Bu evrede kişi yeteneklerine imkan tanıyıp, çalışma enerjisini verimi artırmak için kullanma yoluna yönlendirebilmektedir (Sürgevil 2014: 59).

Yeniden oluşturma-hayal kırıklığı adımıında, birey içinde bulunduğu duruma kendisini getiren durumun ilk tercihini sorgulamaya yönelmektedir. Kişi iş hayatındaki pozisyonuna gelirken yanlış kararlar almaya başladığını düşünmektedir. Zararlı alışkanlığa merak, işi bırakma gibi davranışlara yönelerek, geçmişteki kişiliğine ters düşecek birine dönüşmektedir. Bu durum uzun süre sonra bile tükenmişliğe zemin hazırlayan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Birtakım fiziksel belirtilerin görülmesiyle kişi kendini yeniden oluşturma ve yeniden keşfetme yolunu tercih etmektedir (Günay 2016: 58).

### **3.5.6. Kopenhag Tükenmişlik Modeli**

1997'de Danimarka'da başlayan Project on Burnout, Motivation and Job Satisfaction (PUMA) çalışmaları, tükenmişliğin toplumsal yaygınlığı, sebepleri ve sonuçlarını anlayarak toplumsal boyutunu tespit edip önlemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda Kristensen ve arkadaşları Maslach Tükenmişlik Envanterini incelemiş ve bir takım eleştiriler getirmişlerdir. Bu eleştiriler: (Kristensen vd, 2005: 193).

- Maslach tükenmişlik ölçeği yalnızca hizmet sektörüne yönelik bir ölçektir
- Yalnızca işle ilgili tükenmişliği incelemektedir
- Maslach tükenmişlik ölçeğindeki üç boyut, eş zamanlı olarak incelenmelidir
- Ölçekteki sorulardan bazıları, rahatsızlık verdiğiinden dolayı cevaplanmamaktadır
- Ölçek daha çok Amerikan kültürüne hitap etmektedir
- Dağıtımını ticari şirketlerin yapmış olduğundan dolayı kullanımı maliyetlidir.
- Ölçekte yer alan sorular telif sebebiyle bilimsel makalelerde fazla yer almamaktadır.

Maslach tükenmişlik ölçeğindeki bu eksiklikleri öne sürerek Kopenhag tükenmişlik envanterini geliştirmiştir. Kopenhag tükenmişlik envanterinin kişisel tükenme, işle ilgili tükenme, müşteri ile ilgili tükenme boyutlarından oluşmaktadır. Kişisel tükenme: bütün insanların mesleği ve faaliyet verdiği sektörün ayırımı olmadan cevaplayacağı genel bir ölçektir. Bu boyutta katılımcıların ne kadar bitkin ve yorgun olduğunun tespit edilmesi amaçlanmaktadır. İşle ilgili tükenme boyutu: bu boyutta katılımcıların ücretli çalıştığı var sayılarak, bireyin işle ilgili uzun vadeli psikolojik, fiziksel yorgunluğu ve bitkinliği tespit etmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Yaşanacak olan bitkinliğin işten mi yoksa bireysel faktörlerden mi kaynaklandığının belirlenmesini amaçlamaktadır. Müşterilerle ilgili tükenme, bireyin hizmet alanlarla yüz yüze ilişkide olması nedeniyle algıladığı, uzun süreli fiziksel/psikolojik yorgunluk ve bitkinliğin bir ifadesi" olarak tanımlanmıştır. Müşteri (hizmet alan) kavramı çok geniş kapsamlı olup hastalar, mahkûmlar, öğrenciler, çocuklar vb. örneklemeler bu kavram içinde değerlendirilebilir (Kutams, Karakiraz 2013: 17)



## BÖLÜM IV

### BULGULAR YORUMLAR

#### İŞ YERİNDE YILDIRMA DAVRANIŞLARININ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ: SİVAS'TA 3 VE 4 YILDIZ OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

##### 4.1.Araştırmanın Konu Seçimi

Tükenmişlik ve örgütsel sessizlik kavramları örgüt içinde çalışanların sergiledikleri olumsuz davranışlardır. Bu olumsuz davranışların görülmesindeki etkenlerin tespit edilmesi, çözümüne ve önlem alınmasına yönelik atılacak en önemli adım olarak görülmektedir. Nitekim Dyne vd (2003) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliği personel davranışlarındaki hissedilebilir şekildeki değişiklikler olarak ifade etmektedir.

Demircioğlu (2007) Kişilik Hakkı İhlalinin ve Borca Aykırılığın Bir Türü Olarak İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) isimli çalışmasında, Ülkemizdeki işletme literatürüne paralel olan sonuçlara ulaşmıştır. Ayrıca son dönemlerde hukuksal alanda da konuyla ilgili gelişmelerin yaşandığını, iş yerinde yaşanacak olan yıldırma davranışlarının önlenmesi görevini işverenin üstlenmesi gerektiğini öne sürmüştür.

Cemaloğlu ve Ertürk (2007) “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi” isimli çalışmasında, Eğitim sektöründe görevli okul yöneticilerinin maruz kaldıkları yıldırma davranışlarının cinsiyet açısından incelenmesini amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda, kadın öğretmenlerin yıldırma davranışlarına daha fazla maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak yıldırma davranışları sergileyenlerinde büyük kısmının erkek öğretmenler olduğu belirlenmiştir.

Mercanoğlu (2010) “Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin Nedenleri sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi” adıyla yaptığı çalışmasında, mobbingin gelişmiş ülkelerde, suç olarak değerlendirildiği, mağdurun uğradığı maddi manevi zararları talep etme hakkı olduğu ifade edilmiştir. Bu durumun ülkemiz açısından bu kadar hassas olmadığına da vurgu yapılmıştır.

Günümüzde işletmeler başarılı olup, rakiplerine karşı verdikleri rekabette avantaj elde etmek için çalışan görüşlerine önem vermektedirler. Yönetim tarafından iş görenlerin kendini rahatça ifade edebileceği, hiçbir çekincesi olmadan olumlu ya da olumsuz düşüncelerini rahatlıkla ifade edebileceği rahat bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Çalışmanın önceki bölümlerinde ayrıntılı olarak işlenen konulardan anlaşılacağı gibi, farklı sebeplerle çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum işgöreni etkilediği gibi örgüt açısından da büyük riskler taşımaktadır.

İşgörenin sessiz kalmasının birçok etkene göre incelenmesi, gerek örgütün gerekse işgörenin üzerine düşen görevi yerine getirmesi sessizliğin önlenmesinde büyük rol oynamaktadır. İş yerinde yaşanan ve bazı bireylere uzun süre düzenli olarak uygulanan yıldırma (mobbing) davranışlarının, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine etkisinin incelenmesi, hem literatür hem örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın sunduğu hizmet kapsamında, 2011-2016 yılları arasında 170 numaralı hattı arayan 38 bin 262 kişi mobbinge uğradığı gerekçesiyle bakanlığa başvuru yapmıştır. Başvuru yapanların büyük bölümünü özel sektör ve hizmet sektörü çalışanları oluşturmaktadır). Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda, çalışmanın konu seçimi; “İş Yerinde Yıldırma Davranışlarının, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sivas’ta 3 ve 4 Yıldız Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” olarak belirlenmiştir.

## 4.2. Araştırmanın Amacı

İş yerinde yaşanan yıldırma davranışlarına birçok faktörün etki ettiği bilinen bir gerçektir. İlgili literatürde yapılan birçok araştırma bunu doğrulamış ve ortak kabul görmesine sebep olmuştur. Günümüzde iş dünyasında sık sık karşılaşılan, zihinsel ve bedensel sorunların incelenmesi sonucunda ortak noktanın yıldırma davranışına maruz kalma olduğu görülmektedir. Kişiye bu denli zarar veren bu durumun topluma açtığı zararları tahmin etmek çok zor olamaz. Bu çalışma hizmet sektöründe yer alan otel çalışanları arasında yaşanan yıldırma davranışlarının, işgörenin tükenmişlik ve örgütsel sessizlik düzeylerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

## 4.3. Araştırmanın Önemi

Örgütler değişen dünya şartlarına uyum sağlayarak sürekli değişim göstermektedirler. Yönetim anlayışında da bir takım değişimlerin meydana gelmesiyle örgüt içinde insan vazgeçilmez unsur olmuştur. İş ve sosyal hayatında başarı için uğraşan insanlar bu yoğun uğraşı sonunda sağlığını kötü yönlü etkileyecek bir takım sonuçlara maruz kalmaktadırlar. Bireyin kendinde başlayan ufak bir kıvılcım, iletişimde olduğu herkes tarafından hissedilmektedir. Dolayısıyla, işyerinde yaşanan yıldırma olarak adlandırılacak en küçük bir hareketin sosyal etkisini görmek son derece önemlidir. Yönetim, örgütlerde verimliliğin artmasını, üyelerinin iletişiminin etkili ve saygı çerçevesinde olmasını sağlamaya dikkat etmelidir. Örgütün sağlığı, çalışanların birbirini incitmeden iletişim kurması, düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmesi ve üstüne düşen görevi yerine getirmesiyle mümkündür.

Bu çalışmada, örgüt içinde yaşanan yıldırmanın, tükenmişlik ve örgütsel sessizliğe olan etkisi incelenmiştir. Toplum tarafından, birçok olumsuz sonuçlarının olduğu bilinen yıldırmanın yalnızca iki boyutta olan etkilerinin incelenmesi yönüyle çalışma büyük önem taşımaktadır. Çalışmayı önemli kılan bir başka husus ise, sonraki yapılacak olan çalışmalara yol gösterici nitelikte olmasıdır. Nitekim yıldırma davranışlarının, sosyal ve iş hayatında farklı etkilerinin incelenmesini birkaç çalışmayla incelemek oldukça zordur. Sonraki yapılacak olan çalışmalara toplumsal alandaki etkilerinin de inceleneceği, farklı



sektörlerdeki mevcut durumunun incelenmesi gibi konu başlıkları hakkında örnek olmasıdır.

Yapılan literatür taramasında daha önce üç kavramın (yıldırma, tükenmişlik, örgütsel sessizlik) birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanmamış ayrıca Sivas otelleri için benzer bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Buradan yola çıkarak çalışmanın, literatüre büyük katkı sağlayacağını söyleyebiliriz.

#### **4.4. Problem Cümlesi**

Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik, örgütün değişim ve gelişim göstermesinin önündeki en büyük engellerdendir. Bu engelin üstesinden gelmek, bu durumun başlangıcına inmeyi gerektirir. Bu bağlamda örgüt içinde yaşanan, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik durumlarının, yıldırma davranışlarıyla bir ilişkisinin olup olmadığı sorgulanmalıdır. Bu nedenle çalışmamızda ortaya konulan problem cümlesi, işten yıldırma davranışlarının, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine etkisinin Sivas'ta 3 ve 4 yıldızlı otel çalışanlarında nasıl olduğu sorusu oluşturmaktadır.

#### **4.5. Evren Örneklem**

Bilimsel araştırmalarda evren; çalışmanın muhatabı olarak sorulan soruların cevaplanmasının istendiği gruba verilen addır. Bazı çalışmalarda evrenin tamamına ulaşmak, maliyet, zaman gibi gerekçelerden dolayı mümkün olmayabilir. Bu durumda evreni temsil etmesi açısından, seçilen örneklerin oluşturduğu gruba örneklem adı verilmektedir. Bu nedenle çalışmamızın yapıldığı tarihler arasında, Sivas ilinde 3-4 yıldızlı otellerde farklı pozisyonlarda çalışanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. (Otellere göre çalışan sayısı aşağıdaki tabloda ayrıntılı olarak sunulmuştur). Farklı otel çalışanlarına dağıtılan anket formunu (vardiya değişimleri, yıllık izinler, araştırmaya katılmayı kabul etmeyenler vb. nedenlerden araştırmaya dahil edilmeyen), geçerli doldurmuş 158 otel çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Tesisin Adı ve Niteliği	Çalışan Sayısı	Ulaşılan Sayı
1.Sivas Büyük Otel (****)	47	30
2.Hilton Garden Inn (****)	34	31
3.Buruciye Otel (****)	10	10
4.Savona Otel (****)	30	27
5.Köşk Otel (***)	17	15
6.Sultan Otel (***)	15	11
7.Nevv Otel (***)	11	7
8.Paşabey Otel (***)	13	6
9.Royal Sivas (***)	12	7
10.Garden Za-Ra Otel (***)	15	14
<b>Toplam</b>	<b>204 (Ana Kütle)</b>	<b>158</b>

Uygulamanın yapıldığı tarihlerde (10-17 Ocak 2019), Sivas İl Kültür ve Turizm Müdürlüğünden alınan bilgilere göre; il ve ilçelerde üç ve dört yıldızlı niteliğe sahip toplamda 10 otel olduğu, bu otel yöneticileri ile görüşmeler neticesinde de çalışan sayısının (ana kütle) 204 olduğu bilgisine ulaşılmıştır (Bu sayının %77'lik kısmı örneklem gurubunu oluşturmaktadır).

#### 4.6. Sınırlılık ve Varsayımlar

- Araştırmanın tamamlanması 15.11.2018-01.06.2019 tarihleri ile sınırlıdır.
- Ayrıca çalışmada elde edilen anket verilerinin toplanma süresi olan 01.02.2019 – 01.03.2019 tarihleri ile sınırlıdır.
- Sivas'ta bulunan 3 ve 4 yıldızlı otel çalışanlarından elde edilen veriler ve elde edilen bulgularla sınırlıdır.
- Evreni yansıttığı görülerek, çalışmaya dahil olan örneklem gurubuyla sınırlıdır.
- Katılımcıların ankete verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

Araştırma varsayımları (sayılılar) ise,

- Örnekleme grubunun, ankete verdikleri cevaplar gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

- Örnekleme grubunun evreni yansıttığı varsayılmaktadır.

#### 4.7. Veri Toplama Teknikleri

Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümünde araştırmacı tarafından hazırlanan demografik değişkenlere yönelik sorular hazırlanmıştır.

İkinci bölümünde işten yıldıma davranışlarıyla ilgili ifadelerin olduğu “İşyeri Zorbalığı ölçeği” kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin güvenilirlik çalışması, Aydın ve Öcel (2009) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin Cronbach alfa katsayısı 0,954 olarak hesaplanmış ve güvenilirliğin yüksek veya çok yüksek olduğu görülmüştür.

İşten yıldıma Cronbach's Alpha

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,954	,955	22

Anketin üçüncü bölümünde “örgütsel sessizlik” ölçeği kullanılmıştır. Dyne, Ang Botero tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeğinin gerekli düzenlemeleri ve güvenilirliği Taşkiran (2010) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0,930 olarak bulunmuş ve güvenilirliğin çok yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### Örgütsel sessizlik Cronbach's Alpha

<b>Güvenilirlik İstatistikleri</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,930	,933	15

Anketin dördüncü bölümünde tükenmişlikle ilgili ifadeleri içeren “Maslach tükenmişlik ölçeği” Çitli (2015) tarafından revize edilerek güvenilirliği doğrulanmıştır. Bu çalışmada kullanılan bu ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,918 olarak yüksek güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

### Tükenmişlik Cronbach's Alpha

<b>Güvenilirlik İstatistikleri</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,918	,921	22

Çalışma kapsamında kullanılan, her üç ölçeğinde toplam güvenilirlik hesaplarına bakılması sonuçların güvenilirliğini göstermek açısından önemlidir. Bu çalışmada kullanılan her üç ölçeğinde toplam Cronbach's Alpha değeri 0.962 olarak bulunmuştur.

### Ölçeklerin toplam Cronbach's Alpha değerleri

<b>Güvenilirlik İstatistikleri</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,962	,965	59

#### **4.8. Verilerin Analizi**

Çalışma kapsamında elde edilen veriler SPSS 22.0 programı ile değerlendirilmiştir. Uygulanan anketteki bütün soruların yüzdelik dağılımlarına bakılmasının ardından, verilerin normalliğine Kolmogorov-Smirnov testi ile bakılmıştır. Verilerin nonparametrik şartları sağlamasıyla, bağımsız iki grup için Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Yapılan istatistiksel işlemlerde yanılma düzeyi 0,05 olarak ele alınmıştır. Bağımsız Değişken Yıldırmanın; Bağımlı Değişkenler Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişliğe olan etkisini ölçmek için Regresyon Analizi yapılmıştır.

#### **4.9. Hipotezler**

$H_{0a}$  = Yıldırma davranışının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

$H_{1a}$  = Yıldırma davranışının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır.

$H_{0b}$  = Yıldırma davranışının tükenmişlik üzerine etkisi bulunmamaktadır.

$H_{1b}$  = Yıldırma davranışının tükenmişlik üzerine etkisi bulunmaktadır.

#### 4.10. Uygulama Sonuç Tabloları

**Tablo 4.1.** Katılımcıların Sosyo-demografik özellikleri

<b>Değişken</b>	<b>Analiz</b>	
	<b>Sayı (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	65	41,1
Erkek	93	58,9
Toplam	158	100,0
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	71	44,9
Bekar	87	55,1
Toplam	158	100,0
<b>Yaş</b>		
19-24 yaş	34	21,5
25-30 yaş	52	32,9
31-36 yaş	34	21,5
37 ve üzeri	38	24,1
Toplam	158	100,0
<b>Eğitim</b>		
İlköğretim	28	17,7
Lise	50	31,6
Önlisans	29	18,4
Lisans	45	28,5
Lisansüstü	6	3,8
Toplam	158	100,0
<b>Aylık gelir durumu</b>		
1499 ve altı	4	2,5
1500-1999 TL	49	31,0
2000-2499 TL	70	44,3
2500-2999 TL	22	13,9
3000-3499 TL	9	5,7
3500 TL ve üzeri	4	2,5
Toplam	158	100,0

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi örneklem gurubumuzun %58,9’u erkeklerden %41,1’i ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %44,9’u evli bireylerden, %55,1’i ise bekarlardan oluşmaktadır. Katılımcıların, %21,5’i 19-24 yaş arasında, %32,9’u 25-30 yaş arasında, %21,5’i 31-36 yaş arasında, %24,1’i ise 37 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %17,7’si ilköğretim mezunu, %31,’sı lise mezunu, %18,4’ü önlisans, %28,5’i lisans mezunu iken %3,8’i ise yüksek lisans mezunudur. Aylık gelir düzeyleri ise, %2,5’lik kısım 1499 ve daha aşağısı,%31’i 1500-1999 TL arası, %44,3’ü 2000-2499 TL arası, %13,9’u 2500-

2999 TL arası, %5,7'si 3000-3499 TL arası gelire sahip iken %2,5'lik kısım 3500 TL üzeri aylık gelir elde etmektedir.

**Tablo 4.2.** Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin veriler

<b>İfadeler</b>	<b>Analiz</b>	
	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Haftalık çalışma günü</b>		
5 gün ve altı	2	1,3
6gün	138	87,3
7 gün	18	11,4
Toplam	158	100,0
<b>Şu anki iş yerinde çalışma süresi</b>		
1 yıldan az	67	42,4
2-6 yıl	62	39,2
7-11 yıl	21	13,3
12 yıl ve üzeri	8	5,1
Toplam	158	100,0
<b>Turizmde Çalışma süresi</b>		
1 yıldan az	43	27,2
2-6 yıl	64	40,5
7-11 yıl	29	18,4
12-16 yıl	14	8,9
17 yıl ve üzeri	8	5,1
Toplam	158	100,0
<b>Günlük Çalışma saati</b>		
4-6 saat	10	6,3
7-9 saat	109	69,0
10 saat ve üzeri	39	24,7
Toplam	158	100,0

Tablo 4.2'de katılımcıların çalışma süreleriyle ilgili analiz sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlara göre, katılımcıların %1,3'ü haftada 5 gün altı çalıştığı, %87,3'ü 6 gün çalıştığı, %11,4'ü 7 gün çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların şuan ki iş yerinde çalışma süreleri incelendiğinde, %42,4'ü 1 yıldan az süredir, %40,5'i 2-6 yıl arasında, %18,4'ü 7-11 yıl arasında çalıştığı, %8,9'u 12-16 yıl arasında çalıştığı, %5,1'inin de 17 yıldan uzun süredir çalışmakta olduğu görülmektedir. Katılımcıların %6,3'ünün günlük çalışma süresi 4-6 saat, %69'unun 7-9 saat, %24,7'sinin ise 10 saat ve üzeri olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3.** Katılımcıların İş yerindeki çalışma pozisyonuna göre incelenmesi

<b>İfade</b>	<b>Analiz</b>	
	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Çalıştığınız Otel Kaç Yıldız</b>		
3 Yıldız	60	38,0
4 Yıldız	98	62,0
Toplam	158	100,0
<b>Turizm Eğitimi Alma durumu</b>		
Evet	68	43,0
Hayır	90	57,0
Toplam	158	100,0
<b>İşi Değiştirme Düşüncesi</b>		
Evet	72	45,6
Hayır	86	54,4
Toplam	158	100,0
<b>İş Yerindeki pozisyon</b>		
Üst düzey yönetici	6	3,8
Orta düzey yönetici	21	13,3
Devamlı Çalışan	118	74,7
Part time çalışan	6	3,8
Diğer	7	4,4
Toplam	158	100,0
<b>Çalışılan Departman</b>		
İKY	7	4,4
Teknik servis	4	2,5
Satış pazarlama	5	3,2
Güvenlik	6	3,8
Muhasebe	9	5,7
Restoran bar	31	19,6
Satın alma	6	3,8
Mutfak	25	15,8
Ön büro	30	19,0
Kat hizmetleri	17	10,8
Diğer	18	11,4
Toplam	158	100,0

Tablo 4.3’de katılımcıların iş yerindeki çalışma pozisyonlarına dair sonuçlar incelenmiştir. Buna göre, %38’i üç yıldızlı otelde, %62’si ise dört yıldızlı otelde çalışmaktadır. Katılımcıların %43’ü turizmle ilgili eğitim alırken, %57’si ise turizmle ilgili eğitim almamıştır. Katılımcılardan % 45,6’sı işini değiştirme düşüncesinde iken %54,4’ünün böyle bir düşüncesi yoktur. Katılımcılardan %3,8’i üst düzey yönetici, %13,3’ü orta düzey yönetici, %74,7’si çalışan, %3,8’i part time çalışanlardan oluşurken %4,4’ü diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır. Katılımcıların %4,4’ü insan kaynakları biriminde, %2,5’i teknik birimde, %3,2’si



pazarlama, %3,8'i güvenlik, %5,7'si muhasebe, %19,6'sı restoran bar, %3,8'i satın alma, %15,8'i mutfak, %19'u ön büro, %10,8'i kat hizmetleri, %11,4'ü ise farklı birimlerde görev yapmaktadır.

**Tablo 4.4.** Yıldırma ölçeğine verilen cevaplara ilişkin frekans analizi sonuçları

YILDIRMAYA İLİŞKİN İFADELER		Hiçbir Zaman (%)	Çok Nadir (%)	Bazen (%)	Çoğu Zaman (%)	Her Zaman (%)	x
1	Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması	68,4	26,6	0,6	2,5	1,9	1,43
2	Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yüklenmesi	50,6	33,5	8,9	3,8	3,2	1,73
3	Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi	59,5	27,2	8,9	3,2	1,3	1,59
4	Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi	59,5	27,2	8,2	3,2	1,9	1,60
5	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	47,5	36,1	9,5	2,5	4,4	1,80
6	Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi	44,9	33,5	7,6	3,8	10,1	2,00
7	Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması	50,6	31,6	8,9	4,4	4,4	1,70
8	İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi	70,3	18,4	7,0	1,3	3,2	1,48
9	Hakkınızda dedikodu yapılması	46,8	38,6	8,2	1,3	5,1	1,79
10	Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi	72,2	17,7	6,3	1,3	2,5	1,44
11	Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları	70,9	17,7	7,0	2,5	1,9	1,46
12	Diğer insanların işinizi bırakmanız (istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları	74,1	14,6	7,0	2,5	1,9	1,43
13	Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız	80,4	8,9	7,6	0,6	2,5	1,36
14	Yaptığınız işlerin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi	59,5	24,1	10,8	2,5	3,2	1,65
15	Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız	67,7	17,1	11,4	0,6	3,2	1,54
16	Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi	65,2	25,9	3,2	3,8	1,9	1,51
17	Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması	70,9	19,0	4,4	1,9	3,8	1,48
18	Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanız	75,9	14,6	4,4	1,3	3,8	1,43
19	Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız	62,0	24,7	5,7	3,2	4,4	1,63
20	Hak ettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması	64,6	21,5	5,1	3,2	5,7	1,63
21	Eşek şakalarına maruz kalmanız	75,3	15,2	2,5	2,5	4,4	1,45
22	Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşama	78,5	12,0	3,2	2,5	3,8	1,41
<b>Analiz : n= 158; x = 1,57; ss = 0,68 ; min = 1; max = 5</b>							

Tablo 4.4’de Yıldırma ölçeğine verilen cevapların yüzdelerle dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların ölçekte yer alan ifadelerle verdiği cevapların en fazla olanları şu şekildedir:

Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanmasına %68,4’ü hiçbir zaman, Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yüklenmesine %50,6’sı hiçbir zaman, Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesine %59,5’i hiçbir zaman, Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesine %59,5’i hiçbir zaman, Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmamasına %47,5’i hiçbir zaman, Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesine 44,9’u hiçbir zaman, Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılmasına %50,6’sı hiçbir zaman, İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesine 70,3’ü hiçbir zaman, Hakkınızda dedikodu yapılmasına 46,8’ i hiçbir zaman, Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesine %72,2’si hiçbir zaman, Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamalarına %70,9’u hiçbir zaman, Diğer insanların işinizi bırakmanız (istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmalarına %74,1’i hiçbir zaman, Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanıza %80,4’ü hiçbir zaman, Yaptığınız işlerin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesine %59,5’i hiçbir zaman, Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanıza %67,7’si hiçbir zaman, Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesine %65,2’si hiçbir zaman, Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılmasına %70,9’u hiçbir zaman, Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanıza %75,9’u hiçbir zaman, Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanıza %62’si hiçbir zaman, Hak ettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılmasına %64,6’sı hiçbir zaman, Eşek şakalarına maruz kalmanıza %75,3’ü hiçbir zaman, Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşamaya %78,5’i hiçbir zaman şeklinde cevapladıkları görülmektedir.

**Tablo 4.5. Örgütsel sessizlik ölçeğine verilen cevaplara ilişkin frekans analizi sonuçları**

<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ İFADELER</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum (%)</b>	<b>Katılmıyorum (%)</b>	<b>Kararsızım (%)</b>	<b>Katılıyorum (%)</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum (%)</b>	<b>x</b>
Aşağıdaki ifadeleri bu işletmede sessiz kalma tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.							
1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	<b>55,1</b>	17,1	10,8	12,0	5,1	1,94
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	<b>32,9</b>	31,6	13,9	15,2	6,3	2,30
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	<b>38,6</b>	39,2	8,9	10,1	3,2	2,00
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	<b>41,1</b>	33,5	9,5	11,4	4,4	2,04
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	<b>39,9</b>	30,4	15,8	9,5	4,4	2,08
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	<b>41,8</b>	27,2	15,8	9,5	5,7	2,10
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	<b>38,6</b>	29,1	16,5	9,5	6,3	2,15
8	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	<b>46,2</b>	24,7	12,7	10,8	5,7	2,05
9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	<b>49,4</b>	20,9	13,3	12,7	3,8	2,00
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	<b>46,2</b>	24,1	12,0	13,3	4,4	2,05
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	<b>29,1</b>	18,4	9,5	27,2	15,8	2,82
12	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	<b>34,8</b>	16,5	7,0	27,2	14,6	2,70
13	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	27,8	13,9	8,2	<b>28,5</b>	21,5	3,01
14	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	<b>25,9</b>	13,3	8,2	<b>25,9</b>	26,6	3,13
15	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	25,9	10,1	6,3	28,5	<b>29,1</b>	3,24
<b>Analiz: n: 158; x= 2,37; ss=0,94; min: 1; max: 5,00</b>							

Tablo 4.5’de Örgütsel Sessizlik ölçeğine verilen cevapların yüzdeler dağılımları incelenmiştir. Katılımcıların ölçekte yer alan ifadelere verdiği cevaplar şu şekildedir:

Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdire %55,1’i kesinlikle katılmadığını, Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım %32,9’u

kesinlikle katılmadığını, Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım %38,6'sı kesinlikle katılmadığını, Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim %41,1'i kesinlikle katılmadığını, Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım ifadesine %39,9'u kesinlikle katılmadığını, Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam ifadesine %41,8'inin kesinlikle katılmadığını, Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım %38,6'sının kesinlikle katılmadığını, Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim ifadesine %46,2'sinin kesinlikle katılmadığını, İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım ifadesine %49,4'ünün kesinlikle katılmadığını, Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim ifadesine %46,2'sinin kesinlikle katılmadığını, Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım ifadesine %29,1'inin kesinlikle katılmadığını, Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım ifadesine %34,8'inin kesinlikle katılmadığını, Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim ifadesine %28,5'inin katıldığını, Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim ifadesine %25,9'luk oranla kesinlikle katılmadığı ve katıldığını. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim ifadesine %29,1'inin kesinlikle katıldığını görmek mümkündür.

**Tablo 4.6.** Katılımcıların tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplara ilişkin frekans analizi sonuçları

TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ İFADELER		Hiçbir Zaman (%)	Çok Nadir (%)	Bazen (%)	Çoğu Zaman (%)	Her Zaman (%)	x
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum	<b>48,7</b>	16,5	23,4	6,3	5,1	2.02
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	<b>42,4</b>	19,0	22,2	8,2	8,2	2. 20
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	<b>50,0</b>	24,1	15,2	4,4	6,3	1,93
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	24,1	7,6	22,8	<b>24,7</b>	20,9	3,10
5	İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	<b>51,9</b>	20,9	17,7	4,4	5,1	1,89
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	<b>39,9</b>	19,6	18,4	14,6	7,6	2.30
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	<b>25,9</b>	12,7	15,2	22,2	24,1	3,05
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	<b>44,3</b>	18,4	21,5	8,9	7,0	2.15
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	<b>30,4</b>	15,8	20,3	18,4	15,2	2.72
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	<b>51,3</b>	23,4	14,6	7,6	3,2	1,87
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	<b>50,6</b>	23,4	17,1	7,0	1,9	1,86
12	Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	<b>31,6</b>	12,7	11,4	20,9	23,4	2.91
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	<b>44,9</b>	14,6	21,5	8,9	10,1	2.24
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	<b>42,4</b>	22,2	15,8	13,9	5,7	2.18
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil.	<b>56,3</b>	20,3	14,6	7,0	1,9	1,77
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor.	<b>48,7</b>	19,0	20,9	8,2	3,2	1,98
17	İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	<b>25,3</b>	10,1	19,6	22,2	22,8	3,06
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	17,7	13,9	20,3	20,9	<b>27,2</b>	3,25
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	<b>27,8</b>	17,7	18,4	19,0	17,1	2.79
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	<b>57,0</b>	14,6	17,1	6,3	5,1	1.87
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	<b>24,7</b>	15,8	20,3	16,5	22,8	2.96
22	İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	<b>45,6</b>	15,2	27,2	8,2	3,8	2.09

**Analiz: n= 158; x= 2,37; ss= 0,79; min= 1; max= 5**

Tablo 4.6’da görüldüğü gibi katılımcıların Maslach Tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevapların yüzdelik oranları gösterilmiştir. Buna göre ölçekte yer alan ifadelere en fazla verilen cevaplar şu şekildedir: İşimden soğuduğumu

hissediyorum ifadesine %48,7 hiçbir zaman, İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum ifadesine 42,4'ü hiçbir zaman, Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum ifadesine %50'si hiçbir zaman, İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım ifadesine %24,7'si çoğu zaman, İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum ifadesine %51,9'u hiçbir zaman, Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı ifadesine %39,9'u hiçbir zaman, İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum ifadesine %25,9'u hiçbir zaman, Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum ifadesine %44,3'u hiçbir zaman, Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum ifadesine %30,4'ü hiçbir zaman, Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim ifadesine %51,3'ü hiçbir zaman, Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum ifadesine %50,6'sı hiçbir zaman, Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum ifadesine %31,6'sı hiçbir zaman, İşimin beni kısıtladığını hissediyorum ifadesine %44,9'u hiçbir zaman, İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum ifadesine %42,4'ü hiçbir zaman, İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil ifadesine %56,3'ü hiçbir zaman, Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor ifadesine %48,7'si hiçbir zaman, İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım ifadesine %25,3'ü hiçbir zaman, İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim ifadesine %27,2'si her zaman, Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim ifadesine %27,8'i hiçbir zaman, Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum ifadesine %57'si hiçbir zaman, İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım ifadesine %24,7'si hiçbir zaman, İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum ifadesine %45,6'sı hiçbir zaman şeklinde yanıtlar verildiği görülmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin, normal dağılıma uygun olup olmadığını tespit edilmesi, yapılacak istatistiksel analizlerin tespit edilmesinde ilk adımdır. Bu nedenle verilerin, normal dağılımdan gelip gelmediğinin kontrolü için normallik testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin normallik testi

<b>Tests of Normality</b>						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
YILDIRMA	,201	158	,000	,765	158	,000
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	,072	158	,043	,963	158	,000
TÜKENMİŞLİK	,063	158	,200*	,974	158	,005
*. This is a lower bound of the true significance.						
a. Lilliefors Significance Correction						

Çalışmada kullanılan ölçeklerin normallik seviyeleri incelendiğinde, sig değerleri ( $p < 0.05$ ) olması verilerin normal dağılmadığını göstermektedir. Bu nedenle analizleri nonparametrik testlerde devam edilmesi uygun olacaktır.

**Tablo 4.7.** Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenleri ile cinsiyet ilişkisi

	Cinsiyet	N	X	Ss	KW	p
Yıldırma	Kadın	65	1,59	0,80	2,754	0,099
	Erkek	93	1,57	0,60		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	65	2,38	0,96	0,050	0,823
	Erkek	93	2,37	0,93		
Tükenmişlik	Kadın	65	2,39	0,81	0,660	0,418
	Erkek	93	2,36	0,79		

P<0,05

Tablo 4.7’de, iş yerinde yaşanan yıldırma davranışlarının, örgütsel sessizliğin ve tükenmişliğin cinsiyete göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Cinsiyet değişkeninin bu boyuta olan farklılığı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.8.** Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenleri ile medeni durumla ilişkisi

	Medeni durum	N	X	Ss	KW	p
Yıldırma	Evli	71	1,58	0,70	0,315	0,575
	Bekar	87	1,57	0,68		
Örgütsel Sessizlik	Evli	71	2,35	0,95	0,002	0,968
	Bekar	87	2,39	0,94		
Tükenmişlik	Evli	71	2,34	0,79	0,480	0,489
	Bekar	87	2,40	0,80		

P<0,05

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi araştırmadan kullanılan, yıldırma, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeklerinin medeni duruma göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Sözü geçen her üç ölçeğe göre medeni durumun farklılaşması istatistiksel olarak bir anlam ifade etmemektedir ( $p>0.05$ ).



**Tablo 4.9.**Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenleri ile yaş durumunun ilişkisi

	Yaş	N	X	Ss	KW	p
Yıldırma	19-24 yaş	34	1,6818	0,87	0,871	0,457
	25-30 yaş	52	1,6302	0,53		
	31-36 yaş	34	1,5561	0,66		
	37 ve üzeri	38	1,4402	0,72		
Örgütsel Sessizlik	19-24 yaş	34	2,5510	0,98	0,836	0,476
	25-30 yaş	52	2,3103	0,81		
	31-36 yaş	34	2,4667	0,86		
	37 ve üzeri	38	2,2404	1,12		
Tükenmişlik	19-24 yaş	34	2,5949	0,92	2,065	0,107
	25-30 yaş	52	2,3820	0,74		
	31-36 yaş	34	2,4265	0,75		
	37 ve üzeri	38	2,1376	0,75		

P<0,05

Tablo 4.9’da katılımcıların yaşlarının, kullanılan yıldırma, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeğine göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Buna göre yaşın her üç ölçekte de anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmüştür (p>0.05).

**Tablo 4.10.** Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenleri ve eğitim ilişkisi

	Eğitim	N	X	Ss	KW	p
Yıldırma	İlköğretim	28	2,26	0,75	0,412	0,800
	Lise	50	2,40	0,84		
	Önlisans	29	2,29	0,95		
	Lisans	45	2,47	0,63		
	Lisansüstü	6	2,34	0,97		
Örgütsel Sessizlik	İlköğretim	28	1,48	0,79	0,562	0,691
	Lise	50	1,51	0,66		
	Önlisans	29	1,62	0,77		
	Lisans	45	1,65	0,61		
	Lisansüstü	6	1,81	0,59		
Tükenmişlik	İlköğretim	28	2,46	1,14	0,400	0,809
	Lise	50	2,34	0,85		
	Önlisans	29	2,22	1,12		
	Lisans	45	2,42	0,77		
	Lisansüstü	6	2,65	0,98		

P<0,05

Tablo 4.10’da katılımcıların eğitim durumlarının, yıldırma örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeğine göre farklılaşma durumları incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda eğitim durumunun bu ölçeklere göre farklılığı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.11.** Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenleri ile turizmle ilgili eğitim alınmanın incelenmesi

	Eğitim	N	X	Ss	KW	p
Yıldırma	Evet	68	1,57	0,58	0,003	0,956
	Hayır	90	1,58	0,75		
Örgütsel Sessizlik	Evet	68	2,28	0,78	1,149	0,285
	Hayır	90	2,44	1,04		
Tükenmişlik	Evet	68	2,33	0,79	0,334	0,564
	Hayır	90	2,41	0,80		

p<0,05

Tablo 4.11’de katılımcıların turizmle ilgili eğitim alma durumlarının ölçeklere göre farklılaşması incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda çalışanların eğitim durumunun ölçeklere göre farklılığı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0.05).

**Tablo 4.12.** Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenlerinin çalışma pozisyonuyla ilişkisi

	Pozisyon	N	X	Ss	KW	p
Yıldırma	Üst düzey yönetici	6	1,78	1,58	1,250	0,292
	Orta düzey yönetici	21	1,65	0,62		
	Çalışan	118	1,57	0,65		
	Part time çalışan	6	1,71	0,72		
	Diğer	7	1,16	0,17		
Örgütsel Sessizlik	Üst düzey yönetici	6	2,35	1,84	0,879	0,478
	Orta düzey yönetici	21	2,44	0,72		
	Çalışan	118	2,35	0,91		
	Part time çalışan	6	3,24	0,94		
	Diğer	7	1,93	0,85		
Tükenmişlik	Üst düzey yönetici	6	2,60	1,50	1,730	0,146
	Orta düzey yönetici	21	2,48	0,77		
	Çalışan	118	2,35	0,76		
	Part time çalışan	6	2,75	0,18		
	Diğer	7	1,87	0,90		

P<0,05

Tablo 4.12’de katılımcıların, iş yerindeki çalışma pozisyonlarının yıldırma, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeklerine göre farklılık gösterme durumları incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda iş yerinde çalışma pozisyonunun ölçeklere olan farklılığı istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4.13.** Yıldırma, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik değişkenlerinin, çalışanların iş değiştirme düşüncesiyle ilişkisi

	İş değiştirme düşüncesi	N	X	Ss	KW	p
Yıldırma	Evet	72	1,84	0,74	21,816	<b>0,000</b>
	Hayır	86	1,35	0,55		
Örgütsel Sessizlik	Evet	72	2,55	0,98	4,436	<b>0,037</b>
	Hayır	86	2,23	0,89		
Tükenmişlik	Evet	72	2,54	0,87	6,280	<b>0,013</b>
	Hayır	86	2,23	0,70		

P<0,05

Tablo 4.13’de katılımcıların iş değiştirme düşüncesi ile yıldırma ölçeğine verdikleri cevaplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı görülmüştür ( $p<0.05$ ). Ortalamalardan yola çıkarak bu farklılığı, yıldırma davranışlarına maruz kalanların iş değiştirme düşüncesi daha fazladır şeklinde yorumlamak mümkündür. İş değiştirme düşüncesi ile örgütsel sessizlik ölçeği arasındaki farklılıkta istatistiksel olarak anlamlı görülmüştür ( $p<0,05$ ). Ortalamalara bakılarak, iş değiştirme düşüncesi olanların örgütsel sessizlik düzeyleri daha fazla olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür. Yine benzer şekilde iş değiştirme düşüncesi olanların tükenmişliklerinin daha çok olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 4.14.** Yıldırmanın, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlikle ilişkisinin sonuçları

ÖLÇEKLER	N	X	Ss	MW	p	
Yıldırma	Örgütsel Sessizlik	158	-0,799	0,850	-11,823	<b>0,000*</b>
	Tükenmişlik	158	-0,798	0,751	-13,379	<b>0,000*</b>

(\*  $p<0,05$ )

Tablo 4.14’de araştırmada kullanılan yıldırma ölçeğinin diğer iki ölçek olan örgütsel sessizlik ve tükenmişle olan farklılığı incelenmiştir. Buna göre iş

yerinde yıldırma davranışlarına maruz kalanların örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyleri kalmayanlara oranla daha yüksektir. Aralarındaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı görülmüştür ( $p < 0.05$ ).

#### 4.11. Regresyon Analizi Sonuçları

**Tablo 4.15** Yıldırma davranışlarının örgütsel sessizliğe ve tükenmişliğe etkisine ilişkin regresyon ve korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler		Katsayılar			Model		$r^2$
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	t	p	F	p	
Örgütsel Sessizlik	Sabit	1,307	7,962	<0,001	50,789	<0,001	-
	Yıldırma	0,679	7,127	<0,001			0,496
Tükenmişlik	Sabit	1,464	10,57	<0,001	51,926	<0,001	-
	Yıldırma	0,579	7,206	<0,001			0,500

Tabloya bakıldığında bağımlı değişkene (örgütsel sessizlik) işyerinde yaşanan yıldırma davranışlarının, etkisi incelenmiştir. P değerinin 0,05'ten küçük bulunması, yıldırma davranışlarının, örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkinin olduğunu göstermektedir. Tabloya göre,  $r^2$  değeri 0,496 bulunmuştur, bulunan bu değere göre yıldırma davranışının pozitif yönlü 0,49 etkisinin olduğu söylenebilir. Bu durumda bağımlı değişken için model aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

$$Y = \text{Bağımlı değişken (Örgütsel Sessizlik)}$$

$$B_0 = \text{sabit}$$

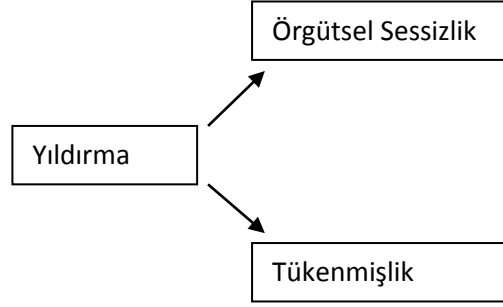
$$\text{Beta}_1 = \text{Bağımsız değişken (yıldırma davranışları)}$$

$$X_1 = \text{değişken}$$

$$\text{Model : } Y = \beta_0 + r^2 \cdot X_1$$

$$Y = 1,307 + 0,496 \cdot X_1$$

Kurulan bu modelde  $X_1$  likert ölçekle elde edilen (1,2,3,4,5) değerlerinin her hangi birini alarak bağımsız değişkeni, ne ölçüde değiştirirsem bağımlı değişkene etkisini ortaya koymak için bu model kullanılabilir. Modelin şematik gösterimi aşağıda sunulmuştur.



**Şekil 9.** Geliştirilen Model

Tabloya bakıldığında (Tablo 4.15) bağımlı değişkene (Tükenmişlik) işyerinde yaşanan yıldırma davranışlarının, etkisi incelenmiştir. P değerinin 0,05'ten küçük bulunması, yıldırma davranışlarının, Tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkinin olduğunu göstermektedir. Tabloya göre,  $r^2$  değeri 0,500 bulunmuştur, bulunan bu değere göre yıldırma davranışının pozitif yönlü 0,50 etkisinin olduğu söylenebilir. Bu durumda bağımlı değişken için model aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

Y = Bağımlı değişken (Yıldırma)

B0 = sabit

Beta1= Bağımsız değişken (Tükenmişlik)

X1 = değişken

Model :  $Y = \beta_0 + r^2 \cdot X1$

$Y = 1,464 + 0,500 \cdot X1$

Kurulan bu modelde X1 likert ölçekle elde edilen (1,2,3,4,5) değerlerinin her hangi birini alarak bağımsız değişkeni, ne ölçüde değiştirirsem bağımlı değişkene etkisini ortaya koymak için bu model kullanılabilir.

Tabloya bakıldığında (Tablo 4.15) Yıldırma davranışlarının örgütsel sessizliğe ve tükenmişliğe etkisine ilişkin birbirleriyle olan ilişki düzeyleri korelasyon analizine göre incelenmiştir. Yapılan bu incelemede yıldırmanın örgütsel sessizlikle olan ilişkisinin ( $p < 0,05$ ) anlamlı düzeyde ve %49 ilişki düzeyinde olduğu görülmektedir. Yıldırmanın tükenmişlikle olan ilişkisinin ( $p < 0,05$ ) anlamlı düzeyde ve %50 ilişki seviyesinde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkisinin ( $p < 0,05$ ) anlamlı

olduğu ve %50 oranında da, pozitif yönlü ve orta şiddetli ilişki seviyesinin olduğu görölmektedir.

Bu sonuçlar doğrudusunda, çalışmanın hipotezlerinden olan  $H_{0a}$  (Yıldırma davranışının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi bulunmamaktadır) ve  $H_{0b}$  (Yıldırma davranışının tükenmişlik üzerine etkisi bulunmamaktadır) hipotezleri reddedilirken;  $H_{1a}$  (Yıldırma davranışının örgütsel sessizlik üzerinde etkisi bulunmaktadır) ve  $H_{1b}$  (Yıldırma davranışının tükenmişlik üzerine etkisi bulunmaktadır) hipotezleri kabul edilmiştir.

## SONUÇ

İş hayatı insanların zamanının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Bu nedenle çalışanların, iş yerlerini yalnızca ekonomik kazanç elde etmek için gerekli olan yer olarak görmeleri son derece yanlıştır. Nitekim çalışma ortamı, kişinin psikolojisi açısından da büyük önem taşımaktadır. Günden güne yoğunlaşan rekabet ortamı ve teknolojik gelişmeler gerek örgütleri gerekse çalışanları, değişen ortama ayak uydurmak zorunda bırakmaktadır. Değişen koşullara uyum süreci, bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu olumsuz sonuçlar bireysel olabileceği gibi örgütsel, hatta toplumsal nitelikli de olmaktadır. İş yerinde yaşanan stresli durum çalışanın, yıldırma davranışlarına maruz kalmasında önemli aktörlerdendir. Başlangıçta bireysel bir durum gibi görünen yıldırma davranışlarının toplumsal ve örgütsel sonuçlarının da neler olduğu çalışmanın ilgili bölümünde incelenmiştir. Dolayısıyla yıldırma davranışları bütün sektörlerde görülmesi mümkün olan ve ikili insan ilişkilerinde kişilerin zaaflarından kaynaklanan olumsuz sonuçlar doğuran, istenmeyen davranışların tamamını kapsamaktadır. Yaşadığımız yüzyılda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, değişen etkileşim düzeyleri, bu sektöre olan talebin artışı, sektörün yapısı gereği sahip olduğu özellikleri vb. durumlar bu sektörde yıldırma davranışlarının daha sık görülmesine neden olmaktadır. Bu durum hizmet sektöründe yıldırma davranışlarının etkilerini daha da derinleştirmektedir.

Yukarıda ifade edilen bu önemden dolayı bu çalışmada otel işletmelerinde çalışanların işyerinde yaşanan yıldırma davranışlarının, tükenmişlik ve örgütsel sessizlikle olan ilişkisi incelenmiştir. Bu amaçla hazırlanan çalışma Sivas ilinde görev yapan 3 ve 4 yıldızlı otel çalışanlarının durumlarını tespit etmek için hazırlanmıştır. Anket kullanılarak toplanan verilerin analiz sonuçları şu şekildedir:

Örneklem grubunun %58,9'u erkeklerden oluşmaktadır ve %55,1'inin medeni durumu bekarlıdır. %32,9'luk kısmının 25-30 yaş arasındadır, %31,6'sının eğitim durumu lise düzeyidir. Katılımcıların %44,3'ünün aylık gelir düzeyi 2000 – 2499 TL arasındadır. Katılımcıların %87,3'ünün haftalık 6 gün çalışmaktadır. %42,4'ü çalıştığı iş yerinde bir yıldan daha kısa süredir çalışmaktadır.



Katılımcıların %40,5'i 2 ila 6 yıldır bu sektörde çalışmaktadırlar ve %69'u günlük 7-9 saat arasında çalışmaktadır.

Katılımcıların %62'si dört yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Katılımcıların %57'si turizmle ilgili bir eğitim almamıştır ve %54,4'ü iş değiştirme düşüncesi taşımamaktadır. %74,7'si devamlı çalışmaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin cinsiyete göre farklılaşma analiz sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir ( $p > 0.05$ ; Tablo 4.7). Bu sonuçlar, yıldırma davranışlarına maruz kalmanın, örgütsel sessizliğin ve tükenmişliğin cinsiyete göre değişmediğini göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin medeni duruma göre farklılaşma durumları istatistiksel olarak önemsiz görülmüştür ( $p > 0,05$ ; Tablo 4.8). Yine benzer olarak yaş gruplarının da ölçekler üzerindeki farklılığı anlamsız görülmüştür ( $p > 0.05$ ; Tablo 4.9).

Örneklem gurubunun eğitim düzeyleri ve turizmle ilgili eğitim alma durumlarının ve işyerinde çalışma pozisyonlarının da ölçekler üzerinde anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ; Tablo 4.10; Tablo 4.11)

Örneklem gurubunda iş değiştirme düşüncesine göre ve yıldırma davranışlarına fazla maruz kalanlar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı görülmüştür ( $p = < 0.001$ ). Bu farklılığı ortalamalardan görmek mümkündür. Nitekim işten yıldırma düşüncesi olanların ortalamaları ( $x = 1,84$ ) iş değiştirme düşüncesi olmayanlara göre ( $x = 1,35$ ) daha yüksektir. Yıldırma davranışlarına maruz kalanların iş değiştirme düşüncelerinin daha fazla olduğu sonucu çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik ve iş değiştirme düşüncesi de benzer sonuçlar taşımaktadır. Nitekim iş değiştirme düşüncesi olan ve olmayanların örgütsel sessizlik durumu istatistiksel olarak anlamlı görülmüştür ( $p = 0,037$ ). Bu farklılık; işten ayrılma düşüncesi olanların ( $x = 2,55$ ) işten ayrılma düşüncesi olmayanlara ( $x = 2,23$ ) göre daha yüksek olan ortalamalarına bakarak şu şekilde yorumlanabilir. İşten ayrılma düşüncesinde olanların, bu düşüncede olmayan katılımcılara göre örgütsel sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ölçek olan Maslach tükenmişlik ölçeğinde de çalışanların tükenmişlik düzeyleri yüksek

olanların işten ayrılma düşüncesinde olanlar olması istatistiksel olarak önemli bulunmuştur (Tablo 4.13).

İşten yıldırma davranışlarının örgütsel sessizlikle pozitif yönlü ve orta şiddetli bir etkisinin olduğu görülmüştür. Farklı bir ifadeyle yıldırma davranışları azaldıkça örgütsel sessizlik düzeyi de azalmakta, yıldırmanın artması durumunda örgütsel sessizlikte artmaktadır. Yıldırma davranışlarının tükenmişlik düzeyine de etkisi pozitif yönlü ve kuvvetlidir. Yıldırma davranışlarının azalması tükenmişlik düzeyinin de azalmasına, artması ise tükenmişlik düzeyinin de artmasına neden olmaktadır. Regresyon analizi sonuçları ise, iş yerinde yıldırma davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde %49 oranında etkisi olduğu tespit edilmiştir. İş yerinde yaşanan yıldırma davranışlarının tükenmişliğe olan etkisi ise %50 oranında olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma sonuçlarının bazı çalışmalara paralellik gösterirken, sonuçları itibariyle bazılarıyla farklılık göstermektedir. Serin (2018) İlkokul öğretmenlerinin mobbing davranışlarına maruz kalma düzeylerini incelemeyi amaçlayan çalışmasında, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma durumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşma durumu tespit edilmiştir. Serin çalışmasında mobbinge maruz kalmanın cinsiyete göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Bu çalışmada ise farklı sonuçlara ulaşılmıştır (Tablo 7); yıldırma, örgütsel sessizlik ve tükenmişliğin cinsiyet açısından farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Abay (2009) çalışmasında, ilkokul öğretmenlerinin mobbinge maruz kalma durumlarının medeni durum açısından farklılaşmadığı sonuçlarına ulaşmıştır. Bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Tablo 4.8) nitekim yıldırma, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuçlar Serin (2018) tarafından da bulunmuştur. Bu yönüyle her üç çalışma da birbirine benzerlik göstermektedir. Bu sonuçlara farklılık gösteren çalışma ise Ertürk (2005) tarafından yapılmıştır. Ertürk'ün çalışmasında bekar olan öğretmenlerin mobbinge fazla maruz kaldığı, boşanmış olanların ise daha az maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalrak (2017) Turizm işletmelerinde mobbingi konu aldığı çalışmasında, turizm işletmelerinde psikolojik yıldırmaaya yönelik yaşanmış örnek olaylar üzerinde değerlendirme yaparak, uygulamalar ve sonuçlarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma sonuçlarında hiyerarşik gücü bulunanların astlarına karşı kolaylıkla mobbing uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalrak (2017)'nin çalışmasında Mobbinge maruz kalan çalışanların iş değıştirme düşüncelerinin olduğu sonucu bizim çalışmamıza paralellik göstermektedir. Nitekim bu çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Tablo 4.13) mobbinge maruz kalanların iş değıştirme düşüncelerinin olduğu, örgütsel sessizlik ve tükenmişliğinde var olduğu ise çalışmanın en önemli sonuçlarındandır.

Osman Çalışkan ve Mustafa Tepeci (2008) tarafından Antalya, Kapadokya ve Bodrum bölgelerinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı 12 otel işletmesinde çalışan toplam 328 işgörenden toplanan verilerle gerçekleştirilen çalışma sonucunda, otel işletmelerinde ortaya çıkan yıldırma davranışlarının iş tatmini ve işe devam etme isteğini bitirdiği sonuçlarına ulaşmıştır. Bu sonuçlar bizim çalışmamıza paralellik gösterir niteliktedir (Tablo 4.13).

### **Öneriler**

Bu sonuçlar doğrultusunda, turizm sektöründe çalışanların yıldırma, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik yaşamamaları için bir takım önerilerde bulunmak mümkündür. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Turizm sektöründe çalışan bireylerin stresten uzak durmaları için, beslenmelerine dikkat etmeleri, görevini tam yapmaları, mesai arkadaşlarını iyi anlamaları sağlanmalıdır. Nitekim bu önlemler stresin oluşmasını engelleyerek tükenmişliğin oluşmaması için bireysel olarak alınacak önemli tedbirlerdir.
- Kişisel olarak dikkat edilmesi gereken bir başka hususta, insanlar üzerindeki etki ve kişisel imaja dikkat etmektir.
- Kendine stres yaratan etmenleri tespit ederek bunlarla mücadele etme yollarını tespit edip, hayata geçirmesi stresin etkisini azaltmak için büyük önem taşımaktadır.

- Örgütler açısından alınacak önlemlerin en önemlisi ise, ciddiyet ve samimiyet çerçevesinde iyi niyetli bir yaklaşım sergilemektir. Nitekim personeline karşı sorumsuz ve ilgisiz davranan yöneticilerin, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri strese, tükenmişlik ve örgütsel sessizliğe neden olmaktadır.
- Yöneticilerin iş yerindeki personele görev ve yetkileri konusunda bilgilendirmeler yaparak, gerekli eğitim vermeleri ve de seminerler organize etmeleri, çalışanın işe motive olmasında büyük önem taşımaktadır.
- Çalışanların birbiriyle olan ilişkilerine dikkat ederek; aralarında düşmanlık, küslük, kırgınlık olan çalışanları tespit edip uzlaştırma yolunu denemeleri gerekmektedir.
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesiyle stres aktörlerinin oluşumu engellenmeli ve çalışan üstündeki psikolojik baskı yok edilmelidir.
- Yöneticilerin alacağı kararlarda işgörenlerin fikirleri alınmalı kendilerini ifade edecek imkan sunulmalıdır.
- Çalışanların kendilerini rahatlamış hissetmeleri için, hobiler edindirilmeli ve spor turnuvaları düzenlenmesine dikkat edilmelidir.
- Örgüt ve İş görenler için “Yıldırma-Tükenmişlikle-Örgütsel Sessizlikle Başa Çıkma Yöntemleri” gibi konularda eğitimler verilebilir.
- Konuyla ilgili araştırma yapmak isteyenler, araştırma kapsamını genişleterek; TR72 Bölgesinde (Sivas-Kayseri-Yozgat) ölçeklerin alt boyutlarına da bakılarak daha kapsamlı bir şekilde yapılabilir ve illerdeki otellerin durumları incelenebilir.



## KAYNAKÇA

- Abay, Ayşe (2009). “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Psikolojik Şiddet Algıları İle Sosyal Destek Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Acaray Ali, Çekmecelioğlu Hülya Gündüz ve Akturan Abdulkadir, (2015). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* The Journal Of Academic Social Science Studies, 32:139-157.
- Acaray, Ali (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik Ve İsten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Açan, Süleyman (2013). *Mobbing (İşyerinde psikolojik taciz), 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel Çalıştayı*, Özyurt, Ankara.
- Akbolat, Mahmut, Oğuz, Işık ve Mevlüt, Karadağ (2010), “Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Yıl: 2, Cilt: 2, Sayı: 4, ss.41-64.
- Akgeyik Tekin, Delen Meltem Güngör, Uşen, Şelale, (2013). *Çalışma Yaşamında Psikolojik Taciz*, Özyurt Matbaacılık, Ankara, 120s.
- Algın, İlknur (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altinkurt, Yahya Kemal (2012) *Üniversite Çalışanlarının Psikolojik Yıldırma Algıları ile Denetim Odağı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Arı Güler Sağlam ve Bal Emine Çına (2008). “Tükenmişlik Kavramı Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C:15, S:1, Celal Bayar Üniversitesi, ss.131-148.
- Arpacıoğlu, Gülcan (2003). İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz,[http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2003/11-Kas%](http://www.hrdergi.com/tr/dergi-haber/2003/11-Kas%20)

C4%B1m/996/isyerindeki-stresin-gizli-kaynagi-zorbalik-ve-duygusal-taciz (Erişim tarihi: 03.01 2019).

- Arpacıoğlu, Glcn (2010). *Mobbing Her İşyerinde, zm Nerede? Bireysel ve Kurumsal zmler*, Mobbing Türkiye Zirvesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Aslan, Őebnem ve zata, Musa (2008), “Duygusal Zek ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık alışanları rneği”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran, s.77-97.
- Aydın Orhan ve cel Hatem (2009) İşyeri Zorbalığı leği: Geçerlik ve Güvenirlik alışması, Türk Psikoloji Yazıları, Aralık, 12 (24) 94-103
- Babaoğlan, Emine (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli rneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Bagheri Ghodratollah and Reihaneh Zarei, Mojtaba Nik Aeen (2012). Organizational Silence, Ideal Type Of Management, 1 (1): 47-58.
- Baltas, Zuhl (2002). *Verimli Hayatının Sırrı : Stres*, Remzi Kitabevi, İstanbul Aralık.
- Bayın Gamze ve Yeşilaydın Gözde, Esatoğlu Afsun Ezel (2015) “Hemşirelerde rgtsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 248-266.
- Bildik, Büşra (2009). *Liderlik Tarzları, rgtsel Sessizlik ve rgtsel Bağlılık İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Bowen, F.,& Blackmon K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.

- Budak Gülay ve Sergevil Olca (2005) Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama, DEÜİİBF Dergisi, 95-108.
- Burnak, Özlem (2007). *Örgütsel Tükenmişlik Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Can, Yeliz (2007). *A ve B Tipi Kişilik Bakımından Mobbing Kişilik İlişkisinin İncelenmesi ve Bir Uygulama*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Cemaloğlu Necati ve Ertürk Abbas (2007). “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), ss. 345-362.
- Cemaloğlu, Necati (2013). *Örgütlerde psikolojik taciz, (mobbing) nedenleri ve başa çıkma teknikleri*, 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı, Özyurt, Ankara.
- Conlee, Mary Charles and Tesser, Abdurrahman (1973). The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission, *Sociometry*, 36: 588-599.
- Çakıcı, Ayşehan (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, 145-162.
- Çakıcı, Ayşehan (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıroğlu Esin ve Dilaver, Tengilimoğlu (2014). “Mobbing (Yıldırma) Davranışlarının Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Bürokon Özel Sayısı, ss.167-188.
- Çalak Aysun, (2017). *Turizm İşletmelerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing)*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.



- Çalışkan, Osman, Tepeci, Mustafa (2008), “Otel işletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının işte Kalma Niyetlerine Etkisi,” *Anotolia: Turizm Araştırmalar Dergisi*, Cilt:19:Sayı:2.
- Çimen, Mesut (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, TC Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çitli İlker İhsan (2015). Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans tezi, İstanbul.
- Çobanoğlu, Şaban (2005). *Mobbing İşyerinde Duygusal Saldırı Ve Mücadele Yöntemleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Çoroğlu, Coşkun (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Dalkılıç, Olca Sergevil (2014) *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dangaç Gönül (2010). *Mobbing Türkiye Haber Grubu*, Mobbing Türkiye Zirvesi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Davenport Noa and Schwartz Ruth Distler, Elliott Gail Pursell (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*, (çev: Osman Cem ÖnerToy), 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Demir, Nevzat (2010), “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, *Öneri Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 33, ss.185-198.
- Demircioğlu, Huriye Reyhan (2007). “Kişilik Hakkı İhlalinin Ve Borca Aykırılığın Bir Türü Olarak İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11 (1-2), 113-146.

- Demirtaş, Neriman (2018). *Otel İşletmelerinde İşyeri Zorbalığı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kuşadası Örneği*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Dinçer Harika (2017). İş yerinde Yıldırma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Dolgun Uğur (2018). Tükenmişlik Sendromu, Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Cilt 7: s.13.
- Durak İbrahim, (2012). *Korku Kültürü ve Sessizlik*. Ekin Yayınları, Bursa.
- Dyne Linn, Ang Soon, Botero Isabel (2003) *Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multi Dimensional Constructs*. Journal of Management Studies, 40(6), 1359- 1392.
- Dyne, Linn Van, Graham ve Richard M. Dienesch (1994). *Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation*. Academy Of Management Journal, 37: 765-802.
- Efe Yaman Şengül ve Ayaz Sultan (2010). Mobbing Against Nurses In The Workplace InTurkey, International Nursing Review, 57 (3), ss.328–334.
- Einarsen Stale And Skogstad Anderson (1996) *Bullying at Work: Epidemiological Findings in Publicand Private Organizations*, European Journal of Workand Organizational Psychology, 5 (2).
- Eroğlu Hüsrev ve Adıgüzel Orhan, Öztürk Umut Can, (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 97-124.
- Ertürk, Abbas (2013). Yıldırma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), ss. 146 – 169.
- Ertürk, Alime (2005). “Öğretmen Ve Okul Yöneticilerinin Okul Ortamında Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemleri (Ankara İli İlköğretim Okulları Örneği)”,

- Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, Emel ve Tamer, Keçecioğlu (2011), “Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 12, Sayı: 1, ss.39-52.
- Freudenberger, Hazard (1977). *Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker*. In *Child and Youth Care Forum*, 6(2), 90-99.
- Gökçe, Asiye (2006). *İşyerinde Yıldırma: Özel ve İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Günay, Ahmet (2016). *Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Güngör, Mehtap Hasret (2017). *İşletmelerde Yıldırma ve Tükenmişlik İlişkisi: Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Gürsel, Önder (2018). *Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Güven, Ömer Zafer ve Emre Sezici (2016). “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, ss.111-132.
- Hirigoyen Marie France (2000). *Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet*, (çev. Heval Bucak), Güncel Yayıncılık, İstanbul.
- Izgar, Hüseyin (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- İmirlioğlu, İpek (2009). "Mobbing/ İş Yaşamında Psikolojik Şiddet", Anahtar: Milli Prodüktivite Merkezi, 21(250), ss.26-29.
- İskender, Murat, Erkan, Yaman ve Levent, Aydın (2007), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik", Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 13, ss.36-54.
- Kaçmaz Mehmet (2005). Tükenmişlik Sendromu İş ve Özel Hayattaki Olumsuzluklar, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Kahveci, Gökhan (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Karaman, Pınar (2009). *Örgütsel Adalet Algısı ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kavoğlu, Samet (2009). *Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kaya, Göktepe Ayşe (2016). *Tükenmişlik Sendromu*, Nesil Yayın Grubu, İstanbul.
- Kılıç Recep, Ünal Ömer Faruk, Mehmet Mete ve Akyüz Bülent (2014). Psikolojik Şiddetin İşe Bağlı Tükenmişliğe Etkisi: Batman İlinde Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, cilt 6, s 12, 37-61.
- Kılıç Taşkın ve Seymen Oya Aytemiz (2011). Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 9 (16), 47-67.
- Kırel, Çiğdem (2008). *Örgütlerde Psikolojik Taciz ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları, Eskişehir.

- Koçak Yüksel ve Yeşilyurt Cavit (2014). Türk Hukuku bakımından mobbing. Kafkas Üniversitesi, Journal of World of Turks, 1(6), 213-227. <http://dieweltdertuerken.org/index.php/ZfWT/article/viewFile/566/566>.(E .T. 19.11.2018)
- Kolay, Ahmet (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kontaş, Çevik Sibel (2011). *Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyi*, (Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Köse, Gözde (2014). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi Ankara.
- Köse, Hüseyin (2006). “Örgüt İçi İletişimde Negatif Bir Olgu: Psikolojik Yıldırma ve Sistemli Bir "Ötekileştirme" Süreci Olarak Mobbing,” II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, Kocaeli, 24-26 Nisan.
- Kristensen, S.T., Borritz, M., Villadsen, E., ve Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work&Stress*, July-September, 19(3) 192-207.
- Kutanıs Özen Rana ve Karakiraz Ahmet (2013). Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, *İşletme Bilimi Dergisi*, Cilt 1, s.2.
- Kümbül Güler Burcu (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Liberte Yayınları, Ankara.
- Leymann, Heinz (1996). “The Context and Development of Mobbing at Work,” *European Journal of Workand Organizational Psychology*, 5 (2): 165-184.

- Maslach Christina and Michael P. Leiter (1997). *The Truth About Burnout: How Organization Cause Personal Stress And WhatTo Do About It*, Jossey-Bass, Birinci Basım, San Francisco (USA).
- Maslach Christina and Schaufeli, Wilmar, Leiter, Michael P., (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, Christina and Jackson, SE. (1981), The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, Christina and Schaufeli, Wilmar and Leiter, Michael P., (2001), Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslach, Christina, J. Goldberg, (1998), “Prevention Of Burnout: New Perspectives”, *Applied & Preventive Pshychology* 7, University of California, Berkeley, (USA), ss.63-74.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem (2010). Çalışma hayatında psikolojik tacizin (mobbing) nedenleri, sonuçları ve Türkiye’deki hukuksal gelişimi. *Beykent Üniversitesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 37-46.
- Met, Ömer (2016). “Çalışma Yaşamında Psikososyal Risklere Proaktif Bir Yaklaşım: Örgütsel Ombudsmanlık Modeli”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (49).
- Meydan Cem Harun ve Köksal Kemal, Kara Arzu Uğurlu (2016) “Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 142-159.
- Minibaş, Jale ve İdiğ Çamuroğlu Meltem (2009). *Psikolojik Taciz: İş Yerindeki Kâbus*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Morrison Elizabeth and Milliken Frances, Hewlin, Patricia F., (2003). An exploratorystudy of employee silence: Issuest ha temploye esdon’ tcommunicate up wardand why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.

- Morrison Elizabeth W. And Milliken Frances J.,(2000), “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic”, *The Academy Of Management Review*, Ekim, 25(4).
- Murat, Mehmet (2003). “Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 19, ss.25-34.
- Nart, Senem (2015). *Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler ve Tükenmişliğin Yaratıcılık Üzerine Etkisi: Televizyon Programları Yapımcılığı Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Örenlili, Melis (2018). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Kocaeli Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli.
- Özdemir, Lütfiye ve Sarıoğlu Uğur, Sevtap (2013). Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özsoy Emrah ve Gültekin Yıldız (2013). “Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması”. *İşletme Bilimi Dergisi* 1(2): 1-12.
- Parcham Ebrahim ve Ghasemizad Aliza (2016) The impact of organizational culture on employees’ organizational silence In Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Health Management and Informatics*, 4(1), 25-30.
- Pinder Harlos (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331- 369.
- Polatçı Sema ve Ardıç Kadir (2008). “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/2, ss.69-96.

- Sarıkaya Pınar (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Sarioğlu Sevtap ve Özdemir Lütfiye (2013) “Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257- 281.
- Serin, Sakine (2018). İlkokul Öğretmenlerinin Yıldırma (Mobbing) Davranışlarına Maruz Kalma Düzeyleri, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Solakoğlu İlkay (2007). *İşletmelerde Mobbing'in Örgütsel Stresle İlişkisi ve Bir Sağlık Kuruluşunda Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Solmuş Tarık (2005). “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık\Taciz (Mobbing)”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(2), ss. 1-14.
- Storm Rothmann, S., (2003). The Relation ship Between Burnout, Personality Traitsand Coping Strategies in a Corporate Pharmaceutical Group, *Sa Journal Of Industrial Psychology*, 29(4), 35-42.
- Sürgevil, Dalkılıç Orhan (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Yayınları, 2. Basım, Ankara.
- Taşkıran Erkan (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Doktora Tezi, İstanbul.
- Tayyar, Selman (2008). *İşletmelerde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) ve Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Tecimen, Mustafa (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı Konaklama İşletmeleri*



*Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Thompson, Brad (1998), *Üstün Performans Geliştirme* (Yeni Yöneticinin El Kitabı 2), Çev. Vedat G.DKER, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Tınaz Pınar ve Ergin Bayram (2008). *Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 1. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

Tınaz, Pınar (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Yayınları, İstanbul.

Tınaz, Pınar (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, 3. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

Tıktaş, Gülşah (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Üzerine İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Toker, Gökçe Asiye (2008). *Mobbing: İşyerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri*, 1. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.

Tutar Hasan ve Altınöz Mehmet (2010). “Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65-2, 196-218.

Tutar, Hasan (2015). *Mobbing (Nedenleri ve Başa Çıkma Stratejileri: Kuramsal Yaklaşım)*, Detay Yayınları, Ankara.

Türk Dil Kurumu (TDK) Türkçe Sözlük, (2011) [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c616378aeeb85.71016684](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c616378aeeb85.71016684) (E.T: 01.28.2019)

Türk Dil Kurumu. (2017). Web: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59c5158875a7d7.44999650](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59c5158875a7d7.44999650) adresinden 20 Eylül 2017’de alınmıştır.

Ural Ayhan ve Kılıç İbrahim (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Genişletilmiş 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Üçok Dilek Işılay ve Torun Alev Ayşe (2015). *Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. İş ve İnsan Dergisi, 2(1), 27-37.
- Ünlü Yavuz (2015). *İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Vakola Bouradas D., (2005), Antecedent sand Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27, 441-458.
- Valikhani and Karpardaz, H., (2015), TheEffect of Evaluation of Factors Affecting Organizational Silence (Case Study: Parsian Insurance in Esfahan). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(2), 1-10.
- Vardarlı, Tuğrul (2015). *Çalışanlarda İşyeri Zorbalığı Algı Düzeyine Bağlı Olarak Algılanan Stres Düzeyinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yanık, Cemal (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yapıcı Nuray (2008). *İşyerinde Sistematik Yıldırma, Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yüksel Habibe Yılmaz (2017). *Psikolojik Danışmanların Algıladıkları Yıldırma Davranışları, Tükenmişlik Düzeleri ve Psikolojik Danışmadaki Öz Yeterliliklerinin İncelenmesi*, Gaziantep Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.
- Zapf Dieter and Carmen Knorz, Matthias Kulla (1996), “On the Relation ship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes,” *European Journal of Workand Organizational Psychology*, 5 (2): 215-237.

Zapf, Dieter and Einarsen, (2001), "Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice - An Introduction", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4).

## EKLER

### EK 1. Anket Formu

#### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında hazırlamakta olduğum “İşyerinde Yıldırma Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sivas'ta 3 ve 4 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı yüksek lisans çalışmasına veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Katkı ve katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Nihal SÖNMEZ  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ  
Tez Danışmanı

( ) Araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul ediyorum.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
<b>1. Cinsiyetiniz</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	<b>2. Medeni durumunuz</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
<b>3. Yaşınız</b> <input type="checkbox"/> 18 ve altı <input type="checkbox"/> 19-24 <input type="checkbox"/> 25-30 <input type="checkbox"/> 31-36 <input type="checkbox"/> 37 ve üstü	<b>4. Eğitim Durumunuz</b> <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
<b>5. Çalışmakta Olduğunuz Otel Kaç Yıldızlıdır?</b> <input type="checkbox"/> 3 yıldızlı <input type="checkbox"/> 4 yıldızlı	<b>6. Turizm İle İlgili Eğitim Aldınız mı?</b> <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır
<b>7. Bulduğunuz İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?</b> <input type="checkbox"/> 1 yıl ve altı <input type="checkbox"/> 2-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-11 yıl <input type="checkbox"/> 12-16 yıl <input type="checkbox"/> 17 yıl ve üstü	<b>8. Turizm Sektöründe Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?</b> <input type="checkbox"/> 1 yıl ve altı <input type="checkbox"/> 2-6 yıl <input type="checkbox"/> 7-11 yıl <input type="checkbox"/> 12-16 yıl <input type="checkbox"/> 17 yıl ve üstü
<b>9. Haftada Kaç Gün Çalışıyorsunuz?</b> <input type="checkbox"/> 5 gün ve altı <input type="checkbox"/> 6 gün <input type="checkbox"/> 7 gün	<b>10. Günde Kaç Saat Çalışıyorsunuz?</b> <input type="checkbox"/> 3 saat ve altı <input type="checkbox"/> 4-6 saat <input type="checkbox"/> 7-9 saat <input type="checkbox"/> 10 saat ve üstü
<b>11. Şu Anda Hangi Departmanda Çalışıyorsunuz?</b> <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Satış-Pazarlama <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Satın Alma <input type="checkbox"/> Ön büro <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz)..... <input type="checkbox"/> Teknik Servis <input type="checkbox"/> Güvenlik <input type="checkbox"/> Restoran-Bar <input type="checkbox"/> Mutfak <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri	<b>12. Şu Anda Hangi Pozisyonda Çalışıyorsunuz?</b> <input type="checkbox"/> Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/> Çalışan <input type="checkbox"/> Part Time Çalışan <input type="checkbox"/> Stajyer <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz).....
<b>13. Aylık Geliriniz?</b> <input type="checkbox"/> 1499 TL ve altı <input type="checkbox"/> 1500-1999 <input type="checkbox"/> 2000-2499 <input type="checkbox"/> 2500-2999 <input type="checkbox"/> 3000-3499 <input type="checkbox"/> 3500 ve üstü	<b>14. Fırsatınız Olsa İşinizi Değiştirmek İster Misiniz?</b> <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır

<b>İŞ YERİNDE YILDIRMA İLE İLGİLİ İFADELER</b>		<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Bazen, Ara Sıra</b>	<b>Her Ay</b>	<b>Her Hafta</b>	<b>Her Gün</b>
Aşağıda size yönelik bazı davranış ifadeleri yer almaktadır. Lütfen ifadeleri dikkatle okuyarak son 6 ay içinde bu davranışlarla ne sıklıkla karşılaştığınızı (X) işareti koyarak cevaplayınız.						
15	Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Üstesinden gelebileceğinizden fazla iş yükünüzün olması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihleriyle sizden istenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Yaptığınız işin gereğinden fazla kontrol edilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	Yaptığınız hataların tekrar tekrar hatırlatılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	İşinizle ilgili olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Hakkınızda dedikodu yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Hakkınızda aşağılayıcı ve çirkin sözler söylenmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25	Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26	Diğer insanların işinizi bırakmanız (istifa etmeniz) gerektiğine dair imalarda bulunmaları	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27	Tehdit edici davranışlar yoluyla korkutulmanız	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28	Yaptığınız işin ve çabanızın ısrarla eleştirilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29	Yakınlaşmaya çalıştığınızda görmezden gelinmeniz ya da düşmanca tavırlarla karşılaşmanız	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30	Yaptığınız önemli işlerin elinizden alınarak size önemsiz sıkıcı işlerin verilmesi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	Hakkınızda doğru olmayan iddiaların ortaya atılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32	Aşırı düzeyde alaya maruz kalmanız	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33	Bağırılma ya da sizin kabahatiniz olmayan konularda öfkenin hedefi olmanız	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34	Hak ettiğiniz bir şeyi istememeniz veya talep etmemeniz için size baskı yapılması	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35	Eşek şakalarına maruz kalmanız	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36	Saldırıya uğrama ya da şiddete maruz kalma endişesi yaşama	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ İFADELER</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Aşağıdaki ifadeleri bu işletmede sessiz kalma tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.						
37	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

50	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ İFADELER</b> Aşağıdaki ifadeleri bu işletmedeki işinize karşı genel tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.		<b>Hiçbir Zaman</b>	<b>Çok Nadir</b>	<b>Bazen</b>	<b>Çoğu Zaman</b>	<b>Her Zaman</b>
52	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56	İşim gereği karşılaştığım bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten yıpratıcı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
59	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
60	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
61	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
62	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
63	Kendimi işimde çok şeyler yapabilecek güçte hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
64	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
65	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
66	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
67	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende stres yaratıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
68	İşimin gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
69	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
70	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
71	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
72	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
73	İşimde karşılaştığım insanların, bazı problemlerinin nedeni sanki benmişim gibi davrandıklarını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ANKET TAMAMLANMIŞTIR. TEŞEKKÜR EDERİZ.



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı:** Nihal SÖNMEZ

**Uyruğu:** T.C.

**Doğum Tarihi ve Yeri:** 06.06.1981 Sivas

**e-posta:** nihal\_\_sonmez@hotmail.com

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Anadolu Üniversitesi	2008-2012
Yüksek Lisans	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	2015

### İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
2015	Kültür ve Turizm Bakanlığı	

### YABANCI DİL BİLGİSİ

**KPDS ( )**      **ÜDS ( )**      **TOEFL ( )**      **EILTS ( )**