Uluslararası Multidisipliner Akademik Araştırmalar Dergisi / Eylül-Ekim-Kasım-Aralık Cilt: 10 Sayı:3
Journal of International Multidisciplinary Academic Researches / Sep-Oct-Nov-Dec Volume: 10 Issue: 3
2023
www.joimar.com

ÜNİVERSİTE PERSONELİNİN MOBBİNG ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN UNIVERSITY STAFF'S PERCEPTION OF MOBBING AND THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL SILENCE

Salih ÇENGEL

Siirt Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı, Siirt, Türkiye
***e-mail:** salihcengel@siirt.edu.tr

ÖZET
Yapılan bu çalışmada üniversite personelinin mobbing algısı ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Araştırmaya Siirt Üniversitesi bünyesinde görev yapan 101 personel katılmıştır. Araştırmanın veri toplama sürecinde "Kişisel Bilgi Formu", "Mobbing Ölçeği" ve "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Veri analiz sürecinde SPSS 26.0 programında Mann Whitney U Testi, Kruskal Wallis H Testi ve Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonunda üniversite personelinin psikolojik yılgınlık düzeyinin cinsiyet ve gelir düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Psikolojik yılgınlık düzeyinin diğer demografik değişkenlere göre farklılaşmadığı görülmüştür. Üniversite personelinin örgütsel sessizlik algılarının ise herhangi bir demografik değişkene göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında psikolojik yılgınlık algısı ile üniversite personelinin örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, üniversite personelinde psikolojik yılgınlık algısının örgütsel sessizlik algısını arttırdığı söylenebilir.
Anahtar Kelimeler: Üniversite personeli, psikolojik yılgınlık, örgütsel sessizlik

JEL KODU: D23

ABSTRACT
In this study, it was aimed to investigate the relationship between university personnel's perception of mobbing and their level of organizational silence. Correlational survey model was used in the research. 101 personnel who work in Siirt University participated in the study. During the data collection process of research, 'Personal Information Form', 'Mobbing Scale' and Organizational Silence Scale' was used. During the data analysis process, Mann Whitney U Test, Kruskal Wallis H Test and Spearman Correlation analysis were used in SPSS 26.0 program. At the end of the research, it was found that the psychological resilience level of university staff showed a significant difference according to gender and income level variables. It was observed that the level of psychological frustration did not differ according to other demographic variables. It was found that university staff's perceptions of organizational silence did not show a difference according to any demographic variable. In addition, it was concluded that there was a negative significant relationship between university staff's perception of psychological discouragement and their organizational silence perception levels. As a result, it can be said that the perception of psychological frustration among university staff increases the perception of organizational silence.
Key Words*:* University staff, psychological resilience, organizational silence

JEL CODE: D23

GİRİŞ

Pratikteki yönetim şekli her ne olursa olsun çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmaların tam olarak engellenemediği bilinmektedir. Bu nedenle son dönemlerde yönetim psikolojisi ve endüstriyel psikoloji disiplinlerinde yapılan araştırmalarla, öncelikle işyerlerinde rekabet koşullarının yarattığı psikolojik baskılarla beraber geliştiği düşünülen; fakat boyutu ve varlığı daha önce bilinmeye fakat kurumların oldukça ciddi maliyetlere göz yummasına neden olan yeni bir olgu gelişmiş ve asıl kökeni Latince olan bu olgu "Psikolojik şiddet (Mobbing) şeklinde ifade edilmiştir (Fettahlıoğlu, 2008).

Gelişmiş ülkelerin gündeminde uzun yıllar gündeminde yer alan mobbing kavramıyla ilgili konuşulması tamamen bir farkındalık durumudur. Çalışanları iş sağlığı ve iş teminatına, sosyal haklarına ilişkin ciddi sorunlarının tam anlamı ile düzenlenmediği ya da düzenleme olmasına rağmen pratikte sorunların görüldüğü ülkelerde mobbing konusu, çok beğenilmeyen lüks bir kavrama benzemektedir. Çünkü mobbing sorunundan önce çözülmesi gereken, pek çoğu da mobbing kaynaklı birçok problem mevcuttur. İş yaşamı ve buna ilişkin hakların sağlandığı ülkelerde gelişen farkındalık ve bilinçle birlikte mobbing kavramı da zamanla çalışma hayatının gündem konusu olmaktadır (Demir, 2009).

Mobbing cinsiyet, yaş, eğitim, deneyim, hiyerarşi dikkate alınmaksızın, bütün kültürlerde ve bütün iş alanlarında karşılaşılan dünya çapında dikkat çeken düzeylere erişen bir iş sağlığı konusudur. Mobbing, basitten karmaşığa doğru yol alan aktif bir süreçtir. Mobbing, en çok sağlık ve kamu alanlarında, 30-40 yaş aralığındaki kişilerde rastlanmakta ve işgörenin sağlığında sosyal, fizyolojik ve psikolojik açıdan iyileştirilmesi güç yaralara yol açmaktadır (Özdemir ve ark., 2013). Mobbinge uğrayan personellerin pek çoğu oldukça donanımlı, başarı odaklı, kreatif, dürüst, zeki, kendini işine adayan, insanlara güvenen, işiyle uyumlu, iyi nitelikli, politik davranmayan, kurumuna bağlı, yetkinlik düzeyi yüksek, özellikle yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri olan kişilerdir ve bu nedenle geleneksel eski işgörenlerin tacizine uğramaktadırlar (Baykal, 2014).

Sessizlik kavramı Türk Dil Kurumu'na göre "sessiz olma hali"dir. Sessizleşmek kavramı ise, sessiz hale gelmek ve sessiz kalma anlamına karşılık kullanılmaktadır. Çalışma yaşamında çalışan sessizliği, sessizleşme ve sessiz kalma ile aynı anlama gelecek şekilde kullanılmıştır. Psikoloji disiplinine göre sessizlik içine kapanma, kendine güven konusunda eksiklik belirtisi şeklinde, sosyoloji alanında toplumsal suskunluk gibi genel olarak olumsuz bir durum şeklinde ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik ise "İşgörenlerin işlerini ve çalıştıkları örgütü iyileştirmeye dönük fikirlerini, duygularını ve bilgilerini bilerek esirgemesi" olarak açıklanmaktadır (Kahveci & Demirtaş, 2013a).

Örgüt içinde sessizlik oldukça sık karşılaşılan bir durum olsa da, yapısı, bileşenleri, etkileri noktasında yapılan araştırma sayısı azdır. Farklı kaynaklar, çalışanların örgüt problemlerine ilişkin görüş ve kaygılarını ifade etme konusunda isteksizliğini ortaya koymaktadır. Bu durum insan kaynağını merkeze alan yeni yönetim modelleri ile çelişkili görülmektedir. Son dönemlerde sessizlik konusunu kurumlar ve işgörenler bakımından değerlendiren çalışmalar göze çarpmaktadır (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik ve işgörenlerin sessizlik tutumları son yıllarda yabancı kaynaklarda sosyal psikoloji ve etkisi altında kalan örgütsel davranış

biliminin ilgilendiği bir konudur. Fakat bilinmektedir ki sessizlik; kurum ya da toplum yapısının mevcut olduğu zamandan bu yana yaşanan geri plana atılamayacak bir olgudur. Bireysel bir davranış olmasının yanı sıra bireylerin birbirlerinden etkilenerek bir iklim şekline dönüşen niteliğe de sahiptir (Alparslan & Kayalar, 2012).

Yukarıda yer alan bilgilerden de anlaşılacağı gibi mobbing olgusu çalışanların yaşamını olumsuz yönde etkileyen bir durumdur. Mobbing olgusu çalışanları özellikle psikolojik açıdan olumsuz yönde etkilediği için son yıllarda mobbingin psikolojik özellikler üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmalarda artış meydana geldiği görülmektedir. Buna karşılık yapılan çalışmalarda mobbing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların özellikle ülkemizde sınırlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yapılan bu çalışmada üniversite personelinde mobbing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Mobbing Kavramı

Türk Dil Kurumu tarafından mobbing kelimesinin karşılığı; "bezdiri" şeklinde açıklanmakta ve bu kavram; "iş yerlerinde, okullarda vb. topluluk içerisinde belli kişileri hedefleyerek, çalışmalarını düzenli olarak engelleme yolu ile huzursuz olmasına olanak yaratarak dışlama, yıldırma, gözden düşürme" olarak ifade edilmektedir (Gültekin & Deniz, 2016). İngilizce "mobbing" kavramı, "mob" kökünden gelmektedir. "Mob" sözcüğü, yoğun şiddetle alakalı ve kanuna uygun olmayan kalabalık anlamına gelmektedir. Sözcük Latince "mobile vulgus" dan türemiştir. "Mobbing" kelimesi ise çevresini kuşatma, toplu şekilde saldırma, rahatsız etme ya da sıkıntı yaratma anlamlarına karşılık gelecek şekilde kullanılmaktadır. "Mobbing"; "bir veya birkaç kişi tarafından, diğer kişi ya da kişilere, sistematik olarak düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla sergilenen psikolojik şiddet veya psiko-terör" şeklinde ifade edilir. Alan yazında genel ifadeyle "mobbing"; "duygusal taciz", "psiko-terör", "psiko-şiddet" ve "iş yerinde yıldırma" anlamlarına karşılık gelecek şekilde kullanılmaktadır (Baykal, 2014).

Kehribar ve arkadaşlarına (2017) göre mobbing; bir işyerinde çalışanların veya işverenin diğer kişi ya da kişileri rahatsız edici, ahlak dışı ve sistematik ifade ve rahatsız ettikleri; kısaca başkalarına ilişkin psikolojik şiddet uyguladıkları bir süreçtir. Taciz, küçük düşürme, dedikodularla itibarı sarsıntıya uğratma, ima, kinaye, haksız suçlamalar ve duygusal istismarda bulunarak işinden uzaklaştırmaya, yıldırmaya neden olan kötü niyetli davranış tipidir. Baykal'a (2014) göre mobbing; iş yerindeki bir işgörenin ya da bir grubun diğer işgören ya da işgörenler tarafından duygusal açıdan taciz ve hakarete uğraması ve çalışamaz duruma getirilmesidir. Bu tür faaliyetlerde amaç, duygusal tacizle insanların verimliliğini ve dayanma kapasitesini yok etmek ve onları işi bırakmaya zorlamaktır.

Mobbing tanımları incelendiğinde, mobbingin; çalışma ortamında olması, uzun vadeli ve sistematik olması, saldırgan, dışlayıcı ve mağdur edici olması, kişiye dönük düşmanca yaklaşımlar olması, psikolojik ve fiziksel açıdan zarar vermesi gibi ortak noktaların olduğu anlaşılmaktadır (Kocaman, 2017). Bunun yanında işyerinde bir eylemin mobbing sayılabilmesi için aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekmektedir.

- Çalışma ortamında gerçekleşmelidir.

- Üstler tarafından astlara uygulanabileceği gibi, astlar tarafından üstlerine de uygulanabilmekte veya eşit statülere sahip çalışanlar arasında da yaşanabilir.
- Düzenli olarak yapılmalıdır.
- Devamlılık arz eden bir sıklıkla tekrarlanmalıdır.
- Bilinçli olarak yapılmalıdır.
- Yıldırma, pasifize etme ve işten uzaklaştırma amacı gütmelidir.
- Mağduriyet yaşayan bireyin kişiliğinde, mesleki durumunda veya sağlık durumunda zarar ortaya çıkmalıdır.
- Kişiye yönelik negatif tutum ve davranışlar gizli veya açık olabilir (ÇSGB, 2014: 9).

Mobbing Aşamaları

Mobbing süreci beş adımdan oluşmakla beraber, literatür kapsamında mevcut araştırmalarda bu beş aşama aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

İlk aşama: Mobbinge uğrayan bireyin kendini karşısındakine aktarabilmesi engellenir, toplantılarda sözü kesilir ve ifade ettikleri dikkate alınmaz, azarlama ve karalama vardır, başarıları göz ardı edilir ve başarısızlıkları abartılır, özel yaşamı sürekli olarak eleştirilir, sözel olarak veya telefonla tehdide maruz kalır.

İkinci aşama: Toplumsal ilişkilere saldırı; kişilik sahibi bireylerin "güç"ten yana davranış sergilemesi neticesinde, "mobbing" mağduru bireyle ilişkiler minimum düzeyde tutulur, şikayet kanalları sınırlandırılır, diğer çalışanlardan soyutlanır ve mağdur bireyle yakın ilişki kurmaya çalışanlara "mobbing" mağduru olma riski hissettirilir, mağdur görmezlikten gelinir; "yokmuş" gibi davranılır, kişiliğine ve haklarına saygı gösterilmez.

Üçüncü aşama: İtibara saldırı; mağdura ilişkin bir karalama kampanyası başlatılır, dalga geçilme, aslı olmayan dedikodular, başarıları küçümseme ve başarılarının nedenini dış etkenlerde arama durumu, psikolojik sağlığına ilişkin ileri geri konuşma, "tehlikeli" olduğuna ilişkin söylentiler yayma, siyasi veya politik değerleri ile dalga geçme şeklindedir. Değerlerine ve inanlarına sözlü ya da sözlü bulunulur, dar görüşlülük ve vizyonsuzlukla suçlanır, unvanları geri plana atılır.

Dördüncü aşama: Hayat ve iş kalitesine saldırı; önemli yetki ve sorumlulukları sınırlanır, haklarından mahrum bırakılır, tüm haklarına yargı yoluyla erişmeye zorlanır, kendi çıkarına olan kararların uygulanması kasıtlı olarak geciktirilir, becerilerinden daha önemsiz ve öz saygısını olumsuz yönde etkileyen sorumluluklar verilir, istifaya zorlanır.

Beşinci aşama: Sağlığı etkileyen saldırı; mağduriyet yaşayan kişi bedensel olarak zor bir görev yapmaya zorlanır, mağdur kadın ise imayla, sözle ya da fiili olarak cinsel taciz söz konusu olabilir (Baykal, 2014).

Yukarıda mevcut ifadelerden de çıkarılabileceği üzere mobbing süreci saldırı, çatışma, damgalama ve işten ayrılma şeklinde olayların yaşandığı bir süreçtir. Mobbingin belirli süre zarfında yinelenmesi, davranışların belli bir sıraya ve sürece göre meydana gelmesi ile birlikte mobbing sürecinin başladığından söz edilebilecektir. Mobbing sürecine dair bir diğer dikkat

çeken konu ise süreç neticesinde ortaya çıkan etkilerin kişiden kişiye farklılık göstereceğidir. İnsanların mobbing sürecinden farklı açılardan etkilenmeleri bu sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle mobbing sürecinden sonra inceleme gerçekleştirildiğinde etkilediği farklı düzeyler göz önünde bulundurulmalıdır (Saraç, 2018).

Mobbing Türleri

Örgütsel yapı bağlamında mobbing eylemi kurumun alt ve üst birimlerinde meydana gelmektedir. Bu çerçevede örgütlerde üst birimlerden alt birimlere veya alt birimlerden üst birimlere doğru meydana gelen mobbing, "Dikey" ya da "Hiyerarşik şiddet" olarak isimlendirilirken, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan mobbing, "Yatay şiddet" olarak nitelendirilmektedir (Fettahlıoğlu, 2008). Söz konusu mobbing türlerinin temel özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

Dikey mobbing, üst basamakta yer alan bir (amir) tarafından direkt olarak mağdur edilen kişiye yönelik saldırgan davranışlardır. Burada aşırı, üstün güç kullanımın yanı sıra, sadece otoriter ve sert bir üst değil, işgörenlere eşit davranan üstelerinde mobbing uygulaması muhtemeldir. Amir, personelini üçüncü kişiler karşısında aşağılıyor ise, çalışanlarından bazılarına yakın davranırken bazılarına karşı mesafeli ve soğuk davranıyorsa o kurumda mobbingin olduğu ifade edilebilir (Işık, 2007; Aktaran: Erdoğan, 2009).

Kurum içerisinde eşit statüye sahip kişiler arasında gerçekleşen mobbinge işlevsel veya yatay mobbing adı verilmektedir. Yatay mobbing aralarında işlevsel ilişkilerin olduğu işgörenler arasında söz konusu olan bir mobbing türüdür (Karslıoğlu-Yeni, 2013: 43). Yatay şiddet, işyerinde çekememezlik, rekabet, kıskançlık gibi nedenlerden ötürü gelişmektedir. Yatay şiddet mağduru kişi, sadece kendisi işe eşit pozisyonda olanlarla değil, aynı zamanda üst statüden yapılan şiddetle de savaşmak zorunda kalmaktadır. Bu durum mağdur bireyin iş yerinde yalnızlaşmasına ve yabancılaşmasına neden olmaktadır (Işık, 2007; Aktaran: Erdoğan, 2009).

Mobbingin İçinde Yer Alan Bireyler

Mobbingin içinde yer alan bireyler mobbingin uygulayıcıları, mobbing mağdurları/mobbinge maruz kalanlar ve mobbing izleyicileri olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Alan yazında mobbing yapan birey için "mobbing uygulayıcısı", "saldırgan", "tacizci" ya da "zorba" ifadeleri kullanılmaktadır (Karslıoğlu-Yeni, 2013). Mobbing uygulayan kişi işyerinde kendisinin yetersiz kalmasıyla beraber güvensizlik ve korku hissine kapılmakta, bunun sonucunda da mobbing uygulayabilmektedir. Bir başka deyişle mobbing uygulayan taraf, kendi eksiğini gizlemek için psikolojik şiddete başvurmaktadır. Mobbing uygulayan kişinin genellikle kişilik bozukluğunun olması muhtemeldir. Nitekim belirtilen nitlelikler de bu görüşü desteklemektedir. Mobbing uygulayıcısının nitelikleri ve davranışları göz önünde bulundurulduğunda bu davranışın her şeyden önce insan haklarının ihlali niteliğine sahip olduğu neticesine varılabilmektedir (Saraç, 2018).

İşyerinde mobbinge maruz kalan kişi "mobbing mağduru" ya da "kurban" olarak adlandırılmaktadır. Literatür kapsamında mobbing mağduruna dair belirlenmiş bir kişilik

modeli bulunmamaktadır. Fakat yapılan çalışmalar bir takım karakteristik nitelikleri bulunan işgörenlerin mobbinge uğramaya daha açık olduğunu göstermektedir (Karslıoğlu-Yeni, 2013). Mobbinge maruz kalan kişilerin kurum bünyesinde aykırı davranışları bulunmayan, ancak düşünceleri ve performanslarıyla diğer işgörenlerden ayrılan kişiler oldukları bilinmektedir. Fakat bu nitelikler mobbing uygulayıcısı kişilerde olduğu gibi net bir şekilde dile getirilememektedir. Mobbinge uğrayan kişinin sahip olduğu zihinsel güç mobbinge maru kalma düzeyini etkiliyor olsa da mobbingin periyodik şekilde tekrarlanması mağdurun olumsuz durumlarla yüzleşmesini kaçınılmaz hale getirmektedir (Saraç, 2018).

Mobbing içinde yer alan diğer bireyler ise mobbingin izleyicileridir. Mobbing her ne kadar tacizci ve mağdur arasında geçen bir süreç şeklinde ifade edilse bile, zamanla sürece katılanların sayısı artabilir. Mobbing sürecinde izleyiciler, sürece direkt olarak müdahale etmeyen fakat bir şekilde süreci algılayan, etkilerini hisseden kişilerdir. Alan yazın kapsamında bu kişiler "izleyiciler", "seyirciler", "tanık olan taraf" olarak adlanırılmışlardır (Karslıoğlu-Yeni, 2013).

Örgütsel Sessizlik Kavramı

Modern çalışma hayatında farklı nedenlere paralel olarak örgütsel yapı içinde çalışanlar sessiz olmayı ya da düşüncelerini ortaya koyma konusunda kararsız olmayı tercih etmektedirler (Premeaux & Bedeian, 2003; Panahi ve arkadaşları, 2012). Bu durum zaman içerisinde çalışanlarda örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Günümüzde birçok işletmede örgütsel sessizliğin oldukça yaygın olduğu görülmektedir (Pinder & Harlos, 2001).

Örgütsel sessizlik ya da çalışan sessizliği kavram olarak değerlendirildiğinde; örgüt bünyesinde karşı karşıya kalınan sorunlar ya da konulara, çalışanların ortak ve bilinçli şekilde tepkisiz kalma durumu veya duygu ve düşüncelerini diğer insanlarla paylaşmamaları şeklinde dile getirilmektedir. Çalışanların kurum içerisindeki belirli konu ve problemleri bilmelerine rağmen üstleriyle gerçekleri konuşamamaları, sessizlik konusunu çalışmaya değer kılmaktadır. Kurum bünyesinde sessizlik havasının gelişmesi, çalışanların fikirlerini açık bir şekilde ifade etmelerinin etkisi olmayacağı ya da tehlikeli olacağına ilişkin inanca sahip olmaları ile başlamaktadır (Ülker & Kanten, 2009). Yalçınsoy'a (2017) göre çalışanların iş, iş yeri ve kurumla ilgili konulardaki bilgi, görüş ve düşüncelerini mevcut durumu düzeltme becerisi olan kişi ya da yöneticilerden farklı sebeplerle bilerek ve isteyerek gizlemeleri davranışı işgören sessizliği olarak ifade edilmektedir. İşgören sessizliğinin kurum bünyesinde yaygın olarak görülmesi halinde ise örgütsel sessizlik söz konusu olmaktadır.

Araştırma kapsamında yer verilen bir başka kavram örgütsel sessizliktir. Sessizlik konusundaki araştırmalar 1970'li yıllarda Hirschman'ın "Exit, Voice and Royalty" adlı araştırması ile yankı uyandırmaya başlamıştır. 1980'li yılların ortasından 2000'li yıllara dek geçen sürede konuşma ve sessizlik, şikayetçi olma, konu benimsetme, ilkeli örgütsel muhalefet, problem bildirme gibi yeni çalışmalarla konunun içeriği genişletilmiştir. Aynı şekilde bu süreçte örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalar da çalışanların konuşmasına yoğunlaşılmıştır. 1990'lı yıllarında sonuna doğru yapılan çalışmalar sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi konulara doğru kaymıştır (Yaman & Ruçlar, 2014).

Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Örgütsel sessizliğin farklı sebepleri vardır (Yeşilaydın ve ark., 2016: 15). Bir kültür unsuru olarak atasözlerinin, toplumsal hayatta olduğu kadar örgütsel hayatta da kişilerin tutumları üzerinde ciddi etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Toplumumuzda "söz gümüş ise sükût altındır" veya "erken öten horozun başı kesilir" atasözleri, sessizliğin ve konuşmamanın kültürel açıdan desteklendiğini ortaya koymaktadır (Aktaş & Şimşek, 2014). Kültürel açıdan ele alındığı zaman sessiz kalmak ve her konu hakkında fikir ortaya atmamak bir erdem göstergesi olarak kabul edilmektedir (Tayfun & Çatır, 2013). Buna karşın işgörenlerin bazı durumlara karşı bilerek sessiz kalmaları ve kuruma faydalı olacak gereken bilgiyi iletmemeleri olumsuz bir durum olmasının yanı sıra "örgütsel sessizlik" ile kavramsallaştırılmaktadır (Aktaş & Şimşek, 2014). Kültürel yapının yanında örgütsel sessizliğe neden olan faktörler bireysel, sosyal ve örgütsel faktörler olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Literatürde örgütsel sessizliğe neden olan söz konusu unsurlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır;

Bireysel unsurlar; çalışanların, önyargılarını, sezgilerini ve iş ortamında karşı karşıya kaldıkları riskleri kapsamaktadır. Bu sezgi, önyargı ve riskler, çalışanların kendilerini kurumun bir parçası gibi hissetmemelerine, kuruma ilişkin konulara dâhil olamamalarına ve kurumla uyum sağlayamamalarına yol açmaktadır.

Sosyal unsurlar; çalışanlar arasındaki uyumu, görev dağılımını ve güvensizlik atmosferini kapsamaktadır. Bireyler arasındaki güvensizlik ve uyumsuzluk havası çalışanların kurumsal süreçlerde bulunmalarına engel oluşturarak, örgütsel konulara dair yeterli bilgiye de erişememelerine sebep olmaktadır.

Örgütsel unsurlar; kurum bünyesinde tartışmasız şekilde kabul gören değerleri, yanlış aktarılan fikirleri ve çalışanlar arasında dayanışmanın olmamasını kapsamaktadır. Ayrıca, algılanan yönetsel ve kurumsal destek, algılanan riskler, örgüt kültürü ve yönetimin açıklığı da sessizliği ortaya çıkaran etkenlerdir (Henriksen & Dayton, 2006).

Beer & Eisenstat (2000) ise örgütsel sessizliğe neden olan unsurları aşağıdaki gibi sıralamışlardır;

- Örgüt bünyesinde yukarıdan aşağıya veya serbest bırakıcı üst yönetim algısının bulunmaması,
- Açık olmayan yöntemlerin ve çatışmaların bulunması,
- Kurum bünyesinde etkili olmayan bir üst yönetim ekibinin bulunması,
- Güçlü olmayan bir iletişim hattını olması,
- İşlevler, iş ve sınırlar arasında güçsüz bir bağlantının olması,
- Yukarıdan aşağıya doğru liderlik yetenek ve gelişmelerinin yeterli olmamasıdır.

Kahveci & Demirtaş'a (2013b) göre, meydana gelen ekonomik krizler dolayısıyla çalışanların işlerini yitirme korkusu, çalıştıkları yerlerin değiştirilmesi, problem yaratıcı, dedikoducu ve şikâyetçi olarak anlaşılma kaygıları, mevcut şartlardan memnun olmasalar da sessiz kalmalarına yol açabilmektedir.

Örgütsel Sessizlik Türleri

Literatürde örgütsel sessizlik türleri kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Kabul edilen sessizlikte işgörenler özgüvenlerinin az olması ve değişim için yetersiz olduklarını düşündüklerinden grup kararına uyum gösterirler. Kabul edilen seslilik serbest davranış şeklinde kendini gösterirken; işe ilişkin düşünce, fikir ve bilgilerin sözel ifadesi şeklinde açıklanabilir. Mevcut seslilik, düşük düzeyde öz-yeterlilikten kaynaklanan herhangi anlamlı bir değişim için anlaşma ve destek ifadesi olarak da ifade edilebilir (Van Dyne ve ark., 2003).

Savunma amaçlı sessizlik bireyin kendini koruma güdüsüyle sessiz kalmasını ifade etmektedir. Kendini korumak adına gerçekleştirilen bu yaklaşımda; problemleri göz ardı etme, yapılan kişisel hataları saklama ve yeni düşünceleri gizleme tutumları yer almaktadır (Tayfun & Çatır, 2013).

Kurum yararına sessizlik ise "işbirliği motivasyonuna bağlı şekilde işle alakalı fikir, bilgi ve düşüncelerin dile getirilmesi" şeklinde açıklanmaktadır (Van Dyne ve ark., 2003). Farklı bir deyişle kurum çıkarına sessizlik işgörenlerin işe ilişkin bilgilerini, düşüncelerini işbirliği güdüsüne bağlı şekilde kurum veya diğer işgörenlerin menfaatleri için dile getirmemeleridir. Bu sessizlik aktif ve bilinçli şekilde gerçekleştirilmektedir. Kurum çıkarına sessizlik beraberinde gizli bilgilerin ortaya çıkarılmamasını da kapsayabilir (Tayfun & Çatır, 2013).

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik kurumları etkilerken beraberinde bireyleri de etkilemektedir. Sosyal bir varlık olan birey, çevresi ile etkileşim sağlayarak sosyalleşebilmektedir. Fakat iletişim yollarının kapalı olduğu kurumlarda çalışanların konuşmaları kendileri bakımından risk yaramasının yanı sıra konuşmamaları birtakım problemlerle karşılaşmalarına yol açmaktadır (Yalçınsoy, 2017). Bu sorunların başında örgütsel problemlerin ortaya çıkması gelmektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda da örgütsel sessizliğin çeşitli örgütsel problemlere zemin hazırladığı belirtilmektedir (Alparslan & Kayalar, 2012). Bunun yanında yapılan çalışmalarda örgüt yararını göz önünde bulundurarak sessiz kalmanın örgütsel performansı arttıran bir unsur olduğu ifade edilmektedir (Tayfun & Çatır, 2013).

Örgütsel sessizlik çalışanlar açısından bazı bireysel sorunları da ortaya çıkarabilmektedir. Kendilerine konuşma olanağı sunulmayan çalışanların kontrol etme gereksinimi karşılanmamış olduğu için çevrelerini ve gerçekleştirdikleri işleri etkileme noktasında kendilerini güçsüz hissedebilmektedirler (Yalçınsoy, 2017). Bunun yanında yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik düzeyinin yüksek olmasının çalışanların yaşam doyumlarını olumsuz yönde etkilediği (Şimşek & Aktaş, 2014) ve çalışan performansının azalmasına neden olduğu belirtilmektedir (Tayfun & Çatır, 2013).

Yapılan araştırmalar kapsamında olumsuz yansımaları belirlenmiş olan örgütsel sessizlik ile etkin şekilde mücadele edilmesi gerek işgörenler için gerekse örgütler için oldukça önemlidir. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması ile çalışanların yaşadığı olumsuz durumlar ortadan kalkacak bununla beraber çalışanlar problemlerin çözümü veya süreçlerin iyileştirilmesi gibi

konularda fikir, bilgi ve düşüncelerini paylaşmasıyla en uygun çözümler ortaya koyulacaktır (Yalçınsoy, 2017).

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Yürütülen bu çalışmada en az iki ve daha fazla değişken arasındaki ilişkinin belirlenesinde kullanılan ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Bu araştırma modelinin kullanıldığı çalışmalarda iki ve daha fazla bağımlı değişken arasındaki ilişki ile söz konusu ilişkinin yönü (negatif yönlü ya da pozitif yönlü ilişki) belirlenebilmektedir (Can, 2014).

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Yapılan bu araştırmanın evrenini Siirt Üniversitesi bünyesinde görev yapan idari personel meydana getirmektedir. Araştırmanın örneklem grubu ise örneklem içerisinde tesadüfü örneklem seçim yöntemi ile belirlenmiş olan 14 kadın ve 87 erkek olmak üzere toplam 101 idari personelden meydana gelmiştir. Örneklem grubunda yer alan personelin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Kadın	14	13,9
	Erkek	87	86,1
Medeni durum	Evli	81	80,2
	Bekar	20	19,8
Yaş grubu	26-34	41	40,6
	35-45	46	45,5
	45+	14	13,9
Eğitim durumu	Lise	8	7,9
	Ön lisans	20	19,8
	Lisans	54	53,5
	Yüksek lisans	19	18,8
Ünvan	Memur	70	69,3
	İdareci	31	30,7
Mesleki kıdem	1-5 yıl	11	10,9
	6-10 yıl	41	40,6
	11+ yıl	49	48,5
Gelir durumu	22000-27000	27	26,7
	27001-32.000	43	42,6
	32001-42.000	31	30,7

Tablo incelendiğinde, araştırmada yer alan katılımcıların %13,9'unun kadın, %86,1'inin erkek olduğu, %80,2'sinin evli, %19,8'inin bekar olduğu, %40,6'sının 26-34 yaş aralığında, %45,5'inin 35-45 yaş ve %13,9'unun ise 45 yaşının üzerinde olduğu, %7,9'unun lise mezunu, %19,8'inin ön lisans, %53,5'inin lisans ve %18,8'inin yüksek lisans mezunu olduğu

görülmektedir. Katılımcıların %69,3'ü memur, %30,7'si idareci olarak görev yapmakta olup, %10,9'u 1-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip, %40,6'sı 6-10 yıl, %48,5'i 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Katılımcıların %26,7'si 22000-27000 TL arasında gelir durumuna, %42,6'sı 27001-32000 TL ve %30,7'si 32001-42000 TL ve gelir durumuna sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Yürütülen bu çalışmaya katılan personelin demografik özelliklerinin belirlenmesinde araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda yer alan sorular ile üniversite personelinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaş gruplarına, eğitim durumlarına, unvanlarına, mesleki kıdemlerine ve gelir durumlarına ilişkin bulgulara ulaşılması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan üniversite personelinin psikolojik yılgınlık düzeylerinin belirlenmesinde Leymann tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Yapıcı (2008) tarafından yapılan "Mobbing Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçekte toplam 45 madde bulunmaktadır. Ölçekte yer alan bu ifadelere verilen cevaplar (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık sık ve (5) Her zaman ölçülerine göre derecelendirilmektedir. Ölçek alt boyutları; İletişime yönelik saldırılar, Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, Sosyal konuma saldırılar, Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar ve Sağlığa yönelik saldırılar şeklinde sıralanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puan ise bireyin genel psikolojik yılgınlık düzeyini belirlemektedir (Elmas, 2012).

Araştırmaya katılan personelin örgütsel sessizlik algı düzeylerinin belirlenmesinde Van Dyne arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması Şehitoğlu & Zehir (2010) tarafından yapılan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek toplam 14 maddeden oluşan, yapı itibariyle 5'li likert türünde bir ölçektir. Bu kaspamda her bir maddeye verilen yanıtlar (1) kesinlikle katılmıyorum ve (5) kesinlikle katılıyorum aralığında puanlanmaktadır. Ölçekte bulunan maddelerden ilk 6'sı kabullenici sessizliği, 7-9 arasındakiler korunmacı sessizliği ve 10-14 arasındakiler ise korumacı sessizliği ölçmeye yöneliktir (Çalık, 2016).

Verilerin Analizi

Çalışma sonucunda elde edilen verilerin analizinde SPSS 26.0 programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde ilk olarak güvenilirlik ve normal dağılım analizi uygulanmıştır.

Tablo 2. Ölçek Puanlarına İlişkin Güvenilirlik ve Normallik Analizi

Ölçek	Cronbachs's Alpha (α)	K-S
Kabullenici	,768	,002
Korunmacı	,757	,000
Korumacı	,903	,000
Örgütsel sessizlik	,765	,000
İletişime yönelik saldırılar	,829	,001

Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	,762	,000
Sosyal konuma saldırılar	,861	,000
Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	,855	,010
Sağlığa yönelik saldırılar	,813	,000
Toplam mobbing davranışları	,940	,043

Tablo incelendiğinde, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin analiz için yeterli düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir ($\alpha>0,60$). Normal dağılıma ilişkin One Sample Kolmogorov-Smirnov sonuçları incelendiğinde verilerin normal dağılıma uygun olmadığı görülmektedir ($p<0,05$). Çalışma sonucunda elde edilen veriler normal dağılıma uygun olmadığından dolayı non-parametrik analiz yöntemleri tercih edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve unvan değişkenlerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Mann Whitney U Testi kullanılırken, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve gelir durumuna göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H Testi uygulanmıştır. Psikolojik yılgınlık ölçeği ile örgütsel sessizlik ölçeği arasındaki ilişkinin incelenmesinde Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır.

BULGULAR

Tablo 3. Katılımcıların Psikolojik Yılgınlık Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	X	SS
İletişime yönelik saldırılar	101	1,85	0,53
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	101	1,96	0,68
Sosyal konuma saldırılar	101	1,87	0,55
Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	101	2,17	0,75
Sağlığa yönelik saldırılar	101	1,41	0,52
Toplam mobbing davranışları	101	1,89	0,49

Tablo incelendiğinde katılımcıların iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, sosyal konuma yönelik saldırılar, mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar ve toplam mobbing davranışları algı seviyelerinin orta düzeyin altında olduğu, sağlığa yönelik saldırı algı seviyesinin ise düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcıların Psikolojik Yılgınlık Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Cinsiyet	N	X	SS	U	p
İletişime yönelik saldırılar	Kadın	14	1,83	0,60	568,5	,690
	Erkek	87	1,86	0,53		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	Kadın	14	2,00	1,00	556,5	,602
	Erkek	87	1,96	0,63		
Sosyal konuma saldırılar	Kadın	14	1,60	0,49	383,0	,026
	Erkek	87	1,92	0,54		
Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	Kadın	14	2,03	0,70	524,0	,403
	Erkek	87	2,19	0,76		
Sağlığa yönelik saldırılar	Kadın	14	1,33	0,42	560,0	,601
	Erkek	87	1,42	0,54		

Toplam mobbing davranışları	Kadın Erkek	14 87	1,76 1,91	0,47 0,49	507,5	,318

Tablo incelendiğinde, katılımcıların cinsiyetlerine göre iletişime yönelik saldırı, sosyal ilişkilere yönelik saldırı, mesleki ve özel yaşama yönelik saldırı ve toplam mobbing davranışları algı düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı (p>0,05), ancak erkek katılımcıların sosyal konuma yönelik saldırı algı düzeylerinin kadın katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu (p<0,05) görülmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Psikolojik Yılgınlık Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Medeni durum	N	X	SS	U	p
İletişime yönelik saldırılar	Evli Bekar	81 20	1,85 1,85	0,57 0,34	744,0	,573
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	Evli Bekar	81 20	1,94 2,05	0,68 0,73	778,5	,786
Sosyal konuma saldırılar	Evli Bekar	81 20	1,87 1,88	0,58 0,41	767,0	,714
Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	Evli Bekar	81 20	2,19 2,11	0,78 0,64	778,0	,785
Sağlığa yönelik saldırılar	Evli Bekar	81 20	1,42 1,36	0,54 0,44	789,0	,846
Toplam mobbing davranışları	Evli Bekar	81 20	1,89 1,88	0,53 0,34	776,0	,772

Tablo incelendiğinde, katılımcıların medeni durumuna göre psikolojik yılgınlık algı düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,05).

Tablo 6. Katılımcıların Psikolojik Yılgınlık Ölçeği Puanlarının Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Yaş grubu	N	X	SS	x^2	p
İletişime yönelik saldırılar	26-34 35-45 45+	41 46 14	1,91 1,87 1,64	0,58 0,53 0,37	3,0	,223
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	26-34 35-45 45+	41 46 14	2,04 1,99 1,66	0,81 0,60 0,45	3,0	,227
Sosyal konuma saldırılar	26-34 35-45 45+	41 46 14	1,91 1,91 1,62	0,57 0,55 0,41	3,6	,165
Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	26-34 35-45 45+	41 46 14	2,19 2,23 1,93	0,74 0,78 0,70	1,6	,456
Sağlığa yönelik saldırılar	26-34 35-45	41 46	1,47 1,38	0,56 0,51	1,2	,550

Toplam mobbing davranışları	45+	14	1,30	0,46	3,4	,184
	26-34	41	1,93	0,52		
	35-45	46	1,92	0,49		
	45+	14	1,66	0,37		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların yaş grubuna göre psikolojik yılgınlık algı düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,05).

Tablo 7. Katılımcıların Psikolojik Yılgınlık Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Eğitim durumu	N	X	SS	x^2	p
İletişime yönelik saldırılar	Lise	8	1,76	0,36	0,6	,898
	Önlisans	20	1,86	0,55		
	Lisans	54	1,83	0,53		
	Yüksek lisans	19	1,94	0,62		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	Lise	8	1,95	0,56	2,7	,437
	Önlisans	20	1,84	0,54		
	Lisans	54	1,94	0,70		
	Yüksek lisans	19	2,18	0,83		
Sosyal konuma saldırılar	Lise	8	2,04	0,52	2,6	,450
	Önlisans	20	1,98	0,47		
	Lisans	54	1,82	0,54		
	Yüksek lisans	19	1,82	0,64		
Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	Lise	8	1,89	0,38	4,7	,195
	Önlisans	20	2,32	0,65		
	Lisans	54	2,08	0,78		
	Yüksek lisans	19	2,40	0,84		
Sağlığa yönelik saldırılar	Lise	8	1,50	0,47	1,9	,603
	Önlisans	20	1,48	0,52		
	Lisans	54	1,36	0,53		
	Yüksek lisans	19	1,43	0,55		
Toplam mobbing davranışları	Lise	8	1,87	0,37	2,0	,566
	Önlisans	20	1,95	0,41		
	Lisans	54	1,84	0,52		
	Yüksek lisans	19	1,96	0,56		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların eğitim durumuna göre psikolojik yılgınlık algı düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,05).

Tablo 8. Katılımcıların Psikolojik Yılgınlık Ölçeği Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Unvan	N	X	SS	U	p
İletişime yönelik saldırılar	Memur	70	1,84	0,53	1036,5	,720
	İdareci	31	1,88	0,56		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	Memur	70	1,97	0,71	1063,0	,870
	İdareci	31	1,95	0,63		
Sosyal konuma saldırılar	Memur	70	1,85	0,56	992,5	,495

Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	İdareci	31	1,91	0,52	973,5	,411
	Memur	70	2,13	0,73		
	İdareci	31	2,27	0,80		
Sağlığa yönelik saldırılar	Memur	70	1,40	0,54	1040,0	,719
	İdareci	31	1,42	0,49		
Toplam mobbing davranışları	Memur	70	1,87	0,49	985,5	,464
	İdareci	31	1,93	0,50		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların unvanlarına göre psikolojik yılgınlık algı düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,05).

Tablo 9. Katılımcıların Psikolojik Yılgınlık Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Mesleki kıdem	N	X	SS	x^2	p
İletişime yönelik saldırılar	1-5 yıl	11	1,87	0,34	0,9	,653
	6-10 yıl	41	1,81	0,57		
	11+ yıl	49	1,88	0,54		
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	1-5 yıl	11	1,96	0,50	0,1	,962
	6-10 yıl	41	1,99	0,80		
	11+ yıl	49	1,94	0,62		
Sosyal konuma saldırılar	1-5 yıl	11	1,96	0,38	0,8	,674
	6-10 yıl	41	1,86	0,64		
	11+ yıl	49	1,87	0,49		
Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	1-5 yıl	11	2,04	0,59	0,6	,736
	6-10 yıl	41	2,15	0,74		
	11+ yıl	49	2,22	0,80		
Sağlığa yönelik saldırılar	1-5 yıl	11	1,36	0,52	0,1	,974
	6-10 yıl	41	1,42	0,56		
	11+ yıl	49	1,40	0,50		
Toplam mobbing davranışları	1-5 yıl	11	1,89	0,34	0,3	,866
	6-10 yıl	41	1,87	0,55		
	11+ yıl	49	1,90	0,47		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların mesleki kıdemine göre psikolojik yılgınlık algı düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,05).

Tablo 10. Katılımcıların Psikolojik Yılgınlık Ölçeği Puanlarının Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Gelir durumu	N	X	SS	x^2	p	Gruplar arası fark
İletişime yönelik saldırılar	22000-27000	27	1,69	0,45	3,7	,156	-
	27001-32000	43	1,86	0,48			
	32001-42000	31	1,99	0,64			
Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	22000-27000	27	1,95	0,77	1,5	,466	-
	27001-32000	43	1,91	0,63			

Sosyal konuma saldırılar	32001-42000	31	2,05	0,70	0,9	,649	-
	22000-27000	27	1,81	0,61			
	27001-32000	43	1,85	0,44			
	32001-42000	31	1,96	0,63			
Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	22000-27000	27	1,89	0,76	8,4	,015	1<2 1<3
	27001-32000	43	2,17	0,62			
	32001-42000	31	2,43	0,85			
Sağlığa yönelik saldırılar	22000-27000	27	1,33	0,47	2,4	,299	-
	27001-32000	43	1,34	0,42			
	32001-42000	31	1,57	0,66			
Toplam mobbing davranışları	22000-27000	27	1,76	0,51	3,7	,160	-
	27001-32000	43	1,87	0,37			
	32001-42000	31	2,03	0,59			

Tablo incelendiğinde, katılımcıların gelir durumuna göre iletişime yönelik saldırı, sosyal ilişkilere yönelik saldırı, sosyal korunma saldırı, sağlığa yönelik saldırı ve toplam mobbing davranış algı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık ($p>0,05$) görülmemektedir. Ancak katılımcıların gelir durumuna göre mesleki ve özel yaşama yönelik saldırı algı düzeylerinin arasında anlamlı farklılık ($p<0,05$) görülmektedir. 27001-32000 TL geliri olan katılımcıların mesleki ve özel yaşama yönelik saldırı algı düzeylerinin 2200-32000 TL geliri olan katılımcılardan istatistiksel olarak daha yüksek olduğu ($p<0,05$), aynı zamanda 32001-42.000 TL geliri olan katılımcıların da 27001-32000 TL arasında geliri olan katılımcılara göre mesleki ve özel yaşama yönelik saldırı algı düzeylerinin arasında anlamlı farklılık olduğu ($p<0,05$) görülmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	X	SS
Kabullenici	101	2,39	0,80
Korunmacı	101	2,70	1,01
Korumacı	101	4,19	0,97
Örgütsel sessizlik	101	3,10	0,58

Tablo incelendiğinde, katılımcıların kabullenici sessizlik düzeyinin orta seviyenin altında olduğu, korumacı sessizlik ve toplam örgütsel düzeyinin orta seviyede olduğu ve korumacı sessizlik düzeyinin ise orta seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Cinsiyet	N	X	SS	U	p
Kabullenici	Kadın	14	2,36	0,57	605,0	,968
	Erkek	87	2,39	0,83		
Korunmacı	Kadın	14	2,38	0,83	487,5	,229
	Erkek	87	2,75	1,03		
Korumacı	Kadın	14	4,39	0,53	588,0	,833
	Erkek	87	4,16	1,03		
Örgütsel sessizlik	Kadın	14	3,09	0,37	602,0	,945

	Erkek	87	3,10	0,61		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların örgütsel sessizlik seviyesinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (p>0,05).

Tablo 13. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Medeni durum	N	X	SS	U	p
Kabullenici	Evli	81	2,42	0,84	733,0	,510
	Bekar	20	2,28	0,61		
Korunmacı	Evli	81	2,73	1,07	737,0	,531
	Bekar	20	2,57	0,72		
Korumacı	Evli	81	4,13	1,04	736,5	,522
	Bekar	20	4,44	0,56		
Örgütsel sessizlik	Evli	81	3,10	0,62	802,0	,946
	Bekar	20	3,11	0,44		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların örgütsel sessizlik seviyesinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (p>0,05).

Tablo 14. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Yaş grubu	N	X	SS	x^2	p
Kabullenici	26-34	41	2,42	0,89	0,7	,702
	35-45	46	2,41	0,73		
	45+	14	2,24	0,74		
Korunmacı	26-34	41	2,81	1,01	2,7	,262
	35-45	46	2,72	1,04		
	45+	14	2,29	0,87		
Korumacı	26-34	41	4,25	0,95	0,3	,863
	35-45	46	4,13	1,06		
	45+	14	4,23	0,75		
Örgütsel sessizlik	26-34	41	3,16	0,60	0,7	,692
	35-45	46	3,09	0,56		
	45+	14	2,96	0,62		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların örgütsel sessizlik seviyesinin yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (p>0,05).

Tablo 15. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Eğitim durumu	N	X	SS	x^2	p
Kabullenici	Lise	8	2,27	1,04	4,0	,264
	Önlisans	20	2,37	0,66		
	Lisans	54	2,28	0,69		
	Yüksek lisans	19	2,76	1,02		

Korunmacı	Lise	8	2,92	0,96	1,9	,597
	Önlisans	20	2,62	0,91		
	Lisans	54	2,61	0,99		
	Yüksek lisans	19	2,93	1,18		
Korumacı	Lise	8	4,23	0,84	1,2	,746
	Önlisans	20	4,04	1,10		
	Lisans	54	4,28	0,93		
	Yüksek lisans	19	4,08	1,06		
Örgütsel sessizlik	Lise	8	3,11	0,58	1,6	,654
	Önlisans	20	3,02	0,56		
	Lisans	54	3,07	0,54		
	Yüksek lisans	19	3,27	0,72		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların örgütsel sessizlik seviyesinin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (p>0,05).

Tablo 16. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Unvana Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Unvan	N	X	SS	U	p
Kabullenici	Memur	70	2,40	0,79	1042,5	,753
	İdareci	31	2,38	0,81		
Korunmacı	Memur	70	2,73	0,97	1024,0	,651
	İdareci	31	2,62	1,09		
Korumacı	Memur	70	4,18	0,91	960,0	,347
	İdareci	31	4,22	1,12		
Örgütsel sessizlik	Memur	70	3,10	0,60	1066,5	,891
	İdareci	31	3,09	0,56		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların örgütsel sessizlik seviyesinin unvana göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (p>0,05).

Tablo 17. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Mesleki kıdem	N	X	SS	x^2	p
Kabullenici	1-5 yıl	11	2,32	0,77	0,5	,789
	6-10 yıl	41	2,46	0,86		
	11+ yıl	49	2,34	0,76		
Korunmacı	1-5 yıl	11	3,21	0,82	4,6	,102
	6-10 yıl	41	2,71	1,02		
	11+ yıl	49	2,57	1,02		
Korumacı	1-5 yıl	11	4,42	0,74	1,9	,388
	6-10 yıl	41	4,31	0,85		
	11+ yıl	49	4,04	1,10		
Örgütsel sessizlik	1-5 yıl	11	3,26	0,59	2,7	,257
	6-10 yıl	41	3,18	0,66		
	11+ yıl	49	3,00	0,50		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların örgütsel sessizlik seviyesinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılaşmadığı görülmektedir (p>0,05).

Tablo 18. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Gelir Durumuna Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Gelir durumu	N	X	SS	x^2	p
Kabullenici	22000-27000	27	2,44	0,76	3,5	,172
	27001-32000	43	2,22	0,72		
	32001 – 42000	31	2,57	0,90		
Korunmacı	22000-27000	27	2,88	0,94	3,3	,195
	27001-32000	43	2,50	0,98		
	32001 – 42000	31	2,81	1,07		
Korumacı	22000-27000	27	4,44	0,57	1,2	,553
	27001-32000	43	4,10	1,01		
	32001 – 42000	31	4,10	1,18		
Örgütsel sessizlik	22000-27000	27	3,25	0,59	4,8	,092
	27001-32000	43	2,96	0,49		
	32001 – 42000	31	3,17	0,67		

Tablo incelendiğinde, katılımcıların örgütsel sessizlik seviyesinin gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir (p>0,05).

Tablo 19. Katılımcıların Psikolojik Yılgınlık Düzeyi ve Örgütsel Sessizlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. İletişime yönelik saldırılar	r	-									
	p										
2. Sosyal ilişkilere yönelik saldırılar	r	,587	-								
	p	,000									
3. Sosyal konuma saldırılar	r	,545	,599	-							
	p	,000	,000								
4. Mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar	r	,486	,496	,657	-						
	p	,000	,000	,000							
5. Sağlığa yönelik saldırılar	r	,339	,374	,517	,576	-					
	p	,001	,000	,000	,000						
6. Toplam mobbing davranışları	r	,748	,718	,882	,842	,626	-				
	p	,000	,000	,000	,000	,000					
7. Kabullenici	r	,158	,106	,045	,138	,029	,124	-			
	p	,114	,290	,655	,168	,771	,215				
8. Korunmacı	r	,135	,145	,108	,212	-,011	,157	,401	-		
	p	,180	,149	,281	,033	,911	,117	,000			
9. Korumacı	r	-,189	-,131	-,164	-,216	,037	-,206	-,032	,189	-	
	p	,059	,191	,101	,030	,715	,039	,749	,059		
10. Örgütsel sessizlik	r	,056	,077	-,005	,071	,056	,051	,673	,699	,563	-
	p	,577	,446	,957	,478	,579	,613	,000	,000	,000	

Tablo incelendiğinde, katılımcıların iletişime yönelik saldırı, sosyal ilişkilere yönelik saldırı, sosyal konuma saldırı, sağlığa yönelik saldırı ve toplam mobbing davranış algı düzeyleri ile kabullenici sessizlik ve toplam örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir (p>0,05). Ancak katılımcıların mesleki ve özel yaşama yönelik saldırı düzeyleri

ile korunmacı sessizlik düzeyleri arasında (r=,212; p<0,05) pozitif ve düşük seviyede ilişki bulunmaktadır. Aynı zamanda mesleki ve özel yaşama yönelik saldırı düzeyleri ile korumacı sessizlik düzeyleri arasında (r=-,216; p<0,05) negatif ve düşük seviyede ilişki görülmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan bu araştırmaya katılan personelin psikolojik yılgınlık düzeylerine ilişkin bulgular incelendiği zaman, iletişime yönelik saldırılar, sosyal ilişkilere yönelik saldırılar, sosyal konuma yönelik saldırılar, mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar ve toplam mobbing davranışları algı seviyelerinin orta düzeyin altında olduğu, sağlığa yönelik saldırı algı seviyesinin ise düşük düzeyde olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu kapsamda araştırmaya katılan personelin genel anlamda mobbing algılarının yüksek olmadığı görülmüştür. Literatürde bu nalanda yapılan bazı çalışmalarda mobbing algısının yüksek, bazı çalışmalarda ise orta ve düşük düzeyde olduğu rapor edilmiştir (Uçan (2018; Saraç, 2018). Araştırma sonuçları arasında tutarsızlıklar olmasının temelinde araştırmaların farklı sektörlerde yer alan çalışanlar üzerinde yürütülmesinin yattığı düşünülebilir.

Yapılan bu çalışmaya katılan personelin cinsiyet değişkenine göre psikolojik yılgınlık düzeylerine ilişkin bulgular incelendiği zaman, sadece sosyal konuma saldırılar alt boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, erkek katılımcıların sosyal konuma yönelik saldırı algı düzeylerinin kadın katılımcılardan anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bu alanda farklı örneklem gruplar üzerinde yürütülen çalışma sonuçları da cinsiyet değişkeninin psikolojik yılgınlık algısı üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Kılıç ve ark., 2016; Palabıyık, 2018).

Yürütülen bu çalışmada medeni durum değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin psikolojik yılgınlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında psikolojik yılgınlık alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin medeni durumuna göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu konuda yapılan ve araştırma sonuçları ile paralellik göstermeyen bir çalışmada akademik personelin psikolojik yılgınlık algı düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği rapor edilmiştir (Tepe ve ark., 2020).

Yürütülen bu çalışmada yaş grubu değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin psikolojik yılgınlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında psikolojik yılgınlık alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Literatürde psikolojik yılgınlık algısının yaş unsuruna göre farklılaştığını ortaya koyan araştırma bulguları da mevcuttur (Salman & Yalçınkaya, 2017). Bu alanda akademik personel üzwerinde yürütülen bir çalışmafa yaş azaldıkça akademik personelin mobbinge maruz kalma düzeylerinin yükseldiği rapor edilmiştir (Tepe ve ark., 2020). Yürütülen bu araştırma yaş unsurunun psikolojik yılgınlık algısı üzerinde belirleyici olmamasının temelinde yöneticilerin akademik ve idari personel ile ilişkilerinde yaş unsurunu dikkate almaksızın hareket etmesinin yattığı düşünülebilir.

Yürütülen bu çalışmada eğitim düzeyi değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin psikolojik yılgınlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında psikolojik yılgınlık alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde araştırmaya katılan personelin büyük bir bölümünün yüksek eğitim düzeyine sahip olmasının yattığı düşünülebilir. Buna karşılık literatürde yer alan bazı çalışmalarda eğitim düzeyi değişkenine göre çalışanların psikolojik yılgınlık algılarının anlamlı farklılık gösterdiği rapor edilmiştir (Kılıç ve ark., 2016).

Yürütülen bu çalışmada unvan değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin psikolojik yılgınlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında psikolojik yılgınlık alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin unvanına göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Literatürde bu alanda yapılan bazı çalışmalarda unvan değişkeninin psikolojik yılgınlık algısı üzerinde belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Kılıç ve arkadaşları (2016) tarafından bu konuda yapılan bir çalışmada sağlık personelinin psikolojik yılgınlık algısını etkileyen değişkenlerin incelenmesi amaçlanmış, söz konusu çalışmada unvan değişkenine göre çalışanların psikolojik yılgınlık algılarının anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Tepe ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan araştırmada da akademik personelin psikolojik yılgınlık algısının unvan değişkenine göre farklılık gösterdiği rapor edilmiştir. Araştırma sonuçları arasında paralellik olmamasının temelinde araştırmaların farklı sektörlerde çalışan personel üzerinde yürütülmesinin yattığı düşünülebilir.

Yürütülen bu çalışmada mesleki kıdem değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin psikolojik yılgınlık düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında psikolojik yılgınlık alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin mesleki kıdemine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. bu konuda yapılan bir çalışmada akademik personelin mesleki kıdem düzeyine göre psikolojik yılgınlık algılarının anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuş, özellikle meslek yaşamının ilk yıllarındaki personelin psikolojik yılgınlık algı düzeyinin diğer personelden daha yüksek olduğu rapor edilmiştir (Tepe ve ark., 2020).

Yürütülen bu çalışmada gelir düzeyi değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin psikolojik yılgınlık düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Gruplar arasındaki farklılığın sadece mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar alt boyutunda olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan sonuçlara göre, gelir düzeyi yüksek olan personelin mesleki ve özel yaşama yönelik saldırılar alt boyutuna ilişkin puanlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda yapılan farklı bir araştırmada psikolojik yılgınlık algı düzeyinin düşük gelir grubunda yer alan çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği rapor edilmiştir (Çakıroğlu & Tengilimoğlu, 2014).

Yapılan bu çalışmada personelin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular incelendiği zaman, katılımcıların kabullenici sessizlik düzeyinin orta seviyenin altında olduğu, korumacı sessizlik ve toplam örgütsel düzeyinin orta seviyede olduğu ve korumacı sessizlik düzeyinin ise orta seviyenin üzerinde olduğu bulunmuştur. Literatürde bu alanda yapılan araştırmalar incelendiği zaman sektörler arasında bazı farklılıklar olmak üzere her meslek grubundan

bireyin belirli düzeyde örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu görülmektedir (Şimşek & Aktaş, 2014; Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014; Çiçek-Sağlam & Yüksel, 2015).

Yürütülen bu çalışmada cinsiyet değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin cinsiyetine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiği zaman cinsiyet değişkenine göre ulaşılan bulgular arasında tutarsızlıklar olduğu görülmektedir. Nitekim bu alanda yapılan bazı çalışmalarda kadın ve erkek personelin örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı farklılık bulunduğu, bazı çalışmalarda ise örgütsel sessizlik algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı belirtilmektedir (Sezgin-Nartgül & Kartal, 2013; Çiçek-Sağlam & Yüksel, 2015). Araştırma sonuçları arasında tutarsızlıklar olmasının temelinde araştırmaların farklı örgüt kültürüne sahip olan kurum ve işletmelerde çalışan bireyler üzerinde yürütülmesinin yattığı düşünülebilir.

Yürütülen bu çalışmada medeni durum değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin medeni durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür. Medeni durum unsuru bireyin iş yaşamını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Genellikle bekar çalışanlara kıyasla eli bireylerin iş ve aile yaşamındaki sorumlulukları daha yüksektir. Bu durum bekar bireylere kıyasla evli çalışanlarda örgütsel sessizlik algısının daha yüksek olmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak yapılan çalışmada evli ve bekar personelin örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı farklılık olmamasının temelinde her iki grupta yer alan personelin iş-yaşam dengesini sağlamış olmasının yattığı düşünülebilir (Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014).

Yürütülen bu çalışmada yaş grubu değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin yaş gruplarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde yaş gruplarına göre üniversite personelinin örgüt yaşamına ilişkin algılarının birbirinden farklı olmamasının yattığı düşünülebilir. Buna karşılık bazı sektörlerde yaş unsurunun örgütsel sessizlik algısını etkileyen değişkenler arasında yer aldığı belirtilmektedir (Yaman & Ruçlar, 2014).

Yürütülen bu çalışmada eğitim düzeyi değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Eğitim düzeylerine göre personelin örgütsel sessizlik algısının anlamlı farklılık göstermemesinin temelinde araştırmaya katılan personelin genel anlamda yüksek eğitim düzeyine sahip olmasının yattığı düşünülebilir. Literatürde bu alanda yapılan bazı çalışmalarda ise eğitim düzeyi değişkenine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılarının anlamlı farklılık gösterdiği rapor edilmiştir (Tayfun & Çatır, 2013).

Yürütülen bu çalışmada unvan değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin unvanına göre

farklılaşmadığı görülmüştür. Oruç (2013) tarafından bu konuda yapılan farklı bir çalışmada özel sektörde psikolojik yılgınlık algı düzeyinin çalışanların unvanına göre anlamlı farklılık gösterdiği rapor edilmiştir. Balkan-Akan & Oran (2017) tarafından yapılan araştırmada ise üniversite personelinde örgütsel sessizlik algısının unvan değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur.

Yürütülen bu çalışmada mesleki kıdem değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Literatürde bu alanda yapılan çalışmalar incelendiği zaman bazı araştırmalarda mesleki kıdem değişkeninin örgütsel sessizlik algısı üzerinde belirleyici olduğu, bazı araştırmalarda ise mesleki kıdem değişkenine göre çalışanların örgütsel sessizlik algılarının anlamlı farklılık göstermediği rapor edilmiştir (Sezgin-Nartgül & Kartal, 2013; Yaman & Ruçlar, 2014).

Yürütülen bu çalışmada gelir durumu değişkenine göre ele alındığı zaman araştırmaya katılan personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Bunun yanında örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin bulguların da personelin gelir durumlarına göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu konuda yapılan ve araştırma sonuçları ile paralellik göstermeyen bir çalışmada özel sektörde örgütsel sessizlik algısının çalışanların gelir durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur (Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014). Bu alanda kamu personeli üzerinde yürütülen diğer bir çalışmada ise personelin örgütsel sessizlik algısının gelir durumu değişkenine göre farklılaşmadığı rapor edilmiştir (Kaygın & Atay, 2014).

Yapılan bu çalışmada katılımcıların mesleki ve özel yaşama yönelik saldırı düzeyleri ile korunmacı sessizlik düzeyleri arasında pozitif ve düşük seviyede ilişki olduğu, bunun yanında mesleki ve özel yaşama yönelik saldırı düzeyleri ile korumacı sessizlik düzeyleri arasında negatif ve düşük seviyede ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulguların literatür ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Gülenç (2019) tarafından yapılan çalışmada temel eğitim ve orta eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri ile örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bunların bazı değişkenlere göre araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmaya Konya ilinin Kulu ilçesinde yer alan devlet okullarında görev yapan 424 öğretmen dâhil edilmiştir. Yapılan araştırma sonunda öğretmenlere uygulanan mobbing davranışlarının onların örgütsel sessizlik düzeylerini yükselttiği, öğretmenlerin karşılaştıkları mobbing karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çelebi (2018) tarafından yapılan çalışmada özel sektör ve kamu çalışanları arasında mobbing ve örgütsel sessizlik arasında öğrenilmiş çaresizliğin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Ankara il merkezinde bulunan kamu ve özel sektör alanında çalışan 210 birey dâhil edilmiştir. Araştırma sonunda elde edilen bulgura göre çalışanlara uygulanan mobbing neticesinde çalışanların savunma amaçlı sessiz kalma düzeylerinin arttığı ve buna bağlı olarak da öğrenilmiş çaresizlik düzeyleri yükseldikçe çalışanların daha çok sessizlik davranışları sergilediği tespit edilmiştir.

Daşçı-Sönmez ve Cemaloğlu (2018) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Aksaray il merkezinde ve ilçelerinde yer alan ilköğretim kurumlarında görev yapan 395 öğretmen dâhil edilmiştir. Araştırma sonunda okulda yöneticilik yapan bireylerin dönüşümcü ve işlemci liderlik tutumları sergiledikçe, öğretmenlerin mobbinge maruz kalma ve örgütsel sessizlik yaşama seviyelerinin azaldığı, işlemci liderlik mobbing ve örgütsel sessizlik üzerinde, dönüşümcü liderliğe kaşı daha güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Gün (2016) tarafından yapılan araştırmada Bitlis ili örneği üzerinden otel işletmelerinde mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Bitlis ili merkezinde bulunan üç ve dört yıldızlı otellerde çalışan 99 görevli dâhil edilmiştir. Araştırma sonunda otellerde çalışan bireylere uygulanan mobbing davranışlarının sonucunda örgütsel sinizm düzeylerinin yükseldiği bu sonuç neticesinde doğru orantılı olarak da örgütsel sessizlik düzeyinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Öztürk & Cevher (2016) tarafından yapılan araştırmada sessizlikte mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya İzmir ilinde Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyetine devam eden fabrikalarda görev yapan 248 çalışan dâhil edilmiştir. Araştırma sonunda yıldırma davranışları ve örgütsel sessizlik arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu, mobbing alt boyutlarında olan sosyal itibara yönelik saldırıların en yüksek düzeye sahip olduğu ve örgütsel sessizlik düzeyini etkilediği tespit edilmiştir.

Atay (2014) tarafından yapılan araştırmada mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Kars ili merkezinde Kars Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğü'nde çalışanların arasından 72 birey dâhil edilmiştir. Araştırma sonunda mobbing ve buna benzer davranışların uygulandığı işletmede kişilerin kaygı problemlerinin çözüme kavuşmadığı ve sebep ile bireylerin içinde bulundukları yapıda örgütsel güven düzeylerinin azaldığı ve örgütsel sessizlik düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bireyin uygulanan bu olumsuz davranış karşısında sessizliğini koruyamadığında bir zarara uğrayacağı ve bu yüzden sessiz kalmayı tercih ettiği tespit edilmiştir.

Atasever (2013) tarafından yapılan araştırmada işletmelerde yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Gaziantep Birinci Organize Sanayi'de yer alan fabrikalarda tekstil sektöründe çalışan 211 kişi dâhil edilmiştir. Araştırma sonunda çalışan personellere uygulanan yıldırma davranışları ve onların bu davranışlara karşı örgütsel sessizlik tepkisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edildiği gibi çalışanlara karşı uygulanan yıldırma davranışlarının onların bu davranışlara karşı sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Kalay ve arkadaşları (2012tarafından yapılan çalışmada örnek bir uygulama üzerinden mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya bir kamu üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personeller arasından 240 görevli dâhil edilmiştir. Araştırma sonunda üniversitede görev yapan akademik ve idari

görevlilere uygulanan mobing düzeyleri ile çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı yönde farklılığın olduğu, çalışanlara uygulanan mobbing ve bunun neticesinde bireylerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasından rakamsal ve olumlu yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Gül & Özcan (2011) tarafından yapılan çalışmada Karaman il özel idaresinde mobbing ve örgütsel sessizlik arasında ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya Karaman İl Özel İdaresi'nde çalışan 72 kamu görevlisi dâhil edilmiştir. Araştırma sonunda kurumda çalışan kamu görevlilerine uygulanan yıldırma davranışlarının çalışan bireylerin örgütsel sessizlik tutum düzeylerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca uygulanan mobbing neticesinde çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarını da etkilediği ve bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, akademik personelin psikolojik yılgınlık algı düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuş, ortaya çıkan bu sonucun literatür ile paralellik gösterdiği bulunmuştur. Demografik değişkenlere göre ele alındığı zaman üniversite personelinin psikolojik yılgınlık düzeyinin sadece cinsiyet ve gelir durumu değişkenlerine göre farklılaştığı görülmüştür. Bunun yanında üniversite personelinin örgütsel sessizlik algısının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur.

KAYNAKLAR

Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 24-52.

Alparslan, A. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.

Atasever, M. (2013) *Yıldırmanın örgütsel sessizlik üzerine etkisi ve işletmelerde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Atay, M. (2014). *Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi – Bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Balkan-Akan, B. ve Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları: konuya ilişkin bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 6(5), 72-90.

Baykal, C. (2014). Eski bir suç, yeni bir tanım; mobbing. *Türk Kütüphaneciliği*, 28(4), 629-634.

Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.

Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

Çakıroğlu, E., & Tengilimoğlu, D. (2014). Mobbing (yıldırma) davranışlarının tıbbi sekreterlerin tükenmişliği üzerine etkisi. *Ejovoc (electronic journal of vocational colleges), 4*(3), 167-188.

Çalık, A. (2016). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü.* Doktora Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Çelebi, I. (2018). *Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide öğrenilmiş çaresizliğin rolü: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir alan araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çiçek-Sağlam, A., & Yüksel, A. (2015). Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşleri. *Turkish Studies*, *10*(7), 317-332.

ÇSGB. (2014). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) bilgilendirme rehberi*. Ankara: Özel Matbaası.

Daşcı, E., & Cemaloğlu, N. (2015). İlköğretim kurumu yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma (mobbing) arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(6), 129-166.

Demir, Ş. (2009). Mobbing olgusunun hukuki değerlendirmesi. *Ankara Barosu Dergisi*, 2, 139-145.

Elmas, S. (2012). *İşyerinde Mobbıng ve Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erdoğan, G. (2009). Mobbing (işyerinde psikolojik taciz). *Tbb Dergisi*, 83(4), 319-352.

Fettahlıoğlı, Ö. O. (2008). *Örgütlerde psikolojik şiddet (mobbbing): Üniversitelerde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.

Gülenç, E. (2019). *Temel eğitim ve orta eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin mobbing yaşama düzeyleri ile örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ve bunların bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gültekin, N., & Deniz, Z. (2016). İşyerinde mobbing: Çalışanlar üzerine yapılan bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-11.

Gün, G. (2016). Otel işletmelerinde mobbing ve örgütsel sinizm ilişkisi: Bitlis ilinde bir çalışma. *International Journal of Social Science*, 52, 201-219.

Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.

Işık, E. (2007). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013a). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 167-182.

Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013b). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.

Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., & Nişancı, Z. N. (2012). Mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-18.

Karslıoğlu, G. (2013). *Mobbing işyerinde psikolojik taciz*. Ankara: Ziraat Grup Matbaacılık.

Kaygın, E., & Atay, M. (2014). Mobbingin örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi-Kamu kurumunda bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(2), 95-113.

Kehribar, A., Karabela, Ş. N., Kart Yaşar, K., Okur, A., Derya, M., Özgür, C., & Çankaya, F. (2017). Çalışma hayatında mobbing: nedenleri, bileşenleri ve ülkemizdeki hukuki durumu. *Bakırköy Tıp Dergisi*, 13, 1-9.

Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 6*(1), 328-346.

Kocaman, F. (2017). *Hekimlerin mobbing algıları ile öfke ve öfke ifade tarzları arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Oruç, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, S., Tosun, B., Bebiş, H., & Yava, A. (2013). Hemşire Kaleminden Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Saldırı. *TAF Preventive Medicine Bulletin,* 12(2), 183 -192.

Öztürk, U.C., & Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 71-80.

Palabıyık, B.B. (2018). *Türk İş Hukukunda Mobbing.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Panahi, B., Veiseh, S.M., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on ınfluencing factors on organizational silence and ıts relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2, 735-744.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel And Human Resources Management*, 20, 331-370.

Premeaux, S.F., & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1539-1562.

Salman, M. N., & Yalçındağ, S. (2017). Sporda mobbing uygulamaları ve sporcuların mobbing algılama düzeylerinin tespiti. *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 25(6), 2479-2490.

Saraç, E. (2018). *Hemşirelerde mobbingin anksiyete düzeyi ile ilişkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Sezgin-Nartgün, Ş., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. *Bartın University Journal of Faculty of Education,* 2(2), 47-67.

Şehitoğlu, Y. & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi, 43*(4), 87-110.

Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14(2), 121-136.

Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
Tepe, S., Eti, S., & Çabuk, A. (2020). Akademisyenlerde mobbing algısının iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* 7(5), 483-498.
Uçar, İ. (2018). *Çalışanların Mobbing Algısı: Mersin İli Örneği.* Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
Ülker, F., & Kanten, P. (2009). Örgütsel sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 111-126.
Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.
Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
Yapıcı, N. (2008). *İşyerinde sistematik yıldırma (mobbing), algılanan nedenleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Antalya ili tarım sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E., & Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.

EXTENDED ABSTRACT

The phenomenon of mobbing is a situation that negatively affects the lives of employees. Since the mobbing phenomenon affects employees negatively, especially psychologically, it was observed there has been an increase in studies examining the effects of mobbing on psychological characteristics in recent years. On the other hand, it is seen that studies on the relationship between mobbing and organizational silence are limited, especially in our country. Within the scope of this study conducted, it was aimed to investigate the relationship between mobbing and organizational silence among university personnel.

In this study, the relational screening model, which is used to determine the relationship between at least two or more variables, was used. In studies where this research model is used, the relationship between two or more dependent variables and the direction of the relationship (negative or positive relationship) can be determined (Can, 2014). The population of this research consists of the administrative staff working at Siirt University. The sample group of the research consisted of a total of 101 administrative personnel, 14 women and 87 men, who were determined by random sampling method. A personal information form which was prepared by the researcher was used to determine the demographic characteristics of the personnel participating in this study. With the questions in the personal information form, it was aimed to obtain findings regarding the gender, marital status, age groups, educational status, titles, professional seniority and income status of the university personnel. The 'Mobbing Scale', developed by Leymann and whose Turkish validity and reliability study

was conducted by Yapıcı (2008), was used to determine the psychological resilience levels of the university staff who participate in the research. In determining the organizational silence perception levels of the personnel participating in the research, the 'Organizational Silence Scale', developed by Van Dyne et al. (2003) and whose Turkish validity and reliability study was conducted by Şehitoğlu and Zehir (2010) was used. SPSS 26.0 program was used in the data analysis process. Since the data obtained as a result of the study did not comply with normal distribution, non-parametric analysis methods were preferred. While the Mann Whitney U Test was used to compare scale scores according to gender, marital status and title variables, the Kruskal Wallis H Test was used to compare scale scores according to age, education level, professional seniority and income status. Spearman Correlation analysis was used to examine the relationship between the psychological resilience scale and the organizational silence scale.

When the findings regarding the psychological frustration levels of the personnel participating in this research are examined, it was concluded that the perception levels of attacks on communication, attacks on social relations, attacks on social position, attacks on professional and private life and total mobbing behaviours are below the medium level, while the perception level of attacks on health is at low level. In this context, it was observed that the general mobbing perceptions of the staff who participated in the research were not high.

When the findings regarding the psychological resilience levels of the personnel participating in this study were examined according to the gender variable, it was determined that there was a significant difference only in the attacks on social position sub-dimension according to the gender variable. According to the results, it was determined that male participants' perception levels of attack on social position were significantly higher than female participants. In this study, it was found that the psychological resilience levels of the staff participating in the research did not show a significant difference when handled according to the education level variable. In addition, it was determined that the findings regarding the sub-dimensions of psychological resilience did not differ according to the education level of the personnel. It can be thought that the reason for this result lies in the fact that most of the personnel participating in the research have a high level of education.

In this study, it was found that the psychological resilience levels of the staff participating in the research did not differ significantly when considered according to the professional seniority variable. In addition, it was determined that the findings regarding the sub-dimensions of psychological resilience did not differ according to the professional seniority of the staff. In a study conducted on this subject, it was found that the psychological resilience perceptions of academic staff differed significantly according to their professional seniority level, and it was reported that the psychological resilience perception level of academic staff, especially in the first years of their professional life, was higher than other personnel (Tepe et al., 2020).

When the findings regarding the organizational silence levels of the staff in this study were examined, it was found that the participants' acquiescent silence level was below the medium level, protective silence and the total organizational level were at the medium level, and the protective silence level was above the medium level. When this study was considered

according to the gender variable, it was found that the organizational silence levels of the personnel participating in the research did not differ significantly. In addition, it was observed that the findings regarding the sub-dimensions of organizational silence did not differ according to the gender of the staff. When the studies in the literature are examined, it is seen that there are inconsistencies between the findings according to the gender variable (Sezgin-Nartgül & Kartal, 2013).

In this study, it was determined that there was a positive and low relationship between the participants' levels of attack on their professional and private lives and their levels of protective silence, and in addition, there was a negative and low relationship between their levels of attacks on their professional and private lives and their levels of protective silence. It is seen that the findings obtained in the research are in parallel with the literature (Gülenç, 2019; Gün, 2016). In this context, it can be said that the perception of psychological frustration is a factor that increases organizational silence.