



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

PRESENTEİZM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şükran ORUÇ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM

AKSARAY, 2015

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı tüm akademik kurallara ve sosyal bilimler araştırmalarının etik ilkelerine uygun olarak gerçekleştirdiğimi ve sunduğumu; bu kurallar ve ilkelere aykırı hiç bir yol ve yardıma başvurmaksızın bizzat hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu; çalışmamın kullandığım veriler üzerinde her türlü oynamadan ve her türlü intihalden muaf olduğunu beyan ederim. Tezimle ilgili yaptığım beyana aykırı bir durum saptanırsa ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Şükran ORUÇ



Tarih

23.. /02 /2015

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 122208401 nolu öğrencisi Şükran ORUÇ'un Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği** ile kabul edilmiştir.

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM

Üye : Prof. Dr. Himmet KARADAL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yılmaz İÇERLİ

Aksaray Üniversitesi

Aksaray Üniversitesi

Aksaray Üniversitesi

Tezin Savunulduğu Tarih : 23.02.2015

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 30.06.2015 tarih ve 2015/15-5 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Şükran ORUÇ

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Ural Alp MANÇO
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında bilgi ve tecrübeleri ile bana destek sağlayan, değerli fikirleri ile yol gösteren değerli danışmanım; Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit Yıldırım'a ayrıca eğitim hayatım boyunca her daim yanımda olan anneme, babama ve kardeşlerime; bu süreçte bana yardımcı olan değerli dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Aksaray, 2015

Şükran ORUÇ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

PRESENTEİZM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Şükran ORUÇ

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM

Günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren örgütler; ilerleme, örgütsel başarı, yaratıcılık ve verimliliğin kaynağı olan sosyal, fiziksel ve ruhsal yönden sağlıklı işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu çalışmada; işgörenlerin bedensel ya da ruhsal rahatsızlıklar (sağlık sorunları, yönetim sorunları, kişisel problemler, işyeri kuralları, isteksizlik) yaşamalarına rağmen, çeşitli nedenlerden dolayı (işin kaybedilme korkusu, kariyer hedeflerini gerçekleştirememek korkusu) işyerlerinde bulunmaları olarak tanımlanan presenteizm olgusu ile günümüzde örgütlerde giderek yaygınlık kazanan ve işgörenlerin kendileri ya da örgütleri ile ilgili konularda bilgi ve düşüncelerini paylaşmamaları, kayıtsız kalmaları anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramı, yönetim bilimi çerçevesinde ele alınmıştır. Çalışma; ülkemiz presenteizm ve sessizlik yazınında akademik açıdan yapılmış, öncü bir çalışma niteliğindedir. Araştırmada presenteizm ile örgütsel sessizlik davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2015, 123 Sayfa

Anahtar Kelimeler: Presenteizm, Örgütsel Sessizlik

ABSTRACT

Master of Science Thesis

Presenteeism Effects of Organizational Silence

Şükran ORUÇ

Aksaray University

Graduate School of Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Supervisor : Assistant Professor Mehmet Halit YILDIRIM

Organizations operating in today's global competitive environment; progress, organizational success, creativity and productivity of the source of social, physical and spiritual needs a healthy workforce. In this study, employees 'physical or mental disorders (health problems, management problems, personal problems, workplace rules, reluctance) due Despite living a variety of reasons (job loss fear of career fear of failure to achieve the goals) which became widespread rapidly in the presenteeism cases identified as present in the workplace today, organizations and employees' themselves or they share information and ideas about the organization of issues are discussed within the framework of organizational silence management science concepts, meaning to remain indifferent. Working in our country is a pioneering work done in terms of academic qualifications, type presenteeism and silence. Silence between organizational behavior and presenteeism in the study concluded that there is a statistically significant relationship.

2015, 123 Pages

Keywords: Presenteeism, Organizational Silence

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
SİMGELER ve KISALTMALAR	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
BÖLÜM I : GİRİŞ	1
BÖLÜM II: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2. PRESENTEİZM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	3
2.1. Presenteizm Kavramı	3
2.1.1. Presenteizm Kavramının Önemi	4
2.1.2. Presenteizm Kavramının Tanımı	5
2.1.3. Presenteizm İle İlgili Kavramlar	6
2.1.3.1. Presenteizm ve Devamsızlık.....	6
2.1.3.2. Presenteizm ve Verimlilik	7
2.1.3.3. Presenteizm ve Depresyon.....	8
2.1.3.4. Presenteizm ve Stres	9
2.1.3.5. Presenteizm ve Tükenmişlik.....	10
2.1.3.6. Presenteizm ve İş Yaşam Dengesi	11
2.1.4. Presenteizm’in Nedenleri.....	12
2.1.5. Presenteizm ve Türkiye	15
2.1.5.1. Unilever’in Presenteizm Stratejisi:	16
2.1.5.2. Garanti Bankası’nın Presenteizm Stratejisi:	16
2.1.6. Presenteizmin Örgüt Açısından Zararları	16
2.1.7. Presenteizmin Sebep Olduğu Hastalıklar	17
2.1.8. Presenteizme Karşı Alınabilecek Önlemler	19
2.2. Örgütsel Sessizlik.....	20
2.2.1. Sessizlik Kavramı	20

2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Önemi	23
2.2.3. İşgörenlerin Örgütte Kullandıkları Konuşma Biçimleri	24
2.2.3.1. Üstleri Etkileme	25
2.2.3.2. Açıkça Konuşma.....	25
2.2.3.3. Sorumluluk Alma.....	26
2.2.3.4. Konu Benimsetme.....	26
2.2.3.5. Ses Çıkartma	27
2.2.3.6. Muhbirlik	27
2.2.3.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet.....	28
2.2.4. Örgütsel Sessizlikle İlgili Temel Yaklaşımlar	28
2.2.4.1. Beklenti Teorisi.....	28
2.2.4.2. Sessizlik Sarmalı.....	29
2.2.4.3. Fayda Maliyet Analizi	30
2.2.4.4. Kendini Uyarılama.....	31
2.2.4.5. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi	32
2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	32
2.2.5.1. Bireysel Nedenler	33
2.2.5.1.1. Kişilik.....	34
2.2.5.1.2. Geçmiş Tecrübeler	35
2.2.5.1.3. Yaş	35
2.2.5.1.4. Cinsiyet	35
2.2.5.1.5. Kontrol Odağı	36
2.2.5.1.6. Eğitim Düzeyi	36
2.2.5.1.7. Öz Saygı.....	37
2.2.5.1.8. İlişkileri Zedeleme Korkusu	37
2.2.5.1.9. İzolasyon (Dışlanma) Korkusu	38
2.2.5.1.10. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	38

2.2.5.1.11. Yöneticilere Güvenilmemesi	39
2.2.5.2. Örgütsel Nedenler	40
2.2.5.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu	41
2.2.5.2.2. Yöneticilerin Örtük/ Zımni İnançları	42
2.2.5.2.2.1. “Çalışanlar Güvenilmez ve Bencildir” İnancı	42
2.2.5.2.2.2. Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnancı	42
2.2.5.2.3. Sessizliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması İnancı	43
2.2.5.2.4. Ulusal ve Kültürel Normlar	43
2.2.5.2.5. Yöneticinin Yapısı	44
2.2.5.2.6. Adaletsizlik Kültürü.....	45
2.2.5.2.7. Sessizlik İklimi	45
2.2.6. Sessizlik Türleri	47
2.2.6.1. Kabullenici Sessizlik/Razı Olma Sessizliği (Acquiescence Silence)	48
2.2.6.2. Korunma Amaçlı/Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	49
2.2.6.3. Koruma Amaçlı/ Özgeci Sessizlik (Prosocial Silence).....	50
2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması	52
2.2.7.1. Sessiz Kalma.....	53
2.2.7.2. Sessiz Bırakılma	54
2.2.8. Sessiz Kalma Biçimleri.....	54
2.2.8.1. Sağır Kulak Sendromu.....	55
2.2.8.2. İşgören İtaati	55
2.2.8.3. Pasif Kalma ve Razı Olma.....	57
2.2.8.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	57
2.2.9. Örgütsel Sessizliğin Etkileri & Sonuçları	58
2.2.9.1. Karar Alma ve Değişim Süreçlerine Etkisi.....	61
2.2.9.2. İşgörenlerin Algı, Tutum ve Davranışları Üzerine Etkisi.....	61
2.2.9.3. Personel Tarafından Algılanan Kontrol Eksikliği	62

2.2.10. Örgütsel Sessizlik İkliminin ve İşgören Sessizliğinin Önlenmesi	62
BÖLÜM III: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	66
3. PRESENTEİZM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	66
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
3.2. Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması	67
3.3. Araştırmanın Modeli	68
3.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	69
3.5. Güvenirlik Analizi	71
BÖLÜM IV: BULGULAR	73
4. TANIMSAL İSTATİSTİK SONUÇLARI VE ANALİZLER.....	73
4.1. Tanımlayıcı Bulgular	73
4.2. Korelasyon Analizi	88
4.3. ANOVA Analizi	90
BÖLÜM V: TARTIŞMA.....	99
BÖLÜM VI: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
KAYNAKÇA	108

SİMGELER ve KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CCH: Call Center Hotel

Ed.: Editör

SPS: Standford Presenteeism Scale

SPSS: Statistical Package For The Social Sciences

N: Ankete katılan işgören sayısı

p: Anlamlılık derecesi

s. : Sayfa

ss.: Sayfa Sayısı

Vb: ve benzeri

Vd: ve diğerleri

α : Alfa

% : Yüzde

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1: Örgütlerde Sessizliğin Öne Çıkan Tanımları.....	22
Tablo 2: Örgütsel Sessizliğin Gelişim Süreci.....	41
Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları.....	73
Tablo 4: Cevaplayıcılara İlişkin Cinsiyet Dağılımı.....	74
Tablo 5: Cevaplayıcılara İlişkin Medeni Durum Dağılımı.....	75
Tablo 6: Cevaplayıcılara İlişkin Yaş Dağılımı.....	76
Tablo 7: Cevaplayıcılara İlişkin Eğitim Düzeyi Dağılımı.....	77
Tablo 8: Cevaplayıcıların Faaliyette Bulunduğu Sektör Dağılımı.....	78
Tablo 9: Cevaplayıcılara İlişkin Statü Dağılımı.....	79
Tablo 10: Cevaplayıcılara İlişkin Gelir Düzeyi Dağılımı.....	80
Tablo 11: Cevaplayıcıların Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreleri Dağılımı.....	81
Tablo 12: Cevaplayıcıların Çalışma Şekilleri Dağılımı.....	82
Tablo 13: Cevaplayıcıların Değiştirdikleri İş Yeri Sayısı Dağılımı.....	83
Tablo 14: Cevaplayıcılara İlişkin Çocuk Durumu Dağılımı.....	84
Tablo 15: Cinsiyete Göre Crosstab Analiz Sonuçları.....	86
Tablo 16: Presenteizm ve Örgütsel Sessizlik Korelasyon Analizi.....	89
Tablo 17: Presenteizm ve Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi.....	90
Tablo 18: Örgütsel Sessizlik ve Sosyo-Demografik Özellikler ANOVA Sonuçları.....	91
Tablo 19: Presenteizm ve Sosyo-Demografik Özellikler ANOVA Sonuçları.....	95
Tablo 20: Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları.....	98

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Presenteizmin Nedenleri.....	13
Şekil 2: Sessizlik Sarmalı.....	30
Şekil 3: Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Faktörler.....	47
Şekil 4: Örgütlerde Sessizlik Türleri.....	49
Şekil 5: Sessizliğin Türleri Ve Örnekleri.....	52
Şekil 6: Sessizliğin Sınıflandırılma Yapısı.....	54
Şekil 7: Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	61
Şekil 8: Araştırmanın Modeli.....	69
Şekil 9: Cevaplayıcılara İlişkin Cinsiyet Dağılımı.....	75
Şekil 10: Cevaplayıcılara İlişkin Medeni Durum Dağılımı.....	76
Şekil 11: Cevaplayıcılara İlişkin Yaş Dağılımı.....	77
Şekil 12: Cevaplayıcılara İlişkin Eğitim Düzeyi Dağılımı.....	78
Şekil 13: Cevaplayıcılara İlişkin Sektör Dağılımı.....	79
Şekil 14: Cevaplayıcılara İlişkin Statü Dağılımı.....	80
Şekil 15: Cevaplayıcılara İlişkin Gelir Düzeyi Dağılımı.....	81
Şekil 16: Cevaplayıcılara İlişkin Çalışma Süresi Dağılımı.....	82
Şekil 17: Cevaplayıcılara İlişkin Çalışma Şekli Dağılımı.....	83
Şekil 18: Cevaplayıcılara İlişkin Değiştirilen İş Yeri Sayısı Dağılımı.....	84
Şekil19:Cevaplayıcılara İlişkin Çocuk Durumu Dağılımı.....	85

BÖLÜM I : GİRİŞ

Müşteri tercih ve beklentilerinin sürekli değiştiği, değişim olgusunun hızının arttığı, kalitenin iyileştirilmesinin gerektiği ve rekabetin giderek şiddetlendiği günümüz çalışma ortamında örgütler; sürekli değişen ve gelişen rekabet ortamına karşı varlıklarını sürdürebilmek için bedenen ve ruhen sağlıklı işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Tüm bunların yanı sıra, işgörenlerin örgütlerde yaşadıkları “presenteizm” olgusu ve bunun sonucunda örgüt içerisinde yaşanan “örgütsel sessizlik” problemi de örgütleri önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütsel sessizlik; işgörenlerin örgüt ile ilgili herhangi bir konu hakkındaki fikir ve görüşlerini ifade etmemesi, bilinçli olarak esirgemesi, saklaması olarak ifade edilmektedir. Çalışma hayatında artarak büyüyen ve çeşitli sorunlara neden olan presenteizm ise; varolma(ma), devamsızlık anlamına gelmektedir.

Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışma; Standford Presenteizm Ölçeği (SPS 6)” ve Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği yoluyla ölçümlenmiştir. Tek boyuttan oluşan Presenteizm Ölçeği; örgütte işinin başında olan işgörenin, hasta olması halinde işi ve yöneticisi ile ilgili tutumuna yönelik ifadeleri içermektedir. Örgütsel sessizlik ölçeği ise; kabullenici sessizlik, savunma amaçlı (korunmacı) sessizlik, örgüt yararına (korumacı) sessizlik olmak üzere sessizliğin üç alt boyutundan oluşan ifadeleri içermektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde; presenteizm ve örgütsel sessizlik yazını incelenerek, ilgili alan yazın taraması yapılmış; presenteizm kavramının doğuşu, önemi açıklanmış, presenteizm kavramının tanımı yapılarak, presenteizm ile ilgili kavramlar belirtilmiş, presenteizmin nedenleri üzerinde durularak, ülkemizde de presenteizm, presenteizmin örgüt açısından zararları, sebep olduğu hastalıklar ve presenteizme karşı alınabilecek önlemler ifade edilmiştir. Ayrıca, presenteizm olgusunun neden olduğu örgütsel sessizlik kavramı, önemi, işgörenlerin örgütte kullandıkları konuşma biçimleri, örgütsel sessizlikle ilgili temel yaklaşımlardan bahsedilerek, örgütsel sessizliğin nedenleri, sessizlik türleri, örgütsel sessizliğin sınıflandırılması, sessiz kalma biçimleri, örgütsel sessizliğin etkileri, sonuçları ile işgören sessizliğinin ve sessizlik ikliminin önlenmesi anlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise; presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Araştırma verileri; Aksaray İlinde, perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren 161 çalışanın örneklem olarak seçilmesiyle elde edilmiştir. Bu bölümde; araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, araştırma modeli, hipotezler, örneklem, veri toplama araçları ve bulgular yer almaktadır. Ölçeklerin güvenirlik analizleri yapılarak, hipotezler test edilmiştir. Çalışma; tartışma, sonuç ve öneriler ile sona ermiştir.

BÖLÜM II: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2. PRESENTEİZM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

2.1. Presenteizm Kavramı

Örgütler açısından özellikle son çeyrek yüzyılda önemli bir problem olarak kabul gören presenteizm olgusu, aslında çok daha eskiye dayanan bir geçmişe sahiptir. İlk olarak; Mark Twain (1892) “presenteizm” kavramını Oxford Online İngilizce Sözlüğünde yer aldığını, “The Amerikan Claimant” adlı kitapta ileri sürmüştür. Daha sonra bu kavram; zaman zaman “Everybody’s Business” (1931), “The National Liquor Review” (1943), “Contemporary Unionism” (1948)’de yer almıştır. 1970’li yıllarda ise presenteizm; devamsızlık kavramıyla hemen hemen aynı anlamda kullanıldıysa da, 1980’li yıllardan itibaren kavramlar arasındaki farklılıklar ortaya konulmaya başlanmıştır (Özmen; 2011:3).

Bu kavram; sağlık, verimlilik yazınında ise ilk defa 1990’lı yılların ikinci yarısından sonra örgütsel yönetim konusunda önemli bir isim olan Cary Cooper tarafından tanımlanmıştır (Yalım; 2005: 380, Çoban, Harman; 2012). Cooper çalışmasında presenteizmi; çalışanların karşı konulamaz derecede uzun saatler çalışması ya da en azından çalışıyor gibi görünmesi olarak tanımlamaktadır (Özmen; 2011: 3). Cooper, presenteizmin ortaya çıkışını XX. Yüzyılın ikinci yarısından sonra meydana gelen ve toplumun yapısına etki eden olaylara dayandırmaktadır. Özellikle 1990’lı yıllarda dünya genelinde yaşanan ekonomik durgunluk, bu durgunluğa bağlı olarak işletmelerin küçülmeye gitmesi ve bunun sonucunda çalışanların işsiz kalması, iş garantisi olmadan çalışmak zorunda kalınması, presenteizm olgusunu doğuran temel neden olmuştur (Cooper; 1998: 313-314). Bu tarihe kadar bu kavram üzerinde çalışılmış ve bu kavram araştırılmışsa da devamsızlıkla birlikte incelemeye tabi tutulmuştur. Oysaki Cooper ve daha sonraki araştırmalar ve birçok görüş presenteizmin devamsızlıktan çok farklı bir yapısı olduğunu ortaya koymaktadır (Özmen; 2011: 3).

2.1.1. Presenteizm Kavramının Önemi

İşletmelerde örgütsel amaçlara ulaşmak için ürün ile hizmetlerin üretimi sürecinde, çalışanların göstermiş oldukları çaba önemli bir yere sahiptir. İşletmenin üretme gücü ve ne ölçüde etkili olacağı, yine örgüt çalışanlarının verimli olma durumuna bağlıdır. Bu yüzden çalışanlara bağlı olarak yaşanan verimlilik kayıplarının önlenmesi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından son derece önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların verimliliklerini etkileyen pek çok faktörün bulunduğunu göstermektedir. Presenteizm olgusu da çalışanların verimliliklerini etkileyen pek çok faktörün başında gelmektedir (Yumuşak; 2008: 241-242).

Örgütlerde yaşanan presenteizmin maliyeti, işe devamsızlık ve sağlık problemlerinin getireceği maliyetten daha büyük olmaktadır. Çünkü presenteizm (işte varolamama) problemi, kronik sağlık koşullarının varlığıyla ağırlaşmaktadır. Depresyon yaşayan çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada; bu belirtileri gösteren çalışanların işe devam etmemelerinin neden olduğu kaybın, örgütte bulunup verimsiz olmalarının neden olacağı kayıptan daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yalım; 2005: 382, www.biomed.com.tr).

Örgütlerde yol açtığı maliyetler sebebiyle çalışma hayatında gittikçe büyüyen problemler oluşturan işte var ol(ama)ma anlamına gelen presenteizm, ortaya yeni çıkmış bir sorun değildir. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, sorunun henüz tam olarak ortaya konulamadığı görülmektedir. Ayrıca presenteizm, disiplinler arası bir problem olduğu için gerek sosyal politikacılar, işletmeciler, iktisatçılar gerekse sağlık problemleri ile ilgili çalışma yapanlar tarafından kapsamlı araştırmaların yapılmasını gerekli kılan, problemlili bir alan olarak görülmektedir. İnsan kaynakları ise bu problemi; örgütlerde yaşanan performans düşüklüğü ve verimlilik kaybı açısından değerlendirmektedir. Ancak bu noktada performans düşüklüğünün, verimlilik kayıplarının sebepleriyle birlikte çalışanların duygusal durumlarının da değerlendirilmesi ve çözülmesi gerekmektedir. Örgütler ile işgörenler karşılıklı olarak birbirlerine gereksinim duyarlar. Çünkü sağlıklı işgörenlerle sağlıklı işletmeler, sağlıklı işletmelerle ise daha sağlıklı işgörenler elde edilebilecektir. Bu yüzden, presenteizmin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuzluğu giderebilmek temel amaç olmalıdır (Çiftçi; 2010).

2.1.2. Presenteizm Kavramının Tanımı

Örgütlerde üretim, doğrudan (iş çevresi ya da işin gerçekleştirilmesi) ve dolaylı (sağlığın etkilenmesi ya da iyi olması) olarak pek çok faktörden etkilenmektedir. Bazı araştırmacılar presenteizmi, sağlık nedeniyle yapılması gereken işlerin yapılamaması ile ilişkilendirirken, bazı araştırmacılar ise işin kalitesi ve güvenilirliğinin etkilenmesiyle ilişkilendirmişlerdir (Özmen; 2011: 3).

Yazında, presenteizm kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış birçok tanımı mevcuttur. Kökeni presence (hazır bulunma, var olma, orada bulunma) kelimesinden türetilen, İngilizce’de presenteeism olarak ifade edilen bu kavram; dilimizde işte, örgütte varol(ama)ma kavramlarıyla ifade edilmektedir. Presenteizm kavramının kelime anlamı ise; görünürde yani fiziksel olarak var olma, bulunma, işte var ol(ama)ma durumuna işaret etmektedir (Dewa, Mc Daid, Ettner, 2007:350). Yani kişinin kendisinin işte olmasına karşın, düşüncelerinin farklı âlemlerde olması, bunun sonucunda ise işgörenin örgüte daha az katılım göstermesi, iş performansını gösterememe durumudur (Aydemir; 2011, Ağca; 2011, Alyssa, Schultz vd., 2007: 547-579).

Bir diğer tanıma göre ise presenteizm; örgüt içerisinde bulunup, işyeri kuralları, yönetim sorunları, isteksizlik, kişisel problemler, sağlık problemleri ya da diğer bir takım sebeplerden dolayı işini tam anlamıyla yapamayan işgörenin bulunduğu durumdur (Hemp: 2004, Zengerle:2004). Hastalık ve şikayetlere rağmen işi bırakıp, devamsızlık etme davranışı yerine; işe devam edilmesi fenomenidir (Biron; 2006:26, Aronsson, Gustafsson vd., 2000:502-509). İşgörenlerin sağlık problemleri yaşamasına rağmen görevlerinin, işlerinin başında olması durumu ve bunun sonucunda yaşanan verimlilik kaybı, performans düşüklüğü (Burton vd.; 1999), Yani; işgörenlerin sağlık problemleri yaşamasına rağmen işinin başında bulunması durumudur (Lowe; 2002, Meerding vd., 2005: 517).

Presenteizm, örgütlerdeki “hasta çalışan”ı ifade etmektedir. Çalışan işine gitmesine rağmen, mesaisini şahsi işleriyle tamamlamaktadır. Yani örgütlerde, işgörenin mesai saatleri içerisinde, görevleri dışında yapması gereken işlerle uğraşması, presenteizm davranışına işaret etmektedir. Presenteizmle ilgili bazı örnek davranışlar; mesai saatleri içerisinde iş yerinde müzik dinlemek veya televizyon izlemek, İnternette iş dışı vakit geçirmek (Online alışveriş yapmak, kişisel ödemelerde

bulunmak), doktor, kuaför vb.randevuların mesai saatlerine ayarlanması, bilgisayarda oyun oynamak ya da aile fertleri veya diğer bireyler ile iş dışı mailleşmek, telefon görüşmeleri olarak sayılabilir. Bu davranışlar, iş yerinde bulunan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmekte ve örgütsel performansa, verimliliğe etki etmektedir (D'Abate ve Eddy, 2007:362).

2001 yılında ABD'de 29.000 kişinin katıldığı bir araştırma sonucuna göre; son iki hafta içerisinde sağlık problemleri sebebiyle verimsiz bir iş günü geçirdiğini ifade edenler; %38,3 olarak tespit edilmiştir. Bir diğer araştırmada ise, çalışanların %7'sinin hasta olmalarına rağmen işe devam ettikleri belirlenmiştir. Yine yapılan farklı araştırmalarda; sağlık çalışanları, sosyal hizmet verenler ve eğitimcilerde presentizmin daha yaygın olarak yaşandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sektörler, çalışanların yerlerini bir başka çalışanın doldurması ile ilgili problemlerin yaşandığı ve iş yoğunluğunun oldukça fazla olduğu sektörlerdir (Mandıracıoğlu; 2013).

2.1.3. Presenteizm İle İlgili Kavramlar

Örgütlerde çok yönlü bir etkisi olan, gün geçtikçe önemi daha iyi anlaşılan ve etkilerinin daha fazla arttığı presenteizmin, dilimizde tek bir kelime ile ifade edilebilmesi zordur. İfade edilebilmesi güç ve anlaşılması zor olan bu olgu, yazında pek çok kavramla ilişkilendirilmektedir. Devamsızlık, depresyon, verimlilik, stres, tükenmişlik, iş-yaşam dengesi gibi temel kavramlar, presenteizmle yakından ilişkili olan kavramların başında gelmektedir.

2.1.3.1. Presenteizm ve Devamsızlık

Örgüt çalışanlarının, çalışma saatleri içerisinde, bulunması gereken yerde düzenli olarak bulunmaması durumu devamsızlık olarak nitelendirilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik; 2008: 391). Devamsızlık ile presenteizm kavramları uzun yıllar aynı kavram olarak nitelendirilse de, aslında önemli farklılıklara sahiptir. Çünkü devamsızlık; iş yerine gelmeyen çalışandan söz eden açık bir kavramken, presenteizm işyerinde bulunup, yeterli performans gösteremeyen çalışanla ilgilidir. Yani devamsızlıkta, fiziki bulunmazlık vardır (Hemp; 2004: 55). Yapılan çalışmalarda;

herhangi bir sebepten sorun yaşayan çalışanların işe gitmesinin, devamsızlık yapmasına oranla daha çok verimlilik kaybına neden olduğu kanıtlanmıştır (Wang vd.; 2003, Goetzel, 2004: 399). Bunun sebebi ise; devamsızlığın sadece işe gelmeyen çalışanın performans kaybına ilişkin olmasına karşın, presenteizm yaşayan çalışanın örgütte bulunması sonucu yaşadığı sorunu, ya da rahatsızlığını diğer çalışanlara bulaştırma ihtimalidir.

2.1.3.2. Presenteizm ve Verimlilik

Temelde etkililik ve etkinlik bileşenlerinden oluşan verimlilik kavramına bireylerin, kişisel ilgi ve durumlarına göre farklı anlamlar yükledikleri görülmektedir. Bu kavram; yenilik, kalite, verim, iş hayatının kalitesi gibi performans boyutlarını da kapsamaktadır. (Pekel; 2001: 67-68).

Sağlık problemleri yaşamasına rağmen, çeşitli sebeplerden dolayı işinin başında bulunan çalışanın iş performansında ve verimliliğinde düşüşler meydana gelmektedir. Yaşanan dikkatsizlikler ve bunların sonucu iş kazalarına, ürün standardında çeşitli sorun ve aksaklıklara neden olmakta, örgütlere ek maliyetler yaratmaktadır. Presenteizm uzun vadede sağlık giderlerini de artırmaktadır. Yapılan çalışmalarda; toplam hastalık maliyetinin %18 - %61'inin örgütlerde yaşanan presenteizm kaynaklı olduğu ifade edilmektedir. ABD'de iş dünyasında yaşanan presenteizmin, çalışan kişi sayısına yılda yaklaşık 225 dolar kayba neden olduğu hesaplanmıştır. Toplam maliyetin ise, 150 milyar dolar olduğu hesaplanmıştır. Bazı durumlarda ise yaşanan presenteizmin, devamsızlıktan daha maliyetli olduğu belirlenmiştir. Presenteizm maliyetleri, bazı sağlık sorunlarının tedavi masrafını geçmektedir. Örneğin; Alerjik rinitli hastaların şikayetlenmelerin olduğu dönemin, 2.3 saat/gün verimsiz güne neden olduğu belirtilirken, bu hastalığa yakalanan çalışanların, ağrılı dönemlerinde verimlilik kayıplarının %24'e çıktığı belirtilmiştir (Mandıracıoğlu; 2013). Yine yapılan bir başka araştırmada; diyabet sebebiyle verimlilik kaybına bağlı maliyet, 40 milyar dolar olarak hesaplanmasına karşın, diyabet hastalığının tedavisi için gereken maliyet, 20 milyar dolardır. Grip atağının ise ortalama, 5.9 saatlik kayba neden olduğu görülmektedir (American Diabetes Association; 2003: 917:932).

2.1.3.3. Presenteizm ve Depresyon

Depresyon; mutsuzluk ve umutsuzluğun da yer aldığı en önemli psikiyatrik bozukluklardan biridir. Davranış bilimcilere göre ise depresyon, uygunsuz ve yeterli olmayan etkenlerin geri çekilmesi sonucu oluşmaktadır. Depresyon belirtileri gösteren hastaların %78'den fazlası geleceğe umutsuz bakmaktadır. Depresif kişi, planlarının uzun dönemli hedeflere karşı etkin olamayacağına inanır. Ve yaşanan başarısızlıklardan kendilerini sorumlu tutar. Bunun dışında oluşan kararsızlık, harekete geçememe, değersizlik, işlerini yapamama suçlaması en yoğun depresif yakınmaları oluşturmaktadır (Dilbaz, Seber; 1993). Yapılan araştırmalarda; örgütlerde yaşanan presenteizm sonucu ortaya çıkan depresyonun, verimli zaman kaybı maliyetinin 32 milyar dolar olduğu belirtilmektedir (Mandıracıoğlu; 2013).

Dünya Sağlık Örgütü ise depresyonu; gelecekte dünyada hızlıca artacak olan küresel bir sorun olarak tanımlamaktadır. Depresyon belirtileri gösteren işgörenler üzerinde yapılan bir araştırmada; depresyon yaşayan işgörenlerin, depresyon belirtilerini göstermeyen işgörelere yedi kat oranla daha fazla verimsizlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca depresyon; kişinin verimliliğini olumsuz yönde etkilemesinin yanı sıra, takım çalışmasına dayanan projelerin yürütüldüğü örgütlerde, diğer işgörenlerin de verimliliğini düşürmektedir (www.biymed.com.tr).

Amerika'da depresyon belirtileri gösteren işgörenler üzerinde yapılan diğer bir araştırmada ise; örgütlerde, presenteizm kaynaklı yaşanan depresyonun maliyetinin 44 milyon dolar olduğu, bu oranın ise gittikçe artarak devam ettiği sonucuna ulaşılmıştır (American Diabetes Association; 2003: 917:932).

Depresyon belirtileri gösteren işgörenlerin, mevcut işlerine devamsızlık yapmalarının neden olduğu 8.27 milyar dolarlık kayba karşılık, iş yerinde bulunup verimsiz olmaları, yani değer oluşturmamalarının neden olduğu kayıp ise, 35.73 milyar dolardır. Buna karşın, depresyon belirtisi göstermeyen işgörenlerin verimlilik kayıpları haftada, 1-5 saat iken; gizli depresyon belirtileri gösteren işgörenler haftada, 5-6 saat kayba neden olmaktadır (www.biymed.com).

2.1.3.4. Presenteizm ve Stres

Önceki yüzyıllarda insanlık, salgın hastalıklarla mücadele etmekteyken, günümüzde hastalıkların, gerek nedeni gerekse çeşidi değişmiştir. Günümüz insanı; yaşamı tehdit eden, hastalıkların oluşmasına zemin hazırlayan “stres” kavramının önemini, gün geçtikçe daha iyi algılamaktadır. Gerilim, baskı, zorlanma, sıkıntıya düşme gibi kavramlarla tanımlayabileceğimiz stres; ”bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki” olarak tanımlanabilmektedir (Aslan, 2008: 199).

Başka bir anlatımla stres; kişilerin huzuru ve esenliği için bir tehlike olarak algılandığı olaylara karşı gösterdiği, psikolojik ve fizyolojik tepkiler bütünüdür. Ayrıca organizmanın düşünsel ve bedensel sınırlarının zorlanmasıyla oluşan stres, örgütlerde ve sosyal çevrede bireyin sağlığına zarar verecek olaylar ve durumlar nedeniyle ortaya çıkacak belirtileri kapsamaktadır (Şimşek, Akgemci, Çelik; 2008: 329).

Tıbbi araştırmalarda, uzun süreli strese maruz kalmanın; yüksek kan basıncı, damar sertliği, yorgunluk, tansiyon, obezitenin yanı sıra örgütlerde tükenmişlik ve presenteizme de neden olduğu belirtilmektedir (Huberman; 2012).

Bireyler, stresle en fazla iş ortamlarında karşılaşır. Örgütlerde çok fazla ya da yetersiz denetim, aşırı ses, ısı, ışık, veya bireylere verilen yetersiz sorumluluk stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bireyler, stresli ortamlara aynı şekilde tepki vermezler. Örneğin, başarıya isteği yüksek olan bir işgöreni, işle ilgili gerilim motive ederken; bu durum diğer bir bireyin saldırganlık ya da işi yapmama gibi tepkiler göstermesine neden olabilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik; 2008: 329).

CCH'nin yabancı şirketler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda ise; işgörenlerin %52'sinin strese ve tükenmişliğe bağlı olarak moral ve motivasyonlarında azalma görüldüğünü, bu durumun ise presenteizme bağlı olarak verimlilik kayıplarına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aaron; 2012). Ancak stres, her zaman olumsuz olarak nitelendirilmeyebilir. Stres, özellikle iş ortamlarında becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan bir heyecan, bir enerji şeklinde işgörene fayda da sağlayabilmektedir. Bazı uzmanlar, ılımlı stres altındaki işgörenlerin, işlerinde daha yüksek performans gösterdiklerini savunmaktadırlar. Yararlı aktiviteler ve yeni

yöntemlerin kazanılmasında ise bir miktar stresin varlığı, psikolojik gelişme için gerekli olabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik; 2008: 329).

Presenteizme neden olan faktörlerin en önemlisi stres olup, örgütlerde strese neden olan unsurların, (ekonomik belirsizlikler, aşırı iş yükü, çok fazla ya da çok az sorumluluk, iş koşullarının değişmesi, çalışanın desteklenmemesi) işe devamsızlığın yanında presenteizme de neden olduğu görülmektedir.

2.1.3.5. Presenteizm ve Tükenmişlik

Tükenmişlik; herhangi bir amacı gerçekleştirmek için gerekli olan duygusal, fiziksel ve psikolojik kaynakların tükenmesi anlamına gelmektedir (Aydemir; 2011, Sağlam Arı ve Bal; 2008). Ayrıca bu kavram; “başarılı olamama, aşırı yıpranma neticesinde kişilerde yaşanan enerji kaybı ya da karşılanamayan istekler sonucunda kişinin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak da tanımlanmaktadır. Bir başka tanıma göre ise; işyerindeki strese ve stres artırıcı unsurlara gösterilen tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir problem olup, stresle etkin bir şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın bir sonucudur. (Sağlam Arı ve Bal; 2008).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler;

- Duygusal açıdan tükendiklerini düşündükleri için hiç kimseye bir şey veremeyeceklerini zannederler.
- Kendilerini ve yaptıkları işleri olumsuzluklarla tanımlar, kendilerini de beğenmezler.
- Çok yorgun olmalarına rağmen dinlenmez, işlerine devam ederler sürekli yorgun çalışırlar.
- Karar vermede zorluk çekerler.
- Sağlık sorunları yaşarlar. Fiziksel olarak enerji kayıpları gözlenir.
- İş, sosyal ve aile hayatlarında ilişkileri bozulmuştur, sürekli sorunlar yaşarlar.
- İş ortamındaki müşterilerle sürekli problem yaşarlar.

Tükenmişlik sendromu; örgütlerde oldukça yaygın görülen bir durum olmakla beraber, çalışan kişilerin %80’inin iş hayatlarının bir noktasında mutlaka bu sendroma

yakalandığı görülmektedir. Ancak, bu durum belirli faktörlere bağlı olarak zamanla ortaya çıkmakta, kişinin iş-aile-sosyal yaşantısında problemler yaşamasına neden olmakla birlikte, kişilerin kendilerini huzursuz hissetmelerine yol açmaktadır. Tükenmişlik sendromu en fazla; hizmet sektöründe çalışan yönetici kademesinde bulunan kişilerde, kurtarıcı pozisyonunda bulunanlarda, örgütlerde hayati önem taşıyan kararları verme yetkisinde bulunan kişilerde, takım liderlerinde görülmekte, bunun yanı sıra iş yetiştirme konusunda zaman baskısı yaşayan, dikkat gerektiren işlerle uğraşan, ufak ayrıntılara fazlasıyla önem verilmenin gerekli olduğu işleri yapanların, tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduğu bilinmektedir (www.psikonet.com.tr).

Yayınlanan bir yazıda ise; örgütlerde presenteizmin etkilerinin ve gizli maliyetlerinin en fazla tükenmişlik sendromu ile kendini gösterdiği belirtilmektedir. Ve yine aynı yazıda, tükenmişlik sendromunun düşük ücret politikalarının uygulandığı, çalışma saatlerinin esnek olmadığı, personellerin sağlık problemlerinin önemsenmediği ve fiziksel çalışma ortamının yetersiz olduğu örgütlerde daha fazla rastlandığı belirtilmektedir (Huberman; 2012).

Presenteizm ile ilgili deneysel ve bilimsel bir çalışma yapılmamış olmasına rağmen, presenteizmin ve buna bağlı olarak oluşan stresin tükenmişlik sendromuna öncülük ettiği bilinmektedir (Demerouti ve Le Blanc vd., 2008: 53).

2.1.3.6. Presenteizm ve İş Yaşam Dengesi

Ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda son yıllarda yaşanan kalıcı değişimler, iş yaşantısı açısından farklı bakış açılarını da beraberinde getirmektedir. Bu süreçte, hem çalışan bireyin yaşantısında işin zamanla önem kazandığını, hem de ailenin psikolojik işlevlerinin önemini artırarak koruduğu görülmektedir. Bu çerçevede, iş-yaşam dengesinin sağlanmasının öneminin giderek arttığını ve bu dengenin gerek çalışan bireyler, gerekse aile bireyleri açısından ulaşılmasının önemli bir hedef haline geldiği görmekteyiz. Yazında, İş-yaşam dengesinin tanımlanmasında bazı sorunlarla karşılaşılrsa da kısaca; bireylerin hem yaşantısındaki, hem de örgüt içerisindeki sorumluluklarını, görevlerini yerine getirebilecek zamanının olması şeklinde

tanımlanmaktadır. Bireylerin en az rol çatışması yaşayarak iş ve sosyal hayatında doyuma ulaşması, fonksiyonlaşmasıdır (Kapız Özen S.; 2002).

Örgütlerde iş yükünün fazla olması presenteizm olgusunun yaşanılmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Baskının ve iş yükünün fazla olmasına karşın desteğin yetersiz olması, işgörenlerin rahatsız olmalarına rağmen işe gitmeleri ile sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda, iş-yaşam dengesinin sağlanamamasına neden olan; işin tamamlanmasının gecikmesi, iş yükünün fazla olması, amaçların ulaşılabilir olmaması, sorumluluk duygusunun fazla olması, plandan geri kalmak gibi unsurlar presenteizmi oluşturan faktörler arasında yer almaktadır. Bu yüzden presenteizm iş-yaşam dengesi açısından önemli bir sorun olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde çeşitli sebeplerden dolayı, iş-yaşam dengesinin kurulamaması iş görenlerin iyi hissetmemelerine rağmen örgüt içerisinde bulunmaları ile sonuçlanmaktadır. Ayrıca iş-yaşam dengesinin kurulamamış olması; stres, kaygı, depresyon gibi durumların yaşanmasına neden olduğundan bu durumlar uzun vadede presenteizme neden olmaktadır. Ofiste bulunma zorunda olma hissi, uzun vadede iş-yaşam dengesini daha çok bozmakta, bu durumun neden olduğu sorunun boyutu da daha fazla büyüyerek devam etmektedir (www.biymed.com).

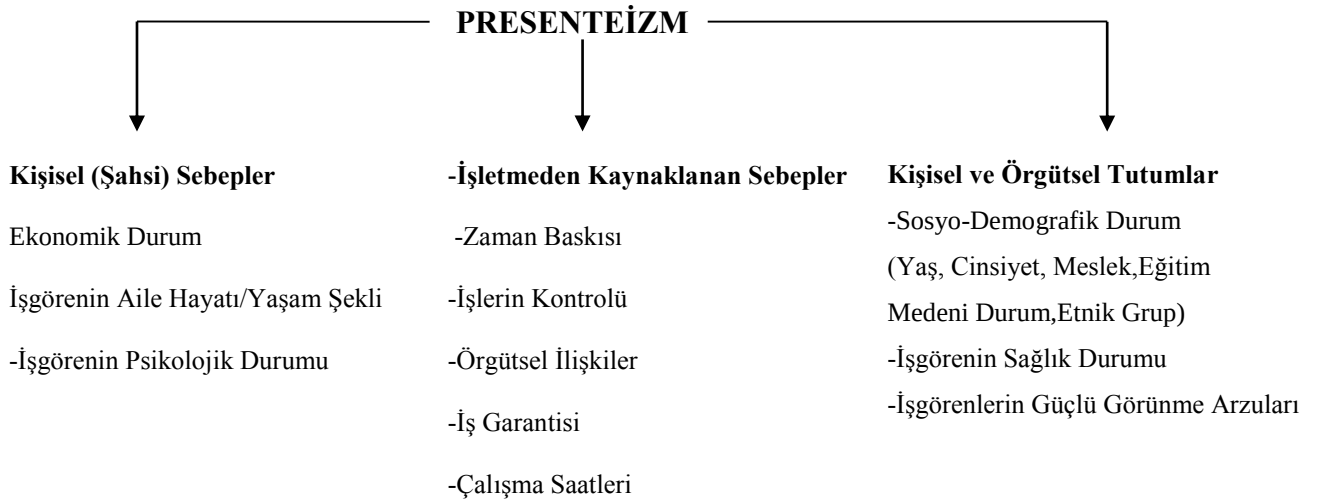
2.1.4. Presenteizm'in Nedenleri

Presenteizm örgütten ayrılmayla ilgili olup, ekonomik problemlerin yaşandığı zamanlarda daha sık görülmektedir. Çünkü, işsizlik oranlarının yüksek olduğu bu dönemlerde insanlar, işlerini kaybetmekten daha fazla korkmaktadırlar. Böyle durumlarda, örgütlerde işgörenlerin örgütsel bağlılıkları düşük olsa bile uzun süreli çalışmaları artmakta, devamsızlık oranlarında ise azalmalar görülmektedir. Bu durum kişilerin etkili çalıştıklarını göstermemekle beraber, gizli verimlilik kayıplarına ve presenteizme neden olmaktadır (Kinjerski: 2010, Çiftçi; 2010).

Yazında, örgütler üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütlerde yaşanan presenteizm probleminin temelde iki farklı davranış biçiminden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Kurumsal Psikolog Cary Cooper; 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra artış gösteren fazla mesai ve iş güvenliğinin olmaması durumlarının presenteizmin etkisini artırdığını belirtmektedir. Yani Cooper'a göre işyerindeki baskı ortamı, presenteizmin asıl nedeni olarak öne sürülmektedir. İkinci

davranış şeklinin ise; 1990 sonrası işgörenden kaynaklı huzursuzluk ve yaşanan devamsızlık olduğu savunulmaktadır. Sağlık problemleri yaşamasına rağmen kendini işine gitmek zorunda hisseden işgörenin bazı (depresyon, baş ağrısı, stres, grip) rahatsızlıklar nedeniyle tam anlamıyla performans sağlayamadığı, verimlilik gösteremediği belirtilmektedir (Yalım; 2005: 381).

Şekil 1: Presenteizmin Nedenleri



Hansen ve Andersen (2008) ise çalışmasında; yaşanan presenteizmin sebeplerini işletmeden kaynaklanan sebepler, kişisel (şahsi) sebepler, kişisel ve örgütsel tutumlar (koşullar) olmak üzere üç faktöre dayandırmıştır. Hansen ve Andersen'in (2008) yaptığı bu ayrıma göre, presenteizme neden olan kişisel nedenler; işgörenin kendisiyle ilgili olan etmenlerdir. Bu etmenler; çalışanın ekonomik durumu/alım gücü, çocuk sahibi olma(ma) (Hansen ve Andersen; 2008:963, Özmen; 2011: 6-7, Harman, Çoban; 2012), ailede yaşayan diğer bireylerin sağlık durumu ya da diğer sorunları, işgörenin sahip olduğu psikolojik durum ve aile hayatında yaşadığı zorluklar/problemler gibi işgörenin kendisiyle ilgili olan etmenlerdir. Bu etmenler de işgören performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Koçoğlu; 2007:5, Hansen ve Andersen; 2008:963, Özmen; 2011: 6-7, Harman, Çoban; 2012). Diğer bir ayrım ise; işgörenin yapmakla görevli olduğu işi/görevi belirli bir zamanda yetiştirmesi için işgörene zaman baskısı yapılması. Sağlık problemi sebebiyle işe gelmediğinde işlerin tamamlanamayacağı düşüncesi, yapılan işlerin kontrolünün çalışanı rahatsız edecek biçimde olması, örgüt içerisinde işgörenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkileri, uzun çalışma saatleri ve terfi imkânlarıdır. Son ayrım ise kişisel ve örgütsel tutumlardır. Çalışanların

örgüt içerisinde kendilerini her zaman güçlü göstermek istemeleri, işgörenlerin sağlık durumları ve sosyo-demografik özellikleri ile ilgilidir. İşgörenin sağlık sorunları yaşamasına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı iş yerinde bulunması ayrıca işgörenin sosyo-demografik özellikleri (Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek v.b.) presentizm davranışının oluşmasına neden olmaktadır (Hansen ve Andersen; 2008:963, Özmen; 2011: 6-7, Harman, Çoban; 2012). Örneğin; kadın çalışanların iş-aile hayatı dengesi konusundaki sorumlulukları, erkek çalışanlara göre daha fazladır ve kadın çalışanlar, erkeklere oranla daha yoğun stres yaşamaktadır. Bu yüzden, oluşacak stres kökenli presentizme yakalanma durumları daha yüksek olmaktadır (Özmen; 2011:7). Aynı şekilde çocuk sahibi olan işgörenlerin de, çocuğu olmayan işgörelere oranla daha fazla presentizm sorunu yaşadığı görölmektedir (Aronsson vd., 2000:505).

İş örgütlenmelerinde, erkeklerin daha fazla baskın davranması da kadın çalışanlar açısından problem teşkil etmektedir. İşgören aile yaşamında bir takım problemler yaşıyorsa, memnun değilse ya da aile sorumluluklarından kaçmak istiyorsa, işe daha fazla zaman harcayabilecektir. (Hansen ve Andersen; 2008: 964). Bu durumun neden olacağı işkolizm de, presentizmin sebepleri arasında sayılabilmektedir. İşkolik insanların yaşadıkları stres, kaygı, sağlık problemleri ya da aileleriyle yaşadıkları diğer problemlerden dolayı yaşam doyumları düşüktür. Diğer yandan fazla çalışma saatleri; stres yaşanmasının yanında, fiziksel ve ruhsal sorunların yaşanmasına da sebep olabilmektedir. Ayrıca aşırı sinirlilik ve stres halinin, hataların artmasına ve iş kazalarına yol açabileceği söylenebilir. İşkolik olarak nitelendirilen çalışanlar örgütlerde; takım ruhunu yok etme, diğer işgörelenler arasında sert rekabete neden olma gibi olumsuz durumlara neden olabilmektedir (Çakır; 2001: 61-64).

Yapılan çalışmalar, toplum ile işgücü yaşlanmasının da presentizm üzerinde etkisinin olduğunu belirtmektedir. İşgücü yaşlanmasının özellikle Avrupa ölkelerinde artış gösterdiği, Günümüzde; Avustralya'da 45 ve üzeri yaş grubunun, çalışan toplum içindeki oranı % 36.7 iken, bu oranın 2050 yılında %40.2'ye yükseleceği tahmin edilmektedir (Mandıracıoğlu; 2013).

Presentizmin en önemli nedeni, işgörelenlerin bedenlen ve ruhsal anlamda rahatsız olmasına rağmen, iş yerlerinde bulunmak zorunda olmalarıdır. O halde; rekabetin kızıştığı, işgörelenlerin fazla mesaiye, fazla çalışmak zorunda bırakıldığı

örgütlerde, presenteizm kaçınılmaz bir hal alacaktır. Personellerin performans değerlendirilmesi ve ödeme sistemlerinin bu faktöre dayandırılması da, presenteizmi ortaya çıkaran önemli bir nedendir. Üst yönetim, yönetici tutumu, örgüt içi belirsizlikler, düşük ücretlendirme, iş sınırlarının tam ve net olarak çizilememesi, örgüt kültürü, iş kontrolünün düşük olması, çalışanın özerkliğinin az olması, iş arkadaşları arası ilişkiler, işyerindeki personel sayısı kavramları da presenteizm üzerinde etkilidir (Cullen ve McLaughlin, 2004: 510-516).

Biron vd. (2006: 34) çalışmasında; işgörenlerin %51,5'inin hasta olmasına rağmen yine de işlerine devam etmelerinin sebeplerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- ✓ İşlerin yoğunluğu, zorluğu ve yetişmesi gereken işler: %31,6
- ✓ Hastalığın önemsenmemesi: %15,1
- ✓ İşe devam edilmemesi durumunda pozisyonun, görevin veya işin kaybedilme korkusu: %13,4
- ✓ Profesyonellik ve suçluluk hissi: %27,7
- ✓ Olumsuz söz ya da davranıştan çekinme: %9,4
- ✓ İş yerine duyulan sevgi: %2,8

2.1.5. Presenteizm ve Türkiye

Presenteizm, dünyanın yanı sıra Türkiye'de de son dönemlerde önemli bir sorun olarak iş yaşamını tehdit etmektedir. Ancak Türkiye'de, presenteizmin neden olduğu problemlerin çözümüne ilişkin bir bilincin oluştuğunu ileri sürmek oldukça zordur. Ülkemizde presenteizmin yaşanmasına engel olmak ya da etkilerinden daha az etkilenmek amacıyla; girip aşısı, sağlık sorunlarına yönelik uygulamalar, motivasyonu ve örgütsel bilinci artıracak eğitim ve seminerler, esnek çalışma saatleri, bütçe planlamaları gibi tedbirler alınmaktadır. Dünyada bu uygulamalar, sadece uluslar arası ve kurumsal şirketlerde yaygınlık kazanmış durumdadır. Türkiye'de ise, yaşanan kriz ortamı nedeniyle önceliklerin tanımlanamaması, bu uygulamaların çok az sayıda şirket tarafından benimsenmesine neden olmaktadır. Şirketlerin küçülme politikaları izlemeleri, işgörenlerin örgütlerine karşı güven kaybı duymalarına neden olmaktadır. Bu durum da, örgütlerde baskı ortamının oluşmasının yanı sıra, çalışanların iş-yaşam dengesini kurmasını olanaksız kılarak, baskıcı bir ortamın oluşmasına neden olmaktadır (www.biymed.com).

2.1.5.1. Unilever'in Presenteizm Stratejisi:

Kurumlarında verimi etkileyebilecek rahatsızlıklarla ilgili istatistik tutmadıklarını, bunun yerine; bu rahatsızlıklara neden olacak faktörleri önlemenin daha önemli olduğuna inandıklarını belirterek, işgörenlerini yaşamdan daha fazla zevk alabilmeleri için kendilerine zaman ayırmaları konusunda teşvik ettiklerini açıklamışlardır (Öncel; 2005).

2.1.5.2. Garanti Bankası'nın Presenteizm Stratejisi:

Kurumlarında, presenteizmin olumsuz etkilerine yönelik olarak; koruyucu hekimlik hizmetleri, personellere yönelik bilgilendirme sempozyumları düzenlediklerini ve olumlu sonuçlar aldıklarını ifade etmişlerdir. Belirli rahatsızlıkların işyerindeki verimi düşürdüğü görüşüne inandıkları için ve çalışma ortamlarının kapalı yani bir arada çalışılan ortamlar olmasından dolayı, grip salgını olasılığına karşı işgücü kaybını önlemek ve toplam sağlık maliyetlerini azaltmak amacıyla grip hakkında bilgilendirme çalışmaları sonrasında, ücretsiz grip aşısı uygulaması başlattıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca kurum içerisinde yaptıkları gözlem ve araştırma sonuçlarının, presenteizme neden olan sağlık sorunlarının ağırlıklı olarak kronik veya dönemsel alerjiler, astım, baş ağrıları, depresyon, boyun, sırt, bel ağrıları, eklem ağrıları, mide-bağırsak hastalıkları ve gribal enfeksiyonlar yönünde olduğunu açıklamışlardır. Rahatsızlıklara karşı ise; hasta oldukları halde işe gelen çalışanların verimsiz çalışması ve diğer çalışanları etkilemesi sebebiyle bu durumdaki çalışanların işe gelmesindense, iş yeri hekiminin yönlendirmesiyle uygun tedaviyi başlattıklarını ve hastalık izni kullandırdıklarını açıklamalarına eklemişlerdir (Öncel; 2005).

2.1.6. Presenteizmin Örgüt Açısından Zararları

İşe devam konusunda baskı altında olan ya da çeşitli sebeplerden dolayı işinin başında bulunan işgören, kendini işe gitmek zorunda hissetmekte ve rahatsız olmasına rağmen işinin başında olmayı düşünmektedir. Bu durum; örgütlerde presenteizm sorununun yaşanmasına neden olmakta, bunun sonucunda ise örgütlerde çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır (Firms vd., 2006: 115).

Presenteizm yaşamasına rağmen çeşitli sebeplerle işinin başında bulunan işgören, örgüte ve çevresine pek çok zarar vermektedir. Sağlık sorunları yaşaması durumunda dahi (astım, sırt ağrısı, migren, sıkıntı, depresyon, migren, grip/nezle) devamsızlık yapmayan, işinin başında bulunan çalışan, daha az verimlilik göstermesinin yanı sıra diğer çalışanları da etkilemektedir (Kinerjski: 2010).

Örgütlerde tükenmişliğe neden olmasının yanı sıra; işgörenler arasındaki iletişimin azalmasına, işgörenin performansının düşmesine, işgücü devir oranının artmasına, düşük düzeyde örgütsel başarıya, iş doyumunun azalmasına, sağlık giderlerinin artmasına ve yaratıcılık ile sorun çözme yeteneğinin azalmasına ve işgörenin tükenmişliğine bağlı olarak; işinden duygusal olarak uzaklaşmasına, kişisel başarının düşmesine neden olmaktadır (Barutçu ve Serinkan; 2008: 546, Çiftçi; 2010).

Üretim standardında çeşitli problemler yaşanmasına, işin yavaşlamasına, işin tekrar edilmesine ve yavaşlamasına neden olabileceği gibi, iş kazalarına ve ek eğitim maliyetlerine de neden olmaktadır (Burton, Conti vd., 1999:863-877).

Presenteizm olgusu, Türkiye başta olmak üzere tüm dünyada bir sorun olarak iş piyasalarını tehdit etmektedir. Buna karşın, tüm dünyada presenteizmden kaynaklanan sorunlara karşı oluşmuş bir bilinçten söz edilememektedir. Örgütlerde esnek çalışma koşulları, motivasyon artırıcı eğitimler ya da sağlık sorunlarına karşı çeşitli uygulamalar ile presenteizm sorunu aşılmalıdır.

2.1.7. Presenteizmin Sebep Olduğu Hastalıklar

Çalışanların iş performanslarının sağlık durumlarıyla doğrudan ilişkili olduğu, çoğu araştırmacı tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bireyler, çalışma şartlarının yanı sıra çalışma şartlarının dışındaki sebeplerden dolayı da, sağlık problemleri ile karşılaşmaktadır. İşgörenlerin gerek psikolojik gerekse fiziksel anlamda yaşadıkları sağlık problemlerinin yanı sıra, yaşam alışkanlıkları sebebiyle de sağlık sorunları ile karşılaşmaları görülmektedir. Presenteizm ve sağlık sorunları üzerine yapılan bir araştırmada, on iki çeşit bireye özgü sağlık risklerinin olduğu belirlenmiştir.

Bu risklerin sekizi;

- Alkol Tüketimi,
- Tansiyon,
- Vücut Ağırlığı,
- Kolesterol,
- Fiziki Etkinlik,
- Emniyet Kemerinin Kullanımı,
- Sigara Kullanımı,
- Alkol ve uyuşturucu kullanımı olup, kişinin yaşam biçimi ile ilgilidir.

Bu risklerin dört tanesi ise;

- İş Doyumu,
- Yaşam Doyumu,
- Sağlık Bilinci,
- Ruhsal Gerilim olup, psikolojiktir (Çiftçi; 2010).

Ayrıca, presentizmin neden olduğu bazı tıbbi rahatsızlıklar ise şu şekildedir;

- Alerji,
- Artrit,
- Bronşit
- Diyabet,
- Kanser,
- Kronik Baş Ağrıları,
- Grip,
- Astım,
- Sırt ve Boyun Ağrıları,
- Eklem İltihapları ya da Tutukluklar,
- Solunum Yolu Hastalıkları,
- Kalp ya da Dolaşım Bozuklukları,
- Karın ya da Bağırsak Tahribatları (Özmen; 2011: 11, Çiftçi; 2010).

2.1.8. Presenteizme Karşı Alınabilecek Önlemler

Örgütlerde verimlilik kayıplarının önlenmesi, işgörenlerin rahat bir şekilde görevlerini tamamlayabilmesi ve presenteizmin neden olduğu sorunların önüne geçilebilmesi için başta insan kaynakları yöneticilerinin olmak üzere, işletme sahiplerinin ve işgörenlerin kendilerinin alacağı bir takım önlemler vardır.

İnsan kaynakları yöneticilerinin/İşletme sahiplerinin alacağı önlemler;

- Örgütlerde, presenteizm sorunu ve nedenleri ile ilgilenen birim oluşturulmalıdır (Çiftçi; 2010).
- İşgörenin stres faktörleri, iş tatmini ile işte var olma (ma) probleminin varlığına ve sebeplerine ilişkin soruları içeren anketler uygulamak (Yalın; 2005: 384).
- Hasta olunan zamanlarda izin uygulamalarının olması, rahatsızlığı sebebiyle işe gelmeyen işgörelere, gelmediği günlerin ücret ödemesinin yapılması, ücretsiz ilaç ve tedavi uygulamalarının başlatılması, sağlık danışmanlığı hizmetlerinin verilerek, işgöreni rahatsızken, çalışmaktan vazgeçirici bir iş ortamı sağlamak (Koçoğlu; 2007: 10).
- Örgütlere iş güvenliği uzmanları ve hekimlerin istihdam edilmesi, işgörenler için örgüt psikologlarından destek alınarak, sağlık danışmanlığı hizmetlerinin verilmesi (Harman, Çoban; 2012).
- Örgüt tarafından, işgörenlerin motivasyonunu artıracak eğitim ve uygulamalar düzenlenmelidir (Aydemir; 2011).
- Örgütlerde, görev tanımlarının yapılması, sınırların çizilmesi, hedeflerin belirlenmesi ve belirsizliklerin kaldırılması (Mandıracioğlu; 2013).
- Zaman yönetimi ve önemi ile ilgili işgörenlerin bilgilendirilmesi (Mandıracioğlu; 2013).
- Çalışma saatlerinin esnek hale getirilmesi (Harman, Çoban; 2012). Böylece, çalışma zamanını ve ortamını kendisi düzenleyen işgören, daha etkin ve verimli çalışacak, presenteizmin olumsuz etkilerinden kurtulacaktır (Çiftçi; 2010).
- Örgütsel iletişimin sağlanması (Amir-çalışan arası/ çalışanlar arası) (Mandıracioğlu; 2013).

İşgörenlerin alacağı önlemler ise;

- İş-yaşam dengesinin kurulması,
- Çalışma saatlerinin düzenlenmesi,

- Dengeli beslenme,
- Uyku düzeninin sağlanması,
- Zayıf enerji saatlerinin belirlenmesi ve iş planının bu ölçüde yapılması.

2.2. Örgütsel Sessizlik

2.2.1.Sessizlik Kavramı

Örgütlerde sessizlik davranışının yaygın olmasına karşın, sessizlik kavramı yazına yeni girmiş bir kavramdır. Sessizlik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar, az sayıdadır ve iki temel kavramsal çalışma üzerinde yoğunlaşmıştır (Çakıcı; 2008:118). Bu çalışmaların ilki, Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmıştır. Çalışmada sessizlik; “Çalışanların, işleri ve kurumlarını iyileştirme yönündeki düşünce ile bilgilerini bilinçli olarak saklaması, esirgemesi” şeklinde tanımlanmıştır (Tülübaş, Celep; 2014, Çakıcı; 2008: 118, Özdemir ve Uğur; 2013). Ayrıca sessizlik, birçok nesneyi ve bireyi de içine alan mutlak gerçeklik olarak incelenmiştir. Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan ikinci çalışmada ise işgören sessizliği; “İşgörenlerin, örgütsel durumlarla ilgili davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerini, değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğine sahip olan kişiden, sözlü ya da yazılı olarak esirgemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos; 2001, Çakıcı; 2008: 118,).

Bunun dışında Pinder ve Harlos 2001 yılında yaptığı çalışmada, sessizliğin beş tane ikili fonksiyondan oluştuğunu belirtmektedir. Ancak yazında bu kavramın tanımlanmasında, son üç fonksiyon üzerinde durulmakta yani sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı yapılan bir davranış biçimi olarak ele alınmaktadır (Pinder ve Harlos; 2001, Tülübaş, Celep; 2014, Kolay; 2012: 8, Özdemir ve Uğur; 2013).

Bu ikili fonksiyonlar şunlardır (Kolay; 2012: 8, Özdemir ve Uğur; 2013);

- 1- Sessizlik insanları bir araya getirebileceği gibi, birbirlerinden uzaklaşmalarına da neden olabilir,
- 2- Sessizlik insan ilişkilerinin gelişmesine yarar sağlayabileceği gibi, zarar da verebilir,

3-Sessizlik örgüte bilgi sağlayabileceği gibi, aynı zamanda bilginin gizlenmesine de neden olmaktadır,

4-Sessizlik derin bir düşünce varlığının göstergesi olabildiği gibi, aynı zamanda bir düşüncenin yokluğunun da göstergesi olabilir,

5-Sessizlik kabullenişin bir göstergesi olabileceği gibi, karşı çıkışın, isteksizliğin de göstergesi olabilir.

İkili fonksiyonlardan da anlaşılabilceği gibi sessizlik kavramı, tek taraflı bir olgudan ziyade; çok yönlü, karmaşık özellikleri içerisinde barındıran bir olgudur (Barçın;2012:5).

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde sessizlik kavramı; sessiz olma durumu, ortamda sesin veya gürültünün olmaması, konuşma davranışının yokluğu, sükut anlamına gelmektedir. (Yanık; 2012: 10).

İnsan bilimcilere göre sessizlik; ortamda hareketin olmaması, eylemsizlik, bireylerin içinde olan ve kişinin kendiyle iletişim kurduğu bir durum olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik aynı zamanda aşk, küskünlük, kızgınlık, şaşkınlık, korku, unutma, sadakat gibi birçok duygunun karşılığı olarak da görülmektedir. Bununla birlikte sessizlik; sakinleşme ve huzur için gerekli olan, istenilen çevresel özellik olarak da görülebilmektedir (Afşar; 2013: 11). Örgütsel sessizlik, örgütün karşılaştığı sorunlara yönelik verilen tepkileri de ifade etmektedir (Gül,Özcan; 2011). Örgütsel sessizlik; işgörenlerin örgüt ile ilgili fikir ve görüşlerini; olası tepkilerden korunma, problem çıkaran kişi olarak algılanma korkusu, grup üyeleriyle uyumlu olma isteği ya da konuşmanın herhangi bir etkisinin olmayacağı düşüncesi ile bilinçli olarak ifade etmemeleri olarak da tanımlanabilir (Kolay;2012:8).

Yazında araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, “Çalışan Sessizliği” ile “Örgütsel Sessizlik” kavramlarının sıkça birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da, “Örgütsel Sessizlik” ve “Çalışan Sessizliği” ayrımına gidilmemiş, bu kavramlar aynı (eş) anlamda kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada; “İşgören” ile “Çalışan” kavramları arasında da anlam farkı gözetilmeyip, cümle içerisinde aynı (eş) anlama gelecek şekilde kullanılmıştır.

Örgütsel sessizlik olgusunu araştırmacılar, yazında farklı kavramlar/ isimler altında çalışmışlardır. Bu yaklaşımları kronolojik olarak açıklamak, konunun bir bütün içerisinde daha rahat anlaşılmasını sağlayabilecektir. Bu yaklaşımlar tablo 1’de açıklanmaktadır.

Tablo 1: Örgütlerde Sessizliğin Öne Çıkan Tanımları

Otorite(ler) ve Yıl	Kavram	Kavramın Öne Çıkan Tanımı
Hirschman (1970)	Bağlılık	Hoşnut olunmayan durumlarda, örgüte bağlı çalışanlar işlerin yoluna gireceğinden emin bir şekilde örgüte bağlılıklarını sessiz bir şekilde devam ettirirler (Hirschman, 1970).
Conlee ve Tesser (1973)	Sessizlik Etkisi (The MUM effect-iyi haberlerin aktarılması, kötü olanların ise minimize edilmesi.)	İşgörenler; ilişkilerin bozulacağı düşüncesinden dolayı, olumsuz durumları içeren bilgileri aktarma konusunda isteksiz davranırlar (Conlee ve Tesser, 1973).
Noelle-Neumann (1974)	Sessizlik Sarmalı	Dışlanma korkusundan dolayı bireyler çoğunluğun görüşünün aksine bir açıklama yapmaktan kaçınırlar (Noelle-Neumann, 1974).
Peirce (1998)	Sağır Kulak Sendromu	Örgütün çalışanların şikâyetlerine önem vermemesi çalışanları sessizleştirmektedir (Peirce, 1998).
Morrison ve Milliken (2000)	Örgütsel Sessizlik	İşgörenlerin toplu bir şekilde iş ile ilgili konular ve sorunları ifade etmemeleri/-edememeleri durumu (Morrison ve Milliken, 2000).

Williams (2001)	Sosyal Dışlanmışlık	Bireyler içinde bulundukları toplumdan kendilerini dışlanmış olarak hissettiklerinde kendilerini tam olarak açıklamayabilirler (Williams, 2001).
Pinder ve Harlos (2001)	İşgören Sessizliği	Örgüt ile ilgili konularda, işgörenlerin davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmelerinin ve düşüncelerinin değişimi etkileyebilme/düzeltebilme gücünün olduğu algılanan kişilerden esirgenmesi olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).
Pinder ve Harlos (2001)	İşten Geri Çekilme	İşgörenler örgüt içerisinde konuşmanın faydasız olduğuna inandıkları anda iş ile ilişkilerini kesmek zorunda kalmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).
Van Dyne vd. (2003)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Başkalarını düşünme veya işbirliğinden dolayı işgörenler iş ile ilgili fikir ve görüşlerini, başkalarına ya da örgüt çıkarlarına faydalı olacağını düşündükleri için açıklamayabilirler (Van Dyne vd., 2003).

Kaynak; Barçın, N. (2012). “İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana. ss:10-11.

Görüldüğü üzere yazında, bazı araştırmacılar aynı terimi farklı anlamlarda, bazı araştırmacılar ise farklı terimleri aynı olguyu tanımlamak için kullanmaktadır (Barçın; 2012: 10-11).

2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Önemi

Rekabetin arttığı, kalitenin sürekli iyileştirilmesinin gerektiği, tüketicilerin istek ve beklentilerinin devamlı değiştiği dünyada, örgütler varlıklarını sürdürebilmek için, çevresel değişim ve tehditlere cevap verebilen, sahip olduğu bilgi ve becerileri örgüt içerisinde paylaşan, güçlü iletişime sahip, daha fazla sorumluluk alabilen insan faktörüne ihtiyaç duymaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz; 2008:155).

Yazında, sessizlikle ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; artan rekabet ortamı ve hızla değişen teknolojiye ek olarak uzun çalışma saatleri, asgari düzeyde yapılan ücretlendirmeler, toplu işten çıkarmalar, çalışanlara değer verilmemesi ve çalışanların örgütsel değişim ortamında değişimin bir anlamının olmadığını düşünmeleri ve bütün bunların sonucunda düşüncelerin paylaşılmaması, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tavırlar içerisine girmelerine, örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. Örgütsel sessizliğin düzeyine göre çalışanlarda meydana gelen hayal kırıklıkları, iş motivasyonlarında görülen azalma, örgüt içerisinde yaşanan iletişimsizlik, bilgi paylaşımlarının azalması ve alaycı davranışların artması verimliliği düşürecek, iş kalitesini azaltacak ve zamanla örgütteki nitelikli elemanların kaybına neden olacaktır. İnsanların duygusal ve düşünsel yönden çok yönlü bir varlık olmasından dolayı örgüt içerisinde tüm çalışanlar, aynı anda aynı ihtiyaç ya da beklentide, strese veya moral seviyesinde olamazlar. Ancak içinde bulundukları durumla birbirlerini etkilemektedirler. Yapılan tüm işler zincirleme bir özellik göstermektedir. Zincirlerden birinin kopması, yapılan işi aksatacak ve işin kalitesini düşürecektir. Bu yüzden örgütlerde işi yapan insan unsurunun doğru eşgüdümlemesi, örgüt olarak ortak bir amaç oluşturulması gerekmektedir. Kenneth Clark “Biz kendimizi, tıpkı bombalar kadar etkili bir şekilde sinizm ve hayal kırıklığıyla mahvedebiliriz” sözüyle, sessizliğin bir bomba kadar tehlikeli olduğunu ve olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirterek, sessizliğin önemini vurgulamıştır. Bu nedenle, sessizliğin anlaşılması ve sonuçlarının göz önünde bulundurulması çok önemlidir (Sur; 2010: 26).

2.2.3. İşgörenlerin Örgütte Kullandıkları Konuşma Biçimleri

İşgörenlerin; örgütte kullandıkları üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma, ses çıkartma, muhbirlik ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi konuşma biçimleri vardır. Farklı konuşma biçimlerinin olmadığı örgütlerde ise sessizlik olgusu varlığını sürdürmektedir.

2.2.3.1. Üstleri Etkileme

Bireysel ya da örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayan kısa süreli stratejiler belirlemek için, astların daha yüksek düzeydeki yöneticilere karşı temkinli girişimi olarak tanımlanmaktadır (Premeaux; 2001:8, Çakıcı; 2007). Bu konuşma biçiminde amaç; hiyerarşik yapı içerisinde daha yüksek düzeydeki yöneticilere ulaşmaktır (Ralston, Hallinger, Egri, Naathinsuhk; 2005:322 ve Çakıcı; 2007).

Bireylerin üst yöneticilerini etkileme girişimleri ve çabalarında, yöneticilerinin davranış ve tavırları etkili olmaktadır. Astlar, açık iletişim biçimi sergileyen üst yöneticilerine karşı daha istekli ve rahat bir biçimde etkileme girişiminde bulunurken; antipatik, kapalı iletişim biçimi sergileyen, sert davranışlarda bulunan üst yöneticilerine karşı, daha çekingen ve tutuk davranmaktadırlar (Yagil; 2006: 51).

2.2.3.2. Açıkça Konuşma

Örgüt içerisinde çalışanların, işyeri problemleri ve alternatif yaklaşımlar konusundaki bilgi ve düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır (Premeaux ve Bedeian: 2003:1537). Açıkça konuşma davranışı; çalışanların örgütün politika, uygulama ve prosedürlerini iyileştirme, düzeltme isteğinden kaynaklanır (Şehitoğlu; 2010: 31, Çakıcı; 2007).

Çalışmalar, örgüt içinde çalışanların güven ortamında ve bir fark yaratacaklarına inandıkları zaman, açıkça konuşma davranışında bulunduklarını, buna karşın; konuşmanın bir fark yaratmayacağına inandıklarında ise, sessizliğe gömüldüklerini göstermektedir (Barçın; 2012: 14, Morrison ve Milliken; 2000).

İşyeri problemleri ve alternatif yaklaşımlar konusunda düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmesi sonucu oluşacak olumsuz durumlara karşın işgörenler, örgüt içerisinde açıkça konuşmaya isteksiz davranmaktadırlar. Uluslararası ileri düzey teknoloji şirket personelleri kapsamında yapılan nitel bir araştırmada; örgüt içerisinde ilgi görmeyen, popüler olmayan konularda açıkça konuşan işgörenlerin; bezdirildiği, işten çıkarıldığı ya da küçük düşürüldüğü inancının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çakıcı; 2007).

2.2.3.3. Sorumluluk Alma

Açıkça konuşmaya benzeyen, yazında yeni bir kavram olan sorumluluk alma; işin yapılış şekli ile ilgili işlevsel değişimleri gerçekleştirmede, gönüllü ve yapıcı davranışsal çabaları içermekle birlikte, informal (resmi olmayan) bir liderlik tarzı olarak görülebilmektedir (Premeaux; 2001:8, Erol; 2012: 48 ve Çakıcı; 2007).

Sorumluluk almada da, açıkça konuşma davranışında olduğu üzere, örgütün içsel fonksiyonlarını geliştirme amaçlanmaktadır (Çakıcı; 2007). Ayrıca açıkça konuşma davranışı; işgörenin düşüncelerini beyan etmesiyle ilgiliyken, sorumluluk alma; işlerin yapılış şeklini değiştirmeyi amaçlayan, davranışsal çabaları içermektedir (Erol; 2012: 48-49, Premeaux; 2001:8). Bu yüzden açıkça konuşma davranışı, sorumluluk almaya göre daha fazla risk taşımaktadır (Barçın; 2012: 14).

2.2.3.4. Konu Benimsetme

Konu benimsetme; örgütsel başarıya artırmak amacıyla, yönetsel sorumluluğa sahip olan kişilerin, stratejik önem derecesine sahip örgüt içi durum ve gelişmelere karşı ilgi çekme çabası olarak tanımlanmaktadır (Piderit ve Ashford, 2003:1479). Ayrıca, bir konu veya sorun hakkında açıkça konuşma, yani sessiz kalmama ile ilgilidir. Açıkça konuşma davranışında da olduğu gibi, çalışanların örgüt içerisindeki görevlerini iyileştirme girişimidir. Ancak iki kavram arasındaki fark, bu girişimin derecesindedir (Barçın; 2012: 14).

Yapılan araştırmalar; orta düzey yöneticilerin, örgütsel başarının sağlanması için önem taşıyan konular hakkındaki görüşlerini, üst düzey yöneticilere iletip/iletmemesini, örgütsel şartların uygunluğuna bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel şartlardan anlatılmak istenen ise; üst düzey yöneticilerin, orta düzey yöneticileri dinlemeye istekli ve konuşmayı destekleyici olmasıdır. Örgütsel şartların uygun olmadığı durumlarda, örgüt için kilit önem taşıyan konularda bile sessizlik iklimi oluşabilmektedir (Çakıcı; 2010: 12).

2.2.3.5. Ses Çıkartma

Ses çıkarma kavramı yazında; çalışanların önlem alıcı bir şekilde, örgütsel değişim ve gelişim için, iş ile ilgili görüşlerini ifade etmesi olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd. 2003:1369 ve Erol; 2012: 47). Örgüt içerisinde işgörenlerin rahatsız oldukları konuları belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için gayret göstermesi, ses çıkartma davranışını ifade etmektedir (Çarıkçı; 2000:160).

Ses çıkartma davranışının amacı; kişisel memnuniyetsizlikleri mümkün olduğunca azaltmaktır. İşgörenler eylemlerini gerçekleştirmek için, sendikaları ve kamuoyunu seferber edebileceği gibi, iç kanallar (üst makamlara doğrudan talepler, protestolar ve ricalar) yoluyla da ses çıkartma davranışında bulunabilirler (Barçın; 2012: 15).

2.2.3.6. Muhbirlik

Muhbirlik; işgörenlerin kurallara aykırı, yasadışı ve ahlaki (etik) olmayan uygulamaları, örgüt içinde etkili kişi ve makamlara bildirmesidir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran; 2005: 278, Barçın; 2012: 15 ve Çakıcı; 2007).

Muhbirliğin resmi, gayri resmi, kimliği açık olarak belirtilip yapılan muhbirlik, anonim olarak yapılan muhbirlik, içsel ve dışsal muhbirlik olmak üzere birçok şekli bulunmaktadır. Resmi olarak yapılan muhbirlikte; yanlış uygulamalar resmi iletişim kanalları yoluyla yetkili kişi ve kurumlara bildirilir. Gayri resmi muhbirlikte; işgörenlerin yanlış uygulamaları, kendilerine yakın buldukları ve inandıkları kişilere bildirmesi şeklinde yapılır. Kimliği açık olarak belirtilip yapılan muhbirlikte; işgören yanlış uygulamaları kendi gerçek kimliğini kullanarak, yetkili kişilere rapor etmektedir. Anonim olarak yapılan muhbirlikte; işgören yanlış uygulamaları, kendi kimliğini açıklamadan, örgüt içerisindeki yöneticiye rapor etmektedir. İçsel muhbirlikte; işgören yanlış uygulamaları, örgüt içindeki yöneticiye ya da başka birine rapor ederken, dışsal muhbirlikte ise; işgören yanlış uygulamaları örgüt dışındaki, bu hatalı ve yanlış uygulamaları düzeltebilecek güçte olduğuna inandığı yetkili kişi ya da kurumlara bildirerek yapmaktadır (Barçın;2012: 15).

2.2.3.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet; çalışanların kurum içerisindeki mevcut yönetimi, uygulamaları ya da politikaları değiştirmek veya karşı durmak için, mevcut yönetim ve uygulamalara bilinçli karşı duruş girişimleri olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001: 4, Çakıcı, 2007:152 ve Erol; 2012: 49). Bazı çalışmalarda ilkeli örgütsel muhalefet; tarafların uzlaşmama noktası olarak da tanımlanmaktadır (Üngören; 2008: 888).

Bireyler muhalefet ettikleri zaman, örgüt içinde olumsuz biri gibi karşılanacaklarına, dışlanacaklarına ve/veya cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Çakıcı; 2010: 15 ve Çakıcı; 2007:152). İşgörenlerin üst yönetim ile karşıt görüşte (muhalefet) olması ise bu durumun daha sert ve şiddetli bir hal almasına neden olabilmektedir (Çakıcı; 2007). Bu gibi nedenlerden dolayı, işgörenler örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir (Çakıcı;2010: 15).

2.2.4. Örgütsel Sessizlikle İlgili Temel Yaklaşımlar

2.2.4.1. Beklenti Teorisi

Davranışlar, bireylerin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların da etkisiyle belirlenip yönlendirilir. Bireyin görüşleri, tecrübeleri ve beklentileri işgörenin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirlemekle birlikte, işgörenlerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklayarak, yöneticilere yardımcı olmaktadır (Eren; 2003:591-592 ve Kaplan; 2007: 46).

Beklenti, işgörenin örgüt içerisinde gösterdiği çabanın sonucunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgisini ifade etmektedir (Başaran; 2008:104). Vroom'un geliştirdiği beklenti teorisine göre; işgörenlerin bir davranış göstermesi, davranışı isteme derecesi ile davranışın sonuçlarını bekleyiş gücünün çarpımına bağlıdır (Tiktaş; 2012: 77).

Bu teoriye göre; İşgörenler örgüt içerisinde açıkça konuşmanın olumsuzluklara neden olacağına inanırsa, bu durumu önemsiz olarak değerlendirecek ve bu yüzden zamanla sessiz duruma gelecektir (Premeaux, 2001: 10, Alioğulları; 2012: 28 ve Tiktaş; 2012: 78). Buna karşın; davranışın istenilen sonuçlara öncülük edeceği,

istenilmeyen sonuçları ise önleyeceği ümit edilirse ve işgörenin tahmini de sonuçların olumlu olacağı şeklindeyse, işgören özel bir davranışa girişme yönünde amaca ve beklentilerine uygun bir tutum sergileyecektir (Özcan; 2011: 82, Alioğulları; 2012: 27-28, Erol; 2012: 51).

2.2.4.2. Sessizlik Sarmalı

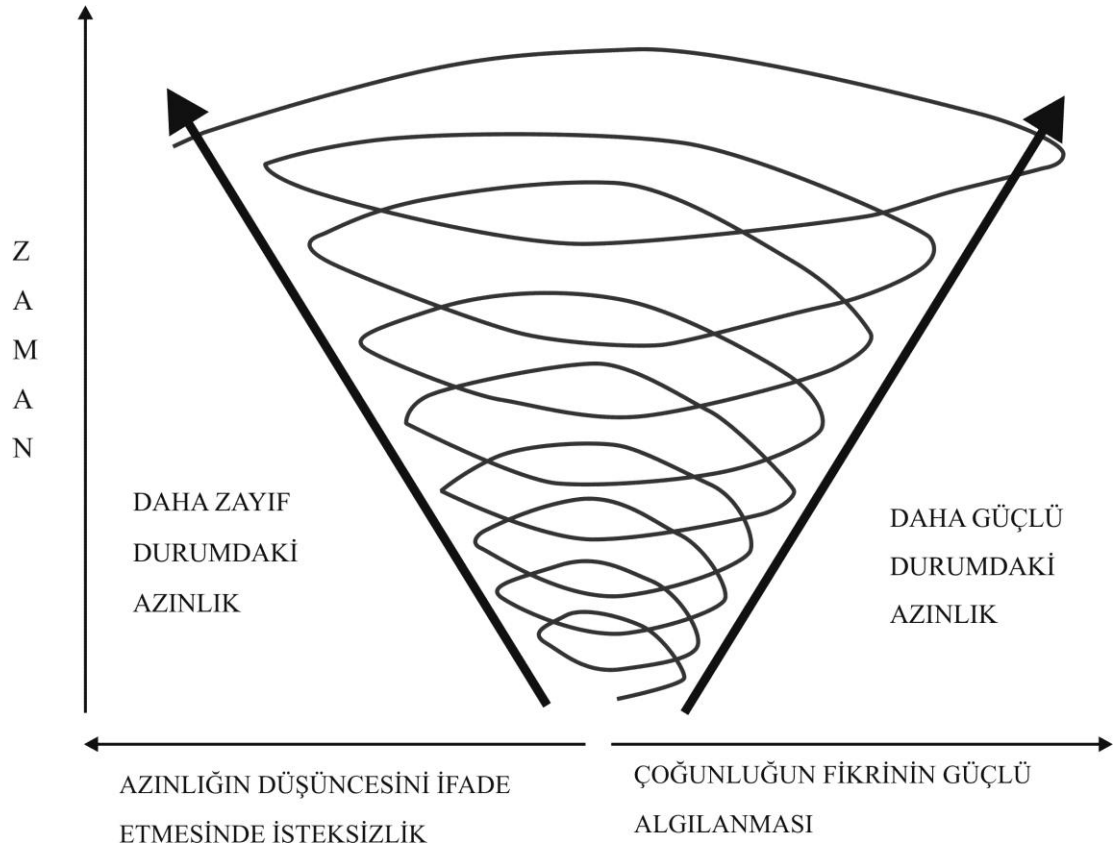
Elizabeth Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen bu teoride; işgörenlerin azınlıkta oldukları hissine kapıldıkları zaman, fikirlerini ifade etmede isteksiz davranma sebepleri açıklanmaktadır (Noelle-Neumann, E., 1974:43-51 ve Batmunkh; 2011: 55).

İlk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilen sessizlik sarmalı kısaca; fikirleri ifade etmeden önce, toplumun destek düzeyinin değerlendirilmesi olayıdır. Teori; çoğunluğun fikrine uyulmaması durumunda, toplumun onları kendi dışına iteceği (sosyal dışlanma) düşüncesine dayanmaktadır (Kolay; 2012: 11, Kılınç; 2012: 32 ve Çakıcı; 2007:154). Burada yanlış yapma korkusundan ziyade, dışlanma korkusu vardır ve bu korku, insanların aynı fikirde olmasa da, grubun fikirlerine katılmalarını sağlar (Afşar; 2013: 22, Bildik; 2009: 36).

Bu teoride insanlar; azınlık durumuna düştüklerinde, yani çoğunluğu oluşturamadıklarında, kendilerine inanılmayacağı veya fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşündükleri için, fikirlerini açıklama konusunda sessiz kaldıklarını açıklar (Çakıcı; 2007).

Bowen ve Blackmon bu kavramı; örgütsel açıdan değerlendirerek, işgörenlerin örgüt içerisinde destek bulmadıkları sürece, düşüncelerini ifade etmeyip, gizli tutacaklarını vurgulamaktadır. Eğer işgörenler; örgütün diğer üyelerinden destek bulacağı inancını taşımıyorsa veya diğer üyelerin ses çıkartmaya karşı olduklarını düşünüyorlarsa, ya yanlış cevaplar verecekler ya da sessizliği tercih edeceklerdir (Blackmon ve Bowen; 2003: 1397, Alioğulları; 2012: 29, Çakıcı; 2010: 17-18 ve Tiktaş; 2012: 77).

Şekil 2: Sessizlik Sarmalı



Kaynak: Afşar, L. (2013). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. ss:23

Bu teorinin varsayımları aşağıdaki şekilde sıralanabilir; (Kahveci; 2010: 12):

- İşgörenlerin örgüt üyelerince dışlanmakla tehdit edilmesi,
- İşgörenlerin sürekli olarak dışlanma korkusu yaşaması,
- Dışlanma korkusunun, işgörenlerin içinde bulunduğu ortamı değerlendirmesine neden olması,
- İşgörenin, yaptığı değerlendirme sonucunda düşüncesini ifade etmesi ya da sessizleşmesi.

2.2.4.3. Fayda Maliyet Analizi

İşgörenler örgüt içerisinde konuşma (fikir ve düşüncelerin açıklanması) veya sessiz kalma (düşüncelerin gizlenmesi) kararını verirken, konuşmanın sonucunda elde edecekleri faydalara karşı, sessiz kalarak ödeyecekleri bedelleri karşılaştırarak, fayda-maliyet analizi yaparlar (Erenler; 2010: 29, Dutton vd: 1997, Tıktaş; 2012: 78). Direk

bedeller, iş yapabilme yeteneği ve zaman kaybı iken; endirekt bedeller, saygınlığın azalması, küçük düşme ve itibar kaybıdır (Dutton vd: 1997, Bildik; 2009: 35, Şehitoğlu; 2010: 59, Kahveci; 2010: 10). Örgüt içerisinde bir görevde yükselememe ve işin kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı; 2007, Afşar; 2013: 19).

Çakıcı'nın 2010 yılında Yükseköğretim kurumlarında çalışan bazı öğretim üyelerine yapmış olduğu bir araştırmada ise; örgütteki çalışanların davranışları ile ilgili karar vermeden önce, kararları sonucunda zarara uğrama tehlikesini değerlendirme meyilinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışan kendine; "Eğer bunu söylersem, zarar görür müyüm? Sıkıntı yaşar mıyım? Küçük düşer miyim?" sorularını sorarak, sergileyeceği davranışın sonucunu değerlendirmektedir. Kişiler; ne kazanıp, ne kaybedecekleri ile ilgili değerlendirmelerini, önceki tecrübelerinden ya da bağlı bulundukları yöneticilerinin davranışlarından yola çıkarak yapmaktadırlar. Açıkça konuşmanın riski, hem fayda/maliyet değerlendirilmesine, hem de duygusal yönden değerlendirmeye bağlıdır. Ayrıca çalışma; öğretim üyelerinin, kişiliklerine ters düşmesine rağmen, kadro ve unvan ile ilgili beklentilerinin gerçekleşmesi amacıyla, yaşanan olumsuz durumlar karşısında sessiz kaldıkları sonucunu ortaya koymuştur (Çakıcı; 2010: 16).

2.2.4.4. Kendini Uyarılama

Bu teoriye göre bireyler; toplumdaki diğer bireylerin davranışlarını gözlemler ve aynı durumdaki uygun olan davranışa göre hareket eder (Erol;2012: 52). Yani bireyler davranışlarını ortamın gereklerine göre uyumlaştırmak için, içinde bulundukları ortama göre duyarlılık gösterirler (Bildik;2009: 37, Batmunkh;2011: 57, Kolay; 2012: 12).

Kendini uyarılama düzeyi yüksek olan kişiler olumlu izlenim vermek için davranışlarını değiştirme gücüne sahip olan ve ortamın ipuçlarını kullanabilen bireylerdir. Buna karşın kendini uyarılama düzeyi düşük olan kişiler ise davranış biçimlerini, duygularını, düşüncelerini ve konuya ilişkin hükümlerini yansıtmaya meyilindedirler. Kendini uyarılama düzeyi düşük olan kişiler, kendini uyarılama düzeyi yüksek olan kişilere göre daha az sessiz kalmaktadırlar (Karadal; 2011:370, Çatır ve Tayfun; 2013: 120).

2.2.4.5. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Ajzen tarafında geliştirilen planlı davranış teorisine göre: Bireyler davranışlarını gerçekleştirmeden önce sonuçlarını düşünürler. Tercih ettikleri sonuçlara ulaşmak için de bir karara varırlar ve bu kararlarını davranışa dönüştürürler. Bireylerin plansız davranışlarında belirli bir niyet bulunmamaktadır (Kılınç;2012: 32). Bireylerin davranışlarına ise neden olan tutumlar değil, niyetlerdir. Birey davranışı göstermeye ne kadar niyetliyse, davranışını da o oranda gösterecektir (Afşar;2013: 24).

İnsan davranışlarını belirli bir nedene bağlayan planlı davranış teorisinde; bireyin sergileyeceği davranışa üç tür inancın yön verdiği kabul edilmektedir (Ajzen; 2002, Bayram; 2010: 13):

- 1-Davranışın muhtemel sonuçlarına dair inançlar,
- 2-Diğer bireylerin normatif beklentilerine dair inançlar,
- 3-Davranışa engel olan veya davranışı kolaylaştıran faktörlere dair inançlar.

2.2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Çalışanlar, örgütleri veya yöneticileri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna zorunda oldukları kararlarını kısa bir sürede vermemektedirler. Örgütlerde işgörenlerin kaygı ve endişelerini ifade etmemelerinin, sessiz kalmalarının pek çok sebebi vardır. Olumsuz bir şekilde değerlendirilmek ve olumsuz bir kişi şeklinde algılanma korkusu en sık ifade edilen sessiz kalma nedenidir (Milliken vd., 2003:1453 ve Karadal; 2011: 372). Bunun dışında işgörenlerin zamanla problemleri, yöneticilerin, işgörenlerden gelen fikir ve düşüncelere karşı ön yargılı davranması, işgörenlerin konuşmanın bir fark oluşturmayacağı düşüncesi, çalışanların korkuları ve endişeleri hakkında konuşamaz duruma gelmesi, çaresizlik duygusu, düşük iş tatmini (azalan motivasyon) gibi sebepler de iş görenlerin sessizlik iklimi içerisine girmelerine neden olmaktadır (Kılınç; 2012: 34).

Amerika' da danışmanlık, finans, medya, ilaç ve reklam endüstrisinde çalışan 40 işgören üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, işgörenlerin iş yerinde sorunlar, endişeler ve problemler hakkında en az bir defa sessiz kalma oranları %85 (40 kişiden 34'ü) tir. Aynı araştırmada işgörenlerin sessiz kaldığı konular ve kaygıları

karşılaştırma esasına bağlı olarak tasnif edilmiş, sekiz ana başlık altında açıklanmıştır (Kılınç; 2012: 33-34). Bunlar;

- 1-Bir meslektaşın veya denetçinin yetkin olma durumu ya da performansı ile ilgili kaygılar,
- 2-Örgütsel prosesler ve performans iyileştirilmesi için öneriler ile ilgili sorunlar,
- 3-Ödeme ya da ödeme de eşitlik ile ilgili kaygılar,
- 4-Örgüt politikaları veya kararlar ile anlaşmazlıklar,
- 5-Kişisel kariyer problemleri ya da kaygılar,
- 6-Etik (ahlaki) ya da adalet konularında olumsuzluklar (mesleki suistimal, ayrımcılık),
- 7-İşgörenler arası çatışmalar,
- 8-Diğer konular.

Bu çalışmada, çalışan sessizliğinin nedenleri iki ana başlık altında açıklanmıştır. Bunlar; bireysel nedenler (geçmiş tecrübeler, yaş, kontrol odağı, cinsiyet, eğitim düzeyi, öz saygı, ilişkileri zedeleme korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, yöneticilere güvenilmemesi) ve örgütsel nedenlerdir (yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları, sessizlik iklimi, yöneticilerin örtük/zımni inançları, ulusal ve kültürel normlar, yönetici ve işgörenlerin önyargılı tutumları, adaletsizlik kültürü).

2.2.5.1. Bireysel Nedenler

Sessiz kalma tutumu konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Bu farklılıkları bireylerin sahip olduğu farklı özellikler, yaşadıkları tecrübeler ve kişisel tercihleri nedeniyle tek bir etkene bağlamak mümkün değildir. Bu sebeplerden dolayı bir durumu, konuyu, sorunu iş arkadaşı ile paylaşan işgören, aynı durumu, konuyu veya sorunu yöneticisi ile paylaşmayabilir, sessiz kalma davranışında bulunabilir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinde etkili olduğu düşünülen yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim (tecrübe) vb. unsurlar öne çıkmaktadır (Taşkıran;2010: 110).

2.2.5.1.1. Kişilik

İnsanları birbirinden ayıran ve diğerlerinden farklı kılan en önemli etmen kişiliktir (Eroğlu; 2006: 171 ve Yanık; 2012: 44). Kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen tutarlı olan ve eğitim, yetenek, duygu, zekâ, öfke, inanç, neşe, üzüntü, ahlak, sinirlilik, konuşkanlık gibi karakteristik özelliklerinin tümünü ifade eder (Alparslan; 2010: 30, Erdoğan, 1997: 234 ve Eroğlu; 2006:171).

Örgütlerde işgörenlerin değerleri, inançları ile fikirleri; algıladıkları ve sahip oldukları örgütsel iklim kadar, kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir. İşgörenlerin kendilerini hangi durumlarda örgütün ve diğer çalışanların faydasına ifade etmeleri gerektiğini, hangi durumlarda ise sessiz davranacağını kişilik özellikleri belirler (Alparslan; 2010: 30, Can ve Diğerleri; 2006: 78-80). Buna karşın bireyler; örgütlerinde kazandıkları kimlik ile toplumsal kuralları sorgulamaksızın, planlı yaşamayı alışkanlık haline getirmektedirler. Çağdaş bireyler, örgütsel ilişkilerine dayalı olarak oluşturdukları davranışları farkında olmaksızın özel ve sosyal yaşantılarına taşımaktadır. Böylece bu bireyler, gündelik yaşamlarını sürdürürken bilinçsizce de olsa, örgütsel kurallara uygun davranmaktadır. Özümsemiği ve kalıplaştırdığı davranış biçimlerini sosyal yaşamında, diğer bireylerle ilişkilerinde kullanmaktadır. Bu tercih bilinçsizce de olsa birey, bütünleştiği değerlerden vazgeçememekte, planlı/tertipli olma, dakik olma, gayri şahsi hareket etme, etkinlik/karlılık gözetme vb. örgütsel değerlere günlük yaşantısında da uymaktadır (Aytaç; 2004: 203-204).

Ceza ile ödüller de örgütsel kişiliğin oluşmasında önemli bir yere sahiptir. Başarıları ödüllendirilen işgörenlerin örgüt ile ilgili hedeflere odaklanması ve örgütsel kişiliği özümsemiği daha kolay olmaktadır. Ceza ise örgüt kriterlerine uyum sağlamasının yanı sıra, örgütsel hedeflere karşı bilinçaltı düşmanlığına da neden olabilir. Bu durum işgörenlerin, örgütlerine yabancılaşmasına, örgüt hedeflerine tersi yönünde tavırlar almasına sebep olabilir (Aytaç; 2004: 201).

2.2.5.1.2. Geçmiş Tecrübeler

İşgörenler sadece olumsuz deneyimleri ve geçmiş tecrübeleri ile değil aynı zamanda diğer kıdem-deneyim sahibi meslektaşlarıyla yaptıkları konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalma davranışını öğrenmektedir (Alioğulları; 2012: 12, Özgen ve Süvergil; 2009:316, Bildik; 2009: 39). Eğer çalışan fikirlerini belirtirken olumsuz bir tepki ile karşılaşmışsa, daha sonra aynı olayın gerçekleşmesi durumunda fikirlerini belirtmekten kaçınacaktır. Bu durum çalışanın örgüt içerisinde kendini değersiz hissetmesine neden olacaktır (Karadal; 2011: 376).

Bazı araştırmalar, örgütlerinde olumsuz ve tehlikeli bir durum sezen işgörenlerin, kasıtlı/bilinçli bir şekilde örgütteki problemler hakkında konuşmayı istemediklerini belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000, s.707).

2.2.5.1.3. Yaş

Kişilerin yaşlarının ilerlemesiyle birlikte iş hayatındaki davranışlarının değişim gösterdiği ve çalışanlarının uyum düzeylerinin yükseldiği görülmektedir (Erol; 2012: 54). Bu yönde artan eğilimler, daha fazla sessiz kalma tercihinin yönlendirilebilir. Bunun aksine diğer yönden genç yaşlarda bireyler; rekabet, kendini gösterme, öne çıkma gibi motivlerden dolayı sessiz kalmama davranışını tercih edebilirler (Özgen ve Süvergil; 2009: 315-316).

2.2.5.1.4. Cinsiyet

Toplumsal ve kültürel faktörler incelendiğinde özellikle erkek çalışanlara karşı oluşan beklenti ile yüklenen sorumluluk, kadın çalışanlara oranla daha farklı ve düşük seviyededir (Taşkiran; 2010: 110). Kadınların erkeklere göre daha az otoriteye sahip olmaları ve üzerlerinde baskı hissetmelerinden dolayı, toplum içinde düşüncelerini açıklaması için teşvik edilmelerinde bile bazı zorluklar, problemler yaşamaktadırlar. Bu gibi nedenlerden dolayı kadınlar sessiz kalma tercihlerini artırmaktadır (Erol; 2012: 55).

2.2.5.1.5. Kontrol Odağı

Bu kavram kişilerin eylemlerinin sonucu olacaklara karşı geliştirilen beklentilerle ilgilidir. İçten denetimlilik ve dıştan denetimlilik olarak açıklanan kontrol odağı kişinin kendini iyi ya da kötü etkileyen olayları kendi yetenek ve davranışlarının ya da kendi dışındaki (şans, kader, talih) güçlerin işi olarak algılamasıdır (Erol; 2012: 54, Terzi; 2011:5). İçsel kontrol odaklı kişiler olayları değerlendirirken kendi yetenek ve kişilik özelliklerine daha fazla yer verip, aldıkları ödül ve cezalardan kendilerini sorumlu tutmaktadırlar. Buna karşın dış kontrol odaklı bireyler çevrede oluşan olayları değiştirme, etkileme güçlerinin olmadığını ve yaşantılarının kendilerinin dışındaki olaylardan etkilendiğini belirterek bu konuda herhangi bir şey yapamayacaklarına inanmaktadırlar (Terzi; 2011:5).

Üniversitelerde görev yapan 100 akademisyen üzerinde, işgören sessizliği ile kültürel faktörler arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada; kontrol odağının ve bireysel değerlerin sessizliği etkileyen faktörler olduğunu, iç kontrol odaklı (başından geçen olayların kendi kontrolüne bağlı olduğuna inanılması) ve bireyci değerlere sahip akademisyenlerin diğer akademisyenlere göre daha az sessiz kaldıkları bulunmuştur. Yani çalışanların iç kontrol odaklılıktan dış kontrol odaklılığa (başından geçen olayların şans, talih veya diğer dış faktörlerin neden olduğuna inanan bireyler) doğru gittikçe sessizlik düzeylerinin de artış gösterdiği gözlenmiştir (Alioğulları; 2012: 19).

2.2.5.1.6. Eğitim Düzeyi

Eğitim bireyin toplumsal ilişkilerini güçlendiren, toplumla ilişki kurmasını kolaylaştıran, bireysel veya toplumsal hakların savunulmasını davranış kuralı haline getiren, tüm bunların ötesinde; bireysel gelişime katkıda bulunan yani bireye kendini ifade edebilme gücünü kazandıran bir faktördür. Bu açıdan bakıldığında sessiz kalma bazen, bireylerin eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, bilgisini gösterememesi, belirli bir konu hakkındaki düşüncelerini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilir (Özgen ve Süvergil;2009:316).

2.2.5.1.7. Öz Saygı

Öz saygı, kişilerin kendileri hakkında geliştirdikleri ve sürdürdükleri değerlendirmeleridir. Yani bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını belirli bir düzene koyarak, toplum ile ilişkilerinde kontrol edebilmesidir.

Öz saygısı yüksek olan bireyler başarı için yeteneklerine inanan, yeteneklerinin farkında olan, risk almayı seven, farklı olay ve durumlara karşı kendini uyarlayabilme kabiliyetine sahip kişilerdir (Erol; 2012: 54). Öz saygı ile kişilerin örgütsel değişimlere uyum sağlaması arasında ve örgütsel etkileşimde pozitif yönlü bir etkileşim bulunmaktadır (Premeaux ve Bedeian; 2003, Alparslan; 2010; 32). Bu durumda yüksek seviyede öz saygıya sahip bireyler açıkça konuşma davranışında bulunmakta, buna karşın düşük öz saygıya sahip kişiler ise açıkça konuşma davranışının sonucunda oluşabilecek olumsuzluklarla karşı karşıya kalmamak için açıkça konuşmaktan kaçınmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian; 2003).

2.2.5.1.8. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Yapılan araştırmalar; örgütlerde çalışanların, iş arkadaşları ile ilgili olumsuz bir durum hakkında konuştuklarında, ilişkilerinin bozulmasından korktukları için sessizliklerini koruduklarını belirtmektedir (Kolay; 2012: 14, Gül ve Özcan: 2011). İşgörenler örgüt ile ilgili sorunlarını, düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmelerinin bir fark oluşturmayaacağına, karşı tarafın zaten bir tepki vermeyeceğine inanmaktadır. Konuştukları taktirde işlerini kaybedeceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da örgüt içerisinde çeşitli zorluklarla karşılaşacaklarına inanmaktadırlar (Yanık; 2012:49, Kahveci; 2010:15 ve Bildik; 2009: 40, Kolay; 2012:14, Çetin; 2011: 65). Bu sebeplerden dolayı işgörenlerin düşüncelerini açıkça ifade etmemeleri, sessiz kalmaları ilişkilerin bozulacağı korkusuna da neden olmaktadır (Yanık; 2012: 49, Kahveci; 2010: 15, Gül ve Özcan: 2011, Çakıcı; 2010: 23).

2.2.5.1.9. İzolasyon (Dışlanma) Korkusu

İşgörenler, şikâyetçi, dedikoducu veya sorun çıkaran biri olarak algılanabilecekleri ve bunun sonucunda dışlanma davranışı ile karşılaşabilecekleri korkusuyla da sessiz kalabilmektedirler (Alioğulları; 2012: 13, Batmunkh; 2011: 65). İşgörenlerin hata yapma korkusundan ziyade dışlanma korkusunun olması, bireylerin farklı fikirlerde olmasına rağmen çoğunluğun fikirlerine katılmalarına neden olmaktadır. Eğer çalışanlar çalışma arkadaşlarından destek bulacağına inanmıyorsa ya da örgütte ses çıkartma davranışına karşı bir tutum olduğunu düşünüyorsa, doğru olmayan bir yanıtı veya sessiz kalma davranışını seçecektir (Çakıcı; 2007).

Dışlama davranışı çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak, örgüt dışında fikir bildiren kişileri örgüt dışı bırakmak veya işgörenin davranışlarını örgüt doğrultusunda değiştirmek için yapılabilir (Alparslan; 2010: 30 ve Zerenler; 2011: 159).

Dışlanma (İzolasyon) korkusu yaşayan çalışanların örgüt içinde olumlu performans göstermeleri mümkün görünmemektedir (Karadal; 2011:375, Zerenler; 2011: 159). Örgütlerde çalışanların dışlanma korkuları yaşamamaları, örgüt yöneticilerinin işgörenleri ile açık ve iyi bir iletişim ortamı kurmasına bağlıdır. Çalışanların problemleri ile ilgilenilmeli ve çözümler aranmalıdır. Örgütlerin gelişmesi, yenilikçi bir yapıya sahip olması için, çalışanların fikirlerini dinleyen ve sorunlarını çözmeye çalışan yöneticilere ihtiyaçları vardır (Kahveci; 2010: 14-15, Karadal; 2011: 375-376).

2.2.5.1.10. Konuşmanın Riskli Görülmesi

İşgörenler; örgüt içerisinde kendilerine güven duymalarına rağmen, örgütsel konularla ilgili konularda görüş belirtmelerini, olumsuz bir durumla karşılaşma, zarara uğrama tehlikesi olarak düşünmektedirler. Dışlanma (izolasyon), yükselememe, sorun çıkarıcı olarak görülme korkusundan dolayı işgörenler örgüt içerisinde düşünce ve fikirlerini açıkça ifade etmemekte, sessiz kalmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003:1537, Kahveci; 2010: 14). Ancak yöneticiler, hızla değişen ve gelişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek ve örgütün devamlılığını devam ettirebilmek için işgörenlerin düşüncelerini korkmadan, açık bir şekilde ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmaktadır (Özcan; 2011: 90).

Sonuç olarak örgütlerde çalışma arkadaşları tarafından desteklenmek, onların beğenisini kazanmak işgörenler için önemlidir. Ancak örgüt yöneticilerinin/amirlerinin kendisi ve yaptığı işlerle ilgili düşündükleri daha önemlidir. Bu yüzden işgören daima diğer iş arkadaşlarının ne düşüneceği üzerinde odaklanmakta ve o yönde hareket etmektedir (Kaşmer; 2009: 48).

2.2.5.1.11. Yöneticilere Güvenilmemesi

İşgörenlere göre yönetici (amir), değişim ve gelişim için her türlü gücü elinde bulunduran, işgörenin gelişmesine ve ilerlemesine zarar verebilecek, engel oluşturabilecek kişi olarak görülmektedir (Erçelik; 2008: 109).

Pek çok örgütte işgörenlerin yöneticileriyle politik ve teknik konularda konuşmalarının hoş görülmediği, engellendiği görülmektedir. Bu görüşün egemen olduğu örgütlerde, işgörenler düşüncelerini paylaşmaları durumunda yöneticilerinden olumsuz bir tepki almaktan korkmakta, cezalandırılacaklarına inanmakta veya konuşmanın hiçbir fark yaratmayacağına inanmaktadır (Rosemary; 2003, Kahveci; 2010: 13, Gül ve Özcan: 2011, Özcan; 2011: 90). ABD’ de 22 kurumda 260 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada katılımcıların %70’i çalıştıkları kurumda karşılaştıkları sorunlar, problemler veya konular hakkında konuşmaktan çekindiklerini, sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar konuşmanın bir fark yaratmayacağına inandıklarını ve konuştukları takdirde olumsuz tepki görmekten korktuklarını belirtmişlerdir. Muhalefet ettikleri zaman cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (Batmunkh; 2011: 64, Morrison ve Milliken 2000: 706-707). Yapılan başka bir araştırma sonucuna göre ise, 845 örgütte bulunan bölüm yöneticilerinin sadece % 29’unun iş görenlerinin kendi düşüncelerini açıkça ifade etmesine yardımcı olduğunu ortaya koymaktadır (Karadal; 2011:373-374).

İşgören yöneticisine (amirine) güvendiği, onu örgütün bir temsilcisi olarak benimsediği zaman, güvenin kapsamını genişleterek tüm örgüte yaymaktadır. Bu yüzden, yönetici ile işgören arasındaki yüksek düzeyli bir ilişki, işgörenlerin davranışlarını örgütün yararına yönelik olumlu şekilde etkilemektedir (Arslantaş; 2008: 111).

2.2.5.2. Örgütsel Nedenler

İşgörenler işyerleri veya yöneticileri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemektedirler. Bulundukları iş yeri çevresinde iş görenlerin sessiz kalmasına neden olan çeşitli sebepler vardır. Örgütsel olaylar ya da problemler karşısında sessiz kalma davranışında bulunan bireyler, sadece bireysel özellikleri sebebiyle değil, bağlı bulundukları örgüt içerisindeki sessizlik iklimi, yöneticinin yapısı, adaletsizlik kültürü, ulusal ve kültürel normlar, önyargılı davranışlar veya yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alma korkusundan dolayı da sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Tablo 2: Örgütsel Sessizliğin Gelişim Süreci

Yazar(la)	Neden	Sonuç
Morrison ve Milliken, 2000	İş görenlerin olumsuz geri bildirim davranışında bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olmaktadır.	Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları
	Yöneticilerin üstü kapalı/örtük inançları, en iyiyi kendilerinin bildiğini savunmaları, işgörenlerin bencil olduklarını düşünmeleri, işgörenler arasında birlikteliğin iyi, anlaşmazlıkların kötü olduğu inancı.	Yöneticilerin Örtük/ Zımni İnançları
	İş görenlerin örgüt içindeki sorunlar, mevcut problemler hakkında konuşmanın boşuna, fikir, kaygı ve düşünceleri ifade etmenin ise tehlikeli olduğuna inanması, açıkça konuşmasının onun için tehlikeli olduğunu düşünmesi, örgütsel politikaların, yapıların, kalıpların, demografik özelliklerin, tepe yönetiminin düşünce ile inanç yapılarının, ortak duygu oluşturma ve iletişim süreçlerinin daha düşük düzeydeki işgörenleri hayal kırıklığına uğratması.	Sessizlik İklimi
	Ekonomik ve finansal geçmişi olan yönetici gruplarının baskın olduğu, ortalama çalışma süresinin fazla olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle işgörenler arasındaki farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu örgütler, içinde bulundukları ve benimsedikleri konumlar sebebiyle işgörenleri ile iyi ilişkiler kuramayan liderler, işgörenlerin kendileriyle sorun ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler.	Yöneticinin Yapısı

Huan g, 2005	Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettikleri, düş kırıklıklarını doğrudan ifade etmedikleri ve yöneticileri hakkındaki olumsuz duyguları ile düşüncelerini gizlediklerini, yönetici hakkında olumsuz konuşmanın ise para kazanılan yere nankörlük olduğunun kabul edildiği saptanmıştır.	Ulusal ve kültürel normlar
Pinder ve Harlos, 2001	Yoğun gözetim, çatışmanın engellenmesi, iş ilişkilerini toplumsal ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete yönelik bireycilik, aşırı merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişim.	Adaletsizlik Kültürü

Kaynak: Zerenler, M. (2011). Örgütsel Sessizlik, Aykut Bedük (Ed.), Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Ve Güncel Konular, Dizgi Yayınevi, Konya. ss: 160.

2.2.5.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu

Genel olarak İnsanlar olumsuz bildirim almak istemezler. Ancak olumsuz bir geri bildirim aldıkları durumda ise, bildirimini görmezden gelmeyi, doğru değilmiş gibi ortadan kaldırmayı, gidermeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler. Örgütlerde astlardan olumsuz geri bildirim alınması ise; bilginin az doğru olduğu ya da bilginin meşru olmadığı şeklinde nitelendirilmektedir. Bu da üst yönetimin gücünü ve inanılabilirliğini tehdit edici bir durumdur (Çakıcı, 2010: 29, Karacaoğlu ve Cingöz; 2008: 160).

İşgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalma nedenlerinin başında yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları bulunmaktadır. İşgörenlerin olumsuz geri bildirim davranışında bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olmaktadır (Marrison ve Milliken; 2000: 708, Batmunkh; 2011: 61 ve Bildik; 2009: 40).

Bazı yöneticiler, bireysel olarak zarar görmekten veya astları tarafından bilgi ve yeteneği olmayan bir yönetici gibi algılanmaktan korktukları için çalışanlarından gelebilecek olumsuz geribildirimlere engel olabilecek bir ortam oluşturma çabası içerisinde olabilir. (Tıktaş; 2012: 81).

2.2.5.2.2. Yöneticilerin Örtük/ Zımni İnançları

İşgörenlerin yönetime karşı güvensizlik duyması, yönetimin çalışanları sadece kendi çıkarlarını düşünen ya da güvenilmez olarak görmesi ve yönetimin her şeyin en iyisini, en doğrusunu kendilerinin bildiklerini savunmaları örgütlerde sessizlik ikliminin oluşumunu hızlandırmaktadır.

Morrison ve Milliken'in (2000) bir çalışmasına göre sessizlik ikliminin sebeplerinden biri de yöneticilerin çalışanlar hakkındaki bazı örtük/zımni inançlarıdır. Bu inançlar;

2.2.5.2.2.1. “Çalışanlar Güvenilmez ve Bencildir” İnancı

Yöneticilerin sahip olduğu bu inanca göre örgütlerde işgörenler kişisel çıkarlarını üst seviyeye çıkaracak şekilde çalışmakta ve bencil davranmaktadırlar. Bu yüzden yöneticiler, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşılması için nelerin gerekli olduğu ile ilgilenmeyeceklerini düşünmekte ve çalışanlara karşı güvensizlik duymaktadır. Bu durumun sonucunda ise işgörenler yöneticileri ile iletişim kurmaktan kaçınmakta, fikirlerini ifade etme hususunda sessiz kalmaktadır (Erol; 2012: 58: 59, Morrison ve Milliken; 2000: 710). Bu açıdan değerlendirildiğinde yaşanan güven eksikliğinin sonuçları arasında; azalan örgütsel bağlılık, düşük moral ve motivasyon, yüksek devamsızlık, harcamalarda artış, yüksek işgücü devir hızı, ortak çalışmaların etkinlik, verimliliğinin azalması ve gerçek düşünce ile fikirlerin gizlenmesi yer almaktadır (Eser; 2012: 413).

2.2.5.2.2.2. Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnancı

Yöneticilerin, örgütsel konular ve problemler hakkında en iyisini bildiklerine yönelik inanışları ile yöneticilerin çalışanlarını sorunsuz bir şekilde yönetme zorunluluğunun olduğuna dair inanışları bu kapsamda değerlendirilmektedir (Tiktaş; 2012: 82, Alioğulları; 2012: 11).

İşgörenler, yöneticilerinin “En İyisini Ben Bilirim” tavır ve davranışları nedeniyle bireysel düşüncelerinin bir fark oluşturmayaacağına inanırlar. Örgüt yöneticilerinin işgörelere eskiden kalma düşüncelere dayanarak önyargılı

davranışlarda bulunması işgörenlerin giderek sessizleşmesine neden olmaktadır (Çakıcı; 2008).

2.2.5.2.3. Sessizliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması İnancı

İşgörenler arasındaki fikir birliğinin alınan kararların kalitesini artırdığı bu durumun ise örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği, buna karşın görüş ayrılıklarının ve karşıt görüşlerin bulunduğu bir örgütün ise sağlıklı olmayacağı, performansının düşük olacağı bu yüzden örgütte kaçınılması gereken bir durum olduğuna dair yöneticilerde bulunan inançtır (Erol; 2012: 59, Karacaoğlu ve Cingöz; 2008: 160-161).

Sonuç olarak yöneticilerin sahip oldukları bu örtük/zımnî düşünceler de işgörenlerin sessizliğine ve örgütsel düzeydeki sessizliğe yani örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz; 2008: 161).

2.2.5.2.4. Ulusal ve Kültürel Normlar

Örgütsel sessizliğe neden olan ulusal ve kültürel normlar da başka bir etken olarak görülebilmektedir. Yöneticiler açısından işgörenlerin kültürel değerlerin farkında olmaları önemlidir. Çünkü işletmeler faaliyet gösterdiği toplumun bilgisel özelliklerini, teknoloji düzeyini ve kanunlarını da etkilemektedir. O halde toplumun istek ve ihtiyaçlarını bilen ve o ölçüde hizmet eden işletmeler, toplum tarafından kabul görmektedir. Aksi durumda dışlanma ile karşı karşıya kalmaktadır (Aytaç; 2000: 13). Bu durumda örgüt yöneticileri için kültür; örgütün faaliyetleriyle işleyiş biçimine etki eden ve insanlar tarafından oluşturulan inançlar, gelenek görenekler, değerler ile diğer bireyler arası ilişkilerin sonuçlarının tümüdür (Aytaç; 2000: 13, Erdoğan; 1997: 120).

Huang (2005) güç mesafesinin fazla olduğu toplumlardaki insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını doğrudan ifade etmediklerini ve yöneticileri hakkındaki olumsuz duygu ile düşünceleri ifade etmeyip gizlediklerine işaret etmiştir (Çetin; 2011: 62, Çakıcı; 2007: 155, Karadal; 2011: 376, Huang; 2005). Yönetici hakkında olumsuz konuşmanın ise çalışılan yere nankörlük olduğunu kabul eden kültürlerde bu baskı daha fazla görülebilmekte (Çetin; 2011: 62, Bildik; 2009: 41, Karadal; 2011: 376, Kahveci; 2010: 16-17) ve bu düşünce sonucu işgörenler, olay ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih etmektedir (Kahveci; 2010: 17).

Sosyo-kültürel değerler açısından Japon ve Avusturyalı öğrencilere yönelik yapılan bir araştırmada; Genellikle Japon öğrencilerin toplum içerisinde saygınlık kazanmak ve itibarlarını korumak amacıyla sessiz kalma davranışını sergiledikleri, buna karşın Avusturyalı öğrencilerin ise sessiz kalma davranışı yerine sözlü stratejileri daha fazla kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim Japon Öğrencilerinin sessizlik davranışını öğretim üyelerini rahatsız etmekten kaçındıkları için sergilediğini buna karşın öğretim üyelerinin ise bu davranışı olumsuz olarak değerlendirdiği sonucuna da ulaşılmıştır. Bilinçli sessizlik; aşırı kaygı, utangaçlık, telaş sebebiyle bilinçsizce ortaya çıkabileceği gibi bir strateji olarak da kullanılabilir (Çakıcı; 2010: 8).

Üniversitelerde; çalışan sessizliği ile kültürel faktörler arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik, 100 akademisyen üzerinde yapılan bir araştırmada ise kontrol odağının ve kişisel değerlerin sessizliğin düzeyine etki eden faktörler olduğunu ayrıca içsel kontrol odaklı ve kişisel değerlere sahip olan işgörenlerin diğer işgörelere göre daha az sessiz davrandıkları görülmüştür. Yani dışsal kontrol odaklı bireylerin içsel kontrol odaklı bireylere göre daha fazla sessiz kaldıkları gözlenmiştir (Çakıcı, 2007: 155).

74 ülkeyi kapsayan Maastrich Üniversitesinde yapılan başka bir araştırma ise; Türk kültürünün bireye özgü olmaktan çok toplumcul, ortak davranış özelliklerine sahip olduğunu, güç mesafesi ile belirsizlikten kaçınma halinin yüksek olduğunu ve daha çok dışı kültür özellikleri gösterdiğini belirtmektedir. Türk kültürün sahip olduğu bu özellikler; işgörenlerin bağlı bulundukları kurumda, fikirlerini açıkça ifade etmesinde veya sessiz kalmasında (fikir ve düşüncelerin gizlenmesi) ne kadar etkili olabileceğinin birer göstergesidir (Kolay; 2012: 18).

2.2.5.2.5. Yöneticinin Yapısı

Ekonomik ve finansal geçmişi olan yönetici gruplarının baskın olduğu, ortalama çalışma süresinin fazla olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha fazla olduğu, üst yöneticilerle işgörenler arasındaki farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu örgütler, içinde bulundukları ve benimsedikleri konumlar sebebiyle işgörenleri ile iyi ilişkiler kuramayan liderler, işgörenlerin kendileriyle sorun ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler (Morrison ve Milliken; 2000: 711-712, Zerenler; 2011: 160, Şehitoğlu; 2010: 52, Karadal; 2011: 374).

2.2.5.2.6. Adaletsizlik Kültürü

Örgütün içinde adaletsizlik kültürünün olması, haksızlığın yaygınlaşması sessizliğe neden olabilmektedir (Tangirala, 2008: 61). Örgütlerde işgörenler arasında yüksek adalet algısının olması, işgörenlerin davranışlarına, çalışmalarına ve motivasyon düzeylerine önemli ölçüde etki etmektedir. İşgörenler; yöneticilerinin bütün işgörelere karşı aynı şekilde davranmasını ve iletişim kurmasını beklerler. (Kolay; 2012: 15 ve Alparslan; 2010: 28). Örgütlerde işgörenler arasında algılanan adaletsiz davranışlar, yöneticilere karşı temelinde saldırganlık içeren; işgörenin ses çıkarmamasına, pasif davranışlar göstermesine, gizli davranış sergilemesine veya farklı düşünceler edinmesine neden olacaktır (Alparslan; 2010: 28).

Adaletsizlik kültürünün olduğu örgütlerin, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden ön planda olması, sıkı gözetim, çatışmanın bastırılması, rekabetçi bireycilik, aşırı merkezileşme, otoriter yönetim şekli, düşük iletişim gibi bazı ortak özellikleri bulunmaktadır (Çakıcı; 2007: 157, Kolay; 2012: 16, Batmunkh; 2011: 63).

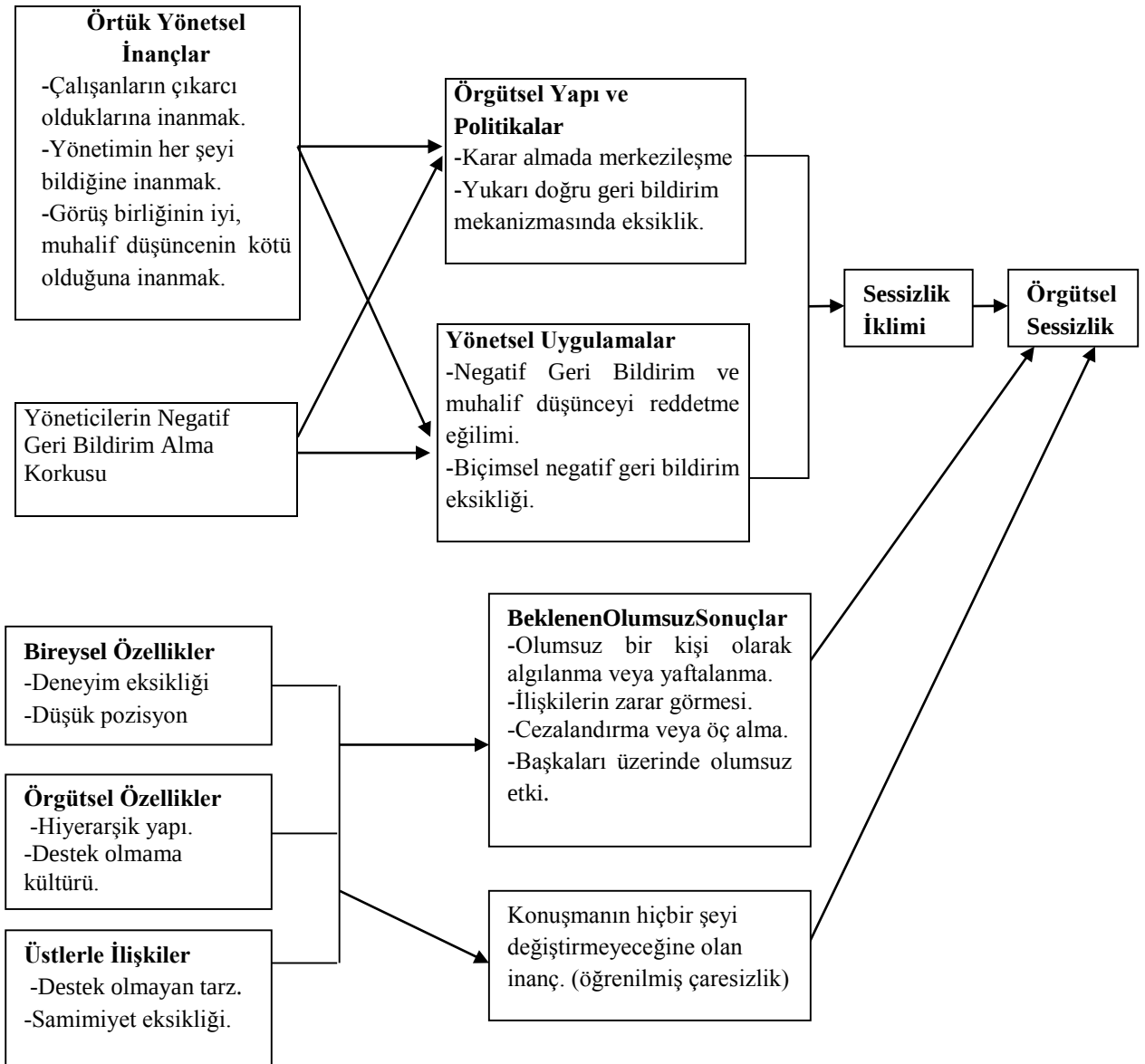
Adalet teorisine göre; işgörenler, örgütlerinden elde ettikleri getirileri, kendilerinin örgüte verdikleri zaman, emek ile kıyaslamakta ve elde ettiği statü, ücret gibi değerleri diğer işgörenlerle karşılaştırmaktadırlar. Örneğin; işgören içinde bulunduğu örgüte zamanını ve emeğini vermekte, karşılığında ise statü, ücret vb. değerleri almaktadır. Böylece, vermiş olduğu emeğin karşılığında aldıklarını (ücret, statü) değerlendirmekte, diğer işgörenlerin aldıklarıyla karşılaştırmakta ve örgütün ne kadar adil olduğuna karar vermektedir. İşgörenlerin örgüt içerisinde adaletli bir kültürün olduğunu görmeleri, işgörenlerin mevcut durumla ilgili düşüncelerini açıkça ifade etme davranışına daha eğilimli olduğunun işareti olarak görülmektedir (Erol; 2012: 56).

2.2.5.2.7. Sessizlik İklimi

Örgütsel iklim; işgörenler arasındaki ilişkiler sonucu oluşan ortak değerlerin, kuralların ve bunların simgesel ifadelerinin, örgütlerde oluşturduğu anlamlar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt hayatına özgü olan duygular, bakış açıları ve davranış şekilleri de örgüt iklimi olarak ifade edilebilmektedir (İşcan ve Karabey, 2007: 105).

İşgörenlerin sessiz kalmasına neden olan bir diğer örgütsel durumu ise, Morrison ve Milliken sessizlik iklimi olarak açıklamışlardır. Yöneticiler, işgörenlerin düşüncelerine olumsuz bir şekilde tepki gösterdiklerinde, işgörenler konuşmanın riskli olduğuna karar vermekte ve çaba sarf etmeye, emek harcamaya değmeyeceğine dair bir düşünceye sahip olmaktadır (Morrison ve Milliken; 2000: 714, Şehitoğlu; 2010: 54 ve Alioğulları; 2012: 8). İşgörenlerin bu düşünceye sahip olması ise örgüt içerisinde sessizlik ikliminin daha geniş alanlara yayılmasına neden olmaktadır (Afşar; 2013: 35).

Şekil 3: Örgütsel Sessizliği Ortaya Çıkaran Faktörler



Kaynak: Karacaoğlu, K. Ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik, Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular, İlke Yayınevi, Ankara. ss:163

2.2.6. Sessizlik Türleri

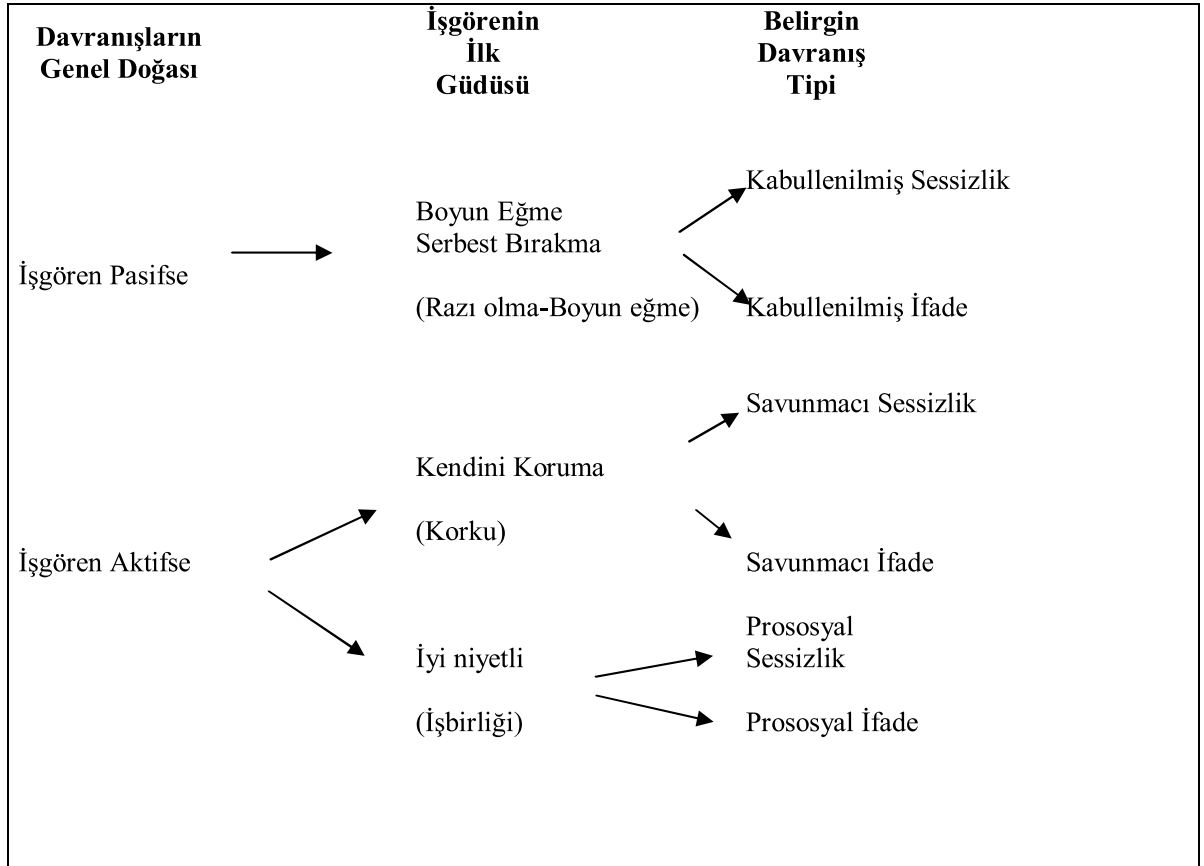
Örgütlerde işgörenlerin sessizliklerine neden olan faktörlerden dolayı işgörenlerin sessizlik davranışları farklılaşmaktadır. Bireylerin davranışlarını yönlendiren ve aynı zamanda bu davranışları engelleyen güçler bulunmaktadır. Bu iki gücün aynı anda yaşanması durumunda çelişki yaşayan bireyin davranışı da istenmeyen şekilde olacaktır. Bu durum, örgütsel sessizlik davranışı açısından değerlendirildiğinde; bireyler düşüncelerini ifade etmek istese de, bilinçli olarak kendini korumak için sessiz kalabilir. Ancak aynı zamanda sessiz kaldığı için de stresli, sinirli, gergin olacaktır. Aynı anda iki çelişkili durumun yaşanması, işgöreni rahatsız ederek, iş motivasyonuna büyük ölçüde etki edecektir (Brinsfield; 2009: 62, Alioğulları; 2012: 23, Tiktaş; 2012: 87).

Park ve Keil'in 2009 yılında yapmış oldukları bir çalışmaya göre; örgütlerde işgören sessizliğinin üç şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki bilinçli sessizliktir. Örgütlerde görülen bu sessizlik türünde, çalışanların bilinçli bir şekilde sessiz kalma davranışında bulundukları, yaşanan sorunlarla ilgili düşüncelerini açıklamadıkları görülmektedir. İkinci sessizlik türü ise, korunmacı sessizliktir. Korunmacı sessizlik biçiminde; çalışanların bireysel çıkarlarını korumak ve örgüt içerisinde çatışma ortamına neden olmamak için sessiz kalma davranışını tercih ettikleri görülmektedir. Son sessizlik tipi ise toplu sessizliktir. Çalışanların hep birlikte aldıkları kararlar sonucu, düşüncelerini saklı tutma ve konuşmamayı tercih etmelerini içeren, sessiz kalma biçimidir (Alioğulları; 2012: 23, Kahveci; 2010: 9, Kolay; 2012: 9).

Yapılan bir diğer çalışmada ise; sessizlik ve seslilik ile çalışanların bu davranışları sergilemesine sebep olan güdüler belirlenmeye çalışılarak sessizlik; kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak üç başlık altında incelemiştir (Çakıcı, 2010: 31).

Çakıcı ise, çalışmalarında, söz konusu üç sessizlik biçimini; kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korumacı (prosocial silence) olarak isimlendirerek sessizliğin 3 K'sı olarak yazına geçirmiştir (Afşar; 2013: 36, Çakıcı; 2008).

Şekil 4: Örgütlerde Sessizlik Türleri



Kaynak: Barçın, N. (2012). “İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana. ss: 22.

2.2.6.1. Kabullenici Sessizlik/Razı Olma Sessizliği (Acquiescence Silence)

Sessizliğin ilk şekli olan kabullenici (uysal, razı olma sessizliği) sessizlik; mevcut durum ile ilgili fikirleri ve çeşitli bilgileri uysallık temelli olarak kendine saklamak, örgütle paylaşmamak (Afşar; 2013: 36, Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç; 2013), veya işgörenlerin örgütlerdeki gelişmeler karşısında rıza göstermeye dayalı olarak; bilinçli bir şekilde sessizliğe bürünmesi ve işgörenin kendini örgütün dışında bırakması şeklinde tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz; 2008: 158, Zehir; 2011:

1). Dolayısıyla edilgen bir davranış biçimidir (Taşkiran; 2011: 103, Karacaoğlu ve Cingöz; 2008: 158). Bu sessizlik biçimine göre işgören, örgütünü mevcut olan, ancak istenilmeyen durumdan kurtarmak için gerekli seçeneklerin bilincindedir ancak; yine de mevcut duruma razı olmakta, değişim için isteksiz davranmaktadır (Gül ve Özcan; 2011, Zehir; 2011: 1). İşgörenlerin bilinçli olarak pasif kalma ve gelişmelere karışmama davranışının ardında, konuşsa dahi, herhangi bir farklılık yaratmayacağına olan düşünce yer almaktadır (Tülübaş, Celep; 2014, Karadal; 2011: 368, Karacaoğlu ve Cingöz; 2008: 158). Bu sessizlik, aktif davranışlardan ziyade pasif davranışları içermektedir (Tülübaş, Celep; 2014, Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç; 2013).

Görüldüğü üzere kabullenici sessizlikte, örgütsel problemlere yönelik bilinçli bir ilgisizlik söz konusudur. Bu yüzden; işgörenler sadece kendilerine verilen işleri yaparak boş zamanlarını doldurmaya çalışırlar. Örgüt içerisinde yapılacak olan değişikliklerin örgütün yapabileceklerinden daha fazlasını gerektirdiği düşüncesi ise, kabullenici sessizliğe neden olan bir diğer konudur (Çakıcı; 2010: 32). Bu sessizlik davranışının kaynağı olarak umursamazlık/ umursamama hali işgörenlerce örgüte karşı çok sık geliştirilen bir tutumdur. Hiçbir şeyi umursamayan işgören; olaylardan, sorunlardan, örgütteki diğer çalışanlardan, eylem ve işlemlerden geri çekilmiştir. Böylece, işgörenlerin tüm etkilere tepkisiz kaldığı görülmektedir. Bu durumda da, işgörenlerin değişimlere ve gelişimlere karşı uyumsuzluğu ortaya çıkar (Alparslan; 2010: 46). Kabullenici sessizlik iş hayatında; “Konuşsam da faydası yok”, “Boşver böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi bildik sözlerle kendini göstermektedir (Çakıcı; 2010: 32).

2.2.6.2. Korunma Amaçlı/Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Dış unsurlara karşı korunmaya yönelik proaktif bir davranma biçimi olan korunmacı (savunmacı/ defansif) sessizlik (Karadal; 2011: 368, Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç; 2013); başkasını korumaya yönelik ya da işbirlikçi nedenlerle örgütün veya başkalarının yararını gözetmek amacıyla herhangi bir durum ile ilgili; fikir, bilgi ve görüşlerin bilinçli/kasıtlı olarak ifade edilmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Tülübaş, Celep; 2014, Batmunkh; 2011: 60, Dyne, Ang, ve Botero; 2003, Taşkiran; 2010: 104-105, Yanık; 2012: 24, Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk; 2011).

Korunma amaçlı/savunmacı sessizlik; temelinde korku (Zehir; 2011:1, Çakıcı; 2010: 33), endişe olan ve kendini savunma/koruma davranışı nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Zehir; 2011: 1, Özcan; 2011: 86). Kendini koruma amacı olan bu sessizlik türünde; problemleri görmezden gelme, yapılan bireysel yanlışları gizleme ile yeni fikirleri sözlü veya yazılı olarak paylaşmama, gizli tutma davranışları yer almaktadır (Özcan; 2011: 86).

Korunma amaçlı sessizlik, kabullenici sessizliğe göre daha proaktiftir. Kabullenici sessizlik; tepki göstermeden boyun eyme anlamına gelirken, korunma amaçlı sessizlik; tüm alternatifleri göz önünde bulundurmayı kapsar. Kişi böylece o andaki en iyi stratejinin, bilgi ve çeşitli düşünceleri kendine saklamak olduğuna karar verir. Korunma amaçlı sessizlik davranışında; açıkça konuşma eylemi ile yeni fikirlerle ifade edilecek değişiklik önerisinin bireysel olarak riskli sonuçlara neden olacağı korkusu sebebiyle, fikir ve bilgi saklama söz konusu olmaktadır (Zehir, 2010: 1). Korunmacı sessizlikte; bilinçli olma durumu, seçeneklerin farkında olma, ses çıkarma ve örgütten ayrılma eğilimi oldukça yüksek olarak gözlenirken, kabullenici sessizlikte bu faktörler oldukça düşük olarak gözlenmektedir. Korunmacı sessizlikte; işgörenlerde baskın duygu olarak korku, umutsuzluk ve depresyon gözlenirken kabullenici sessizlikte; razı olma ve boyun eğme söz konusudur (Celep, Tülübaş; 2014, Şehitoğlu; 2010: 10).

22 örgütte toplam 260 işgören üzerinde yapılan bir araştırmada; işgörenlerin %70'inin çeşitli korkular sebebiyle örgüt içerisindeki pozisyonlarını ve saygınlıklarını korumak adına sessiz kaldıkları sonucuna varılmıştır (Afşar; 2013: 38, Alparslan; 2010: 48).

2.2.6.3. Koruma Amaçlı/ Özgeci Sessizlik (Prosocial Silence)

Son sessizlik tipi olan koruma amaçlı sessizlik ise; işgörenlerin topluma, diğer bireylere ve örgüte fayda sağlamak amacıyla örgütçe verdikleri kararlar sonucu, fikir ve düşüncelerini ifade etmemelerini içeren toplu sessiz kalma şeklidir (Dyne vd; 2003: 1368, Çakıcı; 2010: 34, Kahveci; 2010: 9). Koruma amaçlı sessizlik; bilinçli, proaktif ve diğer bireyleri korumaya yönelik yapılmaktadır (Durak; 2013). Yani bireyler, bu davranışı gerçekleştirirken örgüt içerisindeki diğer işgörenlerin de menfaatlerini ön planda tutmaktadırlar (Dyne vd; 2003: 1368, Gül ve Özcan; 2011). Örneğin; birey, iş

arkadaşları arasındaki ilişkileri bozmamak veya çalışma arkadaşını korumak amacıyla işteki verimsizliği konusunda karşıt görüş bildirmeyip, sessiz kalma davranışını tercih edebilir. Örgüt çıkarı açısından ise birey, örgüte zarar verecek hiçbir bilgiyi örgüt dışına yansıtmayacaktır. Bu sebeple koruma amaçlı sessizlik, bilinçli bir davranış biçimidir (Tayfun ve Çatır; 2013, Özcan; 2011: 87, Çakıcı; 2010: 34). Korumacı sessizlik; örgüt seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerdeki duraksamayı ifade etmektedir (Batmunkh; 2011: 60-61) . Bazı yazarlara göre ise korumacı sessizlik, özgeci davranışı içermektedir. Özgeci davranış; herhangi bir şekilde karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelmektedir (Karadal; 2011: 369, Karacaoğlu ve Cingöz; 2008: 159).

Korumacı sessizlik; korunmacı sessizliğin aksine, düşünceleri açıkça ifade etmenin olumsuz sonuçlarından korkmaktansa, başkalarının çıkarını düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgili bir durumdur. Bu yüzden korumacı sessizlik davranışı, diğer bireyler için yapılan, planlanmış, bilinçli ve isteğe bağlı olan davranış biçimidir (Batmunkh; 2011: 60-61).

Şekil 5: Sessizliğin Türleri ve Örnekleri

Davranıştipi Çalışan	Çalışan Sessizliği İş ile ilgili bilgi ve görüşleri ifade etmekten bilinçli olarak kaçınma.
Serbest Davranış Boyun eğme temelinde fark yaratamayacağı hissi	Kabullenici Sessizlik Örnekler; -Fikirleri boyun eğme temelinde dışa vurmamak. -Bir fark oluşturmayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak.

Kendini Koruma Davranışı Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi	Korunmacı sessizlik Örnekler; -Sorunlar, problemler hakkındaki bilgilerin korku temelinde ifade edilmemesi. -Kendini koruma nedeniyle gerçekleri görmezden gelmek.
Diğer Merkezli Davranış İşbirliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi	Korunmacı Sessizlik Örnekler; -Gizli ve özel bilgilerin işbirliği temelinde saklanması, ifade edilmemesi. -Özel bilgilerin örgüt yararına, çıkarına korunması, saklanması.

Kaynak: Alioğulları, Z.D. (2012). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Bir Uygulama”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum. ss:26.

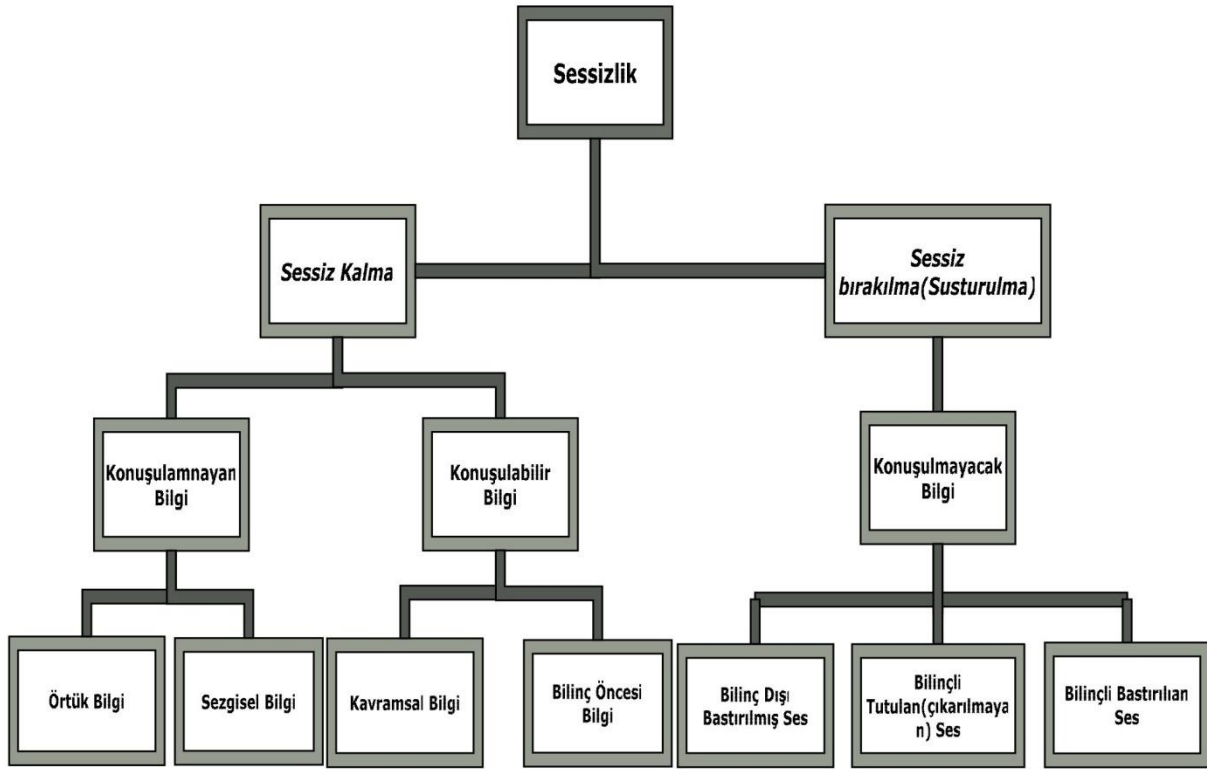
2.2.7. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

İşgörenler pek çok sebepten dolayı örgütlerde sessiz kalma davranışını tercih etmektedir. Bu tercih; işgörenlerin kendilerinden kaynaklandığı gibi, bilginin tam olarak anlaşılmamasından da kaynaklanabilmektedir. Bu yüzden bilginin kavramsallaşması, örgütte rahatça dolaşması ve ifade edilebilir seviyeye gelmesi gerekebilir. Örgüt içerisinde bilginin dolaşımını sağlamak ve üst yönetime iletimini kolaylaştırmak için işgörenlerin düşüncelerini sözlü veya yazılı olarak rahatça ifade edebileceği bir ortam oluşturmak kritik öneme sahiptir (Özcan; 2011: 88, Zerenler; 2011: 149-150, Alparslan; 2010: 7).

Örgütlerde sessizliği bilgi ve örgütsel öğrenme konuları açısından sınıflandıran çalışmalar iki temel boyutu ele almıştır. Bunlardan birincisi; işgörenlerin sessiz kalması (konuşmamak ya da henüz konuşmamak), ikincisi ise işgörenlerin sessiz

bırakılması (konuşulabilmesi ancak bunun engellenmesi) biçimidir (Zerenler; 2011: 150, Alparslan; 2010: 7).

Şekil 6: Sessizliğin Sınıflandırılma Yapısı



Kaynak: Alparslan, Ali M. (2010). “Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta ss.8.

2.2.7.1. Sessiz Kalma

İşgörenlerin sessiz kalması, bilinçli ve maksatlı (kasıtlı) olarak kendilerinden kaynaklanmaktadır (Özcan; 2011: 88, Zerenler; 2011: 150). Bu durumun sonucunda, şekil 6’da görüldüğü üzere bireyler kendilerini tam anlamıyla ifade edememe, konuşmama, sessiz kalma davranışlarında bulunurlar. Bu durumlara neden olan örtük bilgi (açıklanamayan, yetenekler ve işin yapılış şekli, kültürü ile ilgili biçimselleştirilemeyen bilgi) ile sezgisel bilgileri (hissi, kişisel veya bilinç öncesi yargılamaya dayalı bilgi) ortaya çıkarmak amacıyla da sessiz kalmaları olağandır.

Konuşulabilen konularda ise sessiz kalma durumu; kavramsal bilgiler (bir konuda problem çözümünden sonra ya da bu süreç içerisinde tecrübeye bağlı olarak oluşan bilgi) ve bilinç öncesi bilgiler (uzun süreli tecrübeye dayalı, hafızanın etkilediği ancak ifade edilemeyen bilgi) için geçerlidir (Alparslan; 2010: 7, Afşar; 2013: 40, Özcan; 2011: 88).

2.2.7.2. Sessiz Bırakılma

İşgörenler bireysel istekleri doğrultusunda kasıtlı ya da bilinçli olarak sessiz kalma davranışında bulundukları gibi, bireysel isteklerinin dışında yöneticileri veya üst yönetim tarafından da zorla sessiz bırakılabilmektedirler. Bu tarz ortamlarda işgörenler, bilinç dışı bastırılmış sesi (gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalıktan ayrı tutulması), bilinçli aklanan sesi (içsel güç, prososyal ya da uysal davranışa dayalı bilinçli olarak saklanan ses) ve bilinçli bastırılmış sesi (örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye ya da kendini korumak amacıyla ses çıkarmama) ortaya çıkaramayabilirler (Zerenler; 2011:150, Özcan, 2011: 88-89).

2.2.8. Sessiz Kalma Biçimleri

İşgörenler, bilinçli ve kasıtlı olarak gösterdikleri sessiz kalma davranışlarını örgüt içerisinde farklı biçimlerde göstermektedirler. Çalışanlar bu davranışı bazen söylenen sözleri, verilen görevleri itiraz etmeden, itina ile kabul ederek, bazen de yaşanan sorunları, sıkıntıları göz ardı ederek, kendince örgüt içerisinde göze batmadan, diğer çalışanlar gibi davranmaya çalışarak gösterebilmektedir. Bu bağlamda işgörenlerin sessiz kalma biçimleri aşağıdaki şekilde tasnif edilebilir (Afşar; 2013: 41, Kahveci; 2010: 18-19, Bildik; 2009: 42, Şehitoğlu; 2010: 56).

2.2.8.1. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanan sağır kulak sendromu örgütlerde, işgörenlerin memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açıkça ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm görevi görmektedir (Pinder ve Harlos; 2001:346, Karadal; 2011: 371) . Sağır kulak sendromu örgütlerde en fazla, cinsel taciz şikayetlerinde karşımıza çıkmaktadır. Cinsel tacizin anlatılmasının ise, örgütlerde olumsuz tepkiyle karşılandığı belirtilmektedir (Karadal; 2011:371, Afşar; 2013: 42, Bildik; 2009: 43, Şehitoğlu; 2010: 57, Milliken, Morrison ve Hewlin; 2003: 1467).

Araştırmacılar; örgüt politikaları, örgüt içi iletişim, örgüt iklimi ve örgüt içi adalet olgularının yeterince gelişmemesinin sonucunda örgütlerde sağır kulak sendromunun görüldüğünü belirtmişlerdir. Ancak bu sendromda en büyük payın ise, örgütsel iletişim olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında; işgörenlerin yaptıkları iş hakkında memnuniyetlerini veya sorunlarını ifade etmeyerek sessiz kalmayı tercih etmelerini, örgütsel iletişimin eksikliğinin bir göstergesi olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel iletişimde en sık görülen tek yönlü iletişim, yani yönetimin işgörelere verdiği bilgidir. İşgörelere ise bu bilgileri aldıktan sonra hiç soru sormaz, sorgulama yapmaz, duygu, düşünce ve isteklerini üst yönetime ifade etmezler. Araştırmalar; çalışanların yaptıkları iş ile ilgili memnuniyetlerini veya sıkıntılarını belirttikleri örgütlerde, kendilerini o örgütün bir parçası olarak gördükleri ve hedeflerine ulaşabilmek için çaba gösterdiklerini söylemenin mümkün olacağını belirtmişlerdir. Örgüt içerisinde sıkıntı veya memnuniyetlerini ifade etmeyerek (Sağır Kulak Sendromu) sessiz kalmayı tercih etmelerinin örgüt içinde ‘duymadım’, ‘görmedim’, ‘bilmiyorum’ cevaplarının en kestirme yanıtı olduğunu belirtmiştir (Çakıcı; 2007: 157).

2.2.8.2. İşgörel İtaati

İtaat; geleneksel örgüt yapısının temel özelliklerinden biridir. Bu yapıda çalışanlar; genel politikaları ve liderin talimatlarını takip etmek ve itaat etmek zorundadırlar. Aynı zamanda bu tür örgütsel yapılarda otoriter bir yönetim anlayışı hakim olup, güçler merkezde toplanmıştır. Bu yönetim biçimi; çok katmanlı hiyerarşik yapı, biçimsel ilişkiler, katı ve sert kurallar geliştirmiştir. Bu örgütlerde farklı görüşlere veya fikir ayrılıklarına tahammülü olmayan otoriter bir anlayışla itaat kültürü

oluşturulmuştur. Otoriteye veya otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sistemdeki genel bağlılığın bir zorunluluğudur (Saylı; 2008).

Bildik’e (2009) göre işgören itaati; örgütsel şartları eleştirmeden ya da sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı olduğunu ifade eder. Adaletsiz şartlarda itaat etme; mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başkasını arama arzusu eksikliği ile aynı anlama gelmektedir. İtaat etme sessizlikten daha derin bir durum olup, kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkar işgörenler, sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişime, yeniliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Bildik; 2009: 43).

Pinder ve Harlos Hirschman’ın (1970) araştırmasına göre sessizlik; işgörenlerin “ilişkilerin reddedilebilir durumunu” kabul etmediği, göreceli olarak gönüllü ve bilinçli bir durumdur. Stres düzeyi göreceli olarak yüksek, statükonun kabulü karşılaştırmalı olarak düşük ve çalışanların alternatiflerin farkında olmaları daha olasıdır. İşgörenlerde görülen baskın duygular; korku, öfke, ümitsizlik ve depresyondur. İtaatkar çalışanlar; içinde bulundukları durumların farkında olmaksızın isteksizce sessizlerdir. Çalışanların statükoya tahammülleri göreceli olarak yüksek olup, çalışma şartlarını normal kabul ederler. Anahtar nokta ise, kesinlikle vazgeçmemeleridir (Şehitoğlu; 2010: 57, Bildik; 2009: 43).

Bazı araştırma sonuçları; örgütlerin eleştirilere ve muhalif düşüncelere karşı genellikle hoşgörülü davranmadıklarını göstermektedir. İşgörenler mevcut görüş, düşünce ve şartlara muhalefet ettikleri takdirde, örgüt tarafından cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Birçok deneysel araştırma sonuçları; örgütlerde azınlıkta kalan çalışanların anlayışlarının değiştirilmesi gereken hedef haline geldiğini göstermektedir. Ayrıca bu durumun gerçekleştirilemediği hallerde ise bu kişilerin örgütten reddedildiği veya dışlandığı görülmektedir (Çakıcı; 2010: 15).

Varoğlu (1993) ise yaptığı çalışmada; itaatkarlığın genellikle bağlılık davranışının bileşenlerinden biri olarak görüldüğünü, ancak bağlılığı itaatkarlık kapsamında görmenin olası olmadığını belirtmektedir. Mesela; mahkumun itaatkar olması durumundan hapishaneye bağlılık duyduğu söylenemez. İtaat olmadan duyulan bağlılık ise; otorite boşluğuna, karmaşaya neden olur. Çünkü bireylerin bağlı bulundukları örgüte uygun olduğuna inanarak gösterecekleri davranışlar, önemli

oranda farklılık göstermektedir. Sadece itaatkar olan bireyler, örgüt yararına ne gibi faydalar sağlayabileceklerini düşünmeye ihtiyaç duymayıp, yenilikçi düşüncelerini ortaya koymazlar. Bu yüzden bağlılık olmadan itaat gösterilmesi, örgütsel gelişim için önemli olan adımların atılmasında yetersiz kalır (Çöl; 2004).

2.2.8.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Sessizliğin örgütlerdeki bir diğer biçimi de pasif kalma ve razı olmadır. Bu davranış biçiminde işgörenler; var olan duruma razı olmakta, örgüt içerisinde konuşmak istememekte ve mevcut durumu değiştirmeye yönelik herhangi davranışta bulunmamaktadır. İşgörenlerin konuşsa bile farklılık yaratmayacağına dair inançları, bu davranışın oluşmasına neden olmaktadır (Karacaoğlu, Cingöz; 2009:700-707).

2.2.8.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizlik davranışı örgütlerde; kendini koruma, çekilme ya da başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebilmektedir (Dyne, Ang and Botero, 2003: 1360, Bildik; 2009: 44, Şehitoğlu; 2010: 56, Alioğulları; 2010: 22). İşgörenlerin konuşmayı zarara uğrama tehlikesi olarak görmesi, iş ile ilgili konularda fikirlerini ifade etmemesi ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi, yaşanan sorunların çözümüne engel olmakta, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, bilgi girişlerinde uyumsuzlukların oluşmasına, bu nedenle doğru ya da etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalarda; çalışanlara önyargılı davranılması ve çalışanların kendilerine değer verilmediğini hissetmesi durumunda örgüte, güven ve bağlılığın azaldığı belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturmayacağı düşüncesi, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi örgütlerde değişimi azaltmakta ve yavaşlatmaktadır. Bu durumlar aynı zamanda çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına da neden olmaktadır (Karadal; 2011: 372, Kahveci; 2010: 19-20, Bildik; 2009: 44, Afşar; 2013: 43-44, Alioğulları; 2012: 20) .

İşgörenlerin sessizlik davranışları, işten ayrılma istekleri sonucunu da doğurabilmektedir. İşten ayrılma; çalışan devri, devamsızlık, ilgisizlik ve işgören sessizliğini kapsamaktadır. İşören, örgüt içerisinde karşılaştığı olumsuz durumlar veya

şartlardan dolayı örgütsel gelişime katkı sağlayabilme umudunu kaybetmektedir. İşgörenin konuşmanın faydasız olacağı düşüncesi ve yaşanan umut kaybı ve işgörenin faaliyetlerden geri çekilmesine neden olmaktadır (Brinsfield; 2009: 41, Afşar; 2013: 44, Alioğulları; 2012: 22).

2.2.9. Örgütsel Sessizliğin Etkileri & Sonuçları

Örgütsel sessizlik, değişimin ve ilerlemenin önünde önemli bir sorun olarak görülmekte ve çoğulcu örgütlerin gelişiminde engelleyici bir unsur olarak düşünülmektedir. İşgörenlerin örgüt açısından önemli konular hakkındaki düşüncelerini ifade etmemeleri durumunda, böyle bir çoğulculuk oluşamayacaktır (Morrison ve Milliken: 2000, Zerenler; 2011; 161). Bu nedenle; işgörenlerin örgütlerde düşüncelerini, eleştirilerini, görüşlerini ya da önerilerini ifade etmek yerine; bilinçli olarak saklamaları örgütlerin, işgörenlerin fikir ve yeteneklerinden faydalanarak başarılarını arttırma çabalarına engel olunmasının yanında, örgüte karşı birçok olumsuz davranışa (düşük motivasyon, düşük örgütsel bağlılık) da neden olabilecektir. Sessizlik; örgütlerde işgörenler arasındaki çatışmayı tetikleyerek, işbirliğini azaltan ve bunun sonucunda da etkili karar almaya engel olan çalışan sessizliği; farklı bakış açılarını, olumsuz geri bildirimi, doğru bilgileri engelleyerek örgütlerde karar alma ve değişim süreçlerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Bu yüzden örgütsel süreçler, daha az etkin kullanım nedeniyle zarar görebilmektedir. İş süreçlerinde yaşanan sorunların, operasyonel problemlerin anında çözülmesi gerekmektedir. Ancak işgören sessizliği; bu tarz sorunların ortaya çıkmasına, yönetimin önemli bilgilere ulaşmasına engel olarak olaylara, zamanında müdahale edebilme imkanını azaltabilmekte, problem ve sorunların artmasına ve yaygınlaşmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar fikir, düşünce ve şüphelerini ifade etme konusunda kararsızlık yaşadıklarında da, öğrenme fırsatları kaybolmaktadır (Zerenler; 2011:161).

İşgörenlerin, örgütsel gelişim ve değişim hakkındaki düşüncelerini paylaşmayıp, örgüt içindeki kritik iletişimi kendi içlerinde bastırmaları, bireylerin stres düzeylerini artırarak, psikolojik sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir (Tangirala ve Ramanujam; 2008).

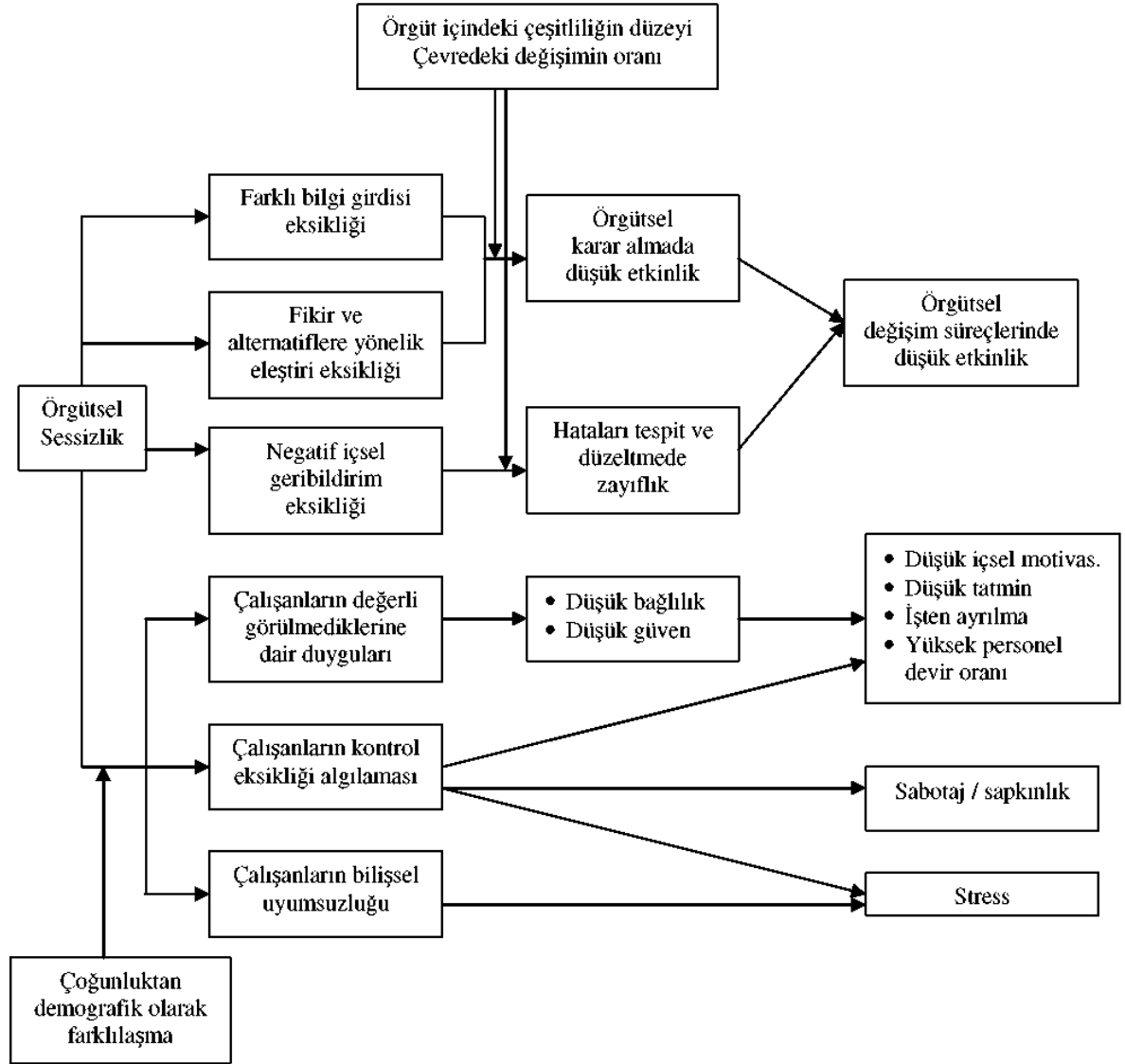
İşgörenler, örgütsel aksaklıklar ile ilgili düşüncelerini ifade ettiklerinde cezalandırılacaklarını düşündükleri için, örgütsel gelişim ve değişim ile ilgili düşüncelerini ifade etmekten kaçınıp, sessizlik davranışında bulunacaklardır. Bu durum ise, örgütsel değişim ve gelişimi engelleyerek, işgörenlerin örgütlerine hiçbir şekilde katkı sağlayamamalarına neden olmaktadır (Çakıcı; 2010: 35, Özcan; 2011: 92).

İşgörenin mevcut durumla ilgili kendisini ifade edememesi; örgüte karşı güven ve aidiyet duygularında eksilmeye, işgörenin güçsüzlük duygusu yaşayarak değersiz hissetmesine, çaresizlik hissine ve işten ayrılma isteği gibi problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü bireyin bildiği konular hakkında düşüncelerini ifade etmemesi, bireyi olumsuz etkilemektedir. Toplumla ilgili konularda hassas olan kişiler, açıkça konuşup bir sonuç elde edemediklerini hissettiklerinde sessizleşebilmekte, kendisiyle çatışmakta ve çelişki yaşamaktadır. Bireylerin inanç, davranış ile düşünceleri arasında yaşadığı bu çelişme durumu ise, bireyi bilişsel uyumsuzluğa götürmektedir. Kişiler inançlarını veya davranışlarını değiştirerek örgütü ile uyumlu olmaya çalışır. İşte örgütsel uyumu sağlayamayan işgörenlerin stresi hızlıca artacak bu durumun sonucu ise, işten ayrılma düşüncesine kadar gidecektir (Çakıcı; 2010: 36, Özcan; 2011: 92-93).

Yenilik ve değişim için örgütlerde mevcut durumun sorgulanması gerekmektedir. Ancak uzun süre aynı yöneticiler tarafından yönetilen örgütlerde ise mevcut durumun, tartışmasız doğru olduğuna inanılmaktadır. Bu durum ise; örgütsel değişim ile gelişim süreçlerini olumsuz etkilemekte, karar alma sürecinde olumsuzluklara neden olabilmektedir. Karar alma sürecinde yeni fikirler ile çatışan, düşünce ve görüşlerin yer almasının, alınan kararların niteliğini arttıracığı ve örgütün performansına olumlu etki edeceği belirtilmektedir (Çakıcı; 2010: 36-37, Özcan; 2011: 93-94).

Sessizliğin sonuçlarının genel anlamda; karar alma ve değişim süreçleri üzerinde, çalışanların algı, tutum ve davranışları üzerinde ve çalışanların algıladığı kontrol eksikliği üzerinde meydana gelen etkilerinden söz edilebilmektedir. Aşağıda gösterilen şekilde örgütsel sessizliğin sonuçları sistematik olarak sunulmaktadır.

Şekil 7: Örgütsel Sessizliğin Etkileri



Kaynak: Taşkiran, E. (2010). "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma", Yayınlanmış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul. ss:117.

2.2.9.1. Karar Alma ve Değişim Süreçlerine Etkisi

Farklı bakış açıları ve alternatiflerin analiz edilmesi durumunda örgütlerde alınan karar kalitesinin arttığı, grup halinde karar alma üzerine yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde, strateji formülasyonu üzerine yapılan araştırmalar ise, üst yönetimde farklı fikir ve düşüncelerin bulunmasının, işletme performansını ve alınan karar kalitesini artırdığını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda örgütsel sessizlik; karar almada etkili olan bilgi girdisi farklılığını, sınırlama yolu ile örgütsel karar alma ve değişim süreçlerinin etkinliğine, olumsuz yönde etki edebileceği söylenebilir (Morrison ve Milliken; 2000, Karacaoğlu ve Cingöz; 2008: 164, Karadal; 2011: 380).

İşgörenler, örgüt içerisinde diğer bireyler veya üst yönetim tarafınca olumsuz ya da kötü olarak nitelendirilebilecek, görüş ve düşüncelerini ifade etme konusunda isteksizdirler. Görüş ve düşüncelerin ifade edilmesi konusundaki bu isteksizlik, işgörenlerin bilgilerini esirgemelerine neden olabileceği gibi, örgüt içerisinde karar almayı ve hataların düzeltilmesini de, olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durum ayrıca, işgörenlerin moral, motivasyon ve güvenini de zedeleyecektir (Karacaoğlu ve Cingöz; 2008: 164-165).

2.2.9.2. İşgörenlerin Algı, Tutum ve Davranışları Üzerine Etkisi

Örgütlerin, işgörenlerin fikir, düşünce ve geribildirimlerini engelleme yönlü davranışları, örgütsel karar alma ve değişimi olumsuz yönde etkilemenin yanı sıra, işgörenlerin beklenmeyen tepkilerinin de ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Buna göre yöneticiler, işgörenlerin değersiz oldukları düşüncesine kapılabilirler, yöneticiler ile işgörenler arasında bilişsel uyumsuzluk yaşanabilir ve yöneticiler, işgörenlerin işlerini kontrol etme eksikliği olduğuna inanabilirler. Örgüt içerisinde görüş, düşünce ve fikirlerini ifade edemeyen işgörenler, değersiz oldukları düşüncesine kapılabilmektedir. Bu durum ise işgörenlerin, örgütsel bağlılıklarını ve örgüte olan güvenlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu da bireylerde, sinik davranışlar sergileme eğilimine neden olmaktadır. Sinik davranış; işgörenlerin bağlı bulundukları örgüte ve yöneticilere karşı olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerinden oluşan bir tutumlar bütünüdür (Erdost vd., 2007: 516, Morrison ve Milliken; 2000,

Karadal; 2011: 380). Çalışanların bağlı bulundukları örgütün değer vermediğini düşünceleri halinde çalışanların örgüte olan güvenleri, örgütle özdeşleşmeleri ve örgüte verdikleri değer azalmakta, düşük içsel motivasyon ve düşük iş tatmini ile psikolojik olarak kendini geri çekme ve personel devir hızının yükselmesi sonuçları ortaya çıkabilmektedir (Morrison ve Milliken; 2000, Karadal; 2011: 380).

2.2.9.3. Personel Tarafından Algılanan Kontrol Eksikliği

Adalet ile ilgili araştırmalar, işgörenlerin örgüt içerisinde fikir, düşünce, görüş ve tercihlerini ifade ederek, çevrelerinde kontrol gücü elde etme isteklerine dikkat çekmektedir. İşgörenler açıkça konuşmanın engel olduğu bir örgüt atmosferinde, işlerini kontrol etme eksikliği hissettiklerini belirtmektedirler. Kontrol etme eksikliği hisseden bireylerde; tatminsizlik, strese bağlı rahatsızlık, motivasyon eksikliği, fiziksel ve psikolojik geri çekilme ve hatta sabotaj ve doğru olmayan davranışlar gözlenebilmektedir (Morrison ve Milliken; 2000, Karacaoğlu ve Cingöz; 2008: 165, Karadal; 2011: 380-381).

2.2.10. Örgütsel Sessizlik İkliminin ve İşgören Sessizliğinin Önlenmesi

Güçlü olmayan yönetim yapıları, zayıf iletişim ağlarından dolayı, örgüt içerisindeki problemleri ve problemlere karşı çözüm önerilerini yanlış anlama meyilindedirler. Bu iklim, örgüte yerleştikçe kırılması daha zor bir hal alacağından, değiştirilmesi gerekmektedir. Bu iklimin örgüte yerleşmesinden sonra ise, üst yönetimin değişim, gelişim yönlü çabası, işgörenlerce alaycı ve içten olmayan bir şekilde karşılanabilir. İşgörenlerce örgüte karşı oluşan örgütsel iklim ve örgütsel yapıyla ilgili inanış, düşünce, davranış ile algılamalarını yeniden oluşturmak gerekir. Alınacak kararlar ve stratejik konularla ilgili çeşitli uygulamalar yapılarak, işgören güçlendirilmesi, işgören yetkilendirilmesi ile işgören bütünleştirilmesi gerekir. Örgüt içerisinde bu iklimi oluşturmak ve işgörenlerin güvenlerini kazanmak için, yeni hat yöneticileri veya yeni bir yönetim istihdam etmek gerekebilir. Bu şekilde oluşturulan güvenilir ve açık bir iletişim ağı ile işgörenler, örgüt içerisinde düşünce ve fikirlerinin önemli olduğunu düşünecek ve kendilerini ifade etmek adına güven içinde olacaklardır. Bu durum da, yaşanan problemler ve sorunlar hakkında doğru geri bildirim sağlanmasına neden olacaktır. İşgörenlerin farklı fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri, bağlı bulundukları örgüte değer kazandırmaları için güven, destek ve teşvike

ihtiyaçları vardır. Bu yüzden yöneticiler, işgörenlerin açık ve net olmalarına önem vermeli, örgüt içerisinde sessiz kalınan konuları araştırmalı, stratejik konularda farklı görüş ve düşüncelerden faydalanmak adına işgören yelpazesini iyi kullanabilmelidir (Alparslan; 2010: 56, Morrison ve Milliken; 2000).

Sessizlik davranışının iklime dönüştüğü örgütlerde, işlemezlik ve farklı düşünceleri karşılıklı savunamama durumu yaşanmaktadır. Bu durum ise; örgütsel gelişimi ve gerekli iyileşimlerin yapılmasını engelleyerek, çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz yönde etkilemekte, değişimin hızını da düşürmektedir. Günümüz rgtlerinde tembellik gibi bir olguya yer olmadığından, mevcut düzenin sorgulanması, gerekli değişim ve iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir (Slade; 2008: 28).

Yazında birçok araştırmacı; örgüt içerisinde çatışma ortamı oluşturacağını düşündüklerinden, çoğu örgüt yapısının çok sesliliğe ve eleştiriye açık olmadığını belirtmektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme kavramı; bireysel iradeye dayalı çaba olarak ifade edilmektedir. Bu tarz kavramların gelişmesi, öğrenmeye açık örgütsel kültürlerin oluşturulmaya çalışılması, işgörenlere karşı örgütsel desteğin artış göstermesi, yönetici ile işgören ilişkilerinin gelişmesi ve yönetimin işgörenlerin düşüncelerine değer vermesi gibi gelişmeler de yapılan araştırmaların sonucunda ortaya çıkmaktadır (Alparslan ve Kayalar; 2012).

Erenler'in (2010), Antalya'da beş yıldıızlı otel çalışanları üzerinde, örgütsel sessizlik davranışının bazı örgütsel ve kişisel özellikleri ile ilişkisini incelediği çalışmada; her türlü düşünceyi hoşgörü ile karşılayıp, etkisinde kalabilen st yönetim ile çalışanların sessizlik davranışı arasında zıt yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yani alışanların, st yönetimi görüş ve düşünceye açık olarak algılamaları durumunda, çalışanların sessizlik davranışı azalmakta ve çalışanlar görüş ile fikirlerini açıkça ifade etmeye daha istekli davranmaktadırlar. Bunun yanı sıra, örgütün çalışana sağladığı destek düzeyindeki artış da çalışan sessizliğinin azalmasına neden olmaktadır. Araştırmada irdelenen bir diğer konu ise turizm sektöründe çalışan, işten ıkarılmaktan korkan, başka seçeneği olmayan çalışanların, problemlerini ya da düşüncelerini açıklamaktan çekinerek, sessiz kalmayı tercih ettikleridir (Erenler; 2010).

Üst yönetim, örgüt açısından hassas ve hayati öneme sahip bilgilerin kendilerine ulaştırılması için gerekli ortamı oluşturmanın yanı sıra, bu bilgi akışını sağlayan kişi veya grubu ödüllendirmelidir. Hatta bu bilgi akışının daha güvenilir olması için bilgi sağlayan kişi veya grubun, örgüt içerisinde ortaya çıkmamasını sağlayan biçimsel bir sistem oluşturulmalıdır. Ters durumda bilgi sağlayan kişi veya grup istenmeyen tepkilerle karşı karşıya kalma korkusu ile sessiz kalma davranışını tercih edecektir (Liu ve Diğerleri; 2009).

Sessizlik ile mücadele örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının değer verdikleri unsurları ve çalışanların örgüt içerisindeki ileriye yönelik planlarını, tam anlamı ile bilmesiyle gerçekleşebilir. Mücadele için gerekli olan diğer bir yöntem ise; iletişim mekanizmalarının açık ve işler kılınması ve yaşanan problemler ile ilgili örgüt içerisinde isimsiz anketler ve gizli görüşmeler yapılarak, geri bildirim sağlanmasıdır. Üst yönetim; tutum ve davranışlarını bu yönde değiştirmeli, samimi davranıp bunu hissettirmeli, örgüt içi ilişkileri ve kurulacak ağı desteklemeli, çalışanların kendilerini rahat hissedebileceği çalışma ortamları oluşturarak, çalışanların dışlanmışlık hissini ve yaşanan problemler hakkında sessiz kalma eğilimlerini azaltmalıdır. Ortaya çıkan bu şartlarda işgörenlerin, stratejik ve önemli konularla ilgili proaktif davranışları ortaya çıkarılarak, üst yönetimin ilgisi farklı alanlara çekilebilir (Alparlan; 2010: 57-58). Örgütlerde bu cesareti kazanmak ve daha doğru olabilmek için, işgörenler arasında birlik oluşturulmalıdır. Çoğu zaman aynı düzeyde bulunan bireyler ile düşünceler paylaşıldığı zaman, pek çok bireyin aynı düşüncede olduğu görülmektedir. Bu şekilde bir örgütsel ortam oluşturulması ile örgüt üyelerinin iş bölümü ve yardımlaşma isteği artacak, yaşanan problemlerin tartışılması sürecine katılımı sağlayacak farklı düşüncelerin oluşturacağı güçten yararlanılabilecektir (Perlow ve Williams, 2003)

Demir'in (2010), havalimanı ve yer hizmetleri işletmelerinde örgüt içerisinde yaşanan adaletsizliklere karşı işgörenlerin sessiz kalma davranışlarını incelediği bir araştırmada; yöneticilerin çalışanlar üzerinde özgüven oluşturarak, fikir ve görüşlerini açıkça ifade etmelerini sağlayacak bir örgütsel iklim oluşturması gerektiğini vurgulamıştır (Demir; 2010).

Bireylerin kişisel özellik ve yargılarını değiştirmenin zor olmasına karşın yöneticiler, farklı fikirlerin paylaşılmasının sonuçları hakkında işgörenlerin

inançlarına etki eden faktörleri değiştirme konusunda çaba gösterebilirler. İşgörenlerin de aktif olarak dahil olduğu, resmi iletişim kanalları kurabilirler. Örgüt içerisinde düşüncelerini açıkça ifade edenler “şikâyetçi”, “sorun çıkarıcı”, yerine “cesur”, “yürekli” olarak nitelendirilebilirler. Bu nedenle konuşmayı destekleyen formel bir düzen oluşturulabilir. Konuşmaya teşvik edecek kişi veya gruplar oluşturulabilir. Sessizlik çözümü belli olmayan, çözümü ise yöneticilere bırakılamayacak kadar önemli bir olgudur. Sessizlik sarmalından kurtulmak için, örgüt içerisindeki tüm çalışanların birbirlerini destekleyici davranmaları ve konuşmada ısrarcı olmaları gerekmektedir (Çakıcı; 2007: 160).

Örgüt yöneticileri ön yargıdan uzak, aralarında çelişi bulunmayan ve ahlaki kurallar çerçevesinde kararlar almalı ve bu kararları çalışanlara içtenlikle duyurabilmeli, alınan karar ile yakından ilgili çalışanlarla ise doğrudan bireysel iletişim kurmalıdır (Özdevecioğlu, 2005: 291).

BÖLÜM III: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3. PRESENTEİZM İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde; presenteizm ile örgütsel sessizlik ilişkilerini ölçmek amacıyla yapılan alan araştırmasının yöntemi ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek, araştırmanın metodolojisi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Artan rekabet ortamı ve hızla değişen teknolojiye ek olarak uzun çalışma saatleri, asgari düzeyde yapılan ücretlendirmeler, toplu işten çıkarmalar, çalışanlara değer verilmemesi ve çalışanların örgütsel değişim ortamında değişimin bir anlamının olmadığını düşünmeleri ve bütün bunların sonucunda düşüncelerin paylaşılmaması, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tavırlar içerisine girmelerine, örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. Örgütsel sessizliğin düzeyine göre çalışanlarda meydana gelen hayal kırıklıkları iş motivasyonlarında görülen azalma, örgüt içerisinde yaşanan iletişimsizlik, bilgi paylaşımlarının azalması ve alaycı davranışların artması verimliliği düşürecek, iş kalitesini azaltacak ve zamanla örgütteki nitelikli elemanların kaybına neden olacaktır (Sur; 2010: 26). Örgüte bağlılık hissetmeyen, örgüt içerisinde pasif tutumlar sergileyip sessiz kalmasına rağmen, çalışanların işyerinde bir takım kurallar nedeniyle var olması gerekir ki, bu durumda ortaya çıkacak durum, presenteizm olarak ifade edilmektedir. Ulusal ölçekte ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilen yazın taraması kapsamında, Türkiye bağlamında; presenteizm ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik pek fazla bir bildiri, makale, yüksek lisans ve doktora tezine rastlanmamış olması araştırmayı önemli kılmaktadır.

Araştırmanın amacı; presenteizm ile çalışanların örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi, Aksaray Bölgesi'nde yer alan perakendecilik sektörü çerçevesinde incelemektir. Araştırmanın diğer bir amacı ise; presenteizm ile örgütsel sessizlik ile ilgili yapılacak çalışmalara ışık tutmaktır.

3.2. Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma için gerekli olan veriler, tarama tekniklerinden anket uygulaması yoluyla toplanmıştır. Araştırmaya katılanların anket formunda yer alan tüm soruları dikkatlice cevaplamalarına özen gösterilmiştir. Verilerin toplanılmasına ilişkin hazırlanmış olan anket formu Ek-1’de sunulmuştur.

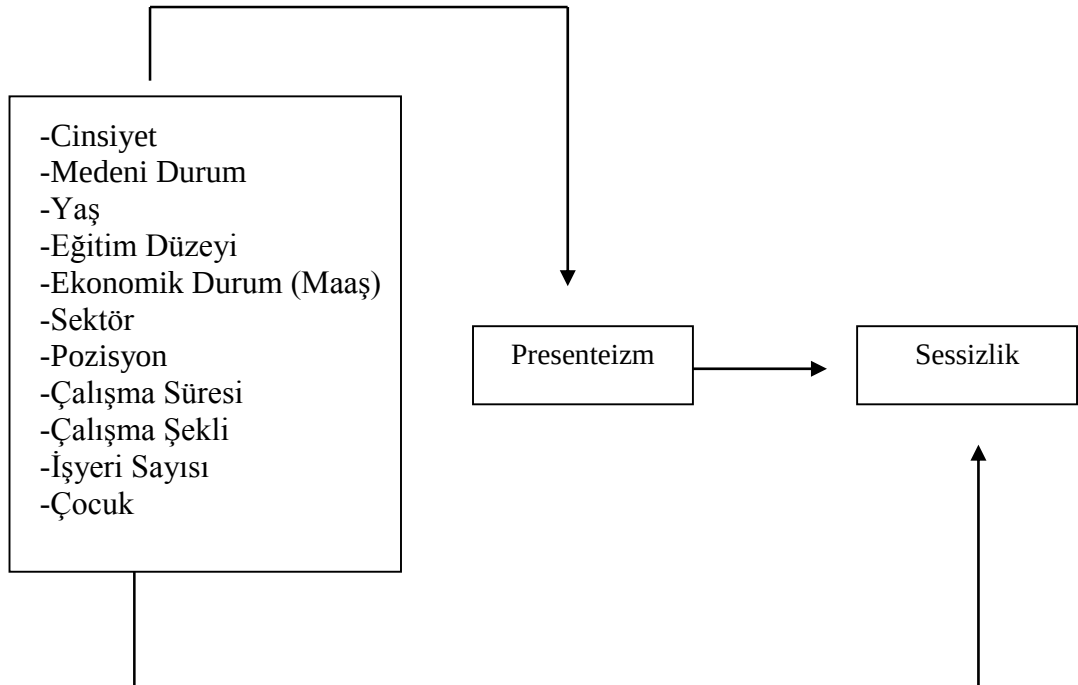
Anket formu; ön bilgilendirme yazısı ile başlamakta ve üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (medeni durum, gelir düzeyi, cinsiyet, yaş, çalışılan sektör, eğitim düzeyi, işyerindeki pozisyon, kurumda çalışma süreleri, çalışma şekli, değiştirilen işyeri sayısı, çocuk durumu) sorular yer almaktadır. İkinci ve üçüncü bölümdeki ifadelerin değerlendirilmesinde ise; “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” cevaplarının yer aldığı beşli Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde yer alan soruların hazırlanmasında; Koopman vd. (2002)’nin geliştirmiş olduğu “Standford Presenteizm Ölçeği” (SPS 6), presenteizmi tek boyut altında altı ifadeyle, üçüncü bölümde yer alan soruların hazırlanmasında ise; Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”, sessizliği üç boyut (kabullenici sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) altında, on beş ifadeden oluşan ölçekle ölçümlenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik çalışanlara yöneltilen; “Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.”, “Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.”, “Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.”, “Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.”, “Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabilieceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.” soruları kabul edilen sessizlik, “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.”, “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.”, “Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.”, “İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.”, “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten

çekinirim.” soruları savunma amaçlı sessizlik, “Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.”, “Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.”, “Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.”, “Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.”, “Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.” soruları ise, örgüt yararına sessizlik alt boyutunu ölçmeye yöneliktir.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma; “Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki” ifadesi etrafında modellenmiştir.

Şekil 8: Araştırmanın Modeli



3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın konusunu oluşturan presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla, araştırmanın da modeli esas alınarak, bazı hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın kapsamında test edilecek hipotezler:

H₁: Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Presenteizm ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2-a}: Presenteizm ile kabul edilen sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2-b}: Presenteizm ile savunma amaçlı sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2-c}: Presenteizm ile örgüt yararına sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Presenteizm ile sosyo-demografik özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Örgütsel sessizlik ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Örgütsel sessizlik ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: Örgütsel sessizlik ile çalışılan sektör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₉: Örgütsel sessizlik ile işyerindeki pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₀: Örgütsel sessizlik ile ekonomik durum (maaş) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Örgütsel sessizlik ile işyerinde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Örgütsel sessizlik ile çalışma şekli arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₃: Örgütsel sessizlik ile değiştirilen işyeri sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₄: Örgütsel sessizlik ile çocuk durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₅: Presenteizm ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₆: Presenteizm ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₇: Presenteizm ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₈: Presenteizm ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₉: Presenteizm ile çalışılan sektör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₀: Presenteizm ile işyerindeki pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₁: Presenteizm ile ekonomik durum (maaş) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₂: Presenteizm ile işyerinde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₃: Presenteizm ile çalışma şekli arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₄: Presenteizm ile değiştirilen işyeri sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H₂₅: Presenteizm ile çocuk durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Güvenirlik Analizi

Güvenilirlik; aynı şartlarda ve aynı yöntemlerle yapılan ölçümlerin farklı zamanlarda da, aynı sonuçları ne ölçüde vereceğini ve yapılması planlanan ölçümlerin, hassas olup olmadığını sorgulamamıza yardımcı olmaktadır (Bulduk; 2003: 73). Bu yönde yapılan güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veriler toplamak amacıyla geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılmaktadır (Ural, Kılıç; 2005:258). Güvenilirlik analizi için en çok kullanılan istatistiksel yöntem, Cronbach's Alpha (iç tutarlılık) yöntemidir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçeklerin tutarlılığını ve güvenilirliklerini tespit etmek üzere, alfa katsayısı (Cronbach Alfa) kullanılmıştır. Bu yöntemle göre ölçülen değerler, 0 ile 1 arasında değişebilmektedir.

Bu değerlerin bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda ifade edilmiştir (Yıldırım, 2007: 134; Yanık; 2012: 111,).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu araştırmada da anketin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach Alfa yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Kullanılan Ölçek	Cronbach Alfa	Soru Sayısı
Presenteizm Ölçeği	,629	6
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	,849	15

Tablo 3’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde; presenteizm ölçeği için Cronbach Alfa değeri (,629) örgütsel sessizlik ölçeği için Cronbach Alfa değeri ise; (,849) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre; presenteizm ölçeğinin ($0.60 \leq \alpha < 0.80$) oldukça güvenilir, örgütsel sessizlik ölçeğinin ($0.80 \leq \alpha < 1.00$) ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu söyleyebiliriz.

BÖLÜM IV: BULGULAR

4. TANIMSAL İSTATİSTİK SONUÇLARI VE ANALİZLER

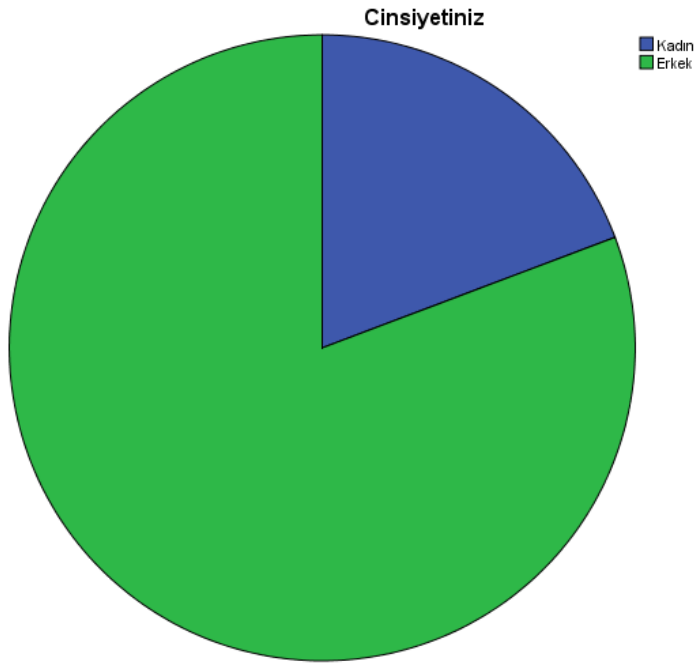
Çalışmanın bu bölümünde; araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan işgörenlerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi, ve analiz sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde, öncelikle tanımlayıcı bilgilere (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, işyerindeki pozisyon, ekonomik durum, işyerinde çalışma süresi, çalışma şekli, değiştirilen iş yeri sayısı, çocuk durumu) yönelik açıklama ve yorumlamalar yapılmıştır. Daha sonra anova ve korelasyon analizi yapılarak, araştırma hipotezleri değerlendirilmektedir.

4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Tanımlayıcı bulgular kısmında, araştırmaya konu olan işgörenlerin; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, işyerindeki pozisyon, ekonomik durum, işyerinde çalışma süresi, çalışma şekli, değiştirilen iş yeri sayısı, çocuk durumu hakkındaki bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4: Cevaplayıcılara İlişkin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	31	19,3
Erkek	130	80,7
Toplam	161	100

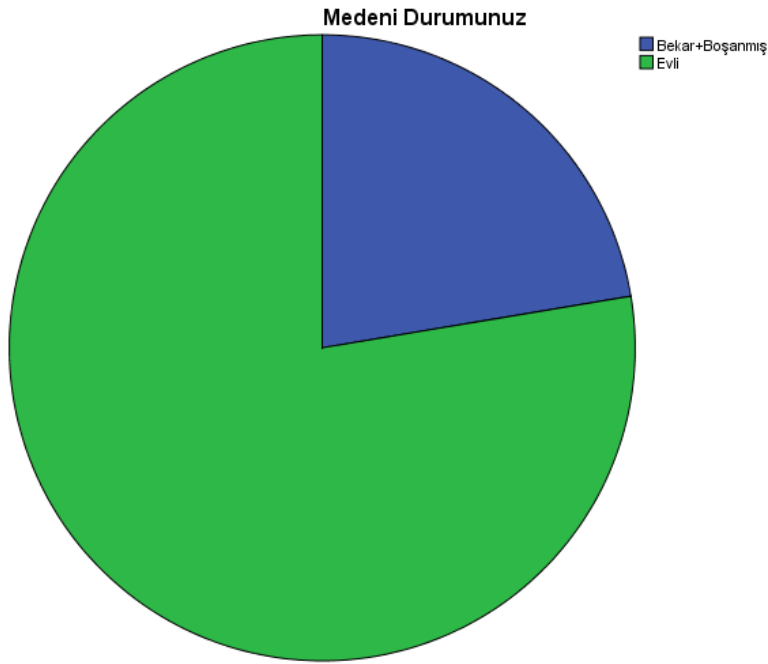


Şekil 9: Cevaplayıcılara İlişkin Cinsiyet Dağılımı

Tablo 4’de araştırmaya katılan işgörenlere ilişkin cinsiyet dağılımları incelendiğinde işgörenlerin; % 19,3’ünün kadın, % 80,3’ünün erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Cevaplayıcılara İlişkin Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar+Boşanmış	36	22,4
Evli	125	77,6
Toplam	161	100

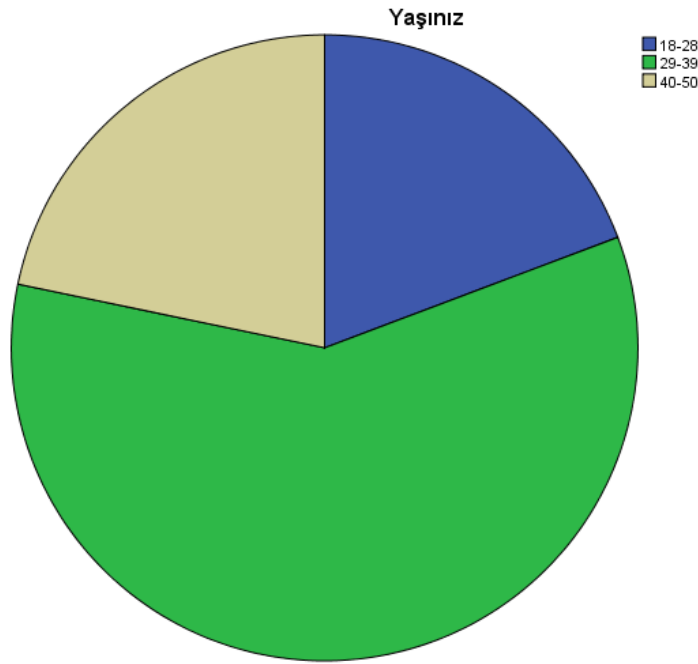


Şekil 10: Cevaplayıcılara İlişkin Medeni Durum Dağılımı

Tablo 5’de araştırmaya katılan işgörenlere ilişkin medeni durum dağılımları incelendiğinde işgörenlerin; % 22,4’ünün bekar + boşanmış, % 77,6’sının evli olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Cevaplayıcılara İlişkin Yaş Dağılımı

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde
18-28	31	19,3
29-39	95	59,0
40-50	35	21,7
Toplam	161	100

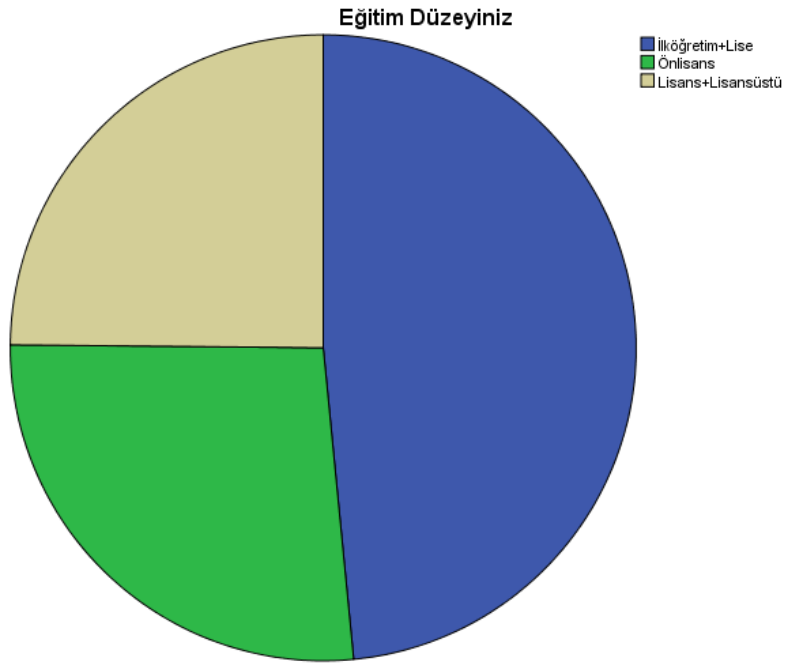


Şekil 11: Cevaplayıcılara İlişkin Yaş Dağılımı

Tablo 6’da araştırmaya katılan işgörenlere ilişkin yaş dağılımları incelendiğinde işgörenlerin; % 19,3’ünün 18 – 28 yaş aralığında, % 59’unun 29 – 39 yaş aralığında, % 21,7’sinin ise, 40 – 50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının büyük oranda orta yaş aralığında olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 7: Cevaplayıcılara İlişkin Eğitim Düzeyi Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde
İlköğretim+Lise	78	48,4
Önlisans	43	26,8
Lisans+Lisansüstü	40	24,8
Toplam	161	100

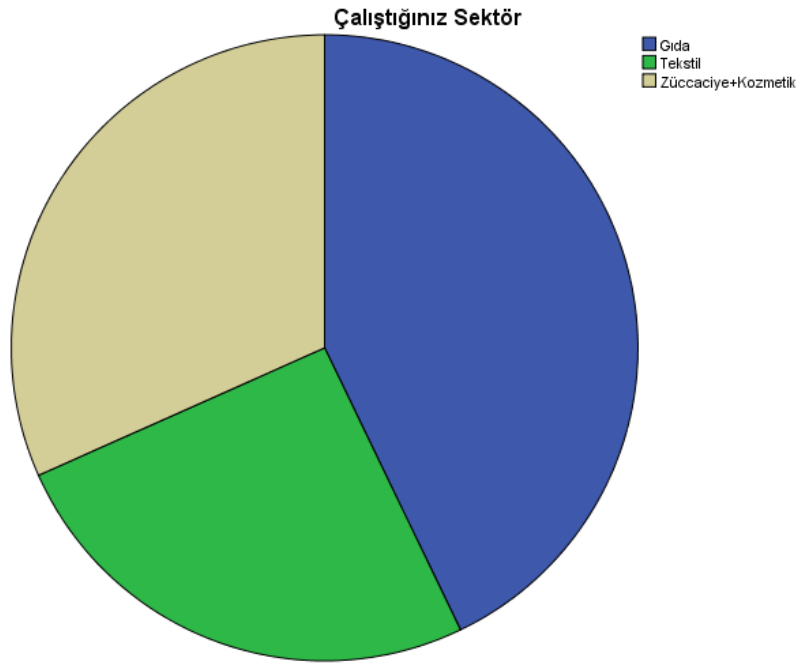


Şekil 12: Cevaplayıcılara İlişkin Eğitim Düzeyi Dağılımı

Tablo 7’de araştırmaya katılan işgörenlere ilişkin eğitim düzeyi incelendiğinde işgörenlerin; % 48,4’ünün ilköğretim + lise mezunu, % 26,8’inin önlisans mezunu ve % 24,8’inin lisans + lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Cevaplayıcıların Faaliyette Bulunduğu Sektör Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde
Gıda	69	42,9
Tekstil	41	25,5
Züccaciye+Kozmetik	51	31,6
Toplam	161	100

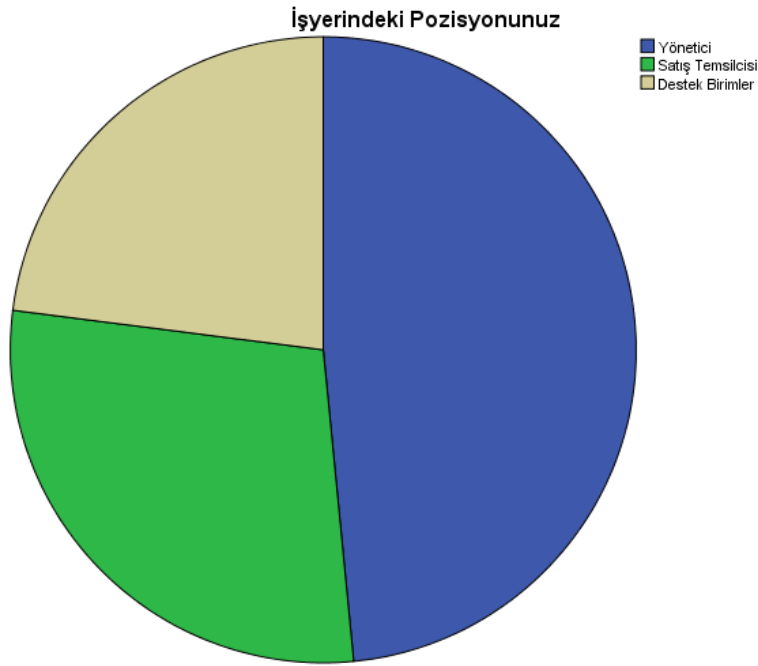


Şekil 13: Cevaplayıcılara İlişkin Sektör Dağılımı

Tablo 8’de araştırmaya katılan işgörenlerin faaliyette bulunduğu sektöre ilişkin dağılımları incelendiğinde işgörenlerin; % 42,9’unun gıda sektöründe, % 25,5’inin tekstil sektöründe, % 31,6’sının ise züccaciye + kozmetik sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Tablo 9: Cevaplayıcılara İlişkin Statü Dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde
Yönetici	78	48,4
Satış Temsilcisi	46	28,6
Destek Birimler	37	23,0
Toplam	161	100

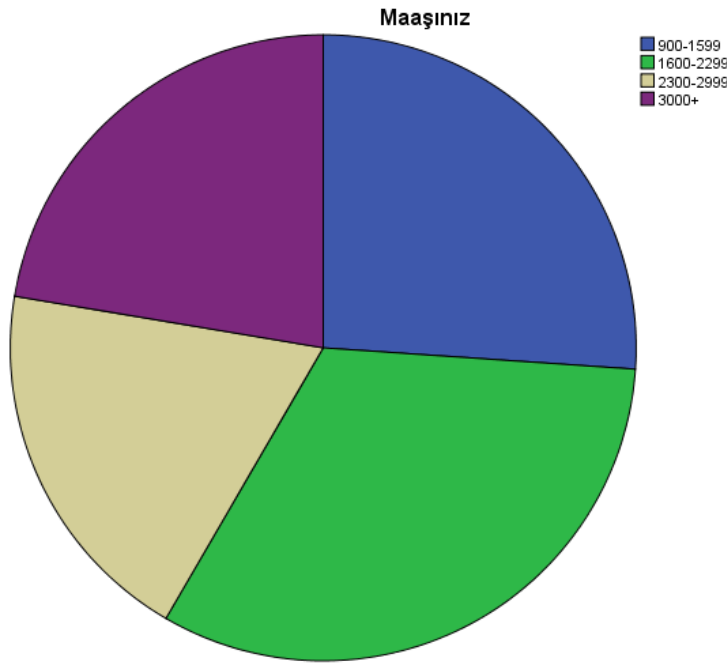


Şekil 14: Cevaplayıcılara İlişkin Statü Dağılımı

Tablo 9’da araştırmaya katılan işgörenlerin statülerine ilişkin dağılımları incelendiğinde işgörenlerin; % 48,4’ünün yönetici pozisyonunda, % 28,6’sının satış temsilcisi pozisyonunda, % 23’ünün ise destek birimler olarak faaliyet gösterdiği görülmektedir. İş yerindeki pozisyon dağılım grafiğinden de anlaşılabacağı üzere, araştırmaya katılan işgörenlerin büyük çoğunluğunun yöneticilerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Tablo 10: Cevaplayıcılara İlişkin Gelir Düzeyi Dağılımı

Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzde
900 – 1599 TL	42	26,1
1600 – 2299 TL	52	32,3
2300 – 2999 TL	31	19,2
3000 TL +	36	22,4
Toplam	161	100

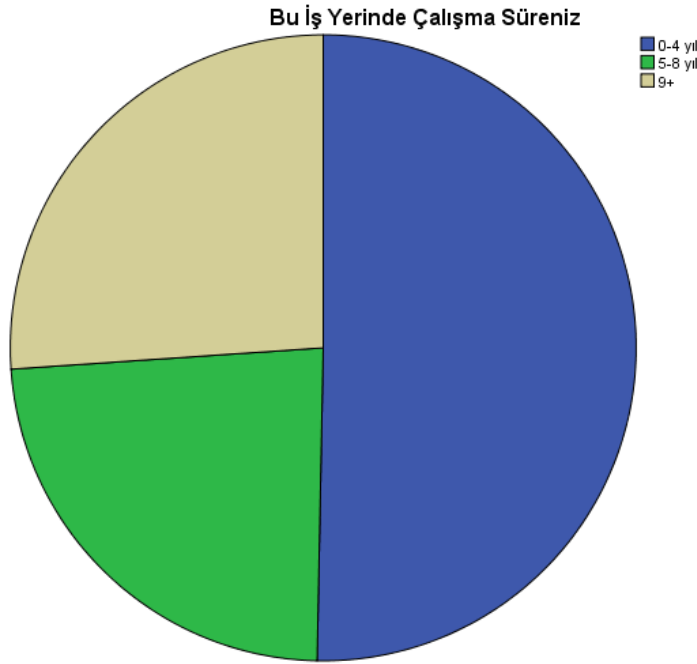


Şekil 15: Cevaplayıcılara İlişkin Gelir Düzeyi Dağılımı

Tablo 10’da araştırmaya katılan işgörenlerin gelir düzeylerine ilişkin dağılımları incelendiğinde işgörenlerin; % 26,1’inin 900 – 1599 TL, % 32,3’ünün 1600 – 2299 TL, % 19,2’sinin 2300 – 2999 TL, % 22,4’ünün de 3000 TL ve üzerinde gelir düzeyinin olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 11: Cevaplayıcıların Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreleri Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
0 - 4 Yıl	81	50,3
5 – 8 Yıl	38	23,06
9 +	42	26,01
Toplam	161	100

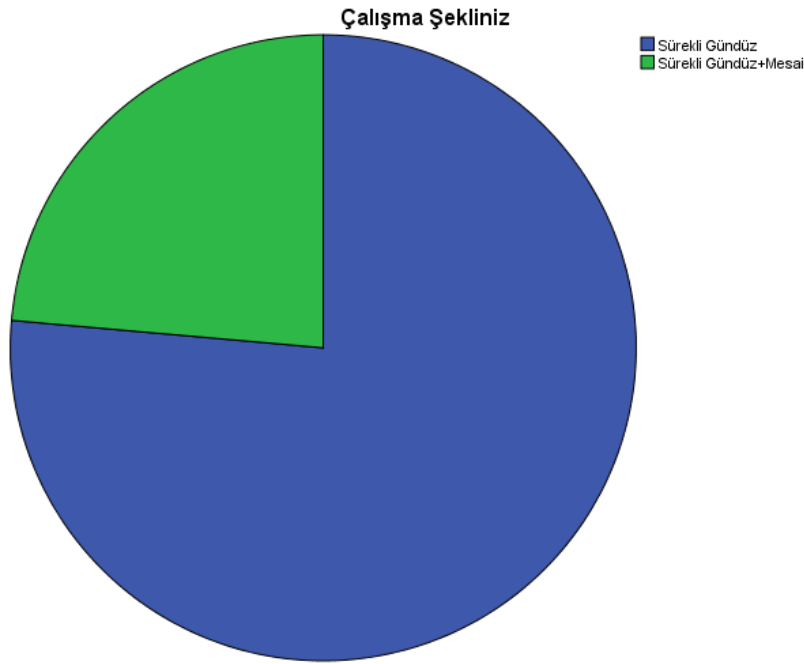


Şekil 16: Cevaplayıcılara İlişkin Çalışma Süresi Dağılımı

Tablo 11’de araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut iş yerinde çalışma sürelerine ilişkin dağılımları incelendiğinde işgörenlerin; % 50,3’ünün 0 – 4 yıl, % 23,06’sının 5 – 8 yıl arasında, % 26,01’inin ise mevcut iş yerinde 9 yıl ve üzerinde çalıştığını söylemek mümkündür.

Tablo 12: Cevaplayıcıların Çalışma Şekilleri Dağılımı

Çalışma Şekli	Frekans	Yüzde
Sürekli Gündüz	123	76,4
Sürekli Gündüz + Mesai	38	23,6
Toplam	161	100

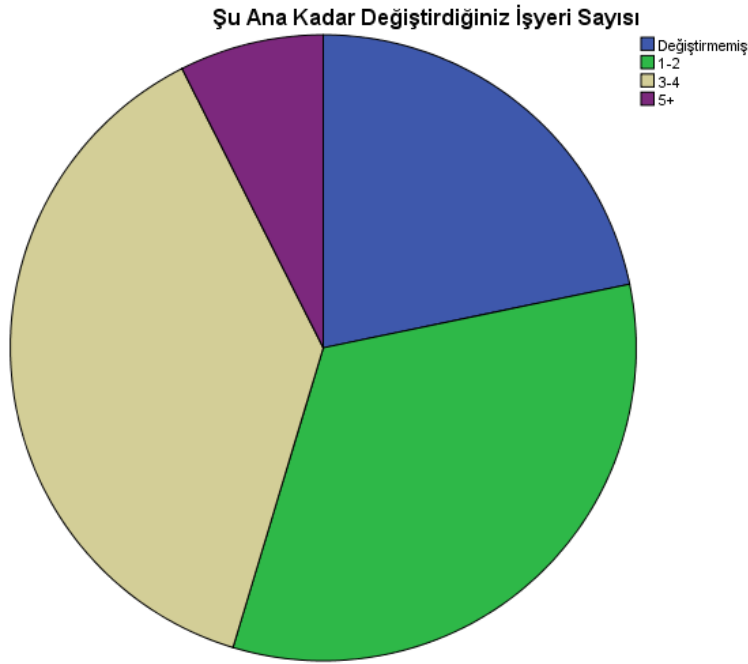


Şekil 17: Cevaplayıcılara İlişkin Çalışma Şekli Dağılımı

Tablo 12’de araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma şekillerine ilişkin dağılımları incelendiğinde işgörenlerin; % 76,4’ünün sürekli gündüz, % 23,06’sının ise sürekli gündüz + fazla mesai şeklinde çalıştığı tespit edilmiştir. Cevaplayıcıların çalışma şekilleri dağılım grafiğinden de anlaşılabacağı üzere, araştırmaya katılan işgörenlerin büyük çoğunluğunun sürekli gündüz çalıştığını söylemek mümkündür.

Tablo 13: Cevaplayıcıların Değiştirdikleri İş Yeri Sayısı Dağılımı

Değiştirilen İş Yeri Sayısı	Frekans	Yüzde
Değiştirmemiş	35	21,7
1 – 2	53	32,9
3 – 4	61	37,9
5 +	12	7,5
Toplam	161	100

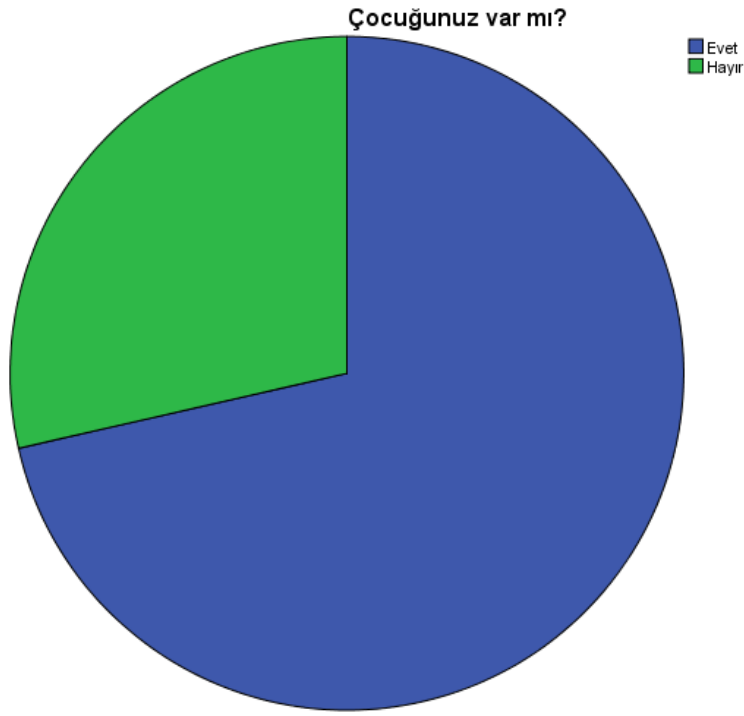


Şekil 18: Cevaplayıcılara İlişkin Değiştirilen İş Yeri Sayısı Dağılımı

Tablo 13’de araştırmaya katılan işgörenlerin değiştirdikleri iş yeri sayısına ilişkin dağılımları incelendiğinde işgörenlerin; % 21,7’sinin ilk iş yeri olduğu, hiç iş yeri değiştirmedini, % 32,9’unun 1 ya da 2 iş yeri değiştirdiğini, % 37,9’unun ise 3 ya da 4 iş yeri değiştirdiğini ve % 7,5’inin ise 5 ya da daha fazla iş yeri değiştirdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 14: Cevaplayıcılara İlişkin Çocuk Durumu Dağılımı

Çocuk Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	115	71,4
Hayır	46	28,6
Toplam	161	100



Şekil 19: Cevaplayıcılara İlişkin Çocuk Durumu Dağılımı

Tablo 14’de araştırmaya katılan işgörenlere ilişkin çocuk durumlarının dağılımları incelendiğinde işgörenlerin; % 71,4’ünün çocuğunun olduğu, buna karşın % 28,6’sının ise hiç çocuğunun olmadığı görülmektedir.

Tablo 15: Cinsiyete Göre Crosstab Analiz Sonuçları

	Cinsiyet		Toplam
Yaş	Kadın	Erkek	
18 – 28	14	17	31
29 – 39	15	80	95
40 – 50	2	33	35
	Cinsiyet		Toplam
Medeni Durum	Kadın	Erkek	
Bekar + Boşanmış	16	20	36
Evli	15	110	125
	Cinsiyet		Toplam
Eğitim Düzeyi	Kadın	Erkek	
İlköğretim + Lise	14	64	78
Önlisans	9	34	43
Lisans + Lisansüstü	8	32	40
	Cinsiyet		Toplam
Çalışılan Sektör	Kadın	Erkek	
Gıda	6	63	69
Tekstil	13	28	41
Züccaciye + Kozmetik	12	39	51
	Cinsiyet		Toplam
Çalışma Şekli	Kadın	Erkek	
Sürekli Gündüz	26	97	123
Sürekli Gündüz+ Mesai	5	33	38
	Cinsiyet		Toplam
Statü	Kadın	Erkek	
Yönetici	11	67	78

Satış Temsilcisi	6	40	46
Destek Birimler	14	23	37
	Cinsiyet		Toplam
Gelir Düzeyi	Kadın	Erkek	
900 - 1599 TL	13	29	42
1600 - 2299 TL	8	44	52
2300 - 2999 TL	5	26	31
3000 TL +	5	31	36
	Cinsiyet		Toplam
Çocuk Durumu	Kadın	Erkek	
Evet	11	104	115
Hayır	20	26	46
	Cinsiyet		Toplam
Çalışma Süresi	Kadın	Erkek	
0 - 4 Yıl	19	62	81
5 - 8 Yıl	6	32	38
9 +	6	36	42
	Cinsiyet		Toplam
Değiştirilen İşyeri Sayısı	Kadın	Erkek	
Değiştirmemiş	7	28	35
1 – 2	16	37	53
3 – 4	8	53	61
5 +	0	12	12

Tablo 6 incelendiğinde katılımcılardan 18-28 yaş aralığında; 14 kadın, 17 erkek olduğu, 29-39 yaş aralığında; 15 kadın, 80 erkek olduğu, 40-50 yaş aralığında ise 2 kadın, 33 erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; bekar + boşanmış kadın sayısının 16, erkek sayısının 20 olduğu, evli kadın sayısının ise 15, erkek sayısının 110 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan

katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde; ilköğretim + lise mezunu 14 kadın, 64 erkek olduğu, önlisans mezunu 9 kadın, 34 erkek olduğu, lisans + lisansüstü mezunu ise 8 kadın, 32 erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların faaliyette bulunduğu sektör incelendiğinde; gıda sektöründe 6 kadın, 63 erkek, tekstil sektöründe 13 kadın, 28 erkek, züccaciye + kozmetik sektöründe ise 12 kadın, 39 erkek işgörenin faaliyette bulunduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma biçimleri incelendiğinde; sürekli gündüz çalışan 26 kadın, 97 erkek, sürekli gündüz + mesai şeklinde çalışan ise 5 kadın, 33 erkek işgörenin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların kurumdaki pozisyonları incelendiğinde; yönetici pozisyonunda 11 kadın, 67 erkek olduğu, satış temsilcisi pozisyonunda 6 kadın, 40 erkek olduğu, destek birim olarak ise 14 kadın, 23 erkek işgörenin görev yaptığı görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların kurumdaki aylık gelir düzeyleri (maaş) incelendiğinde; 900-1599 TL aralığında 13 kadın, 29 erkek, 1600-2299 TL aralığında 8 kadın, 44 erkek, 2300-3999 TL aralığında 5 kadın, 26 erkek, 3000 TL ve üzerinde ise 5 kadın, 31 erkek işgörenin gelir elde ettiği görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların çocuk durumları incelendiğinde; çocuğu olan 11 kadın, 104 erkek, buna karşın çocuğu olmayan ise 20 kadın, 26 erkek işgörenin olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların mevcut kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde; 0-4 yıl arası 19 kadın, 62 erkek, 5-8 yıl arası 6 kadın, 32 erkek, 9 yıl ve üzeri çalışma süresi olan ise 6 kadın, 36 erkek işgörenin olduğu görülmektedir. Son olarak araştırmaya katılan katılımcıların toplam değiştirdikleri işyeri sayıları incelendiğinde; hiç işyeri değiştirmeyen 7 kadın, 28 erkek, 1 ya da 2 işyeri değiştiren 16 kadın, 37 erkek, 3 ya da 4 işyeri değiştiren 8 kadın, 53 erkek, 5 ve üzeri işyeri değiştiren 12 erkek işgörenin olduğu görülmektedir.

4.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi; iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi, ilişkinin derecesini veya şiddetini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntem olmakla beraber, neden-sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Pearson Correlation ifadesinin karşısında yer alan değer “r” ile ifade edilir ve her zaman (– 1) ile (+ 1) arasında bir değer alır (Eymen; 2007: 99-100). Korelasyonun +1 olması değişkenler arasında mükemmel bir pozitif ilişkinin olduğunu, -1 olması değişkenler arasında mükemmel ters yönlü bir ilişkinin olduğunu (Altunışık vd., 2007), korelasyon katsayısının “0” sıfır olması ise değişkenlerin arasında doğrusal bir ilişkinin söz konusu olmadığını göstermektedir. Burada “r” ifadesinin işareti ilişkinin yönünü, katsayının büyüklüğü ise derecesini belirlemektedir. Negatif değerler; bir değişken artarken diğerinin azaldığını, pozitif değerler ise, her iki değişkenin aldığı değerlerin birlikte artış ve azalış gösterdiğini ifade etmektedir (Eymen; 2007: 99-100). Değişkenler arasında korelasyon katsayısının değeri, 0.80’nin üzerinde ise yüksek ilişki, 0.60-0.80 arasında güçlü ilişki, 0.40-0.59 arasında orta düzeyde ilişki, 0.20-0.39 arasında düşük düzeyde ilişki ve 0.20’nin altında zayıf ilişki söz konusudur (Özmen; 2011:50).

Tablo 16’da, ölçeklere ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki sorgulanmıştır.

Tablo 16: Presenteizm ve Örgütsel Sessizlik Korelasyon Analizi

		Presenteizm	sessizlik
Presenteizm	Pearson Correlation	1	,197*
	Sig. (2-tailed)		,012
	N	161	161
Sessizlik	Pearson Correlation	,197*	1
	Sig. (2-tailed)	,012	
	N	161	161

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelendiğinde; Pearson Correlation katsayısı (,197)'dir. Bu durum ise, presenteizm ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü, zayıf ilişki olduğunu gösterir. Bu durumda; “H₁: Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17’de, presenteizm ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin pearson korelasyon analiz sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre; kabullenici (kabul edilen sessizlik), korunmacı (savunma amaçlı sessizlik) ve korumacı sessizlik (örgüt yararına sessizlik) ile presenteizm arasındaki ilişkiler sorgulanmıştır.

Tablo 17: Presenteizm ve Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

		Kabullenici	Korunmacı	Korumacı	Presenteizm
Kabullenici	Pearson Correlation	1	,724**	-,057	,122
	Sig. (2-tailed)		,000	,471	,123
	N	161	161	161	161
Korunmacı	Pearson Correlation	,724**	1	-,038	,083
	Sig. (2-tailed)	,000		,629	,298
	N	161	161	161	161
Korumacı	Pearson Correlation	-,057	-,038	1	,213**
	Sig. (2-tailed)	,471	,629		,007
	N	161	161	161	161
Presenteizm	Pearson Correlation	,122	,083	,213**	1
	Sig. (2-tailed)	,123	,298	,007	
	N	161	161	161	161

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Presenteizm ile kabullenici sessizlik (kabul edilen sessizlik) arasındaki ilişki incelendiğinde; significant değeri (,123) bulunmuştur. Bu değer yani $p > 0,01$ ’den büyük olduğu için presenteizm ile kabullenici sessizlik arasında ilişki bulunmamıştır. presenteizm ile korunmacı sessizlik (savunma amaçlı sessizlik) arasındaki ilişki incelendiğinde; significant değeri (,298) bulunmuştur. Bu değer de $p > 0,01$ ’den büyük olduğu için presenteizm ile korunmacı sessizlik arasında da ilişki bulunamamıştır. Presenteizm ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici (kabul edilen sessizlik) ve korunmacı (savunma amaçlı sessizlik) sessizlik boyutları arasında

istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu yüzden, “H_{2-a}: Presenteizm ile kabul edilen sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.”, “H_{2-b}: Presenteizm ile savunma amaçlı sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezleri reddedilmiştir.

Presenteizm ile korumacı sessizlik (örgüt yararına sessizlik) arasındaki ilişki incelendiğinde ise; significant değeri (,007) bulunmuştur. Bu değer yani $p < 0,01$ ’den küçük olduğu için presenteizm ile korumacı sessizlik arasında ilişki bulunmaktadır. Pearson Correlation katsayısı ise (,213)’tür. Bu durum ise presenteizm ile korumacı sessizlik (örgüt yararına sessizlik) pozitif yönlü düşük ilişki olduğunu gösterir. Bu yüzden, “H_{2-c}: Presenteizm ile örgüt yararına sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda; “H₂: Presenteizm ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik (örgüt yararına sessizlik) için desteklenmiştir.

4.3. ANOVA Analizi

Varyans analizi; (Anova= F Testi) iki ya daha fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın, anlamlı olup olmadığı ile ilgili hipotezleri test etmek için kullanılmaktadır. En az iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması durumunda Anova testine başvurulmaktadır (<http://www.spssanalizi.com/uygulama/f-testi-varyans-analizi-anova>).

Tablo 18’de katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile sessizlik eğilimleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 18: Örgütsel Sessizlik ve Sosyo-Demografik Özellikler ANOVA Sonuçları

Sessizlik		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f Oranı	p
Cinsiyetiniz	Gruplar Arası	7.415	43	,172	1,145	,281
	Gruplar içi	17.616	117	,151		
	Toplam	25.031	160			
Medeni Durumunuz	Gruplar Arası	10.188	43	,237	1,561	,032
	Gruplar içi	17.762	117	,152		
	Toplam	27.950	160			

Yaşınız	Gruplar Arası	19.392	43	.451	1.135	.294
	Gruplar içi	46.509	117	.398		
	Toplam	65.901	160			
Eğitim Düzeyiniz	Gruplar Arası	25.947	43	.603	.850	.724
	Gruplar içi	83.084	117	.710		
	Toplam	109.031	160			
Çalıştığınız Sektör	Gruplar Arası	26.400	43	.614	.784	.817
	Gruplar içi	91.588	117	.783		
	Toplam	117.988	160			
İşyerindeki Pozisyonunuz	Gruplar Arası	27.355	43	.636	.964	.542
	Gruplar içi	77.204	117	.660		
	Toplam	104.559	160			
Maaşınız	Gruplar Arası	53.954	43	1.255	1.049	.409
	Gruplar içi	139.934	117	1.196		
	Toplam	193.888	160			
Bu İş Yerinde Çalışma Süreniz	Gruplar Arası	30.619	43	.712	1.005	.477
	Gruplar içi	82.934	117	.709		
	Toplam	113.553	160			
Çalışma Şekliniz	Gruplar Arası	29.513	43	.686	.927	.602
	Gruplar içi	86.611	117	.740		
	Toplam	116.124	160			
Değiştirdiğiniz İşyeri Sayısı	Gruplar Arası	34.944	43	.813	1.017	.459
	Gruplar içi	93.528	117	.799		
	Toplam	128.472	160			
Çocuğunuz var mı?	Gruplar Arası	9.237	43	.215	1.064	.388
	Gruplar içi	23.620	117	.202		
	Toplam	32.857	160			

Tablo 18’de araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (.281) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, sessizlik ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₄: Örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumlarına göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (.032) olarak saptanmıştır. $p<0,05$ olduğu için, sessizlik ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durumda; “H₅: Örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (.294) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, örgütsel sessizlik ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki

bulunmamıştır. Bu durumda; “H₆: Örgütsel sessizlik ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeyi göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,724) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, sessizlik ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₇: Örgütsel sessizlik ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin faaliyette bulunduğu sektöre göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,817) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, sessizlik ile işgörenlerin faaliyette bulunduğu sektör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₈: Örgütsel sessizlik ile çalışılan sektör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,542) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, sessizlik ile kurumdaki pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₉: Örgütsel sessizlik ile işyerindeki pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kurumdaki aylık gelir düzeylerine (maaş) göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,409) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, sessizlik ile gelir düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₁₀: Örgütsel sessizlik ile ekonomik durum (maaş) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,477) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, sessizlik ile mevcut kurumdaki çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₁₁: Örgütsel sessizlik ile işyerinde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma biçimlerine göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,602) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, sessizlik ile çalışma biçimleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₁₂: Örgütsel sessizlik ile çalışma şekli arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin şu ana kadar değiştirdikleri iş yeri sayısına göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,459) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, sessizlik ile değiştirilen iş yeri sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₁₃: Örgütsel sessizlik ile değiştirilen işyeri sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Son olarak; araştırmaya katılan işgörenlerin çocuk durumlarına göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,388) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için sessizlik ile çocuk durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. “H₁₄: Örgütsel sessizlik ile çocuk durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 18’de görülen Anova testi sonuçlarına göre katılımcıların sosyo demografik özellikleri ile sessizlik durumları arasındaki ilişki incelenmiş ve cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, çalışma süresi, çalışma şekli, eğitim düzeyi, faaliyette bulunulan sektör, çalışılan pozisyon, değiştirilen işyeri sayısı, çocuk durumu arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunamamasına karşın; katılımcıların sessizlikleri ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. H₅: “Örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilirken, katılımcıların diğer sosyo demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, çalışma süresi, çalışma şekli, eğitim düzeyi, faaliyette bulunulan sektör, çalışılan pozisyon, değiştirilen işyeri sayısı ile çocuk durumu) sessizlik bağlamında herhangi bir etkiye sahip olmadığını söylemek mümkündür. H₄: “Örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.”, H₅: “Örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.”, H₆: “Örgütsel sessizlik ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.”, H₇: “Örgütsel sessizlik ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.”, H₈: “Örgütsel sessizlik ile çalışılan sektör arasında istatistiksel açıdan

anlamli bir iliski vardır.”, H₉: “Örgütsel sessizlik ile işyerindeki pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamli bir iliski vardır.”, H₁₀: “Örgütsel sessizlik ile ekonomik durum (maaş) arasında istatistiksel açıdan anlamli bir iliski vardır.”, H₁₁: “Örgütsel sessizlik ile işyerinde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamli bir iliski vardır.”, H₁₂: “Örgütsel sessizlik ile çalışma şekli arasında istatistiksel açıdan anlamli bir iliski vardır.”, H₁₃: “Örgütsel sessizlik ile değiştirilen işyeri sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamli bir iliski vardır.”, “H₁₄: Örgütsel sessizlik ile çocuk durumu arasında istatistiksel açıdan anlamli bir iliski vardır.” hipotezleri reddedilmiştir.

Presenteizm ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışılan sektör, pozisyon, gelir düzeyi, çalışma biçimi, değiştirilen iş yeri sayısı, çocuk durumu) arasındaki ilişki incelendiğinde, sadece presenteizm ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamli bir ilişki bulunmuştur. Diğer sosyo-demografik özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamli bir ilişki bulunmamıştır. Bu yüzden; “H₃: Presenteizm ile sosyo-demografik özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamli bir ilişki vardır.” hipotezi sadece sosyo-demografik özellik olan medeni durum için desteklenmektedir.

Tablo 19’da katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile presenteizm eğilimleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 19: Presenteizm ve Sosyo-Demografik Özellikler ANOVA Sonuçları

Presenteizm		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	f Oranı	p
Cinsiyetiniz	Gruplar Arası	2,681	19	,141	,890	,596
	Gruplar içi	22,350	141	,159		
	Toplam	25,031	160			
Medeni Durumunuz	Gruplar Arası	3,216	19	,169	,965	,506
	Gruplar içi	24,734	141	,175		
	Toplam	27,950	160			
Yaşınız	Gruplar Arası	8,236	19	,433	1,060	,399
	Gruplar içi	57,665	141	,409		
	Toplam	65,901	160			
Eğitim Düzeyiniz	Gruplar Arası	8,569	19	,451	,633	,876
	Gruplar içi	100,462	141	,712		
	Toplam	109,031	160			
	Gruplar Arası	18,801	19	,990	1,407	,133

Çalıştığınız Sektör	Gruplar içi	99.186	141	.703		
	Toplam	117.988	160			
İşyerindeki Pozisyonunuz	Gruplar Arası	7.148	19	.376	.545	.937
	Gruplar içi	97.411	141	.691		
	Toplam	104.559	160			
Maaşınız	Gruplar Arası	11.414	19	.601	.464	.972
	Gruplar içi	182.474	141	1.294		
	Toplam	193.888	160			
Bu İş Yerinde Çalışma Süreniz	Gruplar Arası	11.987	19	.631	.876	.613
	Gruplar içi	101.566	141	.720		
	Toplam	113.553	160			
Çalışma Şekliniz	Gruplar Arası	10.920	19	.575	.770	.739
	Gruplar içi	105.204	141	.746		
	Toplam	116.124	160			
Değiştirdiğiniz İşyeri Sayısı	Gruplar Arası	17.158	19	.903	1.144	.315
	Gruplar içi	111.314	141	.789		
	Toplam	128.472	160			
Çocuğunuz var mı?	Gruplar Arası	2.889	19	.152	.715	.798
	Gruplar içi	29.968	141	.213		
	Toplam	32.857	160			

Tablo 19’da araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine göre presenteizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (.596) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, presenteizm ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₁₅: Presenteizm ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumlarına göre presenteizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (.506) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, presenteizm ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₁₆: Presenteizm ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına göre presenteizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (.399) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, presenteizm ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₁₇: Presenteizm ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeyi göre presenteizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (.876) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu

için, presenteizm ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₁₈: Presenteizm ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin faaliyette bulunduğu sektöre göre presenteizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,133) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, presenteizm ile işgörenlerin faaliyette bulunduğu sektör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₁₉: Presenteizm ile çalışılan sektör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre presenteizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,937) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, presenteizm ile kurumdaki pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₂₀: Presenteizm ile işyerindeki pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin kurumdaki aylık gelir düzeylerine (maaş) göre presenteizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,972) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, presenteizm ile gelir düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; H₂₁: Presenteizm ile ekonomik durum (maaş) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre presenteizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,613) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, presenteizm ile mevcut kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₂₂: Presenteizm ile işyerinde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma biçimlerine göre presenteizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,739) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, presenteizm ile çalışma biçimleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₂₃: Presenteizm ile çalışma şekli arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin şu ana kadar değiştirdikleri iş yeri sayısına göre presentizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,315) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, presentizm ile değiştirilen iş yeri sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₂₄: Presentizm ile değiştirilen işyeri sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Son olarak; araştırmaya katılan işgörenlerin çocuk durumlarına göre presentizm puanları değerlendirildiğinde; anlamlılık değeri (p) (,789) olarak saptanmıştır. $p>0,05$ olduğu için, presentizm ile çocuk durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumda; “H₂₅: Presentizm ile çocuk arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 19’da görülen Anova testi sonuçlarına göre katılımcıların sosyo demografik özellikleri ile presentizm eğilimleri arasındaki ilişki incelenmiş ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre katılımcıların sosyo demografik özelliklerinin presentizm bağlamında herhangi bir etkiye sahip olmadığını söylemek mümkündür (Hipotezler red).

Tablo 20: Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları

H1: Presentizm ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2: Presentizm ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H2-a: Presentizm ile kabul edilen sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H2-b: Presentizm ile savunma amaçlı sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H2-c: Presentizm ile örgüt yararına sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3: Presentizm ile sosyo-demografik özellikler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KISMEN KABUL
H4: Örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H5: Örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H6: Örgütsel sessizlik ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H7: Örgütsel sessizlik ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H8: Örgütsel sessizlik ile çalışılan sektör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED

H9: Örgütsel sessizlik ile işyerindeki pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H10: Örgütsel sessizlik ile ekonomik durum (maaş) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H12: Örgütsel sessizlik ile çalışma şekli arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H13: Örgütsel sessizlik ile değiştirilen işyeri sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H14: Örgütsel sessizlik ile çocuk durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H15: Presenteizm ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H16: Presenteizm ile medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H17: Presenteizm ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H18: Presenteizm ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H19: Presenteizm ile çalışılan sektör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H20: Presenteizm ile işyerindeki pozisyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H21: Presenteizm ile ekonomik durum (maaş) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H22: Presenteizm ile işyerinde çalışma süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H23: Presenteizm ile çalışma şekli arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H24: Presenteizm ile değiştirilen işyeri sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H25: Presenteizm ile çocuk durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED

BÖLÜM V: TARTIŞMA

Bireylerin günlük ve mesleki hayatlarının bir parçası haline gelen ve pek çok faktörden etkilenen presenteizm ve bunun sonucunda oluşan sessizlik olgusunun, bireylerin sosyal ve örgütsel yaşamını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, hipotezlerin genel anlamda reddedildiği görülmektedir. Araştırmada, presenteizm ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmuştur.

Çalışmada, örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik çalışanlara yöneltilen; “Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.”, “Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.”, “Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.”, “Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.”, “Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.” soruları kabul edilen sessizlik, “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.”, “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.”, “Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.”, “İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.”, “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.” soruları savunma amaçlı sessizlik, “Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.”, “Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.”, “Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.”, “Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.”, “Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.” soruları ise örgüt yararına sessizlik alt boyutunu ölçmeye yöneliktir. Araştırmada presenteizm ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; presenteizm ile örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici

(kabul edilen sessizlik) ve korunmacı (savunma amaçlı sessizlik) sessizlik alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Presenteizm ile korunmacı sessizlik (örgüt yararına sessizlik) alt boyutu arasındaki ilişki incelendiğinde ise presenteizm ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik (örgüt yararına sessizlik) arasında anlamlı, pozitif yönlü düşük bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik ile cinsiyet, medeni durum, iş yerindeki pozisyon, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, ekonomik durum, işyerinde çalışma süresi, çalışma şekli, değiştirilen işyeri sayısı ve çocuk durumu arasında anlamlı farklılık olup olmadığını incelemek için yapılan analiz sonucunda ilk olarak, örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasındaki ilişki incelenmiştir. Yazında, örgütsel sessizlik davranışı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, işgörenlerin cinsiyetleri ile sessizlik davranışlarıyla ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, işgörenlerinin örgütsel sessizlikleri ile cinsiyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yanık'ın (2012), örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişkiyi, Erenler'in (2010) ise çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisini incelediği çalışmalarda da, işgörenlerin örgütsel sessizlikleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bazı çalışmalarda ise, kadınların erkeklere göre daha fazla sessizlik yaşadıkları ifade edilmiştir (Morrison ve Milliken ; 2000, Taşkıran; 2010: 110, Erol; 2012: 55). Kahveci'nin (2010), ilköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik yaptığı araştırma sonucunda ise; örgütlerde kadınların erkeklere göre daha fazla sessiz kalma davranışında bulundukları sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak Alioğulları (2012), örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada; kadın çalışanların örgütlerde, erkek çalışanlara göre daha fazla sessiz kaldıkları sonucunu bulmuştur.

Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumlarına göre sessizlik puanları değerlendirildiğinde; araştırmaya katılan işgörenlerin sessizlik davranışları ile, medeni durum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırma; Oruç (2013)'un etik konular ile sorumluluklar hakkında evli olan çalışanların bekar olan çalışanlara göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği sonucuna ulaştığı örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir. Bu durum; evliliğin bireylere getirmiş olduğu, maddi ve manevi sorumlulukla açıklanabilir. Pinder ve Harlos (2001) Kabul edilen sessizliği

benimseyen bireylerin, mevcut duruma karşı çıkmadıklarını, örgüt içerisindeki tüm kuralları kabullenip, mevcut durumla ilgili fikir ve düşüncelerini açıklamadıklarını çalışmalarında belirtmiştir. Kolay (2012)'ın endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada ise, örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına göre örgütsel sessizlikleri değerlendirildiğinde; örgütsel sessizlik ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durumdan farklı olarak, Near ve Miceli (1996)'nin yaptığı araştırmada; yaşları ilerleyen işgörenlerin önlem alınabileceği düşüncesiyle, örgütsel hata ve sorunları üst yönetimle paylaşma eğiliminde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada eğitim düzeyi ile işgörenlerin sessizlik düzeyleri incelendiğinde; işgörenlerin sessizlikleri ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Özdemir, Uğur (2013)'un çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarını demografik nitelikler açısından değerlendirdiği çalışmasında da, örgütsel sessizliğin eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yazında yapılan araştırmalara bakıldığında ise; Alioğulları (2012), örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, eğitim seviyesinin yükselmesinin işgörenlerin sessizliğini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Çakıcı (2010)'nın çalışması da, örgütsel sessizlik davranışının eğitim seviyesine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmış, eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin sessizliğe karşı daha duyarlı davrandıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu durum, eğitim seviyesi düşük olan bireylerin özgüvenlerinin de düşük olmasıyla, ya da eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, bilgisini gösterememesine bağlı olarak sessiz kalmasıyla açıklanabilir. Düşük özgüvene sahip bireyler ise boyun eğmeye, razı olmaya yönelik davranmakta ve gittikçe sessizleşmektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları sektörlerle göre örgütsel sessizlikleri değerlendirildiğinde sessizlik ile işgörenlerin faaliyette bulunduğu sektör arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak Özdemir, Uğur (2013) çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarını demografik nitelikler açısından değerlendirdiği çalışmasında farklı şekilde örgütsel sessizlik ile çalışılan

sektör arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. İlgili yazın incelendiğinde işgörenlerin çalıştıkları sektörü konu alan örgütsel sessizlikle ilgili Özdemir, Uğur (2013)'un çalışmasından başka farklı bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

Araştırmada işgörenlerin kurumdaki pozisyonlarına göre sessizlik durumları değerlendirildiğinde; sessizlik ile kurumdaki pozisyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durum Alparslan (2010)'ın örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşimi çalıştığı araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir. Yazında yapılan diğer çalışmalara bakıldığında, Bayram'ın (2010) üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini araştırdığı çalışmada; yönetsel nedenlerle sessiz kalma davranışının profesör unvanlı öğretim elemanlarında oldukça düşük olduğunu, buna karşın özellikle yardımcı docent, araştırma görevlisi pozisyonlarında görev yapan öğretim elemanlarının sessizliğinde yönetsel nedenlerin daha etkili olduğunu ve bu kadrolarda görev yapan öğretim elemanlarının daha fazla sessizlik yaşadıkları sonucunu ortaya koymuştur. Özdemir, Uğur (2013)'da, çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarını demografik nitelikler açısından değerlendirdiği çalışmasında aynı şekilde örgütsel sessizlik ile çalışılan pozisyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırmaya katılan işgörenlerin gelir düzeylerine göre örgütsel sessizlikleri değerlendirildiğinde, sessizlik ile gelir düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak Alparslan (2010)'ın örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşimi çalıştığı araştırma sonucunda, işgörenlerin sessizlik davranışlarının gelirlerine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili yazın incelendiğinde; işgörenlerin gelir düzeylerini konu alan örgütsel sessizlikle ilgili Alparslan (2010)'ın çalışmasından başka farklı bir araştırmaya ulaşılamamıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin mevcut kurumdaki çalışma sürelerine göre sessizlik durumları değerlendirildiğinde; işgörenlerin sessizlikleri ile mevcut kurumda çalışma süreleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Erenler'in (2010), çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisini incelediği çalışmada, işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışının mevcut kurumdaki çalışma süresine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Özdemir, Uğur (2013)'un çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarını

demografik nitelikler açısından değerlendirdiği çalışmada da, işgörenlerin çalışma süresine göre ses ve sessizlik düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna karşın; Near ve Miceli (1996)'nin yaptıkları araştırmada, kıdemi fazla olan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalışma biçimlerine göre örgütsel sessizlikleri değerlendirildiğinde; sessizlik ile çalışma biçimleri arasında, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yazında, işgörenlerin çalışma biçimlerini esas alan örgütsel sessizlik üzerine farklı araştırmalara ulaşılamamıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin şu ana kadar değiştirdikleri iş yeri sayısına göre örgütsel sessizlikleri değerlendirildiğinde; sessizlik ile değiştirilen iş yeri sayısı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yazında, işgörenlerin değiştirdikleri iş yeri sayısını esas alan örgütsel sessizlik üzerine farklı araştırmalara ulaşılamamıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çocuk durumlarına göre örgütsel sessizlikleri değerlendirildiğinde; sessizlik ile çocuk durumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yazında ise, işgörenlerin çocuk durumlarını esas alan örgütsel sessizlik üzerine yapılmış araştırmalara raslanmamıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin sosyo demografik özellikleri olan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, işyerindeki pozisyon, gelir düzeyi, işyerinde çalışma süresi, çalışma şekli, değiştirilen işyeri sayısı ve çocuk durumu ile presenteizm eğilimleri arasındaki ilişki incelenmiş ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre, katılımcıların sosyo demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör, işyerindeki pozisyon, gelir düzeyi, işyerinde çalışma süresi, çalışma şekli, değiştirilen işyeri sayısı ve çocuk durumu) presenteizm bağlamında herhangi bir etkiye sahip olmadığını söylemek mümkündür. Presenteizm yazınına göre; İşgörenin sosyo-demografik özellikleri (Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, meslek v.b.) presenteizm davranışının oluşmasına neden olmaktadır (Hansen ve Andersen; 2008:963, Özmen; 2011: 6-7, Harman, Çoban; 2012). Yazında, presenteizm ile işgörenlerin demografik özellikleri ilişkisini konu alan araştırmalara raslanmamıştır.

BÖLÜM VI: SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojik gelişmelerin hızının arttığı, rekabetin sınırları aştığı, kalitenin sürekli iyileştirilmesinin gerektiği, insan unsurunun ön plana çıktığı günümüz iş dünyasında örgütler, başarıya ulaşmak ve devamlılıklarını sürdürebilmek için iyi eğitilmiş ve sağlıklı işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu yüzden örgütler; çalışanlarına önem vererek, çalışanlarının gerek fiziki gerek sosyal ve ruhsal yönden sağlıklı olmalarına önem vermelidir. En üst düzeyde verimlilik sağlamak için çalışanlarını karar alma süreçlerine dahil ederek, gerekli çalışma imkanlarını sağlamalı, çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarını genişleterek, istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir.

Bu çalışmada; işgörenlerin bedensel ya da ruhsal rahatsızlıklar yaşamasına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı (işin kaybedilme korkusu, kariyer hedeflerini gerçekleştirememek korkusu) işyerlerinde bulunmaları olarak tanımlanan presenteizm olgusu ile günümüzde örgütlerde giderek yaygınlık kazanan ve işgörenlerin kendileri ya da örgütleri ile ilgili konularda bilgi ve düşüncelerini paylaşmamaları, kayıtsız kalmaları anlamına gelen örgütsel sessizlik konusu ele alınmıştır. Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmanın amacı; Aksaray İlnde perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının yaşadıkları presenteizm ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Bu konunun araştırılması için; Aksaray İlnde perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren mağazalar zincirinde çalışan 161 işgören örneklem kitle olarak seçilmiş, hazırlanan anket soruları uygulanmış ve çalışma Koopman vd. (2002)'nin geliştirmiş olduğu presenteizm ölçeği ile Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği yoluyla ölçümlenmiştir.

İşte varol(ma)ma anlamına gelen ve örgütlerde olumsuz sonuçları gittikçe daha da fazla ortaya çıkan presenteizm olgusu, iş dünyası için yeni bir kavram olduğundan ülkemizde bu kavram ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı henüz fazla değildir. Uluslararası yazında ise bu kavram, 2000'li yıllardan sonra çalışılmaya başlanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik kavramı da yakın dönemde yapılan araştırmalar sonucunda, yazında yer alan konulardan biridir. Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği başka bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu yüzden araştırmadan elde edilen sonuçların, presenteizm ve sessizlik yazınına katkı sağlayacağı

düşünülmektedir. Bu anlamda, örgütsel sessizlik ve presenteizm kavramlarının yazında yeterince çalışılmamış olması, çalışmanın önemli kısıtlarındandır. İlgili yazında presenteizm ve örgütsel sessizlik ile ilgili az sayıda yayın olması, araştırma bulgularının, farklı ya da benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırılmasına sınırlama getirmiştir. Ayrıca bu durum; teorik temellerin ve araştırma hipotezlerinin oluşturulması sürecinde, çeşitli zorluklar yaşanmasına neden olmuştur.

Presenteizm ve örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde; bu kavramların birçok demografik faktörle ilişkili olduğu görülmektedir. Presenteizm davranışı en fazla kadın işgörenler tarafından sergilenmektedir. Kadınların, depresyon ve stresle mücadele etme ve depresyon riskinin erkeklere göre daha fazla olduğunu, bu durumun da örgütlerde presenteizm davranışını önemli ölçüde artırdığı ifade edilmektedir (Özmen; 2011: 53). Aynı şekilde, kadınların erkeklere göre daha fazla sessizlik yaşadıkları görülmektedir (Morrison ve Milliken ; 2000, Taşkiran; 2010: 110, Erol; 2012: 55). Toplum ile işgücü yaşlanması da, presenteizm üzerinde etkili olmaktadır (Mandıracıoğlu; 2013). Kişilerin yaşlarının ilerlemesi, örgütlerde daha fazla sessizlik yaşaması sonucunu da ortaya çıkarmaktadır (Özgen ve Süvergil; 2009: 315-316). Fazla mesai, uzun çalışma saatleri ve iş güvenliğinin olmaması durumları, presenteizmin etkisini artırmaktadır (Yalın; 2005: 381, Hansen ve Andersen; 2008:963, Özmen; 2011: 6-7, Harman, Çoban; 2012, Cullen ve McLaughlin; 2004: 510-516). Presenteizm yazınına paralel olarak, uzun çalışma saatlerine maruz kalan işgörenlerin, daha fazla sessizlik yaşadıkları görülmektedir (Sur; 2010; 26) İşgörenin ekonomik durumu/alın gücü, düşük ücretlendirmeler de presenteizme etki etmektedir (Hansen ve Andersen; 2008:963, Özmen; 2011: 6-7, Harman, Çoban; 2012, Cullen ve McLaughlin; 2004: 510-516). Benzer şekilde asgari düzeyde ücret alan çalışanların, daha fazla örgütsel sessizlik yaşadıkları görülmektedir (Sur; 2010; 26).

Presenteizmin örgütlerde neden olduğu en büyük sorun verimlilik kaybıdır. İşgörenlerin fiziksel, sosyal, ruhsal yönden iyi durumda olması, işgörenlerin rahat bir şekilde görevlerini tamamlayabilmesi ve örgütlerde verimlilik kayıplarının yaşanmaması için bir takım önlemlerin alınması gerekmektedir. Araştırmada bu önlemler; bu insan kaynakları yöneticilerinin/işletme sahiplerinin ve işgörenlerin kendilerinin alması gereken önlemler olmak üzere iki başlıkta incelenmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin/İşletme sahiplerinin alacağı önlemler; örgütlerde presenteizm sorunu ve nedenleri ile ilgilenen birim oluşturulması, işgörenlerin stres

faktörleri, iş tatmini ile işte var olma (ma) probleminin varlığına ve sebeplerine ilişkin soruları içeren anketler uygulanması, hasta olunan zamanlarda izin uygulamalarının olması, rahatsızlığı sebebiyle işe gelmeyen işgörenlere gelmediği günlerin ücret ödemelerinin yapılması, ücretsiz ilaç ve tedavi uygulamalarının başlatılması, sağlık danışmanlığı hizmetlerinin verilmesi, işgöreni rahatsızsıkken çalışmaktan vazgeçirici bir iş ortamının sağlanması, örgütlere iş güvenliği uzmanları ve hekimlerin istihdam edilmesi, işgörenler için örgüt psikologlarından destek alınarak, sağlık danışmanlığı hizmetlerinin verilmesi, örgüt tarafından işgörenlerin motivasyonunu artıracak eğitim ve uygulamaların düzenlenmesi, örgütlerde görev tanımlarının yapılması, sınırların çizilmesi, hedeflerin belirlenmesi ve belirsizliklerin kaldırılması, zaman yönetimi ve önemi ile ilgili işgörenlerin bilgilendirilmesi, örgütsel iletişimin sağlanması (Amir- çalışan arası/ çalışanlar arası) çalışma saatlerinin esnek hale getirilmesi. Böylece çalışma zamanını ve ortamını kendisi düzenleyen işgören daha etkin ve verimli çalışacak, presenteizmin olumsuz etkilerinden kurtulacaktır. İşgörenlerin alacağı önlemler ise; iş-yaşam dengesinin kurulması, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, dengeli beslenme, uyku düzeninin sağlanması, zayıf enerji saatlerinin belirlenmesi ve iş planının bu ölçüde yapılması şeklinde ifade edilebilir.

İşgörenlerin örgütsel konularla ilgili bilgi ve düşüncelerini özgürce ifade etmemeleri, kasıtlı olarak esirgemeleri olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin en önemli nedeninin yönetici/işletme sahiplerinin davranışları olarak görülmektedir. Örgüt yöneticileri/işletme sahipleri çalışanların bilgi üretebilmeleri, düşünce ve eleştirilerini özgürce ifade etmeleri için önlemler almalıdır. Üst yönetim ile çalışanlar arasındaki güç mesafesini azaltmalı, iletişim kanallarını güçlendirmelidir. Örgüt içerisinde düşüncelerini açıkça ifade edenler “şikâyetçi”, “sorun çıkarıcı”, yerine “cesur”, “yürekli” olarak nitelendirilebilirler. Bu nedenle işgörenlerin bilgi ve düşüncelerine değer verilen, konuşmayı destekleyen formel bir örgütsel düzen oluşturulabilir. Örgütlerde çalışanları konuşmaya teşvik edecek kişiler olabilir. Örgüt yöneticileri/işletme sahipleri tarafından örgütsel öğrenme kavramına önem verilmeli ve kurum içerisinde öğrenmeye açık örgütsel kültürler oluşturulmaya çalışılmalıdır.

Sonuç olarak bu çalışma, günümüz örgütlerinde yaşanan presenteizm olgusunun örgütsel sessizlik sorunu ile arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik olarak yapılmıştır. Henüz yeni bir çalışma alanı olmasına karşın, araştırmadan elde edilen

sonuçların yapılacak diğerk çalışmalara katkı yapması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara yönelik olarak örgütsel sessizlik ve presenteizm ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik çeşitli öneriler sunulabilir. Gelecek araştırmaların daha kapsamlı yapılması, ya da örnekleme seçme tekniğinin daha sistematik yapılması, elde edilecek sonuçların daha sağlıklı olması bakımından ilgili yazına katkı sağlayabilir. Araştırma farklı sektörlerde ve belirli işğren grupları üzerinde yapılabilir ve ilişki araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Afşar, L. (2013). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (4), 665-683.
- Alioğulları, Zişan D. (2012). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Alparslan, Ali M. (2010). “Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Alparslan, Ali M. Ve Kayalar M. (2012). “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (4), 137-145.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. Sakarya Yayıncılık.
- American Diabetes Association (2003), “Economic Costs of Diabetes in the U.S. in 2002”, *Diabetes Care*, 26, 917-932.
- Aronsson, Gunnar, Klas Gustafsson ve Margareta Dallner (2000). “Sick but yet at Work. An Empirical Study of Sickness Presenteeism”, *Journal Epidemiology Community Health*, 54 (7), 502-509.
- Arslantaş, C. C. (2008). “Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”. *TİSK Akademi*, 1, 101-117.
- Aslan, Ş. (2008). “Örgütsel Stres Yönetimi”, Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Muhammet Düşükcan (Ed), *Yöneticinin El Kitabı, Eğitim Kitabevi Yayınları*, Konya.
- Aytaç, S. (2000). *İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş. Ezgi Kitabevi*. Bursa.
- Aytaç, Ö. (2004). “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 189-217.
- Barçın, N. (2012). “İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Barutçu, E, Serinkan, C, (2008). “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2)

Başaran, İbrahim E. (2008). “Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü” , Siyasal Basım Yayın, Ankara.

Batmunkh, M. (2011). “Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Bayram, Yalçın, T. (2010). “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.

Bildik, B. (2009). “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

Biron, Caroline, Jean-Pierre Brun, Hans Ivers, Cary Cooper (2006), “At Work But Ill: Psychosocial Work Environment and Well-Being Determinants Of Presenteeism Propensity”, Journal of Public Mental Health, 5 (4), 26-37.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice. Journal Of Management Studies. 40(6), 1393-1417.

Brinsfield, C.T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development Of Measures, and Examination of Related Factors. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ohio State University USA.

Bulduk, S. (2003). Deneyisel Psikolojide Araştırma Yöntemleri, Çantay Kitabevi, İstanbul.

Burton, Wayne N., Daniel J. Conti, Chin-Yu Chen, Alyssa B. Schultz, Dee W Edington (1999), “The Role of Health Risk Factors and Disease On Worker Productivity”, Journal of Occupational & Environmental Medicine, 41 (10), 863-877.

Cooper, Carry L. (1998). “The Changing Nature of Work”, Community Work and Family, 1 (3), 313-317.

Cullen, John, Andrew McLaughlin (2004), “What Drives The Persistence of Presenteeism as Managerial Value In Hotels?: Observations Noted During an Irish Work-Life Balance Research Project”, Hospitality Management, 25, 510-516.

Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16 (1), 145-162.

Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (1), 117- 134.

Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? Detay Yayıncılık, Ankara.

Çakır, Ö., (2001). “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, Seçkin Yayınları, Ankara.

Çarıkçı, İlker H. (2000). “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler: Süpermarket Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, 155-168.

Çatır, O. Ve Tayfun A. (2013). “Örgütsel Sessizlik Ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (3), 114-134.

Çetin, F., Basım, N. ve Aydoğan, O. (2011). “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 61-70.

Çiftçi, B., (2010). “İşte Var Olma(ma) Sorunu Ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri”, Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ek. En. İlş.Böl. Çalışma ve Toplum, 1, 153-174.

Çoban, Ö., Harman, S., (2012). “Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar, Ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazın Taraması”, SÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 23, 157-178.

Çöl, G. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt: 6 Sayı: 2 Sıra: 9 / No: 233 Erişim Tarihi: 09.04.2014.

D’abate, Caroline P. ve Erik R. Eddy (2007). “Engaging in Personal Business on-the-job: Extending the Presenteeism Construct”, Human Resource Development Quarterly, 18 (3), 361-383.

Demerouti, E., Le Blanc, P.M., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. ve Hox,J. (2008). “Present but Sick: a Three-Wave Study on Job Demands, Presenteeism and Burnout”, Career Development International, 14 (1), 50-68.

Demir, M. (2010). “Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi”, 11. Ulusal Turizm Kongresi, 577-589.

Dewa, Carolyn S., David McDaid , Susan L Ettner (June 2007), “An International Perspective on Worker Mental Health Problems: Who Bears the Burden and How are Costs Addressed?” The Canadian Journal of Psychiatry, 52 (6).

Dilbaz, N., Seber, G., (1993). “Umutsuzluk Kavramı: Depresyon Ve İntiharda Önemi”, Kriz Dergisi, 1(3): 134-138.

Durak, İ. (2013). “Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 41, 111-136.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M., Hayes, E. And Wierba, E. E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues To Top Managers. Strategic Management Journal, 18, 407–25.

Dyne, Linn V., Ang, Soon ve Botero, Isabel C., (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Erçelik, E. (2008). Örgütsel İletişimin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.

Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış, Dönence Basım Yayın, İstanbul.

Erdoğan, E. (2011). “Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

Erdost H.E., Karacaoğlu K. ve Reyhanoğlu M., (2007), “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, 514-524, Sakarya.

Eren, E. (2003). “Yönetim Organizasyon”, Beta Yayınları, 4. Basım İstanbul.

Erenler, E. (2010). “Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Yayımlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Eroğlu, F. (2006). Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, 7. Basım, İstanbul.

Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi, 16 (2), 97-124.

Erol, Y. (2012). “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Bağlılık Düzeyleri Ve Namık Kemal Ortaokulu Örneği”, Uzaktan Eğitim Fakültesi Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı Dönem Projesi, Ahmet Yesevi Üniversitesi, Tokat.

Erol, G. (2012). “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.

Eser, G. (2012). “Yöneticiye Güvensizliğin Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. Mahmut Tekin (Ed.). 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Akbil Yayınları, Konya.

Firms, Ian, Anthony Travaglione ve Grant O’Neill (2006). “Absenteeism in Times of Rapid Organizational Change”, *Strategic Change*, 15 (3), 113-128.

Goetzel, Ron Z., Stacey R. Long, Ronald J. Ozminkowski, Kevin Hawkins, Shaohung Wang ve Wendy Lynch (2004). “Health, Absence, Disability and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting US Employees”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46 (4), 398-412.

Gül H., Özcan N., (2011). “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, 107-134.

Hansen, Claus D. ve Johan H. Andersen (2008). “Going ill to Work- What Personal Circumstances, Attitudes and Work-related Factors are Associated with Sicknes Presenteeism”, Social Science and Medicine, 67 (6), 956-964.

Hemp, P. (2004). “Presenteeism: At work-But out of It”, Harvard Business Review, 82(10), 49-58.

Huang, X., Van De, V. E. ve Van Der V. G. (2005). “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross- Nationally”. Management and Organization Review, 1 (3), 459-482.

İşcan, Ö. F. Ve Karabey, C. N. (2007). “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (2), 103-116.

Kahveci, G. (2010). “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.

Kapız, Özen S., (2002). “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (3), İzmir.

Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi.

Karacaoğlu, K. Ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik, Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular, İlke Yayınevi, Ankara.

Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri Ve Etkileri, Özcan Yeniçeri, ve Yavuz Demirel (Ed.), Yönetimde Birey Ve Örgüt Odaklı Davranışlar, Ekin Yayınevi, Bursa.

Kaşmer, T. (2009). Korku Kültürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıç G, Tunç T, Saraçlı S, Kılıç İ. (2013). “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (1), 17-32.

Kılınç, E. (2012). “Hekim Ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı Ve aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Sivas.

Koçoğlu, M., (2007). “İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kolay, A. (2012). “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Liu, D., J. Wu, J. Ma. (2009). “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company”, Computers & Industrial Engineering, 2009. CIE 2009. International Conference on, 1647-1651.

Mandiracıoğlu, A., (2013). “Presenteizm Olgusu: ” Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, 3(2), 9-17.

Meerding, Willem-Jan, W. Ijzelenberg, M. A. Koopmanschap, Johan L. Severens ve A. Burdorf (2005). “Health Problems Lead to Considerable Productivity Loss at Work Among Workers with High Physical Load Jobs”, Journal of Clinical Epidemiology, 58 (5), 517-523.

Mesmer- Magnus, Jessica R. Ve Viswesvaran, Chockalingam. (2005). Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing intentions, Actions, and Retaliation. Journal of Business Ethics, 62, 277-297.

Milliken F.J., Morrison E.W., Hewlin P.F. (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees don’t Communicate Upword, Journal of Management Studies, 40(6), 1453-1476.

Morrison E.W ve Milliken F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, The Academy of Management Review, 25 (4), 706-725.

Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1996), “Whistle – Blowing: Myth and Reality”, Journal of Management, 22(3), 507-526.

Noelle-Neumann, E., (1974). “The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion”, Journal of Communication, 24 (2), 43-51.

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

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

Özdemir, L., Uğur Sarıoğlu S., (2013). “Çalışanların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27 (1), 257-281.

Özdevecioğlu, M., (2005). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Aşkın Keser (Ed.), Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış).

Özgen Isıl ve Olca Sürgevil, (2009). “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış’ın İçinde, Editör: Zeyyat Sabuncuoglu, Bursa: MKM Yayıncılık.

Özmen, G. (2011). “Presenteizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Pekel, Hüseyin N., (2001). “İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

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

Piderit S.K ve Ashford S.J (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues, Journal of Management Studies, 40(6), 1477-1502.

Pinder C.C.ve Harlos K.P. (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, 20: 331-369.

Premeaux, Sonya F. (2001). Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up In The Workplace, Yayımlanmış Doktora Tezi, Loisiaana State University, ABD.

Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). “Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace”. Journal of Management Studies, 40 (6), 1537-1562.

Ralston, David A., Hallinger, P., Egri, Carolyn P. Ve Naothinsuhk, S. (2005). “The Effects Of Culture And Life Stage On Workplace Strategies Of Upward Influence : A Comparison Of Thailand And The United States. Journal of World Business, 40, 321-337.

Rosemary, M. (2003), “OrganizationalDiscourses: Sounds of Silence”, 3rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster University, 1-7.

Sağlam Arı G., Çına Bal E., (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(1), 131:148 Manisa.

Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Gelişim Alanları, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 10 (11): 181-200.

Schultz, Alyssa B., Dee W. Edington (2007), "Employee Health and Presenteeism: A Systematic Review", *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17 (3), 547-579.

Slade M. R., (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi.

Sur, Ö. (2010). "Örgütsel Sinizm: Eskişehir İli Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Şehitoğlu, Y. (2010). "Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi", Yayınlanmış Doktora Tezi Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.

Şimşek Ş., Akgemci T., Çelik A., (2008). "Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış", Gazi Kitabevi, 6. Baskı, Ankara.

Tangirali, S ve Ramanujam, R (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61, 37-68.

Taşkıran, E. (2010). "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma", Yayınlanmış Doktora Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Terzi, Ali R.(2011). "Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", Balıkesir Üniversitesi, Necatibey Eğitim Fakültesi, Eğitim ve Bilim, 36, (162), 3-15.

Tiktaş, G. (2012). "Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Tülübaş, T., Celep, C. (2014). "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 29(1), 280-297.

Ural, A., Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Üngören Engin (2008) "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 1 (5), 880-909.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.

Wang, P. S., Beck, A., Berglund, P., Leutzinger, J. A., Pronk, N. ve Richling, D. (2003). "Chronic Medical Conditions and Work Performance in the Health and Work Performance Questionnaire Calibration Surveys", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45(12), 1303-1311.

Yagil, D., (2006). The Relationship of Abusive And Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tastics. Journal of Emotional Abuse, 6(1), 49-65.

Yalım, D., (2005), “Hastayız Yine de Ofisteyiz”, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, Ed.Deniz Yalım, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Yanık, C. (2012). “Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Yıldırım, M. H. (2007). Yurtdışına Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Örgüt Yapısı ve Karşılaşılan Sorunlar: İmalat Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D.

Yumuşak, S., (2008). “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), 241-251.

Zengerle, J. (2004). “The Fourth Annual Year in Ideas.” New York Times Magazine, 12,49-103.

Zerenler, M. (2011). Örgütsel Sessizlik, Aykut Bedük (Ed.), Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Ve Güncel Konular, Dizgi Yayınevi, Konya.

İNTERNET KAYNAKLARI

Aaron, (2012). “Kanada’da Presenteeism”, <http://rhealth.ca/corporate/2012/11/05/presenteeism-in-canada/>, E.T: 31.05.2014

Ağca, Ali, Z. (2011). “İK’da Önemli Bir Eğilim: Presenteeism”, http://zeynelagca.blogspot.com.tr/2013_01_01_archive.html, E.T: 01.07.2014.

Aydemir, G., (2011). “İK’da Önemli Bir Eğilim: Presenteeism”, <http://ikariyer.blogspot.com.tr/2011/02/ikda-onemli-bir-egilim-presenteeism.html>, E.T: 18.05.2014.

Biymed Haber, (2005). “Hastayız Yine Ofisteyiz”, http://www.biymed.com/haberci/haber_oku.asp?haber=86, E.T: 10.07.2014.

Eymen, Erman U., (2007). “SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri”, www.istatistikmerkezi.com.

Hemp, Paul (2004). “Presenteeism: At work – But out of It”, Harvard Business Review, <http://www.ihpm.org/pdf/Presenteeism.pdf>, E.T: 18.15.2014.

Huberman, E., (2012). “Presenteeism Sorunu”, <http://www.benefitscanada.com/benefits/health-wellness/addressing-the-presenteeism-issue-33190>, E.T.:30.07.2014

Kinjerski V., (2010). “İş Presenteeism: Gizli Maliyetler”, <http://www.rethinkingyourwork.com/2010/02/12/presenteeism-at-work-the-hidden-costs/>. E.T: 20.07.2014.

Lowe, G., (2002). “Here in Body Absent in Productivity”, The National Journal of Human Resources Management, <http://www.grahamlowe.ca/documents/26/2002-12-02-Lowe.pdf> E.T: (15.06.2014).

Mestçioğlu, Ö., “Tükenmişlik Sendromu”, <http://psikonet.com/konu.asp?kid=203>, E.T: 01.08.2014.

Öncel, Ş., (2005). “Şirketlerin Yeni Sendromu”, <http://www.capital.com.tr/sirketlerin-yeni-sendromu-haberler/16963.aspx>, E.T: 25.07.2014

www.hrm.com.tr/sirketlerin-yeni-sendromu.

<http://www.spssanalizi.com/uygulama/f-testi-varyans-analizi-anova>, E.T:19.12.2014.

Zehir, C. (2011), “Mahalle Baskısı ve Örgütsel Sessizlik Sarmalının Yıkılışı”, <http://www.millihaber.com/20110521/Mahalle-Baskisi-Ve-Orgutsel-Sessizlik-Sarmalinin-Yikilisi.php> E.T: 16.03.2014.

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler İş Yaşam Dengesi ile işte var ol(ama)ma (Presenteeism) ve Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. M. Halit YILDIRIM

Şükran ORUÇ

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aksaray Üniversitesi İİBF
Enstitüsü

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler

yildirimmh@gmail.com

sukranoruc1989@hotmail.com

A- DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Medeni Durumunuz : () Bekâr () Evli () Boşanmış

Yaşınız :

Eğitim Düzeyiniz : () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans
() Yüksek lisans () Lisans üstü

Çalıştığınız Sektör :

İşyerindeki Pozisyonunuz :

Maaşınız :

Bu iş yerinde Çalışma Süreniz : () 1 yıldan az () 1 – 5 yıl () 6 – 10 yıl
() 11 – 15 yıl () 16 +

Çalışma Şekliniz : () Sürekli Gündüz () Sürekli Gece
() Nöbet + Mesai

Şu Ana Kadar Değiştirdiğiniz İşyeri Sayısı :

Çocuğunuz var mı? () Evet () Hayır

B- PRESENTEİZM ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum- Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum						
1	Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen işimdeki zor görevleri tamamlayabilirim.	1	2	3	4	5
2	Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen görevlerimi yerine getirmeye odaklanabilirim.	1	2	3	4	5
3	Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen tüm işlerimi tamamlayabilecek kadar kendimi enerjik hissederim.	1	2	3	4	5
4	Eğer hastalanırsam, iş stresiyle başa çıkmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
5	Eğer hastalanırsam, işimi yapmaktan zevk almam.	1	2	3	4	5
6	Eğer hastalanırsam, görevimi tamamlama konusunda umutsuzluğa kapılabilirim.	1	2	3	4	5

C- ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri bu işletmede sessiz kalma tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz. Her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.

(1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum- Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum						
1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	1	2	3	4	5
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
8	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım	1	2	3	4	5
13	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kimlik Bilgileri

Adı Soyadı : Şükran ORUÇ

Doğum Yeri : Hatay/Antakya

Doğum Tarihi : 17/05/1989

Eğitim Durumu (Okul Adı ve Mezuniyet Yılı)

Lise : Hüseyin Özbuğday Lisesi (2006) / Hatay-Antakya

Lisans : Aksaray Üniversitesi-İşletme (2008-2012) / Aksaray

Yüksek Lisans: Aksaray Üniversitesi, İşletme ABD-Yönetim ve Organizasyon / Aksaray (2012-2015)

Haberleşme Bilgileri

Adres : Büyük Bölcek Mah. 2442 Sokak Cihan Apt. No:2/5

Telefon : 0536 868 60 25

E-Posta : sukrnoruc1989@hotmail.com