



Algılanan Psikolojik Şiddet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Sessizliğin Aracılık Rolü

The Mediating Effect of Silence within the Organization in Relationship between Perceived Mobbing and Emotional Burnout

Aynur TAŞ
Hakkari Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü,
Hakkari/Türkiye
aynurtas@hakkari.edu.tr

Anıl BOZ SEMERCİ
Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü,
Ankara/Türkiye
anilboz@hacettepe.edu.tr

Azize ERGENELİ
Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü,
Ankara/Türkiye
ergeneli@hacettepe.edu.tr

Özet

Psikolojik şiddet bireye ve örgüte ilişkin yarattığı olumsuz sonuçlar sebebiyle giderek daha çok dikkat çeken ve araştırmacılar tarafından incelenen bir konu haline gelmiştir. Psikolojik şiddet sürecini detaylıca incelemek ve etkilediği kavramları ortaya koymak, psikolojik şiddetin olası bireysel ve örgütsel sonuçlarını tahmin etme ve önleme aşamasında önem arz etmektedir. Bu çalışmada; iş yerinde psikolojik şiddetin, tükenmişlik üzerindeki etkisi ile bu ilişkide örgüt içi sessizliğin üstlendiği aracılık rolü yapısal eşitlik modeli oluşturularak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, örgütsel sessizliğin, bireylerin iş yerlerinde algıladıkları psikolojik şiddet ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında aracı rolü bulunduğunu göstermiştir. Bulgular, araştırmacılar, yöneticiler ve çalışanlar açısından değerlendirilerek, öneriler sunulmuştur. Son olarak çalışma, kısıtları ve diğer araştırmalara sunduğu katkılar ile tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik şiddet, tükenmişlik, örgüt içi sessizlik

Abstract

Mobbing has become a subject that is increasingly attracting attention and investigating by researchers because of the negative consequences for individual and organization. Examining the process of mobbing in detail and revealing the concepts that it influences is important in anticipating and preventing possible individual and organizational consequences of mobbing. In this study, the impact of mobbing on emotional burnout and the mediating role of the silence within the organization are examined by structural equation modeling. The obtained findings have revealed the mediating role of silence within organization between the individuals' perceived mobbing and emotional burnout. The results are interpreted for researchers, managers and employees and suggestions are given. Lastly, the paper concluded with its limitations and contributions for further studies.

Keywords: Mobbing, burnout, silence within the organization.

1. Giriş

Günümüz toplumlarında, endüstri devrimi sonrası başlayan ekonomik ve sosyal değişimler ile birlikte, iş yaşamı bireylerin hayatında oldukça önemli bir yer ve zaman işgal etmektedir. İş yerinde yaşanan olumlu veya olumsuz deneyimler bireyin iş ve iş dışı yaşam alanlarını ve kişisel sağlık durumlarını etkileyebilmektedir. Psikolojik şiddet kişilerin iş yerinde yaşayabileceği olumsuz deneyimlerden biridir ve son yıllarda küresel ölçekte artan bir sorun olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, psikolojik şiddeti psikologlar, işletmeciler, örgütsel davranışçılar ve sosyologlar tarafından incelenen ve öncülleri, sonuçları ortaya konmaya çalışılan bir konu haline getirmiştir.

Araştırmalar psikolojik şiddetin ortaya çıkmasında bireysel, örgütsel ve toplumsal nedenlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bireysel nedenleri, psikolojik şiddete maruz kalan mağdurun ve psikolojik şiddeti uygulayanların kişisel özellikleri oluştururken, örgütsel nedenler; işyerindeki bazı pozisyonların elde edilmesi için yaşanan rekabet, çalışanların ve yöneticilerin sorunları çözme ya da yönetmedeki yetersizlikleri ve şikâyet prosedürünün işletilememesidir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003). Toplumsal nedenleri ise, toplumun bir suçlu arama ve bulmaya dair alışkanlıkları oluşturmaktadır (Tınaz, 2006).

Psikolojik şiddetin sonuçlarına baktığımızda ise karşımıza bireysel ve örgütsel düzeyde etkisi olan sonuçlar çıkmaktadır. Psikolojik şiddet, mağdurun kendisini sürekli tehlike içinde hissetmesi sebebiyle işine ayırması gereken zamanı kendini korumak için harcamasına neden olmakta ve bu durum da örgüte güveninin, işe bağlılığının azalması, ve performansının düşmesi sonucunu doğurmaktadır (Altuntaş, 2010; Taş ve Korkmaz, 2014). Bu duygular ayrıca bireyin psikolojik sağlığını olumsuz etkilemekte, yüksek stres düzeyi ve tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir (Qureshi ve diğ., 2015).

Tükenmişlik duygusu işe ve örgüte ilişkin ciddi problemler oluşturan önemli bir kavramdır. Tükenmişlik duygusu hisseden bireylerde işi savaştırma, izin sonunda rapor ve benzer yollarla izni uzatma, iş doyumsuzluğu, işte verimliliğin ve üretkenliğin azalması gibi olumsuz örgütsel sonuçlar elde edilmiştir (Izgar, 2001; Basım ve Şeşen, 2006). Literatürde kabul gören genel eğilim, tükenmişliğin yoğun iş stresi nedeniyle ortaya çıkan psikolojik bir süreç olarak kabul edilmesi yönündedir (Dolgun, 2012). Ancak, aşırı iş yükü dışında çalışanların işyerinde karşılaştıkları rol çatışması, rol belirsizliği, yüklendikleri aşırı sorumluluklar, yöneticinin yetersizliği, sosyal destek eksikliği, çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması da çalışanları tükenmişliğe sürükleyen faktörlerdir (Iverson, Olekalns ve Erwin, 1998; Leiter ve Maslach, 1988). Öte yandan bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerinin de tükenmişlik yaşamasında önemli bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. İş arkadaşlarıyla sorunlarını paylaşmayan sessiz kalan bireyler daha fazla tükenme riski altındadırlar. Kişilik olarak içedönük bireyler iş ve sosyal çevreleriyle kolay iletişime geçememektedirler. Sonuçta bu bireyler sosyal ilişkilerinin zayıf olması sebebiyle yeri geldiğinde meslektaşlarından destek alamamakta bu da onları daha çok tüketmektedir (Sağlam, Arı ve Bal, 2008).

McGowan (2003)'a göre bireyin örgüt içinde sessiz kalması da önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içi sessizlik, örgüt üyelerinin kişisel ve örgütsel konulara ilişkin ilgilerini diğerlerine aktarmada yeterli olmaması ile ilgilidir. Brinsfield, Edwards ve Greenberg (2009) örgütsel sessizliğin, çalışanların örgüt içi konular hakkında herhangi bir düşüncesinin veya söyleyeceklerinin olmaması olarak değerlendirilmemesi gerektiğini belirtmişlerdir. Örgüt içi sessizlik, örgütte karşılaşılan

önemli sorunlara karşı çalışanların gösterdiği yetersiz tepkileri ifade etmektedir. Diğer taraftan, bireylerin örgüt içi sessizliğinin altında gizli anlamlar bulunabileceği düşüncesi yaygın olarak kabul görmeye başlamıştır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009). Örgüt içi sessizlik kavramı çalışanların örgütsel konu ve problemler hakkında fikirlerinin olmasına rağmen, bunları kasıtlı bir şekilde paylaşmamayı tercih etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2010; Henriksen ve Dayton, 2006). Araştırmacılara göre çalışanların işlerini kaybetme endişesi bilinçli veya bilinçli olmadan, kabullenici ve sessiz bir tavır içinde olmalarına sebep olabileceği gibi, maruz kaldıkları psikolojik şiddet de örgütsel sessizlik düzeylerini arttırıcı yönde etkiye sahip olabilir (Perlow ve Williams, 2003; Hüsrevşahia, 2015).

Her ne kadar psikolojik şiddet ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar (örn; Dikmetaş, Top ve Ergin, 2011; Gül, İnce ve Özcan, 2011; Kowal ve Gurba, 2016) karşımıza çıksa da bu ilişkide aracılık veya düzenleyicilik rolü bulunan kavramların yeterince incelenmediği gözlenmiştir. Oysa daha önce de belirtildiği gibi literatürdeki çalışmalar psikolojik şiddet ve tükenmişlik ilişkisinde kişisel ve örgütsel dinamiklerin etkisine işaret etmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında bu çalışmada psikolojik şiddet ve tükenmişlik kavramlarının aralarındaki ilişkinin ortaya konması ve örgütsel sessizliğin bu ilişkideki aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Bu sayede kavramlar arası ilişkiler ampirik bir çalışma ile gözler önüne serilecek ve olası olumsuz bireysel ve örgütsel sonuçların önlenmesi için önerilerde bulunulacaktır. Elde edilen bulgular araştırmacılar, yöneticiler, çalışanlar ve psikolojik şiddet sürecindeki tüm aktörler açısından değerlendirilerek, öneriler sunulacaktır.

2. Literatür Taraması

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modelinde yer alan psikolojik şiddet, tükenmişlik ve örgütsel sessizlik kavramlarına ilişkin literatür taraması sunulacak ve geçmiş çalışmalardan elde edilen bulgular açıklanacaktır.

2.1. Psikolojik Şiddet

Örgütlerde psikolojik şiddet kavramı ilk kez Brodsky (1976) tarafından “*bir kişinin, diğer kişiyi yıpratmak, engellemek, ona eziyet etmek ya da ondan bir tepki almak amacıyla yaptığı, tekrarlanan ve ısrarlı girişimler*” olarak ifade edilmiştir (aktaran: Özkul ve Çarıkçı, 2010). Tekrarlanan bu girişimler, insanlar üzerinde baskı kuran, onları korkutan ve rahatsız eden davranışlardan oluşur (Vartia, 2002). Leymann, daha sonra bu kavramı işyerlerinde yetişkinler arasındaki grup şiddetini ifade etmek için kullanmıştır (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003).

Literatürde “psikolojik şiddet” yerine işyerinde duygusal taciz, işyerinde yıldırma, işyerinde psikolojik taciz, işyerinde duygusal saldırı, işyerinde psikolojik terör ifadeleri de kullanılmaktadır. Leymann’a göre (1996), psikolojik şiddet, bir ya da birkaç kişi tarafından genelde tek bir kişiye sistematik biçimde düşmanca ve etik olmayan bir şekilde uygulanan iletişim şeklidir. Bu yolla kişiyi çaresiz ve savunmasız bırakmak ve onu itilmiş olduğu bir pozisyonda tutmak amaçlanmaktadır. Zapf (1999)’a göre ise psikolojik şiddet kişiye işyerinde tacizkar ve rahatsız edici davranarak, kişinin sosyal ortamlardan uzaklaşmasına neden olmak veya kişiye işyerindeki pozisyonunun, kapasitesinin altında işler vererek onu küçük düşürmektir. Kasıtlı olarak yapılan bu

davranışlar çalışanların işinden olması niyetini taşıyan grup davranışlarıdır (Sheehan, 2004).

Psikolojik şiddet, içerisinde psikolojik şiddeti uygulayanlar, psikolojik şiddete maruz kalanlar ve bu şiddeti izleyenlerin bulunduğu bir süreçtir (Tınaz, 2006). Psikolojik şiddet süreci içerisinde yer alan uygulayıcılar; kendi adları ve konumları adına duydukları endişe nedeniyle başka birine karşı aşağılayıcı, küçültücü davranışlar sergileyen kişilerdir. (Leymann, 1996). Bu süreçte yer alan psikolojik şiddet mağdurları ise zarar gören taraf olup, hakaret edilen, aşağılanan ve kendisini yetersiz hissettirilen çalışanlardır (Einarsen, 2000). Psikolojik şiddet izleyicileri konumunda olan kişiler, örgüt içerisindeki psikolojik şiddet sürecine doğrudan dâhil olmayan, psikolojik şiddet davranışlarının farkında olan ancak bu davranışlara karşı kayıtsız kalan kişilerden oluşmaktadır (Tınaz, 2006).

Psikolojik şiddet, fiziksel şiddetten farklı bir kavramdır. Björkvist, Österman ve Hjelt-Back (1994) göre psikolojik şiddet, kendini savunamayan bireye zihinsel açıdan zarar vermek amacıyla yöneltilen davranışlardır. Bireye iş yerinde fiziksel zarar vermek amacıyla da bazı davranışlar uygulanabilir. Ancak, işyerlerinde korkutmak amacıyla uygulanan fiziksel saldırganlık ve zorbalık (bullying) olayları psikolojik şiddetten farklı kavramlardır. Leymann (1996), psikolojik şiddet terimini fiziksel şiddet ve/veya zorbalıktan ayrı olarak, ahlâk dışı ve kötü bir iletişim türü olan eylemleri ifade etmek için kullanılmasının daha uygun olduğunu ileri sürmüştür. Literatürde psikolojik şiddet davranışları beş gruba ayrılarak incelenmiştir (Leymann, 1996). Bunlar;

- *Kendini gösterme ve iletişiminin engellenmesi:* Üst yöneticilerin, çalışanların kendini ifade etme ve çalışmalarını açıklama olanaklarını kısıtlaması, sürekli sözünün kesilmesi, yaptıkları işin sürekli eleştirilmesi, yüzüne bağırılması veya yüksek sesle azarlanması, sözlü tehditlerdir.
- *Mağdurun sosyal bağlantı olanaklarının etkilenmesi:* Yönetim tarafından mağdurun meslektaşlarıyla konuşmasına izin verilmemesi hatta yasaklanması, diğerlerinden uzak, ayrı bir odaya oturtulması, çevresindeki insanların mağdurdan uzaklaştırılması, konuşulmaması, sanki orada değilmiş gibi davranılması, görüşme hakkından yoksun bırakılıp, diğer iş görenler tarafından dışlanması ve böylece izole olmasının sağlanmasıdır.
- *Mağdurun kişisel kimliğinin karalanması:* Dedikodu yayılması, alay edilmesi, gülünç durumlara düşürülmesi, etnik yapı özellikleriyle dalga geçilmesidir.
- *Mağdurun mesleki konumunun etkilenmesi:* İş ya da görev verilmemesi veya anlamsız iş ya da görevler verilmesi, işin sürekli değiştirilmesidir.
- *Mağdurun fiziksel sağlığına etki edilmesi:* Tehlikeli iş ya da görevlerin verilmesi, fiziksel olarak tehdit edilmesi, fiziksel saldırıda bulunulması veya cinsel olarak taciz edilmesidir.

Günümüzde artan psikolojik şiddet olayları ile bu şiddete maruz kalan bireylerde ortaya çıkan sonuçlar ve örgütsel çıktılara olan etkiler incelenmeye başlanmıştır. Psikolojik şiddet, mağdurun motivasyonunu kaybetmesine, psikolojik şiddeti uygulayanlarla karşı karşıya gelmekten kaçınmasına buna bağlı olarak sosyal ilişkilerinin bozulmasına ve giderek de örgütten izole olmasına sebep olmaktadır. Bunun yanı sıra daha önce başarıyla yerine getirdiği görevleri günlük kaygılar nedeniyle

yapamayacak duruma gelmesine, iş tatmininin azalmasına ve nihayetinde örgüte olan güvenini ve bağlılığını yitirmesine neden olmaktadır (Altuntaş, 2010). Psikolojik şiddet olaylarının en önemli ve yaygın olarak görülen sonuçlarından biri de bireylerde tükenmişlik duygusu yaratmasıdır. Tükenmişlik, iş yerindeki olumsuz sonuçları sebebiyle giderek önem kazanan ve işletmecilerin dikkatle incelemesi gereken bir konudur.

2.2. Tükenmişlik

Tükenme (burnout) kavramı ilk defa 1974'te Freudenberger tarafından ortaya atılmış ve "mesleki bir tehlike" olarak nitelendirilmiştir (Suran ve Sheridan, 1985). Freudenberger (1974) tükenmişliği; bireyin karşılanamayan istekleri sonucu iç kaynaklarında tükenme, başarısızlık, yıpranma, güç ve enerji kaybı yaşaması şeklinde tanımlamaktadır (Golembiewski, 2001). Bazı çalışmalarda tükenmişlik duygusal taleplere uzun süre maruz kalma sonucu yaşanan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (Pines ve Aronson, 1988; Enzmann ve Schaufeli, 1998). Maslach ve Jackson (1981, s. 99) ise tükenmişlik kavramını "*işi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve insanlara karşı olumsuz yansımaları*" olarak tanımlamışlardır (aktaran: Ardıç ve Polatçı, 2008).

Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişlik durumunun başlangıcı ve en önemli unsuru olan "duygusal tükenme" ilgi ve güven kaybı, yorgunluk, kullanılmışlık hissi, sinirlilik, hayal kırıklığı ve yıpratılmışlık duygularını içerir (Gaines ve Jermier, 1983). Birçok araştırmacı duygusal tükenmeyi iş stresi ile ilişkilendirmiştir. Duygusal yönden yoğun taleplerle karşılaşan ve ağır bir çalışma temposu bulunan birey, kendisini zorlamakta, yüksek iş stresi hissetmektedir. Tüm bunların sonucunda ise birey duygusal tükenme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998).

Maslach, Schaufeli ve Leiter'e göre (2001) tükenmişliğin kişiler arası ilişkileri temsil eden "duyarsızlaşma" boyutu, diğer bireylere yönelik negatif, katı tutumları, işe karşı tepkisizleşmeyi ve aynı zamanda da kişinin işi gereği hizmet sunduğu bireylere karşı duygudan yoksun olarak davranmasını ifade etmektedir. Tükenmişliğin bireysel değerlendirme boyutunu temsil eden "düşük kişisel başarı hissi" ise kişinin işi ile ilgili kendisini yetersiz hissetmesi, ortaya koyduğu performans konusunda başarısının düştüğünü düşünmesidir.

Tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olarak 3 boyut içeriyor olsa da birçok araştırmacı tükenmişliği en iyi ifade ve temsil eden boyutun duygusal tükenmişlik olduğunu belirtmişlerdir (Cordes ve Dougherty, 1993; Gaines ve Jermier, 1983; Wright ve Cropanzano, 1998). Ayrıca modelde yer alan diğer değişkenlerin de bireyler üzerinde psikolojik bir etki yaratacağı ve duygusal olarak bitkinlik hissetmelerine yol açacağından hareketle tükenmişliğin duygusal tükenmişlik boyutu modele dâhil edilmiştir.

Tükenmişliğin ortaya çıkmasındaki nedenlere baktığımızda karşımıza işe ilişkin ve bireye ilişkin değişkenler çıkmaktadır. İş ile ilgili nedenlerin başında iş yükünün ağır oluşu ve işten memnun olmama gelmektedir (Takeda ve diğ., 2001). Tükenmişliğin

ortaya çıkmasında iş ortamı kadar kişisel özellikler de önemlidir (Caputo, 1991; Dağlı ve Gündüz, 2008). Cano-Garcia, Munoz ve Carrasco-Ortiz (2005) İspanya’da bir yüksekokulda çalışan öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında içe dönük, hassas, uyumlu ve sorumluluk sahibi olan bireylerin daha çok duygusal tükenme yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bir diğer çalışma ise Mills ve Huebner (1998) tarafından bir lisede çalışan rehber öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmanın sonucunda ise içe dönük kişilik özelliğine sahip bireylerin daha yüksek duygusal tükenme yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda içedönük kişiler olarak pasif, sosyal ilişkileri zayıf, olumlu duygulara daha az eğilim gösteren bireyler kastedilmektedir. İş arkadaşlarıyla sorunlarını paylaşmayan sessiz kalan bireyler daha fazla tükenme riski altındadırlar. Kişilik olarak içedönük bireylerin iş ve sosyal çevreleriyle kolay kolay iletişimde bulunamamaları nedeniyle sosyal ilişkilerinin zayıf olması dolayısıyla yeri geldiğinde meslektaşlarından destek alamamaları onları daha çok tüketmektedir (Sağlam Arı ve Bal, 2008). Bireylerin bazı psikolojik ihtiyaçlarının (sevgi görme, saygı duyulma, başarılı olma gibi) karşılanmaması da bireyleri tükenmişliğe sürükleyebilmektedir (Maslach, 1982).

Tükenmişlik üzerinde etkili bir diğer değişken de bireylerin algıladıkları psikolojik şiddet düzeyidir. Merecz, Drabek ve Moscicka (2009) ile Dikmetaş, Top ve Ergin (2011) sağlık sektöründe yer alan asistan hekimler ile, Varhama ve Björkvist (2004), Sürvegil ve diğ. (2007) ise belediye çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarda psikolojik şiddete maruz kalan çalışanların, psikolojik şiddete maruz kalmayanlara göre daha çok tükenmişlik yaşadıklarını belirtmişlerdir. Alkan, Yıldız ve Bakır (2011) beden eğitimi ve spor bilimleri öğretmenleri üzerinde yaptıkları araştırmada psikolojik şiddet davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliğini arttıran bir neden olduğunu tespit etmişlerdir. Borritz ve diğ. (2006) ve Filizöz ve Ay (2011) özel şirket çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada psikolojik şiddet olaylarının çalışanların tükenmişlik düzeylerini arttırdığını tespit etmişlerdir. Gül, İnce ve Özcan (2011) bir devlet üniversitesindeki asistanlar üzerinde yaptıkları çalışmalarında psikolojik şiddet olaylarının asistanlarda tükenmişlik duygusunu arttırdığını belirtmişlerdir.

Her ne kadar psikolojik şiddet ile tükenmişlik arasındaki ilişki yapılan çalışmalarla ortaya konsa da bu ilişkide etkili olabilecek diğer faktörler göz ardı edilmiştir. Bu çalışmada psikolojik şiddet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide bireylerin örgütsel sessizlik düzeylerinin aracılık etkisi incelenecektir.

2.3. Örgüt İçi Sessizlik

Örgütlerde, çalışanların iş yerleri, işleri veya diğer örgütsel faaliyetlerle ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri sessiz kalma davranışı olarak değerlendirilmektedir. Bu davranış eskiden bir uyum göstergesi olarak algılanırken bugün bu davranışın bir tepki ve geri çekilme olduğu ileri sürülmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Morrison ve Milliken (2000)’e göre örgüt içi sessizlik, çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamalarıdır. Diğer taraftan Pinder ve Harlos (2001) çalışanların, örgütsel durumlara ilişkin konulardaki samimi düşüncelerini açıklamamaları olarak tanımlamışlardır.

Perlow ve Williams (2003)'a göre örgüt içerisinde birçok insan, bulunduğu gruptan dışlanma endişesi taşıdığı için diğer insanların duymak istediği şekilde konuşmakta, gerçekte sahip olduğu fikir ve düşüncelerini dile getirememektedir. Çalışanların, fikirlerinin diğer grup üyeleri tarafından destek görüp görmeyeceğine ilişkin algısı da sessizlik tercihlerinde etkili olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003). Yapılan araştırmalar, çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen tartışmalara katılmanın ya da açıkça konuşmanın riskli bir unsur olduğuna olan inançları dolayısıyla fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini ortaya çıkarmıştır (Premeaux ve Bedeian, 2003; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Pinder ve Harlos 2001).

Pinder ve Harlos (2001) örgüt içi sessizliğin nedenlerini örgütsel, yönetsel ve bireysel olmak üzere üç başlık altında toplamışlardır. Örgütsel nedenler; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü olarak değerlendirilmiştir. Yönetsel nedenler; yöneticiden olumsuz geribildirim alma korkusu, iş ve iş görene olan önyargılı inanışlar, yöneticinin kişisel özellikleri biçiminde sıralanmıştır. Bireysel nedenler ise daha çok bireyin geçmiş tecrübelerine ve karakter özelliklerine bağlı olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bireyler ilişkilerine zarar vereceğinden, güven ve saygı kaybına uğrayabileceklerinden, sorun yaratan, sürekli şikâyet eden biri gibi algılanacaklarından korktukları için ve destek bulamayarak izole edilecekleri endişesi ile sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Çakıcı (2008) ise çalışmada örgüt içi sessizliğe neden olan hususları, yönetsel ve örgütsel unsurlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu başlıkları altında beş boyutta birleştirmiştir.

Örgütsel sessizlik karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Park ve Keil (2009) örgüt içi sessizliği üç boyutta incelemişlerdir. Birinci boyut bilinçli sessizliktir. Bu sessizlik boyutunda iş görenler kasıtlı olarak sessiz kalmakta sorun ve düşünceleri hakkında konuşmamaktadırlar. İkinci boyut ise savunmacı sessizliktir. Bu sessizlik tipinde birey hem kendi çıkarlarını korumak hem de çatışma ortamı oluşturmamak adına sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Son sessizlik boyutu ise toplu sessizliktir. İş görenlerin birlikte aldıkları karar sonucunda düşüncelerini açıklamama adına tercih ettikleri sessiz kalma şeklidir (Park ve Keil, 2009).

Örgütlerde sessizlik, hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Örgüt içi sessizlik çalışanlarda stres, sinizm, tatminsizlik ve arkadaşlar arasında iletişim kopukluğuna neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005). Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgüt içi sessizlik çalışanlarda kendilerini değerli hissetmemelerine, kontrol yokluğu algısına ve bilişsel uyumsuzluğa yol açmaktadır. Oliver (1990) örgüt içi sessizliğin işgücü devir hızının artmasına, motivasyonun azalmasına ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde iş görenlerin daha az çaba harcanmasına neden olduğunu belirtmiştir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Gül ve Özcan (2011) araştırmalarında psikolojik şiddet ile örgüt içi sessizliğin alt boyutları olan yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki bulgusuna ulaşmışlardır. Tikici, Derin ve Kalkın (2011), imalatçı KOBİ'lerde yaptıkları çalışmada örgüt içi sessizliğin duygusal tükenmişliği arttırdığını tespit etmişlerdir. Örgüt içi sessizliğin büyük bir oranda duygusal tükenmişliği açıkladığını ayrıca çalışanların enerjisini azaltan bir unsur olan duygusal tükenmişliğin örgüt içi sessizliği beslediğini belirtmişlerdir. Tahmasebi, Sobhanipour ve Aghaziarati (2013) de çalışmalarında, çalışanların kendilerini tükenmiş hissetmelerinde sessiz kalmalarının

rolünü incelemişlerdir. Sonuç olarak, duygusal tükenme düzeyi yükseldikçe örgüt içi sessizliğin de arttığını belirlemişlerdir.

Tüm bu literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütsel sessizliğin psikolojik şiddet ile duygusal tükenmişlik arasında aracılık rolü olduğu varsayılmış ve aşağıdaki hipotezler ile araştırma modeli oluşturulmuştur.

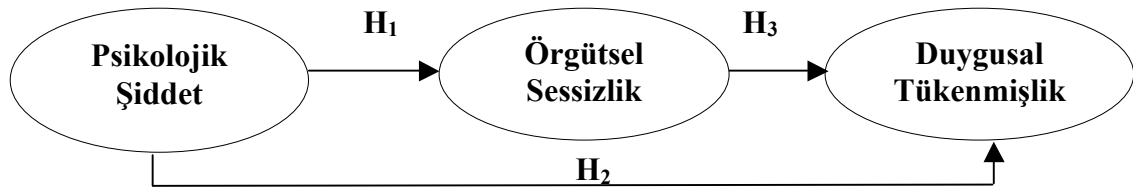
H₁: Psikolojik şiddet ile iş görenlerin örgüt içi sessizlik davranışları arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₂: Psikolojik şiddet ile iş görenlerin duygusal tükenme düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₃: İş görenlerin örgüt içi sessizlik davranışları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H₄: Psikolojik şiddet ile tükenmişlik arasındaki ilişkide iş görenlerin örgüt içi sessizlik davranışının aracılık etkisi bulunmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı bireylerin iş yerlerinde sıklıkla karşılaştıkları psikolojik şiddetin, algıladıkları duygusal tükenmişlik düzeyine etkisini incelemek ve örgütsel sessizliğin bu ilişkideki aracılık rolünü ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışanlardan veriler toplanmış ve ampirik bir çalışma planlanmıştır. Değişkenler arası ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile ölçülecektir. Bu sayede araştırma modelindeki yordayıcı ve yordanan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler tek bir modelde ortaya konabilecektir.

3.2. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmanın örneklemini üniversitelerde çalışan 157 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Toplamda 241 kişiye ulaşılmış ancak % 65'lik geri dönüş oranı ile 157 kişiden veri toplanmış ve analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların % 67'si 2 ila 5 yıl arası iş deneyimine ve yaklaşık % 45'i doktora düzeyinde eğitim düzeyine sahiptir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu belirlediğimiz değişkenler ile ilgili ifadelerden oluşan 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Leymann Psikolojik Terör Envanteri-LIPT (1996)'nin, Özcan (2011) tarafından Türkçe

'ye uyarlanan hali kullanılmıştır. Özcan (2011) çalışmasında ölçeğin 37 madde ve 5 boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Ancak araştırma modelinde yer alan kavram psikolojik şiddet olduğu için ölçeğin fiziksel şiddete ilişkin kısmı, fiziksel sağlığa yönelik saldırılar boyutunu oluşturan 4 ifade, anketimize dâhil edilmemiştir. Bu durumda ölçek, 33 ifade ve 'kendini geliştirme ve iletişime yönelik saldırılar', 'sosyal ilişkilere yönelik saldırılar', 'itibara yönelik saldırılar' ve 'yaşam kalitesi ve mesleğe yönelik saldırılar' olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünü Çakıcı'nın (2008) örgütsel sessizlik ölçeği oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin 30 ifadeden ve 5 boyuttan oluştuğu görülmüştür. Bu boyutlar bireylerin sessiz kalma nedenlerine göre 'yönetimsel ve örgütsel nedenler', 'iş ile ilgili nedenler', 'tecrübe eksikliği', 'izolasyon korkusu' ve 'ilişkileri zedeleme korkusu' şeklinde isimlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde Ergin (1992) tarafından Türkçe 'ye uyarlaması yapılan, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Tükenmişlik Envanteri-MBI kullanılmıştır. Ölçek 'duygusal tükenmişlik', 'duyarsızlaşma' ve 'düşük kişisel başarı' olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada ise tükenmişlik sadece duygusal boyutu ile alınmış ve 'duygusal tükenmişlik' boyutunu oluşturan 9 ifade anketimize dâhil edilmiştir. Katılımcılardan anketimizde yer alan ifadeler ne derece katılıp katılmadıklarını veya belirtilen durumları ne sıklıkla yaşadıklarını Likert tipi, beş derecelmeli (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir.

3.4. Analiz Tekniği

Araştırma modelinin testinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Gizil değişkenlerle oluşturulan yapısal eşitlik modelinin amacı bu değişkenler arasındaki doğrusal regresyon ilişkilerini doğrulamaktır. Ayrıca yapısal eşitlik modeli gizil ve gözlenen değişkenler arası ilişkileri de ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, gizil değişkenlerin faktör, gözlenen değişkenlerin ise bu faktörlerin göstergeleri olduğu ve aralarındaki ilişkinin test edildiği faktör analizini ve gizil değişkenler arası regresyon analizlerini birlikte gerçekleştirmektedir. Gözlenen değişkenler ile yol analizi/regresyon analizi yapmak yerine gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri oluşturduğu ve sonrasında bu gizil değişkenler arasındaki regresyonun analiz edildiği yapısal eşitlik modelini tercih etmemizin belirli istatistiksel nedenleri vardır. Öncelikle yapısal eşitlik modeli gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ve gizil değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koymaktadır. Bu sayede her bir gözlenen değişkenin varyansının tahmin edilmesine ve hata terimlerinin de dikkate alınarak gizil değişkenlerin aralarındaki ilişki tahminlerinin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca yapısal eşitlik modelinin aynı anda birden çok regresyon analizini yapıyor olması ve gizil değişkenler arasındaki dolaylı, direk ve toplam etkiyi aynı model üzerinde sunması da belirlediğimiz araştırma modelinin analizi için uygun bulunmuştur.

4. Bulgular

Bulguların ilk aşaması verinin analize hazırlanması veya ön analizler olarak da belirtilen kısımdan oluşmaktadır. İlk ön analiz, eksik veri tespitine ilişkindir ve yapılan incelemelerde herhangi bir eksik veriye rastlanmamıştır. Veri setimiz, -1 ile +1 arasında seyreden çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ile normal dağılım

göstermektedir (Tablo 2). Son olarak tek değişkenli uç değer tespitleri (frekans dağılımı ve histogram grafiği ile) ve çok değişkenli uç değer analizleri (Mahalanobis uzaklığı ile) yapılarak, veri setinde herhangi bir uç değer bulunmadığı görülmüştür.

Ön analizler tamamlandıktan sonra geliştirilen varsayımları test etmek amacıyla gözlenen ve gizil değişkenler ile yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modeli, gizil değişkenleri oluşturan gözlenen değişkenlerden başlayarak faktör analizlerini ve gizil değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan regresyon analizlerini birlikte gerçekleştirmektedir. Bulguların daha net anlaşılması açısından ilk aşamada yapısal eşitlik modelinin faktör analizi kısmına ilişkin sonuçlar değerlendirilecektir.

Elde edilen bulgulara göre tüm gözlenen değişkenler daha önce yapılan çalışmalara dayanarak oluşturulan faktör şeması içinde tutarlılık göstermektedir, diğer bir deyişle ilişkilendirildikleri faktörler altında yer almaktadır. Ayrıca her bir gözlenen değişkenin faktör yüklerinin de 0,4'ün üzerinde olduğu görülmüştür.

Test edilen teorik faktör yapısının verilere uyumunu görmek amacıyla model uyum göstergeleri ve modelin bizlere önerdiği düzeltme göstergeleri (modifikasyon indisleri) incelenmiştir. Modifikasyon göstergeleri, söz konusu modelin veriye daha iyi uyum sağlaması için sabit veya yeni bir parametrenin modele eklenmesi sonucu Ki Kare 'de oluşabilecek değişimleri göstermektedir. Bu doğrultuda teorik alt yapıya da paralellik göstermesi şartıyla, önerilen gözlenen değişkenlerin hata terimlerinin korelasyonları serbest bırakılmıştır. Diğer bir deyişle, aynı gizil değişkeni tahminleyen iki gözlenen değişkenin hata terimlerinin korele etmelerine izin verilmiştir. Bu işlemin doğruluğunu test etmek amacıyla korelasyonlara izin verilen söz konusu gözlenen değişkenler tekrar okunarak, incelenmiştir ve oldukça benzer anlamlar taşıdıkları tespit edilmiştir. Bu noktada gözlenen değişkenlerin hata terimleri arasındaki korelasyonlara izin verilerek gereksizlik (redundancy) ortadan kaldırılmış (Harrington, 2008) ve modelin veri setine olan uyumunun arttığı gözlenmiştir. Şekil 2'de görülen model, modelin son halidir. Ayrıca modelin veriye uyumunu gösteren uyum indeksleri (Tablo 1) kabul edilebilir veya iyi olarak değerlendirilen değerler arasındadır.

Tablo 1. Model Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir*	İyi Uyum*	Modelden elde edilen uyum indeksleri
χ^2 / df	$\leq 4-5$	≤ 3	2.26
GFI	$\geq 0.89 - 0.85$	≥ 0.90	0.92
AGFI	$\geq 0.89 - 0.85$	≥ 0.90	0.91
TLI	$\geq 0,94 - 0.90$	≥ 0.95	0.97
IFI	$\geq 0,94 - 0.90$	≥ 0.95	0.93
CFI	≥ 0.95	≥ 0.97	0.93
SRMR	≤ 0.05	$\leq 0.05 - 0$	0.04
RMSEA	$\leq 0.08 - 0.06$	≤ 0.05	0.04

* Kaynak: Meydan, C. H., Şeşen, C. (2011) Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları

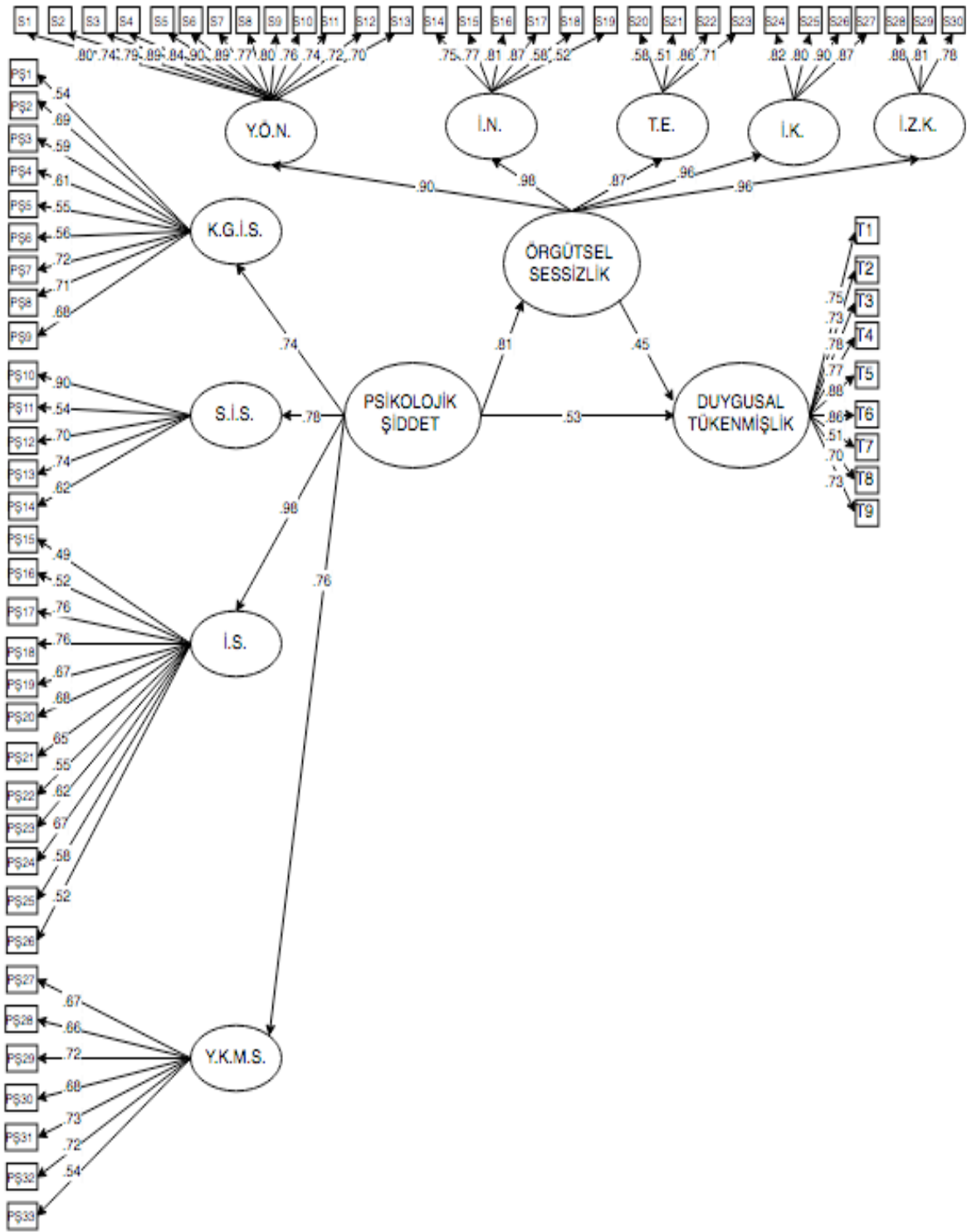
Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Güvenilirlik ve Normallik Değerleri

Değişkenler	1	2	3	İfade Sayısı
1. Psikolojik Şiddet	1	0.38	0.32	33
2. Örgütsel Sessizlik	.62**	1	0.28	30
3. Duygusal Tükenmişlik	.57**	.53**	1	9
Cronbach alfa	.86	.91	.83	
Birleşik güvenilirlik (CR)	.80	.88	.77	
Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	0.67	0.87	0.56	
Ortalama	4.18	3.88	3.95	
Standart Sapma	1.24	1.18	1.04	

Not: İtalic olarak belirtilmiş değerler değişkenler arası korelasyonların karesini göstermektedir. * $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

Değişkenler arası korelasyon, Cronbach alfa ve birleşik güvenilirlik katsayıları (CR) Tablo 2’de gösterilmiştir. Güvenilirlik göstergeleri olan Cronbach alfa’nın da, birleşik güvenilirlik (CR) katsayısının da 0.70’in üzerinde değerlere sahip olduğu ve ölçeklerimizin güvenilirliğini göstermektedir. Ölçeklerimizin geçerliliğini kontrol etmek amacıyla, faktör analizi yapılmış ve daha önce de belirtildiği gibi ölçek maddelerimizin biçimsel ve faktör yükleri bakımından uygun olduğu görülmüştür. Bu da ölçeğimizin yapı geçerliliğini doğrulamaktadır. Ölçeklerimizin yakınsak (convergent) ve ayırt edici (discriminant) geçerliliklerini test etmek amacıyla ise değişkenlerin ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Buna göre yakınsak geçerliliğin sağlanması için AVE’nin 0,50’nin üzerinde bir değere sahip olması, ayırt edici geçerliliğin sağlanması için ise AVE’nin değişkenler arası korelasyonların karelerinden daha yüksek bir değere sahip olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 2’den görüldüğü gibi elde edilen bulgular modelin yakınsak ve ayırt edici geçerliliğini de sağlar niteliktedir.

Yapılan tüm bu ön analizler, faktör analizleri ve geçerlilik, güvenilirlik testlerinden sonra değişkenler arası ilişkilerin varsayıldığı hipotez testlerinin sonuçlarına geçilmiştir. Elde edilen bulgulara göre psikolojik şiddet, örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik değişkenleri arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre; aracı değişken olan örgütsel sessizlik modelden çıkarıldığında, psikolojik şiddet ile duygusal tükenmişlik arasında ($\beta=0,61$, $p<0,05$) anlamlı ve pozitif bir ilişki elde edilmiştir. Aracı değişken olan örgütsel sessizlik modele dâhil edildiğinde ise Şekil 2’de görülen model oluşmuş ve psikolojik şiddet ile örgütsel sessizlik ($\beta=0,81$, $p<0,05$) ve duygusal tükenmişlik ($\beta=0,53$, $p<0,05$) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide de ($\beta=0,45$, $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bir sonuç elde edilmiştir. Psikolojik şiddetin duygusal tükenme üzerindeki dolaylı etkisi ise ($0,81 \times 0,45=$) 0.36 olarak bulunmuştur. Duygusal tükenmişliğin toplam açıklanan varyansı ise 0,56 olarak tespit edilmiştir.



Şekil 2. Elde Edilen Yapısal Eşitlik Modeli ve Sonuçları

Not: **Y.Ö.N.:** Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler, **İ.N.:** İş ile ilgili Nedenler, **T.E.:** Tecrübe Eksikliği, **İ.K.:** İzolasyon Korkusu, **İ.Z.K.:** İlişkileri Zedeleme Korkusu, **K.G.İ.S.:** Kendini Geliştirme ve İletişime Yönelik Saldırıları, **S.İ.S.:** Sosyal İlişkilere Yönelik Saldırıları, **İ.S.:** İtibara Yönelik Saldırıları, **Y.K.M.S.:** Yaşam Kalitesi ve Mesleğe Yönelik Saldırıları.

Aracısız model (örgütsel sessizlik modele dâhil edilmediğinde) ve aracılı model (örgütsel sessizlik modele dâhil edildiğinde) model uyum indeksleri bakımından karşılaştırıldığında örgütsel sessizliğin aracı olarak modellendiği modelin daha iyi uyum indeksleri gösterdiği ve Tablo 1'deki değerlere ulaştığı görülmüştür.

Son olarak, örgütsel sessizliğin aracılık etkisini doğrulamak amacıyla Preacher ve Hayes (2008) 'in tavsiyeleri doğrultusunda önyükleme örnekleme (bootstrap sampling) tekniği uygulanmıştır. Bunun için hatadan arındırılmış, %90 güven aralığında 2000 önyükleme örnekleme oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar örgütsel sessizliğin, psikolojik şiddet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkideki aracılık etkisini doğrulamaktadır (Alt limit (% 90)=0.08; Üst limit (% 90)=2.05; $p<0.00$).

5. Sonuç ve Tartışma

Son yıllarda giderek yaygınlaşan ve sadece mağduru değil, bütün çalışanları, dolayısıyla da örgütü, etkileyen tükenmişlik konusu gerek işletme, gerekse psikoloji, sosyoloji gibi birçok sosyal bilim dalında araştırılan bir konu haline gelmiştir. Tükenmişlik, yüksek stres düzeyi, motivasyon düşüklüğü, performans düşüklüğü ve fiziksel ve psikolojik sağlık problemlerine yol açabileceği gibi işe gelmeme, işte yaralanmalarda ve iş kazalarında artış, bunların sonucunda işi bırakma eğiliminin ya da iş değiştirme isteğinin artması ve iş tatmininin azalması gibi örgütsel çıktıları etkileyen problemlere de neden olmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin tükenmişlik düzeylerini etkileyen değişkenlerin ve ilişkilerin tespiti, hem işletmeler hem de bireyler açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmada, bireylerin iş yerlerinde algıladıkları psikolojik şiddetin, duygusal tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgüt içi sessizliğin üstlendiği aracılık rolü yapısal eşitlik modeli oluşturularak incelenmiştir. Araştırmada öncelikle psikolojik şiddet ile iş görenlerin örgüt içi sessizlik davranışları arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Gül ve Özcan (2011)'in çalışmalarındaki sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. Buna göre, iş yerlerinde psikolojik şiddet algılayan bireyler örgüt içerisinde gerçekleşen olaylara karşı daha çok sessiz kalmayı tercih etmekte, tartışmalara katılmanın ya da açıkça konuşmanın riskli bir unsur olduğunu düşünmekte ve fikirlerini açıklamada tereddüt etmektedirler. Örgüt içi sessizlik her ne tür de bir sessizlik olursa olsun (bilinçli, savunmacı veya toplu sessizlik) bireylerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememek onları baskı altında hissettirecek, iş tatminlerini düşürecek ve olumsuz duygu durumlarına yöneltebilecektir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu psikolojik şiddet ile iş görenlerin duygusal tükenme düzeyleri arasındaki pozitif ilişkidir. Elde edilen bu bulgu da literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir (Merecz, Drabek ve Moscicka 2009; Varhama ve Björkvist, 2004; Borritz ve diğ., 2006; Sürgevil ve diğ., 2007; Dikmetaş, Top ve Ergin, 2011; Alkan, Yıldız ve Bakır, 2011; Filizöz ve Ay, 2011). İş yerlerinde psikolojik şiddet algılayan bireylerin daha yüksek oranda duygusal tükenmişlik hissedeceği ve bunun bireylerin sağlıklarına ve işe ilişkin tutumlarına (işe bağlılık, örgüte bağlılık, iş tatmini gibi) olumsuz yansıtacağı söylenebilir.

Üçüncü bulgu, duygusal tükenme düzeyi ile iş görenlerin örgüt içi sessizlik davranışları arasındaki pozitif ilişkiye ilişkindir. Elde edilen bu pozitif ilişki daha önceki çalışmalarla paralellik göstermekte (Tikici, Derin ve Kalkın, 2011; Tahmasebi, Sobhanipour ve Aghaziarati, 2013) ve bireylerin örgüt içerisinde olan olaylara sessiz

kaldıkça daha çok ilgi ve güven kaybı, yorgunluk, sinirlilik ve yıpratılmışlık hissi hissettiklerini ortaya koymaktadır. İş yerlerinde olan olaylara karşı sessiz kalmayı tercih eden bireyler kendilerini duygusal olarak iş yerlerinden uzaklaşmış hissetmekte ve bu durum bireylerin performansını ve motivasyonunu da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Araştırmanın son bulgusu örgüt içi sessizliğin, psikolojik şiddet ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunduğu ilişkindir. Bu sonuçlar, psikolojik şiddet algılayan bireylerin tükenmişliğe uğramalarına sebep olan bir faktörün de sessiz kalmaları olabileceğini göstermektedir. İş yerinde psikolojik şiddet algılayan ve örgütsel değişim ve gelişimlere sessiz kalan bireylerin işleri ile ilgili hayal kırıklığı, yorgunluk ve bıkkınlık düzeylerinin daha yüksek olacağı görülmüştür. Tüm bunların yanında, elde edilen bu sonuç psikolojik şiddet algılayanların, diğer kişilere uygulanan psikolojik şiddet durumlarında izleyici kalmayı tercih edebileceklerini ve bunun sonucunda da bıkkınlık ve duygusal tükenmişlik hissedebilecekleri şeklinde de yorumlanabilir. Psikolojik şiddet sürecinin unsurlarından biri olan izleyiciler örgüt içerisindeki psikolojik şiddet sürecine doğrudan dâhil olmayan ancak bu davranışlara karşı kayıtsız kalan kişilerdir. Nitekim her iki durumda da psikolojik şiddet algısının, örgütsel sessizlik üzerinden bireylerin duygusal tükenmişlik düzeylerini arttırdığı açıktır. Dolayısıyla psikolojik şiddet ve tükenmişlik ilişkisi incelenirken bireylerin olaylara karşı gösterdikleri sessiz tavrın da etkili olduğu dikkate alınmalıdır.

5.1. İş Hayatına İlişkin Öneriler

Bu araştırma sonucunda elde edilen ve psikolojik şiddetin, örgüt içi sessizlik ve duygusal tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin bulgular göz önüne alındığında kurumların, yöneticilerin ve psikolojik şiddete maruz kalan çalışanların birtakım önlemler alması gerekmektedir. Kurumlar, psikolojik şiddet uygulamaları ve sonuçları konusunda hizmet içi eğitim programlarıyla yöneticilere ve çalışanlara kendilerine yapılan bir davranışın psikolojik şiddet olup olmadığını anlayabilmeleri ve psikolojik şiddet içeren bir davranışa maruz kaldıklarında ise buna nasıl tepki vermeleri gerektiği konusunda onları bilinçlendirilebilirler. Psikolojik şiddet durumunda başvurulacak psikolojik şiddet komiteleri kurulabilir, bu komitelerin varlığı bile psikolojik şiddet uygulayıcıları üzerinde caydırıcı bir etki oluşturabilir. Ayrıca, psikolojik şiddeti önlemeye ve psikolojik şiddet uygulayanları cezalandırmaya yönelik prosedürler geliştirilebilir. Örgütlerde sessizlik davranışının anlaşılabilmesi ve kırılabilmesi için, yöneticiler, çalışanlara konuşma fırsatı tanınmalı, açıklanan görüşler karşısında önyargılı davranmamalı, nesnel değerlendirmeler gerçekleştirmeli ve çalışanlardan gelen eleştirileri kişisel algılamayıp saygısızlık olarak ele almamalıdır. Mağdur olan kişi ise kendini yalnızlığa mahkum etmemeli, sosyal destek almalı, kurum içerisinde başvurabileceği ilgili mercilere başvurmalıdır.

Son olarak, çalışanların psikolojik şiddet davranışlarına maruz kalmamaları, sessizlik davranışı göstermemeleri ve dolayısıyla da duygusal açıdan tükenmemeleri için, çalışanları motive edecek, cesaretlendirecek, kendilerini daha rahat ifade etmelerini sağlayacak iyileştirmeler yapılmalı ya da böyle bir ortamın oluşturulması sağlanmalıdır. Bu iyileştirmelere yönelik olarak, işletmelerdeki iletişim kanallarının şeffaflaştırılması oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu noktada işletmelerde iletişim sürecinin etkili olabilmesi amacıyla güven veren bir örgüt ikliminin oluşturulması,

çalışanlara şikâyet mekanizmalarını kullanmaları konusunda güvence ve desteğin verilmesi, her işletmenin kendi bünyesinde açıkça belirtilmiş etik kodlara sahip olması ve işletmelerde disiplin kurallarının her çalışana aynı şekilde uygulanması konusunda hassas davranılması önerilebilir.

Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, tükenmişlik duygusu, işe izinsiz gelmemeye, işte yaralanmalarda ve iş kazalarında artışa, bunların sonucunda işi bırakma eğiliminin ya da iş değiştirme isteğinin artmasına, performansın düşmesine ve iş tatmininin azalmasına neden olmaktadır (Izgar, 2001; Basım ve Şeşen, 2006). Bu doğrultuda yöneticilerin ve çalışanların bahsedilen önlemleri yerine getirmesi hem çalışanın kendisi hem de işletmeler açısından yarar sağlayacaktır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları ve İleriki Çalışmalara İlişkin Öneriler

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bir takım kısıtlar ve sınırlılıklar mevcuttur. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, araştırmaya katılan bireylerle sınırlıdır. Farklı iş yerlerinde çalışan ve farklı bireysel özellikleri ve/veya işe ve örgüte ilişkin algıları bulunan bireyler ile de çalışma geliştirilebilir. Ayrıca çalışmanın Türkiye dışında farklı kültürel özelliklere sahip toplumlarda da gerçekleştirilmesi kültürün bireylerin algıları üzerindeki etkisini görmek açısından yerinde olacaktır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı veri toplama yöntemi ile ilgilidir. Veriler anket yöntemi ile toplanmış ve nicel veri analizleri ile test edilmiştir. İleriki çalışmalarda geçerliliği arttırmak için çeşitlendirme yoluna gidilip görüşme, gözlem gibi yöntemlerle veri toplama yöntemleri farklılaştırılabilir ve nitel veri analizleri uygulanarak sonuçlar değerlendirilebilir. Son olarak, araştırmadaki değişkenler (psikolojik şiddet, örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik) bakımından sınırlılık mevcuttur. İleriki çalışmalarda araştırmacılar, kişilik özellikleri, öz güven veya denetim odağı gibi bireysel değişkenleri inceleyebilecekleri gibi, işe ilişkin tutumların veya örgütsel değişkenlerin rolleri de çalışmalara dâhil edilerek, modellerin kapsamı genişletilebilir.

Kaynakça

- Alkan , E., Yıldız, S. M. , Bakır, M. (2011). “Mobbing’in Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi”, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi, 13 (3), 270-280.
- Altuntaş, C. (2010). “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma”, Journal of Yasar University, 18 (5), 2995-3015.
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2008). “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 1-28.
- Basım, H. N., Şeşen, H. (2006). “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma”, Ege Academic Review, 6(2), 15-23.
- Björkqvist, K. , Österman, K. , Hjelt-Back, M. (1994). “Agression among University Employees”, Agressive Behavior, 20, 173-184.
- Borritz, M., Rugulies, R., Bjorner, J. B., Villadsen, E., Mikkelsen, O. A., Kristensen, T. (2006). “Burnout among Employees in Human Service Work: Design and

- Baseline Findings of the PUMA Study”, *Scandinavian Journal of Public Health*, 34, 49-58.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, 40(6).
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E., Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. Emerald Group Publishing Limited.
- Brodsky, C.M. (1976). *The Harassed Worker*. Lexington Books, DC Heath and Company, Toronto.
- Cano-Garcia, F. J., Munoz, E. M. P., Carrasco-Ortiz, M. A. (2005). “Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout”, *Personality and Individual Differences*, 38, 929-940.
- Caputo, J. S. (1991). *Stress and Burnout in Library Service*, Canada: Oryx Press.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. (1993). “A Review and An Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dağlı, A., Gündüz, H. (2008). “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İl Örneği)”, *Diyarbakır Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 12-35.
- Davenport N. , Schwartz R. , Elliott G. (2003). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz*. (O. C. ÖnerToy, Çev.), İstanbul: Sistem Yayınları.
- Dikmetaş, E., Top, M., Ergin, G. (2011). “Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(3), 137-149.
- Dolgun, U. (2012). *Tükenmişlik Sendromu*, D. E. Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, (287-310), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Einarsen, S. (2000). “Harassment and Bullying at Work: A Review of the Scandinavian Approach”, *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Enzmann, D., Schaufeli, W. B. (1998). “Dimensionality and validity of the Burnout Measure”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 331-351.
- Ergin, C. (1992). “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). “Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics”, *Journal of Marketing Research*, 382-388.

- Filizöz, B., Ay, F. A. (2011). “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, *Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 6(2), 229-241.
- Gaines J., Jermier J. M. (1983). “Emotional Exhaustion in a High Stress Organization”, *Academy of Management Journal*, 26 (4), 567-586.
- Golembiewski, R. T. (2001). *Handbook of Organizational Behavior*, Second Edition, London: CRC Press.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2),107-135.
- Gül, H., İnce, M., Özcan, N. (2011). “The Relationship between Workplace Mobbing and Burnout among Academics at a Turkish University”, *Research Journal of International Studies*, 18, 118-134.
- Harrington, D. (2008). *Confirmatory Factor Analysis*. Oxford University Press, Oxford.
- Henriksen, K., Dayton, E. (2006). “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *Health Service Research*, 41(4), 1539-1555.
- Hüsrevşahia, S. P. (2015). “Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers”, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 5, 1179-1188.
- Iverson, R. D. , Olekalns, M. , Erwin P. J. (1998). “Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 52, 1–23.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kowal, J., Gurba, A. (2016). *Mobbing and Burnout in Emerging Knowledge Economies: An Exploratory Study in Poland*, In 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), 4123-4132.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Leymann, H. (1996). “The Content and Development of Mobbing at Work”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. (2001). “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. (1982). *Burnout the Cost of Caring*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Maslach, C., Goldberg, J. (1998). *Prevention of Burnout: New Perspectives* ,USA : Cambridge University Press.
- Maslach, C., Jackson, S. (1981). “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Merecz, D., Drabek, M., Moscicka, A. (2009). “Aggression at the Workplace- Psychological Consequences of Abusive Encounter with Coworkers and Clients”,

International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 22(3), 243-260.

Meydan, C. H., Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve AMOS Uygulamaları, Ankara: Detay Yayıncılık.

McGowan, R. A. (2003). “Organizational Discourses: Sounds of Silence” , Silence and Voice in Organizational Life Stream”. International Critical Management Studies Conference Lancaster University, UK, 1-6.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why”, Journal of Management Studies, 40, 1453-1476.

Mills, L., Huebner, E. (1998). “A Prospective Study of Personality Characteristics, Occupational Stressors and Burnout among School Psychology Practitioners”, Journal of School Psychology, 36, 103-120.

Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World”, The Academy of Management Review, 25(4), 706.

Oliver, N. (1990). “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, Journal of Occupational Psychology, 63,19-31.

Özcan, N. (2011). “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Özkul, B., & Çarıkçı, İ. H. (2010). “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 481-499.

Park, C. W., Keil, M. (2009). “Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model”, Decision Sciences, 40 (4).

Perlow, L. A., Williams, S. (2003). “Is Silence Killing Your Company”, Harvard Business Review, 3-8.

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, 331-369.

Pines, A. M., Aranson, E. (1988). Career Burnout: Causes and Cures, New York: Free Press.

Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2008). Assessing Mediation in Communication Research. The Sage Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research, 13-54.

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).

- Qureshi, H. A., Rawlani, R., Mioton, L. M., Dumanian, G. A., Kim, J. Y., Rawlani, V. (2015). "Burnout Phenomenon in US Plastic Surgeons: Risk Factors and Impact on Quality of Life", *Plastic and Reconstructive Surgery*, 135(2), 619-626.
- Sağlam Arı, G. S., Bal, E. Ç. (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Sheehan, M. (2004). "Workplace Mobbing: A Proactive Respon", Paper presented at the Workplace Mobbing Conference, Brisbane, Australia.
- Suran, B. G., Sheridan, E. P. (1985). "Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives", *Professional Psychology: Research and Practice*, 16(6), 741-752.
- Sürgevil, O., Fettahloğlu, O. Ö., Gücenmez, S., Budak, G. (2007). "Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 36-58.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. M. ve Aghaziarati, M. (2013). "Burnout: Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case Study: Selected Executive Organizations of Qom Province)", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8), 272-282.
- Takeda, F., Yokoyama E., Miyake, T., Nozaki, S. (2001). "Relationship between Burnout and Occupational Factors in Staff of Facilities for Mentally Retarded Children", *Journal of Occupational Health*, 43, 173-179.
- Taş, İ. E., Korkmaz, H. (2014). "Kamu Kurumlarında Mobbing: Kahramanmaraş Örneği", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 29-55.
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tikici, M., Derin, N. ve Kalkın, G. (2011) " Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi", 7. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 253-263.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Varhama, L. M., Björkvist, K. (2004). "Conflicts, Workplace Bullying and Burnout Problems among Municipal Employees", *Psychological Reports*, 94(3), 1116-1124.
- Vartia, M. (2002). "Workplace Bullying – A Study on the Work Environment, Well-Being and Health", *People and Work Research Reports* 56.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. (1998). "Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486.
- Zapf, D. (1999). "Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing /Bullying at Work", *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

The Mediating Effect of Silence within the Organization in Relationship between Perceived Mobbing and Emotional Burnout

Aynur TAŞ

Hakkari University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Hakkari, Turkey
aynurtas@hakkari.edu.tr

Anıl BOZ SEMERCİ

Hacettepe University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Ankara, Turkey
anilboz@hacettepe.edu.tr

Azize ERGENELİ

Hacettepe University
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Ankara, Turkey
ergeneli@hacettepe.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

In today's society, the work life represents an important domain in the lives of individuals. Positive or negative experiences in the workplace can affect the individual's health status. Mobbing is one of the negative experiences that people can experience at work, and it is noteworthy that in recent years mobbing has been an increasing problem on a global scale. This prompts researchers from different scientific backgrounds (such as psychology, sociology or organizational behavior) to study and examine the antecedents and outcomes of mobbing. The previous studies revealed that individual, organizational and social factors play important roles on individuals' mobbing experiences. While personality characteristics of mobbing victims and practitioners refer the individual factors, competition among employees, the ineffectiveness of managers in solving employees' problems and inappropriate complaints mechanisms present organizational factors (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003). The societal habits on searching and finding the criminals can be considered as social factors (Tınaz, 2006).

When we look at the outcomes of the mobbing experiences, there are individual and organizational consequences. Since the victims of mobbing feel themselves in continuous psychological danger, they will spend their times and efforts in protecting themselves from others, which in turn decrease their performance, job involvement, and organizational commitment and affect the psychological well-being of them negatively (Altuntaş, 2010; Taş and Korkmaz, 2014; Qureshi et al., 2015).

Burnout is an important issue that results in serious problems related to work and personal lives. The studies indicate that job dissatisfaction, intention to leave and high turnover rates can be seen on individuals who felt burnout (Izgar, 2001; Basım ve Şeşen, 2006). Although burnout is generally related to work lives, there are also individual factors that affect perceived burnout (Caputo, 1991; Dağlı and Gündüz, 2008). Many studies indicated that introversive, sensitive, agreeable and conscientious people feel more burnout compared to others (Carrasco-Ortiz, 2005; Mills and Huebner, 1998; Sağlam Arı and Bal, 2008). Another effective variable on burnout is mobbing. Several studies on different samples demonstrated that the mobbing perception of individuals positively affects the burnout level of employees (Merecz, Drabek, and Moscicka, 2009; Dikmetaş, Top and Ergin, 2011; Gül, İnce and Özcan, 2011). Although the fostering impact of mobbing on burnout is investigated in previous studies, the other

variables (as mediators or moderators) that can have a role in this relationship are ignored. In the lights of the literature review and previous empirical studies, this paper aims to examine the mediator role of silence within organizations between mobbing and burnout.

Methodology

Sample and Measurement

The sample of this study consists of 157 academic and administrative employees in universities. The 67 % of participants have 2 or 5 years work experiences, and approximately 45 % of them have Ph.D. degree. The questionnaire consists of three parts related to our variables. The first part consists Leymann Inventory of Psychological Terror items, which was adapted to Turkish by Özcan (2011). Since the aim of this paper is to investigate psychological aspects of violence the factor and its 4 items related to physical violence are not included in our questionnaire. Therefore the first part of the questionnaire consists 33 items and 4 factors which are 'the behaviors that aim to obstruct the self-realization and communication,' behaviors that aim to obstruct social relationship,' 'behaviors harming one's esteem' and 'behaviors towards the person's profession and life quality.'

The second part of the survey consists of Çakıcı's (2008) organizational silence scale. The scale composes 30 items and 5 factors which are 'managerial and organizational reasons' 'job-related reasons,' 'lack of work experience,' 'fear of isolation,' and 'fear of damaging relationships.' In the third part, Maslach and Jackson's (1981) 'Burnout Inventory', which was adapted to Turkish by Ergin (1992), was used. The inventory consists 3 factors as 'emotional exhaustion,' 'depersonalization' and 'personal accomplishment.' Although the burnout scale have three subscales, many researchers have indicated that the emotional exhaustion is a central factor and best reveals the "core meaning" of burnout (Cordes and Dougherty, 1993; Gaines and Jermier, 1983; Wright and Cropanzano, 1998). Also, it is considered that the other variables in our model will mainly have psychological effects and emotional feelings of exhaustion on individuals. In that manner, only the emotional exhaustion subscales of burnout were included in the survey. It consists 9 items. For all items, participants responded using a 5-point Likert scale (1: strongly disagree, 5: strongly agree).

Results and Discussion

The research model was analyzed with structural equation modeling. The structural equation models reveal the factor and regression analysis together. To explain the results clearly, first, the findings related to factor analysis were presented. The obtained findings indicated that the factorial structure of our model represents consistency with previous researches' findings. Moreover, the factor loadings of all observed items were found above the 0,4 within the factors they were associated theoretically. The suggested modifications (correlations between error terms of conceptually related items) were checked and implied. In the end, the redundancy problems resolved and the fit of the model to the data set was increased. The Cronbach alpha coefficients and component reliabilities of variables were also good or satisfactory, ranged from .77 to .91.

The proposed relations of all variables were found significantly positive. When the mediator variable, organizational silence, was excluded from the model, the

relationships between mobbing and emotional exhaustion was found significantly positive ($\beta=0,61$, $p<0,05$). When the mediator variable was included, the relationship between mobbing and organizational silence ($\beta=0,81$, $p<0,05$) and mobbing and emotional exhaustion ($\beta=0,53$, $p<0,05$) were found significantly positive. The relationship between organizational silence and emotional exhaustion ($\beta=0,45$, $p<0,05$) was also found significant and positive. The comparison of model fit indices with and without mediator variable indicated the better fit of the model with mediator variable. Lastly, as Preacher and Hayes (2008) suggested, the bootstrap sampling technique was applied to confirm the mediating role of organizational silence. The obtained findings confirmed the model with mediator (lower limit (90%) = 0.08, upper limit (90%) = 2.05, $p < 0.00$).

These findings indicate that individuals who perceive mobbing at work and who are also silent about organizational change and development have been found to have higher levels of frustration and fatigue. In addition to all of these, these findings can also be interpreted as that those who perceive mobbing can prefer to remain silent in situations of mobbing applied to other people, and as a result, they may feel emotional exhaustion. Observers, one of the components of the mobbing process, are people who are not directly involved in the mobbing process but are indifferent to these behaviors. Indeed, in both cases, it is clear that the perception of mobbing increases the level of emotional exhaustion of individuals through organizational silence. Therefore, while the relationship between mobbing and burnout is examined, it would be more comprehensive approach when the individuals' level of organizational silence towards organizational events is considered.