



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK YÖNETİMİ ALANINDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN
VE İDARİ PERSONELİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
DÜZEYLERİNİN PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ ÜZERİNE
ETKİSİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ**

ELİF URUÇ ÖZTÜRK
YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Doç. Dr. HATİCE NİLAY GEMLİK

2019 - İSTANBUL

TEZ ONAYI

TEZ ONAY FORMU

Kurum : Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Program türü : Yüksek Lisans
Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Tez Sahibi : ElifURUÇ ÖZTÜRK
Sınav Tarihi ve Saati : 16.09.2019 13:00
Tez Başlığı : Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği

Bu çalışma, içerik ve kalite bakımından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Unvan, Adı-Soyadı (Kurum Adı)	İmza
Danışman	Doç.Dr. Hatice Nilay GEMLİK (Marmara Üniversitesi)	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ramazan Özgür ÇATAR (Marmara Üniversitesi)	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Ali ARSLANOĞLU (Sağlık Bilimleri Üniversitesi)	

ONAY

Bu tez, yukarıda isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından "Marmara Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca kabul edilmiş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun ¹⁰⁶.....tarih ve 02. Ekim. 2019.....sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Prof. Dr. Feyza ARICIOĞLU
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

BEYAN

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarımı ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

ELİFURUÇ ÖZTÜRK

TEŐEKKÖR

Çalışmamın her aşamasında yol gōstererek yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Hatice Nilay Gemlik'e değerli katkı ve gōrüşleri için teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman yanımda olan ve desteklerini hep omuzlarımda hissettiğim değerli babam İlhan Uruç ve annem Kerime Uruç ile stresli süreçlerimde neşe bulduğum kardeşlerim Kübra Uruç ile Aleyna Uruç'a, çocukluğum Ezgi Marangoz'a beni asla yalnız bırakmadıkları ve bu stresli süreçlerime katlandıkları için sonsuz sevgilerimi sunarım.

Hayatımın her anını değerli kılan, en büyük destekçim, biricik eşim İbrahim Öztürk'e en özel teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

BEYAN	
TEŞEKKÜR.....	
İÇİNDEKİLER.....	i
TABLO LİSTESİ	iv
1. ÖZET.....	1
2. SUMMARY.....	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ.....	3
4. GENEL BİLGİLER	5
4.1. Sağlık Kavramı.....	5
4.1.1. Sağlık sistemi kavramı	6
4.1.2. Sağlık hizmetlerinin özellikleri	7
4.1.3. Sağlık yönetimi nedir?	9
4.1.3.1. Sağlık yönetimi tarihçesi.....	10
4.1.3.2. Türkiye’de sağlık yönetiminin tarihçesi.....	11
4.1.3.3. Sağlık yöneticileri tanımı ve özellikleri	11
4.1.4. Hastaneler	13
4.1.4.1. Hastanelerin tanımı	14
4.1.4.2 Hastanelerin özellikleri	15
4.1.4.3 Hastanelerin sınıflandırılması	16
4.1.4.3.1 Mülkiyetlerine göre hastaneler	16
4.2. Örgütsel Sessizlik	17
4.2.1. Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi.....	18
4.2.1.1. İlk dalga (1970-1980).....	20
4.2.1.2. İkinci dalga (1980-2000).....	21
4.2.1.3. Mevcut dalga (2000- ...).....	22
4.2.2. Örgütsel sessizlik kavramı	22
4.2.3. Örgütsel sessizlik kavramının önemi	24
4.2.4. Örgütsel sessizlik teorileri.....	25
4.2.4.1. Fayda-maliyet analizi teorisi.....	25
4.2.4.2. Bekleyiş teorisi.....	25

4.2.4.3. Sessizlik sarmalı	26
4.2.4.4. Kendini uyarlama	26
4.2.5. Örgütsel sessizliğin alt boyutları	27
4.2.5.1. Kabullenici sessizlik	28
4.2.5.2. Savunmacı sessizlik	28
4.2.5.3. Korumacı sessizlik (prososyal sessizlik)	29
4.3. Problem Çözme	30
4.3.1. Problem ve problem çözme kavramı	30
4.3.2. Problem çözme becerisi ve önemi	31
4.3.3. Problem çözme becerisinin felsefesi	33
4.3.4. Problem çözme becerisini etkileyen faktörler	33
4.3.4.1. Problem hakkında bilgi düzeyi	34
4.3.4.2. Kişilik	34
4.3.4.3. Sorumluluk duygusu	34
4.3.4.4. Geçmiş yaşantı ve deneyimler	35
4.3.4.5. Duygu ve tutumlar	35
4.3.5. Problem çözme süreci	36
4.3.5.1. Problemi tanımlama ve probleme ilişkin veri toplama	37
4.3.5.2. Çözüm geliştirme seçeneklerinin oluşturulması	37
4.3.5.3. Karar verme ve kararı uygulama	38
4.3.5.4. Çözümü değerlendirme	38
4.3.6. Problem çözme becerisinin alt boyutları	39
4.3.6.1. Aceleci yaklaşım (Sabırsız Yaklaşım)	39
4.3.6.2. Düşünen yaklaşım	40
4.3.6.3. Kaçınan yaklaşım	41
4.3.6.4. Değerlendirici yaklaşım	42
4.3.6.5. Kendine güvenli yaklaşım	43
4.3.6.6. Planlı yaklaşım	44
5. GEREÇ VE YÖNTEM	45
5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	45
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	45
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	46

5.4. Araştırmanın Yöntemi.....	46
5.4.1. Veri toplama araçları.....	46
5.4.1.1. Örgütsel sessizlik ölçeği.....	47
5.4.1.2. Problem çözme envanteri	48
5.5. İstatiksel incelemeler	49
5.6. Araştırma Modeli	49
5.7. Örgütsel Sessizlik Konusunda Yapılan Çalışmalar	50
5.8. Problem Çözme Becerisi Konusunda Yapılan Çalışmalar	61
6. BULGULAR	71
6.1. Ankete Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	71
6.2. Tanımlayıcı İstatistikler	72
6.3. Sosyo-Demografik Özellikler ile Değişkenler Arasındaki İlişki	74
6.4. Korelasyon Analizi.....	85
6.5. Regresyon Analizi	89
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	92
8. KAYNAKLAR.....	101
EKLER	117
ÖZGEÇMİŞ.....	124

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Sessizlik ve seslilik konusunda kavramsal betimlemeler	19
Tablo 2. Araştırmaya katılanların sosyo - demografik ve mesleki özellikleri	71
Tablo 3. Araştırmaya katılanların sosyo - demografik ve mesleki özellikleri (2).....	72
Tablo 4. Örgütsel sessizlik ölçeği ve problem çözme becerisi envanteri iç tutarlılık analizi sonuçları.....	72
Tablo 5. Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları	73
Tablo 6. Problem çözme becerisi ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları	73
Tablo 7. Cinsiyete göre örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi	74
Tablo 8. Medeni duruma göre örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi	75
Tablo 9. Çocuk sahibi olma durumu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi.....	75
Tablo 10. Öğrenim durumu ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut, toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi	76
Tablo 11. Unvanlar ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut, toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi	77
Tablo 12. Yaş, toplam deneyim, kurumda çalışma süresi ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyut, toplam puan ortalamaları arasındaki korelasyonun değerlendirilmesi.....	78
Tablo 13. Cinsiyete göre problem çözme becerisi ölçeğinin alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi	79
Tablo 14. Medeni duruma göre problem çözme ölçeği alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi	80
Tablo 15. Çocuk sahibi olma durumu ile problem çözme becerisinin alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi.....	81
Tablo 16. Öğrenim durumu ile problem çözme becerisi ölçeği alt boyut, toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi	82
Tablo 17. Unvanlar ile problem çözme becerisi alt boyut, toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi	83
Tablo 18. Yaş, toplam deneyim, kurumda çalışma süresi ile problem çözme becerisi ölçeğinin alt boyut, toplam puan ortalamaları arasındaki korelasyonun değerlendirilmesi.....	84
Tablo 19. Araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenlerin korelasyon analizi	85
Tablo 20. Örgütsel sessizlik düzeyi kabullenici sessizlik alt boyutunun problem çözme becerisi üzerine etkisinin incelenmesi	90
Tablo 21. Örgütsel sessizlik düzeyi savunmacı sessizlik alt boyutunun problem çözme becerisi üzerine etkisinin incelenmesi	90
Tablo 22. Örgütsel sessizlik düzeyi korumacı sessizlik alt boyutunun problem çözme becerisi üzerine etkisinin incelenmesi.....	91

1. ÖZET

Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği

Elif URUÇ ÖZTÜRK

Danışmanı: Doç. Dr. Hatice Nilay GEMLİK

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Amaç: Bu araştırmada; sağlık yönetimi alanında çalışan yönetici ve idari personelin örgütsel sessizlik düzeylerinin problem çözme becerileri üzerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Gereç ve Yöntem: Kesitsel tipte, tanımlayıcı olan bu araştırmanın verileri, İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırma kapsamına dâhil edilen ilgili hastanenin, yönetim ve idari birimlerinde çalışan personel sayısı 325 olup, bu sayının tamamına ulaşılması hedeflenmiş, 273 personelden geri dönüş sağlanmıştır. Veriler anket formu ile toplanmıştır.

Bulgular: Katılımcıların %63,4'ü kadın, %62,6'sı evli, %55,3'ü çocuk sahibi, %36,3'ü lisans eğitim düzeyine sahip, yaş ortalaması $36,45 \pm 8,0$ 'dir. Örgütsel sessizlik düzeyi puan ortalaması $38,91 \pm 7,65$ ve problem çözme becerisi düzeyi ortalaması $87,47 \pm 22,71$ olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik düzeyinin problem çözme becerisi üzerine etkisi incelendiğinde; örgütsel sessizlik kabullenici alt boyutundaki artışın problem çözme becerisini artırdığı ($P:0,000$, $B:10,779$), savunmacı sessizlik alt boyutundaki artışın problem çözme becerisini artırdığı ($P:0,000$, $B:7,649$), korumacı sessizlik alt boyutundaki artışın problem çözme becerisini azalttığı ($P:0,000$, $B:-6,277$) bulunmuştur.

Sonuçlar: Araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin problem çözme becerileri üzerine etkisi incelendiğinde, örgütsel sessizlik düzeyindeki artışın problem çözme becerisinde düşüşe sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet açısından erkeklerin kadınlardan daha fazla kabullenici sessizlik tutumu göstermekte olduğu ve kadınların problem çözme becerilerinin erkeklerden yüksek olduğu bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel sessizlik, problem çözme, sağlık yönetimi

2. SUMMARY

The Effect of Organizational Silence Levels on Problem Solving Skills of Managers and Administrative Staff Working in Health Management: A Case Study of a Public Hospital

Elif URUÇ ÖZTÜRK

Consultant: Doç. Dr. Hatice Nilay GEMLİK

Department of Health Management

Aim: In this study; The aim of this study is to investigate the effect of organizational silence levels on problem solving skills of managers and administrative staff working in the field of health management.

Materials and Method: The data of this cross-sectional, descriptive study was obtained from health workers working in a public hospital in Istanbul. The number of personnel working in the management and administrative units of the relevant hospital included in the scope of the research is 325, and the total number of these personnel is targeted to be reached and 273 employees have been returned. Data were collected by questionnaire form.

Results: 63,4% of the participants were women, 62,6% were married, 55,3% had children, 36,3% had undergraduate education, and the average age was $36,45 \pm 8.0$. The average score of organizational silence was $38,91 \pm 7,65$ and the average of problem solving skills was $87,47 \pm 22,71$. When the effect of organizational silence level on problem solving skills is examined; the increase in the organizational silence acceptor sub-dimension increased the problem solving ability ($P:0,000$, $B:10,779$), the increase in the defensive silence sub-dimension increased the problem-solving ability ($P:0,000$, $B:7,649$), the increase in the protective silence sub-dimension decreased the problem-solving ability ($P:0,000$, $B:-6,277$).

Conclusion: When the effects of organizational silence levels on problem solving skills were examined, it was concluded that the increase in organizational silence level caused a decrease in problem solving skills. In terms of gender, it was found that males had more accepting silence attitudes than females and women's problem solving skills were higher than males.

Key Words: Organizational silence, problem solving, health management

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanın örgüt içerisinde tartışılan konularda bir fikir veya bilgi sahibi olduğu halde konuşmaması, görüşlerini bilinçli olarak gizlemesi durumudur (Erigüç ve diğ., 2014). Uluslararası anlamda rekabet, önemini her geçen gün artıran bir kavramdır. Böyle bir ortamda rekabet avantajı sağlamak adına çalışan verimliliği önemli görülmektedir. Çalışan iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirirken yaptığı işin ve dile getirdiği bilgi, fikir, önerilerin örgüt için değerli olduğunu hissetmesi, çalışanın örgüte bağlılığını sağlayacaktır. Çalışanın düşüncelerini korkusuz ve kaygı duymadan ifade etmesi örgüt içerisinde iletişimi artıracak ve çalışanlar açısından iş tatminini sağlayarak örgütün gelişimine katkıda bulunacaktır (Fapohunda, 2016). Ancak çalışanlar, bir fayda sağlamayacağı düşüncesi, olumsuz değerlendirilmesi, sorun çıkaran kişi durumuna düşmesi, terfi edememe korkusu gibi sebeplerle sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Şimşek ve Ateş, 2014). Örgüt açısından incelendiğinde, çalışanın sessiz tutumunun, örgütün gelişimini ve kalkınmasını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Morrison and Milliken, 2000). Örgütler, kendine güvenen, problemlere cevap verebilen, sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyen çalışana ihtiyaç duymaktadır (Acaray ve diğ., 2015).

Problem çözme ise bireyin gün içerisinde mutlaka karşı karşıya kaldığı problem durumlarının ortadan kaldırılması adına gerçekleştirilen zihinsel bir süreçtir. Birey karşılaştığı problem durumları ile savaşıyor ve ileriye dönük daha büyük sorunlar yaşamamak adına karşılaştığı problemleri çözüme kavuşturmayı önemser (Pal and Poyen, 2017). Her insanın kendi yaşamı ile ilgili belirlemiş olduğu ve ulaşmak için çaba gösterdiği hedefleri bulunmaktadır. Hedeflere ulaşmak adına ilerlenen yolda problemlerle karşılaşmak kaçınılmazdır. Bireylerin, bu hedeflere ulaşabilmek için karşılaştığı problemleri çözebilmesi, problem çözme becerisine sahip olması önemlidir (Chaudhry and Rasool, 2012). Karşılaştığı problemlere çözümler üretebilmesi, bireyin yaşam kalitesine ve bağımsız bir hayat sürmesine katkı sağlayacaktır (Soylu, 2018).

Bu çalışmada, sağlık yönetimi alanında çalışan yöneticilerin ve idari birim personelinin örgüt içerisindeki sessizlik düzeylerinin, problem çözme becerileri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.



4. GENEL BİLGİLER

Küresel düzeyde rekabet faktörü önemini gün geçtikçe artırmaktadır. Örgütler açısından rekabet üstünlüğü konusunda birçok faktör mevcut iken, bu faktörlerin başında ‘insan’ bulunmaktadır. Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirirken mevcut çalışanlarının sağladığı bilgi, deneyim, fikir paylaşımları örgüte değer katması açısından önemlidir. Ancak bazı durumlarda çalışanlar sahip olduğu bilgi ve fikirlerini açıklama konusunda geri planda kalmayı ve sessiz bir tutum sergilemeyi tercih edebilmektedir. Örgütsel sessizlik olarak tanımlanan bu durum örgüt açısından zarar verici olabilmektedir. Diğer yandan karmaşık bir yapıya sahip olan hastanelerde sağlık çalışanları problemlerle karşı karşıya kalmakta ve böyle bir durumda hızlı kararlar vererek problemi çözüme kavuşturmaları beklenmektedir.

Bu bölümde, sağlık kavramı, sağlık yönetimi tanımlaması, sağlık yöneticisi tanımı ve özellikleri, hastanelerin tanımı ve özellikleri; örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizliğin tarihi gelişimi, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin alt boyutları ve örgütsel sessizliğin önemi; problem çözme kavramı, problem çözme süreci, problem çözme teknikleri, problem çözme etkileyen faktörler, problem çözme becerisinin alt boyutları ve problem çözme becerisinin önemine yer verilecektir.

4.1. Sağlık Kavramı

Sağlık, dili, cinsi, ırkı, ekonomik durumu, eğitim durumu fark etmeksizin, tüm insanlar açısından önemini her geçen gün artıran bir kavramdır. İlgili literatür incelendiğinde sağlık kavramının farklı tanımlamaları bulunduğu görülmektedir. Sağlık kavramının en yaygın kabul edilen tanımlaması ise, 1948 yılında Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından formüle edilmiş olan “Sağlık, yalnızca hastalık veya sakatlığın olmayışı değil, fiziksel, zihinsel ve ruhsal tam bir iyilik durumudur” şeklindeki tanımdır. Sağlık tanımındaki bu genişleme, tanım ortaya çıktığı dönemde ilgi görmüş ve tartışılmıştır. Sağlık tanımına zihinsel ve sosyal faktörlerin dâhil edilmesi, tanımlamanın yapıldığı günden bugüne eleştirilere odak durumunda

olmasına rağmen tanım hiç değişmemiş olarak geçerliliğini ve yaygınlığını sürdürmektedir (Huber et al., 2011).

Sağlık, bireyden bireye değişkenlik göstermektedir. Sağlığı etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; yaş, cinsiyet, meslek, ekonomik durum, eğitim durumu gibi demografik özellikler ve fiziksel aktivite, beslenme, stres yönetimi, sağlık sorumluluğu, kişilerarası destek ve kendini gerçekleştirme gibi davranışsal faktörlerdir (Shaheen et al., 2015).

4.1.1. Sağlık sistemi kavramı

Sağlık kavramına yönelik bakış, birçok disiplin tarafından farklı şekillerde ortaya atılmaktadır. Sağlık kavramının nasıl tanımlandığı, sağlık hizmetlerinin nasıl uygulandığı ile ilgilidir. Ülkelerin sağlık konusunda uygulamakta olduğu politikalar ve sağlık hizmeti sunumunun ne şekilde gerçekleştiği, o ülkede var olan sağlık sistemi ile ilişkilidir.

Dünyadaki hiçbir sağlık sistemi istikrarlı değildir. Tüm sistemler gün geçtikçe önemli değişikliklere uğramaktadır ve bu durum devam edecek gibi görünmektedir. Sanayileşmiş ülkeler, sağlık hizmetlerinin maliyetleri için geleneksel yöntem ve araçları tüketmektedir. Bu ülkeler artan tüketici karmaşıklığını ve talep artışlarını yaşamaktadır. Sağlık hizmetleri ile ilgili bazı faktörler, sağlık sistemlerindeki değişiklikleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu faktörler (Tabish, 2005);

- Sağlıkta geçiş-demografik, epidemiyolojik, bulaşıcı hastalıkların ortaya çıkışı,
- Teknolojideki son gelişmeler - teşhis, tedavi edici, önleyici,
- Organ naklinde keşif ve yenilikler,
- Robot ve bilgisayar destekli tıbbi müdahaleler,
- Moleküler biyoloji,
- Genetik mühendisliği ve gen terapisi,
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Tüketim,
- Maliyet etkinliği,
- Demografik özellikler,

- Ekonomik göstergeler,
- Etik ve yasal konular,
- Araştırma ve geliştirme,
- Kanıta dayalı tıp,
- Yönetilen bakım - talebi yönetme (kişi başı, kullanıcı ücreti), tıbbi yönetim (kullanımın gözden geçirilmesi, hastalık yönetimi, kılavuzların kullanımı) ve bakım dağıtımı (teletıp) (Tabish, 2005; Çelebi ve Cura, 2013).

4.1.2. Sağlık hizmetlerinin özellikleri

Sağlık hizmetleri hem sağlıklı bireylerin sağlık durumlarının korunması hem de sağlık durumunu yitirmiş olan bireylerin tekrar sağlık halinin sağlanması adına önemli hizmetleri kapsamaktadır. Sağlık hizmetleri bu yönüyle hayati bir öneme sahiptir.

Toplumsal bir özelliğe sahip olan ve tüm bireyleri ilgilendiren sağlık hizmetlerinin özellikleri şu şekildedir (Çıraklı, Gözlü ve Gözlü, 2014):

- “Sağlık hizmetleri emek-yoğun bir özelliktedir”,
- “Sağlık hizmetleri ikame edilemez ve ertelenemez”,
- “Sağlık hizmetlerinde uzmanlaşma seviyesi yüksektir”,
- “Sağlık hizmetlerinde arz eden ile talep eden arasında bilgi asimetrisi bulunmaktadır”,
- “Sağlık hizmetlerinde talep belirsizdir”,
- “Sağlık hizmetlerinde çıktının tanımlanması ve hizmet kalitesi ölçümü güçtür”.

Sağlık hizmetlerinin kendine has bu özelliklerinin kısaca açıklaması şu şekildedir (Başer ve ark., 2015; WHO, 2018; Mosadeghrad, 2014):

Sağlık hizmetleri emek-yoğun bir özelliktedir: Sağlık hizmetleri, her aşamasında yoğun insan emeğinin bulunduğu ve verilen hizmetin niteliğinin, hizmet sonrasında gerçekleşecek hasta memnuniyetinin önemli bir oranda hizmet sunucularına bağlı olduğu bir alandır.

Sağlık hizmetleri ikame edilemez ve ertelenemez: Bireyin hayatında gerçekleşecek olan bir sağlık sorunu, bireyin hem günlük hayatını hem de iş hayatını olumsuz yönde etkileyecektir. Olası bir sağlık sorununda bu sorunun giderilmesi, tekrar sağlık durumunun sağlanması öncelikli amaç olacaktır. Bu yönüyle sağlık hizmetleri bireyin önceliğidir ve ertelenememektedir. Aynı zamanda sağlık hizmetleri alternatifi bulunmayan, ikame edilemeyen bir hizmettir.

Sağlık hizmetlerinde uzmanlaşma seviyesi yüksektir: Sağlık hizmetlerinin sunumunu gerçekleştiren çalışanlar açısından bakıldığında, çalışanların önemli bir kısmının ileri düzey eğitim seviyesine sahip, alanında uzmanlaşmış kişiler olduğu görülmektedir.

Sağlık hizmetlerinde arz eden ile talep eden arasında bilgi asimetrisi bulunmaktadır: Sağlık hizmetleri özellikli bir alandır ve uzmanlaşma gerektirmektedir. Sağlık hizmetlerinin sunumunu gerçekleştiren doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanları sağlık hizmetleri konusunda ileri düzey bilgiye sahiptir. Sağlık hizmetlerinden yararlanan hastaların bilgi düzeyi ise düşük ve yetersizdir. Bu durumda hizmeti sunan taraf ile hizmetten faydalanan taraf arasında önemli düzeyde bilgi asimetrisi olduğu görülmektedir.

Sağlık hizmetlerinde talep belirsizdir: Sağlık halinde meydana gelen bozulma ve sağlık hizmetlerinden faydalanılması gerekliliği önceden planlanan bir durum değildir. Dolayısı ile beklenmedik gerçekleşen talep öngörülememektedir. Bu durum, beraberinde sağlık hizmetleri talebinde belirsizliği getirmektedir.

Sağlık hizmetlerinde çıktının tanımlanması ve hizmet kalitesi ölçümü güçtür: Sağlık hizmetleri sonrasında, mal üretiminde olduğu gibi elle tutulur, fiziksel bir çıktı elde edilememektedir. Bu durum soyut nitelikte olan sağlık hizmetleri çıktısının tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Bununla beraber sağlık hizmeti sunumu sonrası gerçekleşen memnuniyet algısının belirleyicileri değişkenlik göstermektedir. Bireylerin, sağlık hizmeti almak için talepte bulundukları an sahip oldukları beklentiler birbirinden farklıdır, bu farklılık hizmet sonrası memnuniyetin de farklı olmasını ve hizmet kalitesinin ölçümünün güçleşmesini beraberinde getirmektedir.

4.1.3. Sağlık yönetimi nedir?

Türkiye’de ve uluslararası platformda, sağlık teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, bireylerin yaşam sürelerindeki artış, sağlıklı yaşam konusunda bilinç düzeyinin artması gibi sebepler sağlık hizmetlerine olan talep artışını beraberinde getirmektedir.

Yaşamın her alanında olduğu gibi sağlık sektöründe de ihtiyaçlar sonsuz olup kaynaklar kısıtlı durumdadır. Sağlık hizmetlerinde günden güne artarak devam eden talep, mevcut kısıtlı kaynakların daha verimli ve daha etkin bir şekilde kullanılması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla beraber sağlık hizmetlerinin hem yoğun teknoloji hem de yoğun emek gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda kaynak yönetimi konusunun önemi kendini daha da hissettirmektedir. Bu kaynakların yanlış yönetimi, sağlık hizmetlerinde büyük sorunlara yol açabilecektir. Söz konusu durumun optimum düzeyde sağlanabilmesi, alanında uzman yöneticiler ve profesyonel yönetim ile mümkün olacaktır (Güngör Önen ve Öngel, 2018; Özsarı, 2013).

Sağlık yönetimi kavramı, yönetim biliminin alt dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, sağlık alanında profesyonel, bimsel ve planlı bir sağlık hizmeti sunumunun gerçekleşmesi adına tüm gereklilikleri sağlayan yönetsel süreci ifade etmektedir. Sağlık hizmeti sunumunu sağlayan örgütler yalnızca tıbbi örgütler değil, sosyal ve ekonomik amaçlara da sahip olan örgütlerdir. Bu örgütler tıbbi süreçlerle beraber yönetim süreçlerini de gerektirdiğinden, bilimsel ilkelerle yönetilmesi her anlamda kaçınılmazdır (Güven, Şimşek ve Güven, 2018).

Sağlık yönetimi alanı, multidisipliner bir alan olup; birey ve toplum bazında sağlık düzeylerinin geliştirilmesini amaçlar. Organizasyonel biçimde tüm kaynak ve süreçlerin planlama, örgütlenme, yönlendirme, eşgüdümleme ve denetleme faaliyetlerinin bütünüdür. Yönetim fonksiyonlarını oluşturan bu faaliyetler, sağlık yönetiminin temel öğeleri niteliğindedir (Ulusoy, 2014).

4.1.3.1. Sağlık yönetimi tarihçesi

Dünya üzerinde sağlık hizmetlerinin ve tıp uygulamalarının ortaya çıkışının, insanlığın varoluşuyla başladığı söylenebilir. İnsanlar, varoluşlarından bu yana sağlık durumlarını korumak mecburiyetinde idiler. Tarih öncesi döneme ait araştırmalarda, bir takım ilaçlara, tıbbi amaçlarla kullanılan bitkilere ve bazı hastalıkların varlığına yönelik bilgilere ulaşılmıştır. Yine bu dönemlerde insanların tıp konusunda elde ettiği bilgilerin babadan oğula aktararak devam ettiği bilinmektedir. Tıp eğitimi almak isteyenler ise hekimin yanında kalarak eğitim alabilmekte idi. Ancak zaman içerisinde hastalıklar yaygınlaşmış ve hasta birey sayısı artış göstermiştir. Bu durum ise hem tıbbi eğitim verilmesi hem de hasta bakımının yapılabilmesi için yapılar oluşturulması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu amaçlarla tarihte M.Ö. 437 yılında ilk hastane yapılarına başlandığı bilinmektedir (Taneli ve Şahin, 2013; Aslan ve Erdem, 2017).

Hastaneler ortaya çıktığı dönemlerde daha çok dinsel bir kimliğe sahiptiler ve kendi içlerinde hem tıbbi hem de toplumsal bir takım hizmetler sağlayan bir yapıda idiler. Zaman içerisinde toplum yapısının değişmesi ve teknolojik gelişmelerin yaşanması ile beraber, tanı ve tedaviler için donanımlı sağlık yapılarına ve ileri tedavi yöntemlerine ihtiyaç olduğu düşüncesi ortaya çıkmıştır. Daha sonra modern sağlık örgütlerinin yapımı ve yaygınlaşması başlamıştır. Ortaya çıkan bu gelişmiş yapıdaki sağlık örgütlerinin organizasyonu ve işleyişi konusunda sağlık örgütlerinin yönetilmesi hususu ön plana çıkmıştır (Yıldırım Kaptanoğlu, 2010).

Sağlık hizmetlerinde yaşanan önemli gelişmeler, profesyonelleşme, sağlık mesleklerinin ve sağlık uzmanlarının güç kazanması gibi sebepler sağlık hizmetlerinde örgütlenme ve yönetimi zorunlu kılmıştır. 1980’li yıllarda kalite ve toplam kalite yönetimi gibi kavramların yönetimde egemen düşünceler olması ile birlikte, “işlerin iyi ve doğru yapılması” gerekliliği önem arz etmiştir. 1990’lı yıllarda ise tıbbın en temel koşullarından olan fakat dönem şartlarında bir süredir ihmal edilen “doğru işlerin yapılması” gerekliliği kendini tekrar göstermiş ve bu konudaki etik tartışmaların başlamasına sebebiyet vermiştir. Sağlık hizmetlerinin insan hayatı açısından hassas bir alan olması, sağlık hizmetlerine duyulan ihtiyaç ve talebin günden güne artış göstermesi, sağlık hizmetlerinin sunumunda geçmişten günümüze

söz konusu olan anlayış değişikliği gibi birçok sebep “sağlık yöneticiliği”nin önemli ve gerekli bir uzmanlık haline gelmesini zorunlu kılmıştır (Hayran, 2012; Aslan ve Erdem, 2017).

4.1.3.2. Türkiye’de sağlık yönetiminin tarihçesi

Türkiye’de sağlık yönetimi kavramının uygulamada köklü bir geçmişe sahip olmadığı bilinmektedir. 1928 yılında 1219 Sayı ile çıkarılan "Tababet ve Şuabatı Sanatlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun"da sağlık personellerinin yetki ve sorumlulukları belirlenmiş ve sunulan sağlık hizmeti bir disiplin olarak düzenlenmiştir. 1930 yılında çıkarılan 1593 Sayılı "Umumi Hıfzıssıhha Kanunu", sağlık hizmetlerinin anayasası niteliğinde olup, sağlık hizmetlerinde alt politikalar ve sağlık hizmet uygulamalarının esasları belirlenmiştir. 1936 yılında çıkarılan 3017 Sayılı “Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Teşkilatı ve Memurin Kanunu” ise Bakanlık merkez, taşra örgütlerinin kuruluşu tamamlanmış, yetki ve sorumlulukları ortaya konmuştur. Söz konusu bu üç kanun ve benzeri kanunlar, sağlık yönetimi uygulamalarının ortaya çıkmasında önemli temelleri oluşturur niteliktedir (Akdur, 2005).

Türkiye’de sağlık yönetiminin temellerinin atılması ve sağlıkta yönetim ihtiyacının hissedilmeye başlaması ile beraber sağlık yönetimi eğitimi veren kurumlar oluşturulmaya başlanmıştır. İlk olarak 1963 yılında “Sağlık İdaresi Yüksek Okulu” kurularak bu alanda ihtiyacı giderme yönünde hizmet vermeye başlamıştır. 1988 yılı sonrasında lisansüstü eğitimler verilmeye başlanmıştır. Türkiye’de sağlık yönetimi ihtiyacı ile başlayan sağlık yönetimi eğitimi, uygulamada artarak devam etmektedir (Gemlik, 2018).

4.1.3.3. Sağlık yöneticileri tanımı ve özellikleri

Doğru ve iyi yönetim, hastanelerin varlıklarını sürdürebilmesi adına önemlidir. Sağlık sektörünün mevcut karmaşık yapısında hizmet sunucuları olan hastaneler, sağlık hizmeti sunumu, personel ve finans yönetimi gibi konularda da karmaşık süreçlere sahiptir. Söz konusu bu düzen, hastane yöneticileri ile beraber hekimlerin de kararlara katıldığı bütüncül bir yapıyı beraberinde getirmektedir.

Burada sağlık yöneticisinin hastaneyi yönetirken yapması gereken, kısıtlı finansal kaynaklarla hem tüm hastane çalışanlarının isteklerine yanıt verebilmek hem de hastane tıbbi grubunun beklentilerini karşılayabilmektir (Gemlik, 2018).

Türkiye İş Kurumu, sağlık yöneticisini; “Sağlık yöneticisi, hastanedeki çalışmaların düzenlenmesinden ve yürütülmesinden, bölümlere gerekli personel, araç ve gerecin sağlanması, bütçenin hazırlanmasından ve hasta bakım hizmet ücretlerinin saptanmasından sorumlu kişidir.” şeklinde tanımlamaktadır.

Sağlık yöneticileri, hastanenin tıbbi hizmetleri ile ilgili kaynakların tahsisi, evde bakım hizmetleri konusunda aseptik koşulların sağlanması yönünde önem alma gerekliliği, tıbbi satın alma öncelikleri gibi sağlık alanına özgü konularda karar alma ve faaliyet gösterme işlevlerini yerine getirmektedir. Sağlık hizmetlerinin kendine has bu gibi gereklilikleri sebebiyle sağlık yöneticileri, genel yöneticilerden ayrılmaktadır. Sağlık yöneticilerinin yönetsel bilgi, beceri, karar alma kabiliyetleri kadar, sağlık hizmetleri ve sağlık sistemi ile ilgili konularda da bilgi ve deneyime sahip olması beklenmektedir (Akbulut, 2012).

Sezgi ve hisler ile sağlık örgütlerinin yönetiminin sağlanması mümkün olmamaktadır. Bir sağlık yöneticisi, hastane fonksiyonlarını ve hizmetlerini objektif bir şekilde çalıştırmak ve değerlendirmek için kullanılan bilimsel yöntemlerin farkında olmalıdır (Siddiqui, 2016).

Sağlık Yöneticisi İş ve Görev Tanımları (Resmi Gazete, 2014):

- “Kurumun idari, mali ve teknik hizmetlerinin yürütülmesinde, misyon, vizyon, temel hedef ve değerlerinin belirlenmesinde, kalite, standardizasyon ve akreditasyon çalışmaları ile performans değerlendirmesinde görev alır.”
- “Kurumun finansal yönetim politikalarının belirlenmesi, uygulanması ve yönetilmesinde görev alır.”
- “Kurumun muhasebe, bütçe, mali analiz ve maliyet analizi faaliyetlerini yürütür.”
- “Sağlık hizmetleri sunumunun planlanması, yürütülmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi sürecinde görev alır.”

- “Kurumda tıbbi ve hasta bakımı dışında verilen hizmetlerin organizasyonu, yürütülmesi ve denetimini sağlar.”
- “Kurumda kriz ve afet planının hazırlanması ve yürütülmesi çalışmalarında görev alır.”
- “Hastalıkların tanıları ve ameliyatlara uluslararası hastalıklar kod sistemine göre kaydedilmesi, tıbbi ve idari istatistiklerinin tutulması, saklanması, değerlendirilmesi ve raporlanmasında görev alır.”
- “Kurumun genel ve tıbbi arşiv hizmetleri ile hastane bilgi sistemlerinin yürütülmesinde görev alır.”
- “Sağlık yönetimi alanına ilişkin politikalar geliştirir, planlamalar yapar veya bu çalışmalarda görev alır.”

Sağlık örgütlerinde yönetim işlevini üstlenmekte olan sağlık yöneticilerinin birçok alanda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Sağlık örgütlerinde gerçekleşen sağlık hizmetinin niteliğini, kalitesini değerlendirecek olan, bu konularda gerekli çalışmaları gerçekleştirecek olan sağlık yöneticileridir. Dolayısı ile sağlık alanında yeterli bilgiye sahip olması önemlidir. Hizmet sunumu esnasında gerekli tüm süreçlerin, hizmeti gerçekleştirecek personelin verimliliğinin, hizmeti gerçekleştirmek için gerekli olacak malzeme ve cihaz etkinliğinin, ihtiyaçları karşılamak adına kullanılacak olan kaynakların yönetilmesi yine sağlık yöneticisinin bilgi sahibi olarak karar vermesi, yönetmesi gereken önemli alanlardandır. Sağlık yöneticisinin hem sağlık alanında hem de yönetim konusunda gerekli donanıma sahip olması gereklidir.

4.1.4. Hastaneler

Hastaneler, sağlık hizmeti sunumunda vazgeçilmez sağlık örgütleridir. Sağlık hizmeti konusunda gerekli donanıma sahip olan ve hastalara sağlık hizmeti sunan örgütlerdir. Hastaların sağlık hizmetlerine ulaşabilmesi, ihtiyaç duyulan sağlık hizmetini alabilmesi adına önem arz eden hastaneler, dış çevre ile sürekli ve karşılıklı etkileşim halinde bir yapıya sahiptir.

Bu bölümde hastanelerle ilgili olarak; hastanelerin tanımı ve özellikleri ile beraber, hastane sınıflandırılması konularına yer verilecektir.

4.1.4.1. Hastanelerin tanımı

Sağlık bütçesinin büyük ve önemli bir kısmının kullanıldığı hastaneler, sağlık sisteminde önemli bir yere sahiptir. Hastaneler modern toplumdaki en karmaşık organizasyonlar arasındadır. Hastalara yalnızca şifa ve bakım sağlayan eski hastane kavramı artık geçerli değildir. Bir hastanenin rolü sadece iyileştirici bakımı sağlamak değil aynı zamanda önleyici ve teşvik edici sağlık bakımını sunmaktır. Hastaneler toplum açısından sosyal refahın sembollerindendir. Hastaneler, toplumlar için rutin sağlık hizmetlerini sağlamakla beraber acil durumlarda, afet durumlarında, benzeri kriz durumlarında kritik bir önem taşımaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) sağlık hizmetlerinin organizasyonunu sağlayan hastaneleri; “Hastane; işlevi şifa veren, hastalıkları önleyici olan ve sağlık hizmetlerini aileye ve ev ortamına ulaştıran, nüfus ihtiyaçlarını karşılayan, sağlık hizmetlerini tamamlayan sosyal ve tıbbi bir organizasyonun ayrılmaz bir parçası niteliğindedir. Hastane aynı zamanda sağlık çalışanlarının eğitiminin gerçekleştiği, sosyal araştırma merkezidir” şeklinde tanımlamaktadır (Siddiqui, 2016; WHO, 2015).

25806 sayılı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelikte Hastaneler; “Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin, sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahade, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar.” şeklinde tanımlanmaktadır.

Hastaneler, birey ve topluma fayda sağlayacak her türlü sağlık hizmetlerinin ekonomik, verimli ve sürekli olarak sürdürülebilmesini, sağlık alanında eğitim ve araştırmaların yapılmasını, toplum sağlığı hizmetlerinin yürütülmesini, türlü girdilerin işlenerek yararlı çıktılar elde edilmesini sağlamaktadır. Hastaneler sağlık personelinin yetişmesine ortam hazırlayan eğitim kurumları, araştırma merkezleri, çok sayıda farklı mesleğe mensup bireylerin çalıştığı organizasyonlar, sosyal kurumlar ve hizmet sağlayan örgütlerdir. Hastaneler düşük maliyetlerle yüksek kalite ve verim hedeflerine sahiptir. Diğer mal ve hizmet üretimi sağlayan örgütlerden farklı olarak hastaneler; tıbbi, mali, idari, teknik, eğitim, otelcilik, sosyal, araştırma ve geliştirme, koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri, tedavi edici sağlık hizmetleri, rehabilite edici sağlık hizmetleri gibi farklı fonksiyonlara sahiptir (Aksoylu, 2014).

Gelişmiş sağlık örgütleri niteliğindeki hastaneler çok sayıda fonksiyona sahip olmakla beraber en temel fonksiyonu ve esas var olma sebebi tedavi hizmetleridir. Hastaneler, sahip olduğu tüm fonksiyonları eksiksiz ve verimli şekilde yerine getirebilmek için etkin bir yönetim mekanizmasına ihtiyaç duymaktadır. Bununla beraber, geniş bir dış çevre ve diğer sistemlerle sürekli, kuvvetli, karşılıklı etkileşim halinde olması gerekmektedir (Küçükilhan ve Lamba, 2007).

4.1.4.2 Hastanelerin özellikleri

Sağlık hizmetlerinin sunulduğu yataklı tedavi örgütleri olan hastaneler, birçok konuda diğer örgüt türlerinden farklı yapıya sahiptir. Hastanelerin diğer örgütlerden farklı olmasına sebep olan çok sayıda özelliği mevcuttur.

Hastanelerin özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Canpolat, Erişim tarihi: 27 Ocak 2019);

- “Hastaneler, sosyo-ekonomik, insan-makine ve birçok disiplinin ortak katkısı ile amacına ulaşan sistemlerdir.”
- “Hastanelerin dinamik yapısı planlama, yönetim ve denetim sorunlarının çözümünde disiplinler arası bir genel yaklaşımı zorunlu kılmıştır.”
- “Tıbbi gelişmelerin talebi arttırması sonucunda, hastanelerin yapısının amaçların en iyi ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır.”
- “Değişik hasta gruplarına çeşitli hizmetleri sunacak şekilde örgütlenmeleri ve yönetilmeleri gerekmektedir.”
- “Hastaneler oldukça karmaşık psiko-sosyal sistemlerdir.”
- “Hastaneye başvuran hastalar farklı tanı ve tedavi özellikleri gösterirler. Tedavi hizmeti üreten hastaneler bu sebeple hizmetin tümünü nitelik ve nicelik açısından önceden değerlendirme ve belirleme durumunda değillerdir. Bu sebeple herhangi bir an için hastaneye olan talep bilinemez.”
- “Hizmet üretimi stoklanamaz ve üretildiği anda tüketilmelidir.”
- “Çıktının tam olarak tanımlanması ve ölçümü zordur.”
- “Yürütülen işler çoğu zaman acil ve ertelenemez niteliktedir.”
- “Süreçler diğer örgütlere göre daha karmaşıktır.”

- “İşin niteliği, yanlgı ya da kuşkuya karşı oldukça hassastır.”
- “Örgütün üyeleri uzmanlaşmıştır.”
- “Hastanelerin ikili yetki hattı vardır.”
- “İş etkinlikleri birbirine oldukça bağımlıdır. Bu da aşırı eşgüdümlemeyi zorunlu kılar.”

Bu gibi çok sayıda ayırıcı özelliğe sahip olan hastaneler, sağlık sektöründe önemli bir yere sahiptir.

4.1.4.3 Hastanelerin sınıflandırılması

Hastaneler çeşitli özelliklerine göre bir takım sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Hastane sınıflandırmaları; mülkiyetlerine göre, hasta yatak sayılarına göre, hastanenin akreditasyon durumuna göre, halkın genel kullanımına açık olup olmaması durumuna göre ve hastaların hastanede kalış sürelerine göre yapılmaktadır (Tengilimoğlu, 2012).

Bu bölümde hastanelerin mülkiyetlerine göre sınıflandırılmasına yer verilecektir.

4.1.4.3.1 Mülkiyetlerine göre hastaneler

Hastane mülkiyetinin durumuna göre hastaneler, özel ve kamu hastaneler olmak üzere iki şekilde incelenmektedir.

I. Özel hastaneler: Mülkiyeti devlete ait olmayıp; şirketlere, şahıslara, yabancılara veya azınlıklara ait olan hastaneler, özel hastanelerdir. Özel hastaneler, Özel Hastaneler Yönetmeliğinde “Asgari düzeyde öngörülen bina, hizmet ve standartlarını gerçekleştirmek kaydıyla kurulan, yedi gün yirmi dört saat sürekli ve düzenli olarak bir veya birden çok uzmanlık alanında, kendisine başvuran hastalara ayaktan ve yatarak muayene, teşhis ve tedavi hizmetlerini sunan kuruluşlardır” şeklinde tanımlanmaktadır (Özel Hastaneler Yönetmeliği, 2016).

II. Kamu hastaneleri: Devlete ait olan kamu hastaneleri de mülkiyet sınıflandırılmasına girildiğinde kendi içerisinde iki farklı şekilde incelenmektedir. Kamu hastaneleri; devlete doğrudan bağlı ve devlete dolaylı bağlı hastaneler şeklinde ayrılmaktadır. Devlete doğrudan bağlı olan hastaneler grubu, Sağlık Bakanlığına

bağlı hastanelerden oluşmaktadır. İl Sağlık Müdürlüklerine bağlı olarak faaliyet gösteren tüm hastaneler bu kapsamdadır. Devlete dolaylı olarak bağlı hastaneler ise, belediye ve üniversite hastanelerinden oluşmaktadır. Belediye hastaneleri sağlık hizmetleri kapsamında sınırlı faaliyet gösterirken, üniversite hastaneler hem sağlık alanında eğitim sunarak araştırma hizmetleri konusunda önemli katkılar sağlar, hem de üçüncü basamak sağlık hizmetleri sunar. Bu bağlamda sağlık örgütleri arasında önemli bir yere sahiptir (Tengilimoğlu, Işık, ve Akbolat, 2018).

Türkiye’de hastanelerin özel-kamu mülkiyetlerinin yanı sıra şehir hastanesi kavramı ortaya çıkmıştır. 2005 yılında kanun düzenlemesi ile ilk adım atıldığı ve 2017 yılında hizmet vermeye başlanan şehir hastaneleri, sağlık sisteminde çalışan planlaması, finansman, ek ödeme sistemleri, sağlık eğitimleri gibi birçok alanda yeniden yapılanmayı gerekli kılmaktadır. Şehir hastaneleri, 07.05.1987 tarihli, 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu’na 03.07.2005 tarihinde madde 7’nin eklenmesi ile mevzuata giren Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ) çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Şehir Hastaneleri; “Sağlık hizmetleri sunumunun performansını yükseltmek amacıyla aynı kampüs içerisinde, ihtiyaç duyulan, başta tıbbi hizmetler olmak üzere bütün sağlık hizmetlerinin entegre bir şekilde sunulduğu, eğitim ve araştırma hizmetlerinin her alanda sunulmaya çalışıldığı, teşhis ve tedavide yeni teknolojilerin ve yaklaşımların uygulanabildiği, bu sayede hasta yatış sürelerinin kısaltılmaya çalışıldığı, nitelikli hasta yatak sayısının artırılmasına imkan tanındığı, hastaneler arası hasta naklinin azaltılmaya çalışıldığı, hasta güvenliğinin ve memnuniyetinin artırılmaya çalışıldığı, sağlık turizmi faaliyetlerinin artırılmasına alt yapı sağlandığı, çalışan güvenliğinin önemsendiği, iş gücü ve hizmet kalitesinin artırılmasının hedeflendiği ve bunları yaparken de maliyet etkinliğinin önemsendiği, özel yönetim modellerine sahip dijital ve kompleks niteliğinde akıllı bina yapısındaki hastaneler” şeklinde tanımlanmaktadır (Atasever, 2018; Gökkaya ve ark., 2018).

4.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramı, insana değer verilmeyen, çalışanın bir makine, bir üretim fonksiyonu olarak görüldüğü klasik yönetim döneminden, çalışanın örgüt içerisinde bir birey olarak var olduğu, sorumluluk aldığı, kararlara katıldığı ve

örgütün gelişmesinin temel taşı olduğu günümüz yönetim anlayışına geçiş sürecinde önem arz eden bir kavramdır. Örgütün gelişmesinde insan unsurunun öneminin anlaşılmasıyla, çalışanların yalnızca fiziksel gücünden değil, aynı zamanda zihinsel gücünden de faydalanabileceği ve bu gücün örgüt amaçlarının gerçekleşmesi açısından ne denli önemli olduğu konusunun farkına varılmıştır. Çalışanın, örgüt kararlarına katılması, bilgi ve tecrübelerini aktarması örgüt için önemlidir. Ancak bazı durumlarda çalışanın bilinçli olarak sessizliği tercih ettiği görülmüştür. Çalışanların sessiz tutumlarına yönelik yapılan çalışmalar neticesinde örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmıştır.

Bu bölümde; örgütsel sessizliğin tarihi gelişimi, sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları, örgütsel sessizlik teorileri ve örgütsel sessizliğin alt boyutları açıklanacaktır.

4.2.1. Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi

Örgütsel sessizlik kavramına ilişkin ilk çalışmalar, 1970’li yıllarda yapılmaya başlamıştır. Bu dönemde sessizlik kavramı pasif fakat yapıcı bir tepki olarak değerlendirilmiştir. 1980’li yıllardan 2000’li yıllara gelinen süreçte sessizlik; örgütsel muhalefet, sorun bildirme, şikâyetçilik gibi durumlarla ilişkilendirilmiştir. 2000’li yıllara gelindiğinde ise, konuyla ilgili yapılan çalışmalar hız kazanmış ve bu çalışmalar neticesinde sessizliğin yalnızca konuşmamak şeklinde anlaşılmaması gerekliliği ortaya konmuştur (Yeşilaydın ve ark., 2016). Örgütsel sessizlik kavramının temelini oluşturan seslilik ve sessizlik kavramlarının diğer kavramlar ile ilişkisine yönelik tanımlamalar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Sessizlik ve seslilik konusunda kavramsal betimlemeler

Terminoloji	Odak Noktası	Yönelim Türü	Analiz Seviyesi Türü	Ses/Sessizliğe Yanıt Olan Davranış Türü	Belirleme ve Tanımlamalar
Örgütsel değişim	Seslilik	Yukarıya	Birey	Fikir, ihtiyaç / ıslah	Seslilik, korkuya dayalı olarak sakıncalı durumlarından kaçmak yerine değişim için her türlü girişimde bulunmaktır.
Prosedürel adalet	Seslilik	Yukarıya	Birey	Adalet endişeleri	Karar çıktılarına neden olan süreçlerde algılanan adalet olarak tanımlanan prosedürel adalet, karar alma sürecinde sesliliğe razı olmakla yükseltilir.
Örgütsel öğrenme	Seslilik	Yukarıya, yanal veya aşağıya	Birey, grup ve örgüt	Çalışanlar arasında paylaşılan tecrübe ve bilgiye duyulan ihtiyaç	Örgütsel öğrenmenin temeli, çalışanlar arasında paylaşılan tecrübe ve bilgiye duyulan ihtiyaçtır.
Sorun bildirme	Seslilik	Dışarıya	Birey	Haksızlığa şahitlik	Seslilik, örgütsel haksızlık algılayan örgüt üyeleri tarafından, önlem alabilecek otoritelere karşı durumun bildirilmesidir.
Prencipli örgütsel muhalefet	Seslilik ya da sessizlik	Yukarıya veya dışarıya	Birey	İşyerinde moral haksızlığın sezilmesi	İşyerindeki bireylerin, mevcut önlem ve uygulamalara karşı vicdani retlerinden kaynaklanan, örgütsel bazı uygulamaları protesto etmek ya da değiştirmek için çaba harcamaları ya da harcamamalarıdır.
Üst düzey yönetime konu bildirme	Seslilik	Yukarıya	Birey	Örgütsel karar almaya etki etme girişi	Seslilik, bireylerin diğerlerinin dikkatini ve konuları anlayışını etkilemeye yönelik davranışlarıdır.
Şikâyet etme	Seslilik	Yukarıya veya dışarıya	Birey	Tatminsizlik	Seslilik, kişisel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açığa vurma ya da zihinsel tatmin ya da her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleridir.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Seslilik	Yukarıya veya dışarıya	Birey	Rolleri aşan gelişme	Seslilik, işbirliğine dayalı güdültetelinde fikirler, bilgi ve görüşlerin ifade edilmesini gerektiren isteğe bağlı davranış (örneğin, örgütün yararı için davranış).
Çalışan Sesliliği	Seslilik	Yukarıya, yanal, aşağıya veya dışarıya	Birey	Çalışanların bilinçli ifade davranışları	Çalışan sesliliği, çalışan konuşma davranışlarının tüm şekillerini kapsayan ana terimdir. Kimin ve hangi niyetle konuştuğuna yanıt olarak ortaya çıkan dürtünün doğasına göre farklılaşır.
Sadakat	Sessizlik	Yukarıya	Birey	İş tatminsizliğine tepki	Sadık işçiler tatmin olmadıklarında, işlerin düzeleceğine inanırlar, sessizlik içinde acı çekerek örgütlerindeki konumlarını devam ettirirler.
MUM etkisi	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Olumsuz enformasyon	Bireylerin kötü haberleri taşımaktaki genel isteksizliği, olumsuz bilgilerin iletilmesindeki huzursuzluktan kaynaklanmaktadır.
Sessizlik sarmalı	Sessizlik	Yukarıya, yanal, aşağıya veya dışarıya	Birey, grup veya örgüt	Genel görüşle anlaşmazlık/ izolasyondan korunma	Soyutlanma korkusu ve kendinden kuşku duyma hisleri insanların genel görüşlere uymayan fikirlerini ifade etme cesaretini kırar.

Kaynak: Göktaş Kuluallp, 2015

Tablo 1. Sessizlik ve seslilik konusunda kavramsal betimlemeler (devam)

Abilene Paradoksu	Sessizlik	Yukarıya yanal, aşağıya	Bireysel ya da grup	Grup tarafından algılanan niyetlere uyum gösterme	Grubun algıladığı niyet ve dilekleri onaylayan bireylerin bulunduğu ortamlarda uyuma dayanan iletişim şekli görülür.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-sessizlik	Sessizlik	Yukarıya, yanal, aşağıya veya dışarıya	Birey	Örgüt yararına güdüler	Sessizlik, başkalarını düşünme ve işbirliğine dayalı güdüler temelinde; iş ile ilgili fikirler, bilgiler ve görüşlerin, grup arkadaşları ya da örgüt yararına dışa vurulmamasıdır.
Sağır Kulak Sendromu	Sessizlik	Aşağıdan yukarıya	Bireysel	Çalışanların şikâyetlerine olumlu cevap vermede örgütün başarısızlığı	Sağır Kulak Sendromu, çalışanların tatminsizliklerini açıkça ve doğrudanaçıklama konusunda cesaretlerini kıran normları ifade etmektedir.
Sosyal Dışlanma	Sessizlik	Yatay ya da aşağı doğru	Bireysel ya da grup	Dışlayıcı niyet	Dışlanmış ya da ihmal edilmiş olma durumu genellikle sessizlik davranışına yol açmaktadır.
İş bırakma	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Umutsuzluk hisleri	Konuşmanın boşuna olacağı inancı ile çalışanlar örgütle ilişkiyi kesmeye ve geri çekilmeye zorlanır.
Örgütsel Sessizlik	Sessizlik	Yukarıya	Örgüt	Örgüt çapında sessizlik normları	Örgütsel sessizlik, çalışanların iş ile ilgili konu ve sorunlar hakkındaki bilgi, görüş ya da endişelerini dışa vurmasının kolektif seviyedeki yansımasıdır.
Çalışan Sessizliği	Sessizlik	Yukarıya	Birey	Korku, ilgisizlik veya örgüt yararına güdüler temelinde	Çalışan sessizliği, bireylerin örgütsel şartları değiştirme ya da çözme kapasiteleri olmalarına rağmen; davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmelerinin her türlü gerçek ifadesini kendilerine saklamalarıdır.

Kaynak: Göktaş Kulualp, 2015

Örgütsel sessizlik kapsamında ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel sessizlik kavramının tarihsel süreçte üç ayrı dönemde incelendiği görülmektedir. İlk dalga, ikinci dalga ve mevcut dalga şeklinde bölümlendirilen bu dönemler tarihsel olarak şöyledir:

4.2.1.1. İlk dalga (1970-1980)

1970’li yılların başından itibaren sessizlik ve seslilik kavramları üzerinde durulmuş, bu kavramlar farklı perspektiflerden incelenerek sessizliğe ve sese odaklanan çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır (Brinsfield, 2009).

Örgütsel sessizliğin özünü oluşturan seslilik ve sessizlik kavramlarına yönelik ilk kez 1970 yılında Albert Otto Hirschman tarafından bir çalışma yapılmıştır.

Hirschman, bireylerin memnuniyetsizlik karşısında iki farklı yöntem ile tepki göstereceklerini, bunlardan ilkinin örgütten ayrılma, ikincisinin ise şikâyet etme, değişim yönünde istekte bulunma olarak ortaya çıkacağını savunmuştur (Brinsfield, 2009). Yine 1970 yılında Rosen ve Tesser tarafından yapılan bir çalışmada, MUM etkisi (The Mum Effect-istenmeyen mesaj veya haberler ile ilgili sessiz kalma) ortaya atılmıştır. Bu çalışmada, bireylerin genellikle kötü, huzursuzluk yaratacak olan, istenmeyen haberleri diğer bireylere aktarmak konusunda isteksiz ve gönülsüz olduğu, bu durumlarda konuşmaktan kaçındığını savunulmaktadır (Üçok ve Torun, 2015).

Aynı dönemde, Elisabeth Noelle-Neumann tarafından 1974 yılında sessizlik sarmalı adlı teori ortaya atılmıştır. Bu teori, bireylerin toplum tarafından izole edilmekten korktuklarını ve bu sebeple kendi düşünceleri çoğunluğun düşünceleri ile aynı doğrultuda olduğunda konuşmayı tercih ettiklerini öne sürmektedir. Birey düşüncelerini ifade etmeden önce sosyal çevrelerini izleyerek fikir ortamını değerlendirmektedir. Böylelikle “çoğunluğun görüşü” olarak algılanan görüşler ifade edilirken, topluluk içerisinde azınlığa ait olan görüşler ise dışlanma, küçümsenme, alay konusu olma gibi sebepler ile ifade edilmemektedir. Sessizlik sarmalı teorisi, bireyin toplum karşısında kaldığı bu stresli durumun, bireyleri çoğunluğun kararına uymaya itmekte olduğunu savunmaktadır (Porten- Cheé, 2015; Noelle-Nuemann, Erişim: 10 Haziran 2019).

4.2.1.2. İkinci dalga (1980-2000)

1980’li yılların ortaları ile 2000’li yıllar arasında süregelen bu dönemde ortaya çıkan kavramlar şu şekildedir; 1986 yılında Graham tarafından öne sürülen örgütsel muhalefet kavramı, bireyin hatalı davranışı bildirme kararını etkileyen üç faktör olduğundan bahsetmektedir. Bunlar yanlış eylemin algılanan ciddiyeti, yanlış eylemi bildiriminin algılanan sorumluluğu ve bu bildirimin kişi için algılanan maliyeti şeklindedir. 1992 yılında Miceli ve Near tarafından muhbirlik kavramı ortaya atılmıştır. Dutton ve Ashford 1993 yılında konu benimsetme kavramı üzerinde durmuşlardır. 1996 yılında ise Kowalski, şikâyet kavramını öne sürmüştür. Kowalski yaptığı çalışmalarda şikâyet kavramını, öznel olarak deneyimli olsun veya olmasın, kendi kişisel hedeflerine veya kişilerarası hedeflere ulaşmak için dile getirilen

memnuniyetsizlik ifadeleri olarak tanımlamaktadır. Yaptığı çalışmalarda insanların memnuniyetsizliğini, şikayet eşiklerini ve kişilerarası sonuçlarını ortaya koymuştur. 1997 yılında Williams tarafından sosyal dışlanma kavramı ele alınmıştır. Bu kapsamda Williams, bireylerin örgüt içerisinde dışlanmamak adına grup için daha fazla çalışmayı veya başkalarının görüşlerine uymayı seçebileceğini öne sürmüştür. 1998 yılında ise, Pierce, Smolinski ve Rosen tarafından sağır kulak sendromu kavramı ortaya atılmıştır (Blaise M. Sonnier, 2013; Kowalski, 1996; Hutchison and others, 2007; Bayın ve diğ, 2015).

4.2.1.3. Mevcut dalga (2000-...)

Bu dönemde önemli bazı çalışmalar ön plana çıkmaktadır. 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından yapılan çalışmada örgüt içerisinde sistemli şekilde gelişmekte olan sessizlik süreci, sürecin süreklilik durumu ve güçlenmesine sebep olan örgütsel faktörlerden bahsedilmiştir. Önemli bir diğer çalışma olan Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yaptıkları çalışmada ise, çalışanın algılanan adaletsizlik karşısındaki konuşma veya konuşmama yönündeki kararları üzerinde durulmuştur. Milliken, Morrison ve Hewlin'in 2003 yılında yaptıkları çalışmada, çalışanların problemlerini ve kaygılarını dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmelerinin nedenlerini incelenmiştir. Dönemin önemli diğer çalışması ise Van Dyne ve arkadaşları tarafından 2003 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada sessizlik kavramı sınıflandırılmış ve çalışanın sessizliğe iten sebepler araştırılmıştır (Üngüren ve Ercan, 2015).

4.2.2. Örgütsel sessizlik kavramı

Sessizlik kavramı, sessiz olma durumu ile beraber kızgınlık, küskünlük, sadakat, korku gibi birçok duygunun ifade biçimidir (Karagöz, 2017). Sessizlik kavramı sesin olmamasından ibaret değildir, bir iletişim biçimi olarak ele alınmaktadır. Çalışanların iş ve çalışma organizasyonlarını iyileştirme hususunda fikirleri, bilgileri veya görüşleri bulunmaktadır. Çalışanlar zaman zaman fikir, bilgi ve düşüncelerini açıklarken, bazı zamanlarda kasıtlı olarak konuşmama yoluna gitmektedirler (Van Dyne et al., 2003). Günlük hayatta bireyler, iş hayatında ise çalışanlar, sesliliği gerektiren durumlarda sessiz kalarak aslında birçok konuda iş

arkadaşlarına, yöneticilerine ve çevresindekilere mesajlar vermektedir. Yani sessizlik kavramı; aktif, bilinçli, kasıtlı ve bir amaca dönük olarak tepkisizlik şeklinde incelenmektedir (Erigüç ve ark., 2014).

Sessizlik davranışının örgüt içerisinde çalışan tarafından gerçekleştirilmesi durumu örgütsel sessizliktir. Örgütsel sessizlik kavramı, örgüt içerisinde faal olarak belli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilen, bilinçli davranışları ifade etmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016).

Örgütsel sessizlik kavramını ilk defa ele alan Morrison ve Milliken, yaptıkları çalışmada birçok örgütün, çalışanlarının örgüt sorunlarına ilişkin görüş ve endişelerini göz ardı etmelerini ve dile getirmemelerini tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Örgütsel sessizliğin örgütün gelişimi ve kalkınmasının önünde potansiyel bir engel olduğunu savunmuşlardır (Morrison and Milliken, 2000).

Çalışanların örgütsel sessizlik tutumu, örgüte zarar verdiği gibi çoğu zaman bireyi de olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Örgütsel sessizliği tercih eden birey daha çok konuşmanın kendisine zarar vereceğini, konuşmanın riskli olduğunu düşünerek sessizliği tercih etmektedir. Ancak düşünce ve isteklerini dile getirememek, konuşamamak da çalışan açısından yıpratıcı bir durumdur. Birey kendini ifade edemediğinde çaresizlik hissetmektedir. Bu durum bireyde endişe ve strese sebep olabilmektedir. Çalışanda kendini gösteren bu gibi durumlar zamanla tükenmişliğe yol açabilmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014).

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik konusuna ilişkin çalışmalar çalışan sessizliğini olumsuz bir durum olarak görmekte, bu sessizliğin örgütsel süreçlerde olası hataların belirlenmesini, hata üzerine konuşulmasını ve düzeltilmesi gereken süreçlerin iyileştirilmesini zorlaştıracığı görüşünde birleşmektedir. Örgütsel sessizlik kavramı, örgüt süreçlerinde olası eksikliklerin ve meydana gelebilecek sorunların önceden tespit edilerek ortadan kaldırılmasını sağlayacak önemli bir geribildirim sistemi önünde bir engel olarak görülmektedir (Kahya, 2015). Örgüt içerisinde sessizliğin hakim olması, bilgi paylaşımını, ortak kararda buluşmayı, bir problem ile karşılaşıldığı durumda problemi tanımlamayı ve problemi çözmek adına işbirliği ile çaba sarf etmeyi kısıtlamaktadır. Bu durum ise yeni problemler ortaya çıkaracaktır (Nafei, 2016).

4.2.3. Örgütsel sessizlik kavramının önemi

Örgütsel sessizlik kavramına ilişkin literatür incelendiğinde sessizliğin bir iletişim biçimi olduğu, içeriğinde bir dizi duygu, düşünce ve eylemi barındırdığı görülmektedir (Pinder and Harlos, 2001).

Çalışma hayatında genellikle bireyler çalışmakta oldukları örgüte değer katabilmek, işleri ilerletebilmek için örgüt içerisinde kararlara katılım sağlamak, yapılacak çalışmalarla ilgili yapıcı yöntemler geliştirmek adına fikir, bilgi ve görüş bildirmektedir. Fakat bazı durumlarda çalışanlar alınacak kararlarda sessiz kalmayı tercih etmekte ve fikirlerini korumayı seçmektedirler. Bireylerin bilgi, tecrübe ve görüşlerini saklama eğiliminde olduğu, örgütsel sessizlik atmosferinin hakim olduğu organizasyonlarda çalışanların örgüte bağlılık tutumlarının değişmekte olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik, örgüte olan bağlılığın ortadan kalkmasına yol açmaktadır. Çalışanın örgüt içerisinde yöneticilerle ve diğer çalışanlarla örgütsel iletişim sağlayamadığı durumda örgütsel söylentiler ile gayri resmi iletişim ortaya çıkabilmektedir (Hozouri and Bordbar, 2018). Bu şekilde gerçekleşen örgüt iletişimi ve örgütsel sessizliğin beraberinde getirebileceği örgütsel bağlılığın azalması durumu, çalışanların örgütü benimsemesinin önünde bir engel olabilecek ve çalışanın verimliliğini düşürerek örgüt içerisindeki performansını ve neticesinde örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Örgütsel sessizliğin çalışan üzerinde de olumsuz etkileri olabilmektedir. Örgüt içerisinde kendi bilgi, tecrübe, düşüncelerini ifade etmeme eğiliminde olan çalışanlar bir süre sonra örgüte ve yaptıkları işe karşı kayıtsız olabilmekte ve kendilerini bir fabrikadaki üretim sebebiyle var olan çark dışı gibi hissedebilmektedir (Beheshtifar et al., 2012).

Örgütsel sessizlik tutumu genellikle çalışanın örgüt içerisinde kendini güvende hissetmeme, fikirlerinin örgüt için önemi olmadığını düşünme gibi sebeplerden ortaya çıkmaktadır. Bu tarz bir ortamda çalışan kendi kabuğuna çekilir, etrafında olup bitenlere kayıtsız kalabilir. Bu durum çalışanın kendini işine adanmasına ve örgüte bağlı bir çalışan olmasına engel olabilmekte ve çalışanın işini yalnızca gerektiği için yapmasına sebep olabilmektedir. Beraberinde çalışan yaptığı işe kendisinden bir şeyler katamayacak ve çalışma hayatı monoton bir yapıya

dönüşebilecektir. Böyle bir ortamda çalışanın verimi düşecek, mutsuz bir çalışma hayatı olacak ve örgüt bu durumdan zarar görecektir.

4.2.4. Örgütsel sessizlik teorileri

Örgüt içerisinde çalışanı sessizliğe iten birçok sebep bulunmaktadır. İçsel veya dışsal olarak bireyi sessizliğe iten sebepler örgüt içerisinde zarar verici nitelikte olabilmektedir (Liang and Wang, 2016). Bireyin konuşma veya sessiz kalma kararını etkileyen etmenler; bireysel (başarı, kontrol odağı, benlik saygısı, kendini izleme, onay ihtiyacı) ve durumsal (algılanan örgütsel destek, algılanan risk, yönetime duyulan güven) şeklinde gruplandırılabilir. Sessizlik durumunun oluşma nedenlerini açıklamak adına araştırmacılar bazı teoriler ortaya koymuşlardır (Premeaux, 2001):

4.2.4.1. Fayda-maliyet analizi teorisi

Fayda-maliyet analizi teorisi, çalışanların konuşma veya sessizliğini koruma kararı alırken, konuştukları durumda elde edecekleri fayda ile sessiz kalmaları durumunda ödeyecekleri bedeli karşılaştırır ve bir fayda-maliyet analizi yaparak konuşma veya sessiz kalma konusunda bir karara varırlar (Tayfun ve Çatır, 2013).

Çalışan, konuşması durumunda elde edebileceği fayda ile konuşma ile ortaya çıkabilecek potansiyel zararları düşünerek konuşup konuşmama kararı verebilmektedir. Çalışana doğrudan zarar verebilecek olan zaman ve enerji kaybıdır. Çalışanı dolaylı etkileyebilecek olan zararlar ise imaj ve itibar kaybı, çatışma riski, ifade etdilen görüşe karşı misilleme riski şeklindedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

4.2.4.2. Bekleyiş teorisi

Örgütsel sessizliği açıklamak üzere geliştirilen teorilerden bir diğeri bekleyiş teorisi. Bekleyiş teorisi 1964 yılında Victor Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teoriye göre, birey bir davranışı gerçekleştirmeden veya bir düşüncesini dile getirmeden önce o davranışın olası sonuçlarını düşünerek hareket etmektedir. Birey gerçekleştirmeyi düşündüğü davranış ile istediği sonuçları elde edebilecekse veya istemediği sonuçları önleyebilecekse bu davranışı gerçekleştirme eğiliminde olacaktır. Aksi durumda davranışı gerçekleştireceği takdirde herhangi bir düzelme

olacağı yönünde bir ümidi yoksa davranışı gerçekleştirmenin veya düşünceleri dile getirmenin iyi sonuçlar doğurabileceğine inancı yoksa birey eylemsiz kalacak, sessizliği tercih edecektir (Gül ve Özcan, 2011; Pajjat and Bagga, 2014).

4.2.4.3. Sessizlik sarmalı

Noelle-Neumann tarafından ortaya konan bu teoriye göre bireylerin konuşmasında, bireyin bulunduğu toplumun konuya ilişkin düşünceleri etkili olmaktadır. Birey, düşüncelerini çoğunluk ile paylaştığını düşündüğü durumda konuşmayı tercih edecektir. Aksine çoğunluk ile aynı düşüncede değilse sessiz kalacaktır. Kendi fikirlerinin toplum içerisinde baskın olduğu veya popüler hâle geldiğine inandığı durumda düşüncelerini çevresiyle paylaşacaktır (Porten- Cheé, 2015; Malaspina, 2014).

Sessizlik sarmalı teorisi dört temel prensibe dayanmaktadır (Malaspina, 2014);

- 1) Toplum, bireyleri dışlama ile tehdit etmekte ve bireyi düşüncelere uyumlu olmaya zorlamaktadır.
- 2) Bireyler sürekli olarak toplumdan izole olma korkusu yaşamaktadırlar.
- 3) Bireyler fikirlerini sürekli olarak değerlendirme yoluna gitmektedirler.
- 4) Bireyler toplumun düşünce yapısına yönelik oluşan algılarına dayanarak konuşmaya istekli veya isteksiz olacaklardır.

4.2.4.4. Kendini uyarlama

Birey bazı durumlarda, amaçlarına ulaşabilmek adına bilinçli olarak sessizliği tercih edebilmektedir. Kendini uyarlama teorisi, çalışanın stratejik bir karar ile kendisi için avantaj sağlayabilecek olan bilgileri bilinçli ve kasıtlı olarak saklaması durumudur. Bu teori bireyin, kendisine olumlu geri dönüşü olması düşüncesiyle gerçek tutum ve düşüncelerini gizlemesi, farklı bir duruş sergileyerek kendine ait olmayan tutum ve davranışlar göstermesi olarak tanımlanabilmektedir. Yüksek düzeyde kendini uyarlama yetisine sahip bireyler, toplumda iyi bir izlenim bırakabilmek adına sosyal davranışlarını değiştirebilme yeteneğine sahip ve bulunduğu ortamdaki ipuçlarını kullanabilen kişilerdir. Düşük kendini uyarlama düzeyine sahip bireyler ise içerisinde barındırdığı düşünceleri, fikirleri, yargıları

ortama göre değiştirmeden yansıtmaya eğilimindedir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kişisel benlikleri ile davranış biçimleri arasındaki tutarlılığa önem verirler ve düşüncelerini, hissettiklerini değiştirmeden doğrudan aktarmayı tercih ederler (Uçar, 2016; Ju et al., 2019).

4.2.5. Örgütsel sessizliğin alt boyutları

Örgütsel sessizlik, bireyin örgüt içerisinde konuşmayı risk olarak görmesi, sessizliği konuşmaktan daha faydalı bulması, konuşmanın bir şeyi değiştirmeyecek olması gibi sebeplerle kasıtlı olarak sessizliği tercih etmesi durumudur (Dillon, 2016). Örgütsel sessizlik, çalışanlar üzerinde otokratik bir yönetim anlayışı güden yöneticinin, çalışan tarafından algılanan adaletsizliğine bir cevap olabilmektedir. Sessizlik genellikle, çalışanın örgüt içerisindeki çabalarının görmezden gelinmesi, takdir edilmemesi ile ortaya çıkmaktadır (Bogosian, 2012).

Sessizlik konusunda yapılan çalışmaların bir kısmı sessizlik kavramını kolektif düzeyde ele alarak “örgütsel sessizlik” adı altında incelerken, bir kısmı ise sessizlik kavramını bireysel anlamda, “çalışan sessizliği” şeklinde ele almaktadır. Çalışan sessizliği bir çalışan üzerinde kendini gösterdikten sonra örgüt içerisinde diğer çalışanlar arasında yayılarak örgütsel boyuta ulaşmaktadır. Bu sebeple literatürde çalışan sessizliği ile örgütsel sessizlik kavramının çoğu zaman aynı anlamı ifade ettiği görülmektedir (Göktaş Kulualp ve Çakmak, 2016).

Örgütsel sessizlik alanında literatür incelendiğinde sessizliğin altında yatan etkenlerin birbirinden farklı olduğu görüşü hakim olmakla beraber sessizlik boyutları farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Pinder ve Harlos 2001 yılında yaptıkları çalışmada sessizliği kabullenici ve kasıtlı olmak üzere iki başlıkta incelemiştir. Bu çalışmadan sonra Dyne ve ark. 2003 yılında yaptıkları araştırmada sessizlik kavramını; kabullenici, savunmacı ve korumacı olmak üzere 3 boyutta incelemiştir (Erenler Tekmen ve ark., 2016).

Örgüt içerisinde sessizliğin tercih edilmesi çoğu zaman çalışan tarafından bilinçli olarak gerçekleştirilen bir durumdur. Birey sahip olduğu bilgi, tecrübe ve fikirlerini bilinçli olarak gizlemekte, kararlara katılım sağlamamayı tercih etmektedir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutları, çalışanın sessizliği tercih etmesindeki alt sebepleri vermektedir.

4.2.5.1. Kabullenici sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanın örgüt içerisinde bilinçli olarak sessizliği tercih etmesi, kendini soyutlamasıdır (Şahin ve Yalçın, 2017). Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar örgütte yaşanan sorunlara yönelik çözümlerin zaman zaman farkındadır, fakat bu konudaki düşünceleri dile getirmede isteksizlik söz konusudur. Bu çalışanlar, örgütte gerçekleşecek gelişmelerden ümidi kesmiş ve hiçbir konuda öneri sunmayan, motivasyonları düşük kimselerdir. Yalnızca sorumlulukları dahilinde işi yapar ve çalışma saatlerini doldururlar (Tayfun ve Çatır, 2013).

Kabullenici sessizlik davranışını gösteren çalışan, iş yerinde mevcut tüm şartlara ve sorunlara boyun eğmiş, kabullenmiştir. Bu kabullenmeye bağlı olarak hiçbir bilgi, fikirlerini diğer çalışanlar ve yöneticiler ile paylaşmamakta, pasif kalmaktadır. Çalışan örgüt içerisinde fikirlerine değer verilmeyeceği ve dile getirdiği düşünce, isteklerinin hiçbir şeyi değiştirmeyeceği görüşündedir. Zaman içerisinde kendini yetersiz hissetmekte, tüm davranışlarını örgüt içerisinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmektedir. Çalışanın bilinçli ve kasıtlı sessizliği söz konusudur (Yalçınsoy, 2017).

Kabullenici sessizlik, örgüte bağlılığı olmayan, örgüt içerisinde istemediği durumların çözülebileceğine dair umudu olmayan, bir değişim ve gelişim başlatmak adına istek duymayan bireyler tarafından gerçekleştirilen sessizlik türüdür. Çalışan, örgüt içerisindeki otoriyeti kabul eder, örgütsel koşulları değiştirmeye çalışmaz ve gelişmelere dahil olmaz. Birey fikirlerini dile getirirse dahi bir sonuç elde edemeyeceğine inanır (Nafei et al., 2016).

4.2.5.2. Savunmacı sessizlik

Savunmacı sessizlik, örgüt içerisinde çalışanın “konuşma” korkusuna dayanmaktadır. Çalışma ortamında konuşma için kritik ön koşullar; psikolojik olarak güvende hissetme ve düşünceleri ifade edebilme fırsatının tanınması olarak

görülmektedir. Savunmacı sessizlik durumu, konuşması hâlinde gelebilecek tepkilere karşı korku etkisi ile çalışanın kendini koruma biçimi olarak, örgüt içerisinde süreçlerle ilgili fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini saklı tutması durumudur. Savunmacı sessizlik, çalışanın örgüt içinde yaşadığı sorunlar karşısında farklı davranış biçimlerini alternatif olarak göz önünde bulundurması ve zaman içerisinde gelinen noktada kendisi için en güvenli seçenekte karar kılması, bilinçli bir tercih yaparak sessizleşmesi şeklinde kendini göstermektedir (Deniz et al., 2013).

Savunmacı sessizlik çalışanın bilgi verme korkusudur. Birey örgüt içerisinde bulunduğu konumu korumak istemektedir. Bu sebeple konuşması halinde zarar göreceği düşüncesi ve kendisini koruma amacı ile fikir, bilgi ve yorumlarını ifade etmekten kaçınmaktadır (Amiri et al., 2018).

Örgüt içerisinde çalışanlar çalışma arkadaşları ve/veya yöneticilerine karşı güven duymadıkları durumlarda savunmacı sessizlik davranışı gösterebilmektedirler. Çalışan dile getirdiği fikir, bilgi, önerilerinin kendisine olumsuz olarak döneceğini düşüncesiyle korkuya kapılabilmekte ve bu sebeple konuşmaktan kaçınabilmektedir. Çalışan, yöneticilerinin kendisinin karşısında bir güç konumunda olduğunu fark ederek bu güce karşı dikkatli olması gerektiğini düşünebilmektedir. Böyle bir durumda çalışan, bulunduğu örgütte karşısındaki güç ile geçinebilmek adına bir savunma aracı olarak sessizliği tercih etmekte ve çatışmalardan geri durmayı seçmektedir (Slade, 2008; Adamska and Jurek, 2017).

4.2.5.3. Korumacı sessizlik (prososyal sessizlik)

Korumacı sessizlik, çalışanın başkalarını düşünmesi, örgüte veya örgüt çalışanlarına fayda sağlaması amaçları doğrultusunda herhangi bir konu ile ilgili bilgilerini, görüş ve düşüncelerini saklaması durumudur. Koruma amaçlı sessizlik, bireyin öncelikli olarak kendisini değil çalışma arkadaşları ve örgüt yararını ön planda tutarak çalışanın isteğine bağlı olarak gerçekleştirdiği bir davranış biçimidir (Acaray ve ark., 2015).

Korumacı sessizlik davranışı, çalışanda herhangi bir korku veya endişe durumu olmaksızın, örgütün ve çalışma arkadaşlarının yararını gözeterek yapılabilecek en iyi şeyin sessiz kalmak olduğu düşüncesi ile ortaya çıkmaktadır.

Böyle bir durumda çalışan, örgütsel faydayı göz önünde bulundurmakta ve örgüt çıkarlarını gözeterek bilinçli olarak sahip olduğu bilgi, görüş ve düşüncelerini dile getirmemeye karar vermektedir. Bu sessizlik biçimi, isteğe bağlı olarak gerçekleştirilir, insan odaklıdır ve çalışanların örgüt faydası doğrultusunda tercih ettiği tutumlardır (Erenler Tekmen ve ark., 2016).

Korumacı sessizlik davranışı sergileyen çalışanlar, kendinden başkalarını, yöneticileri, çalışma arkadaşlarını, örgütü düşünen, bilinçli şekilde sessizliği tercih ederek proaktif davranış sergileyen kişilerdir. Bu çalışanlar bazen iş birliğine giderek sessizliği tercih etmekte, toplumsal bir anlayış gözetmekte ve sorun oluşturabilecek bilgileri görmezden gelerek sessiz kalabilmektedirler. Korumacı sessizlik davranışının sebebi, örgüt içerisinde huzur ortamının bozulmasının önüne geçilmesi ve işlerin sorunsuz ilerlemesi yönündeki istekliliktir (Halis ve Adaloğlu Ay, 2017).

4.3. Problem Çözme

Örgüt içerisinde tüm çalışanlar örgüt hedefleri doğrultusunda planlanan süreçleri yerine getirmek için çalışmaktadırlar. Ancak hem dış çevrenin karmaşık ve değişken yapısı hem de örgüt içerisinde öngörülemeyen durumlar sebebiyle problemler çoğu zaman kaçınılmaz olabilmektedir. Doğru planlamalarla sorun yaşama riskini minimuma indirmek önemlidir. Ancak problemlerle karşı karşıya kalındığında bu problemlerin kısa sürede, az maliyetle ve doğru stratejiler ile çözülmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde tepe yöneticiden çalışana kadar tüm örgüt üyelerinin problem karşısında çözüm odaklı olabilmesi ve problemleri çözme konusunda istekli olması önemlidir.

Bu bölümde; problem ve problem çözme kavramları, problem çözme süreci, problem çözme teknikleri ve problem çözme becerisinin alt boyutları incelenecektir.

4.3.1. Problem ve problem çözme kavramı

Problem kavramı, bireyin hayatını sürdürürken ilerlediği yolda karşılaştığı beklenmeyen ve kaçınılmaz durumları ifade etmektedir. Birey, hayatı boyunca kendisi için çelişki yaratan, hedeflerine ulaşma yolunda üstesinden gelmesi gereken

engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum karşılaşılan problemlerle başa çıkabilmek adına önemli zihinsel süreçleri gerektirmektedir (Dostál, 2014).

Problemler, günlük hayatın herhangi bir alanında çok defa bireyin karşısına çıkabilmektedir. Bireyin, karşısına çıkan türlü engelleri aşarak hedeflerine ulaşabilmesi için mevcut bilgi, yetenek ve imkanlarını kullanmasını gerektiren durumlar problem kavramını ifade etmektedir (Soylu ve Pala, 2018).

Problem çözebilme, bireyin günlük deneyimlerinde karşılaştığı problemler karşısında ürettikleri çözüm alternatiflerinin incelenmesi, problemlerle nasıl başa çıkabileceğine ilişkin en etkili yöntemi keşfetmesi ve uygulamaya geçirmesi sürecidir. Bireylerin karşılaştıkları problemi algılama durumları ve çözüm süreci farklılıklar gösterebilmektedir. Dolayısı ile problem çözme süreçleri de birbirinden farklı şekillerde olabilmektedir (Mienaltowski, 2011; Çam ve Tümkaya, 2016). Problem çözmeye amaç, sorunlara yönelik çözüm üretebilmek, cevap bulabilmek ve nihayetinde bir sonuç elde edebilmektir (Adair, 2017).

Problem çözme üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bir kısım araştırmacı, karmaşık akıl yürütme ve problem çözme sürecinde aktif olan zihinsel süreçlere odaklanmıştır. Sonraki süreçlerde insanların zor problemleri nasıl çözdüklerine dair araştırmalar yapılmıştır. Problem çözebilmek için öncelikle problemi kavramanın gerekli olduğu üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise problem çözme sürecinde belirleyici olan etkenleri belirlemek üzerine çalışmalar yapılmış, bireyin problemleri zihninde nasıl algıladığına odaklanılmıştır (Dunbar, 1998; Soylu ve Pala, 2018).

4.3.2. Problem çözme becerisi ve önemi

Birey günlük hayatında ve iş yaşantısında zaman zaman sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Problemlerle karşılaşan bireyin, bu problemi çözmeye başlamadan önce sorunu algılaması, probleme çok yönlü bakış açısı ile en iyi çözümün nasıl gerçekleşebileceği ile ilgili derinlemesine düşünmesi gerekmektedir (Bhardwaj et al., 2017).

Problem çözme becerisi kavramı, bir problemin doğasını anlamaya çalışma, problemi parçalarına ayırarak çözmeye çabalama, problemi çözmeye yönelik

gereklilikleri yerine getirmeyi sağlayacak eylemler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Problem karşısında bireylerin probleme yaklaşımı, problem çözme konusunda sahip olduğu beceri birbirinden farklı olabilmektedir. Bazı bireyler zorluklarla karşılaştığında duygu karmaşası yaşamakta, yalnızca sorunlara ve engellere odaklanmaktadır. Bazıları ise karşılaştığı problemin köklerini belirlemeye çalışmakta ve problemin kaynağını açıkça ayırt ederek problemi çözüme kavuşturabilmektedirler (Abazov, 2016).

Problem çözme becerisi üzerine literatür incelendiğinde, problem çözme becerisinin düşük olduğu durumlarda iş hayatı açısından önemli tüketici tepkisi ve tüketici şikayetleriyle karşılaşıldığı görülmektedir. Dolayısı ile örgütlerin bünyelerinde bulundurdıkları çalışanlara dair problem çözme becerilerini önemsemesi kaçınılmazdır (Marinova et al., 2018).

Problem çözme becerisi, bireyin hem küçük olarak nitelendirilebilen günlük problemleri hem de majör travmatik sorunlarla etkili biçimde başa çıkabilme kabiliyetini önemli derecede artıracak psikososyal bir durumdur. Birey karşılaştığı problemlerle başa çıkabildiği durumda hem ruh sağlığı hem fiziksel sağlık durumu olumlu yönde etkilenecektir (Nezu, Nezu and D’Zurilla, 2013). Problem çözme becerisine sahip bireyler, çalışma hayatında görev sorumluluğunun bilincinde olur, kendisine güvenir ve sahip olduğu fikirlerini ifade etmekten çekinmez (Pokras, 2010).

Çalışanların hata yapmaktan korkmaları, bir problem ile karşılaştıkları durumda nasıl hareket edebileceklerine dair kaygı duymaları ve beraberinde karar almaktan, inisiyatif kullanmaktan kaçınmaları, iş hayatında yaşanan önemli sorunlardandır. Karşılaşılması kaçınılmaz olan problem durumlarına getirilen doğru çözümler; bireyin iş yaşamında kaliteyi artıracak, iş hayatında başarıyı yakalayabilmesini, kendine güven duymasını, karar almaktan korkmamasını sağlayacaktır. Bu sebeple problem çözme, hem çalışan adına, hem çalışanın başarısı ile başarı elde edecek olan örgüt ve yönetici adına sahip olunması gereken önem verilen bir beceridir.

4.3.3. Problem çözme becerisinin felsefesi

Problemler, bireyin hayatında karşılaştığı güçlükler, aşılması gereken zorluklardır. John Dewey, problemi; “İnsan zihnini karıştıran, ona meydan okuyan ve inancı belirsizleştiren her şey” olarak tanımlamaktadır. Bireyin hayatta sahip olduğu hedeflerine ulaşabilmesi, karşılaştığı problemleri çözebilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Geroge Polya, “How to Solve It (Nasıl Çözmeli?)” adlı kitabında problem çözmeye dair şu ifadelerle yer vermektedir; “Büyük bir keşif, büyük bir problemi çözer, ama bazen her problemin çözümünde bir nebze olsun keşif vardır. Probleminiz gösterişsiz olabilir; fakat sizin merakınızı uyandırıyor, yeteneklerinizi ortaya çıkarıyorsa ve problemi kendi çabalarınızla çözebiliyorsanız, yaptığınız buluşun gerilimini yaşar ve keşfin zaferini tadabilirsiniz. Yaşadığınız bu deneyimler, ömür boyu zihninizde ve karakterinizde izlerini bırakabilecektir” (Polya, 2004; Saracoğlu ve Kanmaz, 2012).

Problemlerin üstesinden gelebilmek, küçük yaşlardan itibaren bireye kazandırılması gereken bir beceridir. Her geçen gün daha karmaşık hale gelen toplum yapısı, yaşanan teknolojik gelişmeler, hayattaki değişimler, siyasi, sosyal ve ekonomik anlamda yaşanan dalgalanmalar problemleri artırmaktadır. Problem çözme, hayata ve topluma yönelik uyum süreci olarak ele alınabilmektedir. Problemler, yalnız zorluk ve güçlük olarak değil, fırsat olarak da nitelendirilebilmektedir. Problem çözme becerisi, bireyin yaşamında elde ettiği bilgileri tümevarım yolu ile bütünleştirerek ortaya çıkardığı bir anlayış olarak düşünülmektedir. Toplum içerisinde düşünebilen, üretebilen, sorgulayabilen bireylerin gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir. Bu özellikleri sağlayan bireyler, topluma değer katacak, gelişimi sağlayacak, farkındalık ve bilinçli hareket etmeyi artıracaktır. Bu donanımların sağlanabilmesi, bireylerin problem çözme becerileri ile yakından ilgilidir (Şahin, 2004).

4.3.4. Problem çözme becerisini etkileyen faktörler

Bireyin hayatında sıklıkla karşılaşmakta olduğu problemlerin çözümlenebilmesi, bireyin yaşam kalitesi, iş başarısı ve öz benlik tatmini açısından önemlidir. Problem durumu ile karşılaşan bireyin problem çözebilme becerisini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır.

4.3.4.1. Problem hakkında bilgi düzeyi

Etkili problem çözme becerisi, olası problem durumlarını tanıma yeteneğini gerektirir. Birey karşılaştığı problemi ne kadar iyi tanıyabilirse ve bu probleme dair bilgi düzeyini ne kadar artırabilirse, beraberinde etkili bir çözüm süreci geçirebilecektir. Karşılaşılan probleme dair araştırma ve analizler yaparak çok yönlü veri elde etmek önemlidir. Bu şekilde, ortaya çıkan problemlere alternatif çözümler üretilebilmesi, belirli bir hedefe ulaşmak için gerekli adımların planlanabilmesi, çözüm alternatiflerinin kısa ve uzun vadeli sonuçlarının öngörülebilmesi ve gereklilikleri yerine getirmek üzere ilgili motivasyonel unsurların belirlenebilmesi konularında kolaylık sağlanmaktadır (Dobson and Dozois, 2010).

4.3.4.2. Kişilik

Problem çözme becerisini birey açısından etkileyen birçok etken bulunmaktadır. Kişilik tipleri, problem çözme sürecini etkileyen önemli faktörlerdendir. Kişilik tipini ortaya çıkaran etmenlerden biri de zekâdır. Kişinin zekâ düzeyine göre davranışları şekillenmekte, böylece kişilik özellikleri ortaya çıkmaktadır. Olumlu kişilik özellikleri sorunların çözümünde büyük öneme sahiptir. Özgüvene sahip olmak, tarafsız bakış açısı sergileyebilmek, yenilikçi düşünebilmek, sakin davranış gösterebilmek, girişken yapıya sahip olmak gibi özellikler bireyin problem çözme becerisi üzerinde etkili olan faktörler arasında gösterilebilir. Bireyin sahip olduğu deneyimler, mevcut benliğini meydana getirir. Bireyin görüş ve kavrayış değerlerinin kaynağı, onun benimsemiş olduğu ahlaki ve kültürel yaşantılarından oluşmuş olan değer yargılarıdır (Nayab, 2010).

4.3.4.3. Sorumluluk duygusu

Problem çözme becerisinin en önemli göstergesi problemi algılayabilmektir. Problemi ortaya koymak, probleme çözüm geliştirmek, çözüme dair gerekçeler oluşturmak, problem çözme sürecini izlemek ve değerlendirmek önemlidir. Tüm bu gerekliliklerin sağlanabilmesi, bireyin problem çözme konusunda bir sorumluluk hissetmesiyle beraber kendini gösterebilecektir. Ortaya çıkan probleme yönelik

sorumluluk olarak problemi çözmeye gönüllü olan birey bu süreçte aktif ve verimli olabilecektir (Park and Jang, 2010).

Analitik düşünme becerisine, problem çözme yeteneğine sahip olmak problem çözebilmek için önemli olmakla beraber yeterli değildir. Bireyin problemin çözümü hususunda sorumluluk alması gerekmektedir. Bu anlamda bireyin sorunun kaynağına yönelmesi önemlidir. Sorunun ortaya çıkışında ve çözülmesinde bireysel bir sorumluluk hissetmeyen birey, sorunu ortadan kaldırmak adına çaba harcamayacaktır (Yüksel, 2015).

4.3.4.4. Geçmiş yaşantı ve deneyimler

Problem durumları hem iş hayatında, hem günlük hayatta her an karşılaşılabilen durumlardır. Bu sebeple küçük yaşlardan itibaren bireylerin problem çözme becerilerinin geliştirilmesi önemsenmektedir. Bireyin karşılaştığı bir problemi çözebilme yeteneği, bireyin o konudaki deneyimleri ile de yakından ilgilidir. Hayatın bir alanında problemle karşılaşan ve bu problemle savaşıyor birey, daha sonra karşılaşacağı benzer konulardaki problem durumlarını kendi edinimleri ile ortadan kaldıracaktır. Bu bireyler, probleminden kaçmak yerine problemi çözme yoluna gidecek, farklı çözüm yolları geliştirecek, sonrasında ise aynı problemle karşılaşmamak için gerekli önlemleri alabilecektir (Yıldırım ve ark., 2011; Aisha et al., 2017).

4.3.4.5. Duygu ve tutumlar

Duygu ve tutumlar, bireyin hayatının her alanında önemli bir yere sahiptir. Bireyin hedeflerine ulaşabilmesi, istediklerini elde edebilmesi, başarıyı yakalayabilmesi adına duygu ve tutumları güçlü belirleyicilerdir. Hedeflere ulaşmada ilerlenen yolda karşılaşılan problemlerin çözülebilmesi, bireyin bu probleme karşı tutumu ve içinde bulunduğu duygu durumu ile yakından ilgilidir. Bireyin problemi çözebileceği yönünde sahip olduğu inanç, umut, motivasyon ve probleme duyduğu ilgi her türlü zorluk ile başa çıkabilmesini sağlayacaktır. Aksi halde sahip olunan üzüntü, stres, kaygı, korku gibi olumsuz durumlar ise problem çözümünde bir engel olabilecektir. Bu anlamda bireyin olumlu duygulara ve problemi çözmeye istekli bir

tutuma sahip olması, bireyin problemi çözebilmesi adına olumlu sonuçlar doğuracaktır (Silao, 2018; Seunghee, 2017).

4.3.5. Problem çözme süreci

Bireyin gün içerisinde karşı karşıya kaldığı problem durumunda önemli olan problemi çözmeye istekli olması ve problem için en uygun çözüm yöntemini belirleyerek optimum düzeyde verimi sağlayacak çözüm yöntemini uygulamaya koymasdır.

Problem çözme, bilişsel becerilerle beraber davranışsal ve duyuşsal özellikleri de gerektirmesi itibariyle karmaşık bir süreçtir. Karmaşıklığının yanı sıra zihinsel bir süreç olması sebebi ile doğrudan gözlenememektedir. Problem çözme süreci ortaya çıkan bir meselenin problem olarak algılanması ve söz konusu problemin çözümü için bir yöntem seçilmesiyle beraber çözümün uygulanmasını içermektedir. Bu süreç deneme-yanılma, içgörü kazanma ile sebep-sonuç ilişkileri elde etme gibi bir takım etkinlikleri kapsamaktadır (Oğuz ve Köksal Akyol, 2015).

Birey problem ile karşılaşınca genellikle bu karmaşık süreçler ile başa çıkmak için veri toplamayı tercih etmektedir. Problem ile ilgili bilgi edinerek problemin derinine inmeye çalışmaktadır. Bu anlamda bireyin izlemesi gereken bir takım aşamalar bulunmaktadır (Fischer et al., 2012).

Problemin çözülebilmesi için en genel itibariyle izlenmesi gereken süreç şu şekildedir (Csapó and Funke, 2017):

- Problemi tanımlama, problem ile ilgili veri toplama ve bilgi edinme, problemin altında yatan sebeplere eğilme
- Çözüm için seçenekler geliştirme, alternatif yöntemler belirleme
- Çözüm seçeneklerine yönelik senaryolar oluşturarak olası sonuçları değerlendirme ve sonrasında bir çözüm yöntemi üzerinde karar kılma, gerçekleştirilecek zihinsel süreçler neticesinde en olumlu sonucu verecek seçeneği belirleme ve uygulamaya geçirme

- Uygulamaya konan çözüm yönteminin sorunu çözüp çözmediğini belirleme, çözümün etkililiğini değerlendirme.

4.3.5.1. Problemi tanımlama ve probleme ilişkin veri toplama

Problemi tanıyabilmek için gerekli olan, problemin bulgularından ziyade problemin kendisini esas almaktır. Bunu sağlayabilmek için, probleme yönelik doğru soruların cevaplandırılmaya çalışılması ve problemin katmanları üzerinde çalışarak problemin kökenine inilmesi önemli görülmektedir. Bu aşamada problem arz eden konuyu çeşitli perspektiflerden görebilmek gerekmektedir (Kaiser, Erişim tarihi: 24 Ekim 2018).

Problemi çözebilmek için öncelikle problemi açık ve net bir şekilde ortaya koymak gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için yanıtlanması gereken bazı sorular vardır (Megep, 2008);

- a) Ortada bir problem olduğunu gösteren bulgular nelerdir?
- b) Ortada bir problem olduğunu, sürecin hata ile karşılaştığını size düşündüren nedir?
- c) Olması gereken durum neydi?

Bu aşamada, tanımlaması yapılacak probleme dair veriler toplanır. Problemin çözüme ulaştırılabilmesi için probleme ilişkin olguların toplanarak elde edilmesi gerekmektedir. Bahsedilen olgular, problem ile ilgili bilinen ve toplanabilen tüm gerçeklerdir (Ünsal ve Ergin, 2011).

4.3.5.2. Çözüm geliştirme seçeneklerinin oluşturulması

Mevcut probleme çözüm olabilecek tüm seçenekler düşünülür, gözden geçirilir ve sıralanır. Problem çözme sürecinde, yaratıcılık becerisinin en üst düzeyde olması gereken aşamadır. Çözüm seçeneklerini artırma yönünde mümkün olduğunca alternatif belirleme ve alternatifleri üretmeyi gerektirmektedir. Problem çözümüne yönelik seçenekler oluşturmada, daha önce yapılmış olan çözümlemelerin analizi, probleme dahil olmayan dışarıdan bir kişinin görüşünün alınması, sorun üzerine uzun soluklu düşünmenin yanı sıra fikir yazma havuzu, beyin fırtınası, nominal grup tekniği gibi gerçekleştirilebilecek grup etkinlikleri de kullanılabilecek yöntemler arasındadır (Çam ve Tümkaya, 2016).

Bu aşamada probleme çözüm sağlayabilecek tüm seçenekler değerlendirilmektedir. Seçeneklerin denetlenmesi, ileriye dönük sonuçların ön görülmesi ve problemi çözüme kavuşturma konusunda etkili olup olamayacağının üzerinde durulması gerekmektedir. Seçeneklerin gerçekçiliği ve sorunu çözme potansiyeline sahip olması önemlidir (Pal and Poyen, 2017).

4.3.5.3. Karar verme ve kararı uygulama

Bireyin problem ile ilgili ortaya koyduğu çözüm seçeneklerinden en uygun olanı hakkında karar verdiği aşamadır. Bu aşama, bireyin seçenekler arasında karşılaştırmada bulunmasını, seçenekleri her yönü ile inceleyerek önceden belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirme yapmasını içermektedir. Bu seçeneklerin sağlayacağı yararlar veya ortaya çıkarabileceği olası maliyetler düşünülerek bir karar verildiği aşamadır (Boureau et al., 2015).

Problem çözümüne ilişkin karar verme aşamasında, çözüm seçeneklerini çok boyutlu düşünerek doğru seçenekte karar kılmak önemlidir. Bu aşamada hızlı karar vermemek, gerekli verileri elde ettikten sonra bu veriler üzerinde düşünmek önemlidir (Fedor et al., 2015). Birey ortaya çıkan problemi çözümlerken ne elde etmek istediğini belirlemelidir. Belirlediği bu hedefler doğrultusunda kriterler oluşturmalı ve çözüm seçenekleri arasında en iyi çözümü seçerken bu kriterleri esas almalıdır (Baumgartner, 2010).

4.3.5.4. Çözümü değerlendirme

Hayatın her alanında karşılaşılabilecek olan problem durumlarına karşı problem çözme anlayışına sahip olunması önemlidir (Greiff et al., 2013). Problemin çözümü sonrasında ise değerlendirme yapılarak etkililiğinin saptanması gerekmektedir. Problem çözmenin son aşaması olan çözümü değerlendirme aşamasında, uygulanan çözüm yönteminin doğruluğu kontrol edilmekte, sorunun ortadan kaldırılıp kaldırılmadığı tespit edilmektedir. Çözüm yöntemi olumlu sonuçlar yaratır ve problemi ortadan kaldırır ise benzer problem durumlarında da kullanılmak üzere geliştirilir. Problemin çözülmediği durumda ise başka bir çözüm yolu bulmak üzere süreç tekrar edilir. Problem çözme sürecinde, gerçekleştirilmiş olan önceki

süreçler değerlendirilmekte, tüm aşamalar üzerinde durulmakta, bu aşamalarda gerçekleştirilen eksik ve yanlışlar da değerlendirilmektedir (Kılıç ve Ayas, 2017; Yazlık ve Erdoğan, 2016).

4.3.6. Problem çözme becerisinin alt boyutları

Günümüz anlayışında örgüt gelişiminde en önemli etkenin insan emeği, bilgisi, deneyimi olduğu düşünülmektedir. Çalışanın, bilgi, fikir, deneyimlerini paylaşması ve örgüt kararlarına katılım sağlaması ile örgüte değer kattığı görüşü hâkimdir. Yeni bir karar alınması, bir planlama yapılması veya ortaya çıkan bir problem durumunun çözüme kavuşturulması konusunda çalışanın tutumu önemlidir.

Bireylerin, problemler karşısında nasıl bir tutum sergiledikleri önemli ve çalışmalara konu olan bir durumdur. Bu anlamda bireyin kişilik yapısı, problemi çözebileceğine dair inancı, problemin çözümü konusunda sorumluluk hissetmesi gibi bireysel özellikler, problem karşısında bireyin tutumunu etkilemektedir. Beraberinde bireyin kendi ile ilgili sahip olduğu problem çözme beceri algısı da belirleyici olmaktadır. Kendilerini etkili problem çözücü olarak algılayan bireyler (özgüven sahibi, kişisel kontrol sağlayabilen, sorunların üzerine giden), problem çözme konusunda kendini etkisiz olarak algılayan bireylerden (güven ve kişisel kontrol eksikliği, sorunlardan kaçan) bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak farklılık gösterecektir (Şahin et al., 1993; Lau, 2014).

Şahin, Şahin ve Heppner'ın 1993 yılında problem çözme becerisi alanında yapmış oldukları çalışmada problem çözme becerisinin bireylerde nasıl değişkenlik gösterdiği üzerinde durulmuştur. Bu anlamda altı farklı problem çözme yaklaşımından bahsedilmiştir. Problem çözme konusunda bireylerin sergiledikleri yaklaşımlar şu şekildedir; aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım.

4.3.6.1. Aceleci yaklaşım (Sabırsız Yaklaşım)

Problem çözme, üzerinde zihinsel bir çaba sarf edilmesi gereken karmaşık bir süreçtir. Bireyin karşılaştığı probleme çözüm ararken hem problemin ortaya çıkma sebebi ile ilgili detaylı araştırmalar yapması hem de problemi nasıl çözebileceğine

yönelik veriler toplayarak verileri analiz etmesi gerekir. Bu süreçte bireyin sakin bir şekilde elde ettiği veriler üzerine düşünmesi ve doğru çıkarımlarda bulunması önemlidir (Kim and Grunig, 2011).

Aceleci yaklaşım, bireylerin bir problem ile karşılaşmaları durumunda problem üzerinde düşünmeden, en yakın çözüm yöntemini uygulamaya geçirmesiyle ilgilidir. Bu yaklaşıma sahip bireyler, problemin nereden kaynaklandığı üzerine düşünmemekte, problemin nasıl ortaya çıktığını önemsememekte, sadece problemin yarattığı sonuçlara odaklanmaktadır. Bu bireyler, problemi çözmek için alternatif çözümler üretme gereksinimi duymamaktadır. Akla gelen ilk çözüm yönteminde karar kılmakta, bu kararın başarı olasılığını düşünmeden uygulamaya koymaktadır. Problem karşısında aceleci yaklaşım sergileyen birey, problemin çözümü konusunda yalnızca kendi fikirlerini ön planda tutmakta ve problemin çözümüne katkıda bulunabilecek kendisi dışındaki faktörleri önemsememektedir (Sozen, 2012).

Problem çözme süreci, çok boyutlu değerlendirme yapmayı gerektirmektedir. Çok boyutlu değerlendirme yapma ise problem üzerine detaylı düşünmeyi, veri toplamayı ve bu konuda zaman harcamayı gerektirmektedir. Aceleci yaklaşım sergileyen bireyin problem karşısında hızlı hareket etmesi, bireyi yanlışla götürebilecek, hata yapma olasılığını artırabilecek, önemli detayları gözden kaçırmaya sebep olabilecektir. Problem karşısında hızlı ve düşünmeden hareket etmeleri dikkatsizlik davranışını ortaya çıkaracak ve problem çözme sürecinde gerekli özeni gösterememeleri sebebi ile bu süreç yarım kalabilecektir. Bu kişiler başladıkları işi bitiremeyecektir (Arslan, 2005; Kerimgil Çelik, 2016).

4.3.6.2. Düşünen yaklaşım

Gestalt kuramına göre düşünme, mevcut problem durumunun ve bir bütün olarak istenen amacın temel doğasını ve ilişkilerini anlamadaki anlamlı çabalaradır. Gestalt kuramı savunucuları bireyin kendi başına düşünmesini problem çözme olarak görmektedirler. Düşünme, karşılaşılan bir problemin iç yüzünün görülebilmesi, ileriye yönelik hedeflenen durumun ve elde edilen verilerin birbirleri ile olan ilişkilerinin anlaşılması yönündeki çabalar dizisidir. (Öllinger and Goel, 2010). Problem çözme, düşünce ve eylemin bir arada bulunmasını içeren “harekete

geçirilebilir bilgi'yi içermektedir. Problem çözebilme becerisi, problemi fark edebilmeyi, tanımlamayı, anlamayı, çözüm seçenekleri geliştirmeyi, seçeneklerin uygulanabilirliğini öngörülebilme gerektirmektedir. Problemi farklı bakış açıları ile görebilmek, farklı fikirler üretebilmek, veriler arasında bağlantı kurabilmek problem çözme açısından önemlidir. Tüm bu zihinsel işlevler, düşünme yetisini gerektirmekte ve problem çözme açısından düşünme davranışının önemini göstermektedir (Cheng et al., 2018).

Problem çözmede düşünen yaklaşım, bireyin geçmiş deneyimleri ve yeni edindiği bilgi birikiminin bir sentezi ile problem çözmesini içermektedir (Demir, 2016). Düşünen yaklaşım, bireyin problem durumu ile karşılaştığında öncelikle durumu anlamak adına çaba göstermesi, problem ile ilgili tüm verileri toplayarak elde ettiği tüm verileri gözden geçirmesi ve her türlü bilgiyi önemseyerek dikkate alması ile ilgilidir. Düşünen yaklaşım davranışı sergileyen birey, problemin çözümüne ilişkin çözüm seçenekleri arasında karar vermeden önce çözüm seçeneklerinin sonuçlarını öngörmeye çalışmaktadır. Birey tüm seçeneklerin olası sonuçlarını karşılaştırdıktan sonra her bir seçeneğin nasıl sonuçlanacağını düşünerek bir karara varmaktadır (Yıldız ve ark., 2011).

4.3.6.3. Kaçınan yaklaşım

Problem ile karşılaşan bireyler her zaman problem ile savaşıma, problemi çözmek için çabalama eğilimi göstermezler. Bazen bireyin yaşadığı endişe, kaygı ve stres gibi olumsuz durumlar bireyin probleme olan yaklaşımında istenmeyen etkiler gösterebilmektedir. Stres, bireyin sahip olduğu yetenekler ile talep ettiği durumlar arasındaki denge olarak ifade edilmektedir. Birey, başa çıkabilme kabiliyetine sahip olduğundan daha zorlu veya daha yoğun bir durum ile karşılaştığı takdirde stres yaşayacaktır. Bu durumda birey problem ile karşılaşmaktan korkmakta ve problem yaşadığı durumda ise kaçmayı tercih etmektedir (Maghan, 2017).

Problemlle karşılaşan birey sorunu görmezden gelme, sorunun varlığını reddetme, çözümü erteleme, problemin kendiliğinden ortadan kalkmasını bekleme veya problemi üstlenmeyip çözümü gerçekleştirecek başkaları bulma davranışlarını da gösterebilmektedir. Bireyin kendine duyduğu güven de probleme olan yaklaşım

konusunda belirleyicidir. Problemi çözebileceği yönünde kendisine güven duymayan bireyler de problemi görmezden gelmeyi, probleminden kaçmayı tercih edebilmektedir. Kaçınan yaklaşım, bireyin problemi çözme davranışı gösterdiği durumlarda ise problem üzerine detaylı düşünmekten, problemin olası sonuçlarını değerlendirmekten, problem çözme süreci tamamlandıktan sonra süreci ve sonuçlarını değerlendirmekten kaçma davranışı göstermektedir. Kaçınan yaklaşım tutumu, problem çözümü konusunda olumsuz sonuçlar doğurması beklenen ve istenmeyen bir tutum olarak görülmektedir (Heppner and Heppner, 2013; Maghan, 2017).

4.3.6.4. Değerlendirici yaklaşım

Problem çözme, açık bir prosedürün basit bir şekilde uygulanması ile gerçekleşemeyen, belirlenen bir hedefe ulaşmak için düzenlenen bilişsel süreçlerin birleşimidir. Problem çözme rutin ve önceden bilinen bir süreç değildir, akıl yürütme, farklı çözüm seçenekleri geliştirme gerektirmektedir. Problem çözme için öncelikli olan problemi anlamaya çalışmak ve problemin kaynağına erişmek adına veri toplamaktır. Sonrasında ise problem çözümü için çözüm alternatifleri geliştirmek önemlidir (Gomes and Mendes, 2007).

Değerlendirici yaklaşım, problem çözme sürecinde bireyin farklı çözüm yolları geliştirmesi ve hangi çözüm yolunu seçeceği hususunda değerlendirmede bulunmasını içermektedir. Birey çözüm seçenekleri arasında mukayesede bulunur, olası sonuçları öngörmeye çalışarak seçenekler arasında değerlendirme yapar, ortaya çıkabilecek tüm kombinasyonları sıralar ve hangi çözüm yöntemini uygulayacağına karar verir. Problem çözmede bu tarz bir yaklaşım sergileyecek olan bireyin; odaklanma, bilgi toplama, analiz etme, organizasyon, değerlendirme ve entegrasyon konularında yetenek sahibi olması beklenmektedir. Değerlendirici yaklaşım, çözüm seçenekleri arasında en olumlu sonuç yaratacağı düşünülen seçenek uygulamaya konduktan sonra sonuçların gerçekçi ve objektif bir şekilde değerlendirilmesini içermektedir. Değerlendirici yaklaşım sergileyen birey, çözümün ne derece etkili olduğunu ve problemin çözülüp çözülmediğini değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonrasında, uygulamadaki noksanlıklar belirlenerek giderilmeye

çalışılacak, bu süreçte gelişen yeni sorunlar varsa tespit edilecek ve çözümü için harekete geçilecek, bilgi birikimi artırılarak ileride yaşanabilecek benzer sorunlara daha kolay ve hızlı çözüm geliştirilmesi sağlanabilecektir (Mortaş ve Safran, 2004; Ekawati et al., 2019).

4.3.6.5. Kendine güvenli yaklaşım

Problem çözme becerisi konusunda bireysel özellikler belirleyici olmaktadır. Bireyin, kendisinin ve çevresinin farkında olabilmesi, duygu ve düşüncelerini kontrol edebilmesi problem çözme konusunda daha olumlu bir tutum sergilemesini sağlayacaktır. Bireyin problem ile başa çıkabileceği konusunda inancı, problemi çözebileceğine dair sahip olduğu kendine güven, problem çözme yeteneğini artırmaktadır (Egeci and Gencoz, 2011).

Kendine güvenli bir problem çözme yaklaşımı sergileyen birey, problemi çözme çabasına girecektir, probleminden kaçmayacaktır. Bu bireyler, problemleri kendi çabaları ile çözebileceğine inanmakta, kendilerini yeterli görmekte ve bu konuda kendilerine güven duymaktadırlar. Kendine güvenli yaklaşıma sahip bireyin, problem karşısında sakın bir tavır ile problemi çözmeye çalışması beklenmektedir. Bu bireyler karşılarına çıkacak zorlu problemlerden korkmamakta ve bu süreçte elde edilebilecek verileri toplayarak mümkün olan en iyi performansı sergilemeyi hedeflemektedir. Düşük özgüvene sahip bireyler ise zorluklarla başa çıkmalarına engel olabilecek bir kaygıya sahiptir. Bu bireylerin düşük özgüven sebebiyle sergiledikleri endişeli tavırlar, problem çözüm sürecini zorlaştırmaktadır. Zayıf bir problem çözme yeteneği, düşük özgüven ile ilişkilendirilebilmektedir (Egeci and Gencoz, 2011; Kourmousi et al., 2016; Surya et al., 2017).

Kendine güvenli yaklaşım, bireyin problemler karşısında kendine duyduğu güveni ifade etmekte, sahip olduğu problem çözme yeteneğine ve problemle başa çıkabilme becerisine duyduğu güveni ve inancı içermektedir (Heppner et al., 2002).

4.3.6.6. Planlı yaklaşım

Problem çözme, hedefe ulaşmak için ilerlenen yolda karşılaşılan sorunları çözümleyerek ortadan kaldırma becerisidir. Bireyin karşılaştığı problemleri rastgele adımlar atarak veya akla ilk gelen çözüm yöntemini uygulayarak çözümleyebilmesi çoğu zaman yararlı olmamaktadır. Bu anlamda bir dizi planlamalar yapılarak bilinçli bir süreç gerçekleşmesi gerekmektedir (Kim and Choi, 2014). Karşılaşılan problem karşısında düşünmeden karar vererek hızlı hareket etmek olumsuz bir problem çözme davranışını ifade etmektedir. Albert ve Steinberg, problem karşısında ilk adımı atmak için acele etmeyen, gerekli planlamaları yaparak hareket eden bireylerin, problem karşısında düşünmeden ve hızlı hareket eden bireylere göre daha yüksek problem çözme performansı gösterdiklerini savunmaktadır. Bireyin problem çözüm süreci öncesinde tüm çözüm sürecini planlamaları, problem çözme verimliliğini etkilemektedir (Albert and Steinberg, 2011; Eichmann et al., 2018).

Planlı yaklaşım olumlu bir problem çözme becerisi olarak görülmektedir. Bu yaklaşımı sergileyen bireyler, problemi çözme eğilimindedir. Bu yönde gerekli verileri elde ederek planlamalar yapmakta ve kararlar almaktadır. Birey bu süreçte aldığı kararlardan mutluluk duymakta ve aldığı kararların sorumluluğunu üstlenmektedir. Karşılaştığı problem üzerine düşünmeden harekete geçmemekte, söz konusu problemi çözümlemekten farklı bir konuya yönelmemekte ve probleme odaklanmaktadır. Birey problemi çözmek adına plan yaptığında problemi çözebileceğine dair kendine güvenmektedir. Problem ile ilgili verileri toplamakta, planlı bir şekilde elindeki tüm verileri değerlendirerek çözüme ulaşma konusunda çaba sarf etmekte ve problem çözme konusunda yetenekli olduğunu düşünmektedir (Sozen, 2012; Tetik ve Açıkgöz, 2013).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın önemi ve amacı, evreni ve örnekleme, sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Hastanede görev yapmakta olan yöneticiler ve idari birim çalışanları, hastane işleyiş süreçlerine yönelik bazı sorumluluklar yüklenmektedirler. Bu çalışanlar kendilerine ait sorumlulukları yerine getirirken inisiyatif almakta ve ortaya çıkan sorunları çözümlemeleri gerekmektedir. Söz konusu çalışanların örgüt içerisinde bilgi, deneyim ve tecrübelerini çekinmeden dile getirmeleri ve kararlara katılım sağlamaları önemlidir. Bununla beraber ortaya çıkabilecek problemleri çözme konusunda beceriye sahip olmaları beklenmektedir. İstanbul ilinde bir Kamu hastanesinde yapılan bu çalışmada, hastane yöneticileri ve idari birim personellerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin problem çözme beceri düzeylerine etkisi tespit edilerek, çalışanların örgüt içerisinde bilgi ve birikimlerini paylaşma, kararlara katılma tutumunun olası problemleri çözme davranışına etkisi hakkında bilgi edinilecektir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan bir kamu hastanesinin yöneticileri ve idari birim çalışanlarının tamamı oluşturmaktadır.

Bu hastanenin seçiminde rol oynayan kriterler; İstanbul Anadolu yakasında en yoğun işleyişe sahip kamu hastanelerinden biri olması, çalışan sayısının fazla olması ve araştırmanın yapılması konusunda destek sağlayacağı düşünülen bir hastane olmasıdır.

Örnekleme alınan hastanede görevli sağlık yönetimi alanında çalışan yönetici ve idari birim personellerinin belirlenmesinde, araştırmaya katılımda gönüllü olma, yönetim ve idari birimlerinde çalışıyor olma kriterleri dikkate alınmıştır.

Kesitsel tipte, tanımlayıcı olan bu araştırmanın verileri, İstanbul İlinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde araştırmacı tarafından hazırlanan anket formunun sağlık çalışanlarına uygulanması yolu ile elde edilmiştir. Araştırma kapsamına dâhil edilen ilgili hastanenin, yönetim ve idari birimlerinde çalışan personel sayısı 325 olup, bu sayının tamamına ulaşılması hedeflenmiş ve 273 personelden geri dönüş sağlanmıştır. Toplam çalışan sayısının %84'üne ulaşılmıştır.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul ilinde Anadolu yakasında faaliyet göstermekte olan bir kamu hastanesinde yapılmıştır. Araştırmanın genelleme düzeyi, ilgili hastanenin idari çalışanları ve yöneticileri ile sınırlıdır. Sağlık yönetimi alanında çalışan yönetici, idari birim personelinden oluşan kamu hastane çalışanları araştırma için seçilmiştir. Çalışmanın yapıldığı hastanede araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlar örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırmada yer almayı kabul eden hastanedeki çalışanlardan izinli, raporlu olanlar ve anket formunu tam olarak doldurmayanlar ile araştırmaya katılmayı reddedenler çalışma dışında tutulmuştur.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, literatür taraması ve anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket yönteminin kamu hastanesinde uygulanabilmesi için, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Etik Kurulu'ndan etik kurul raporu (Bkz. Ek 4), İstanbul İl Sağlık Müdürlüğünden izin belgesi (Bkz. Ek 5) ve ilgili kamu hastanesinden izin belgesi (Bkz. Ek 6) alınmıştır.

5.4.1. Veri toplama araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak

hazırlanan 9 adet soru bulunmaktadır. Ankette önceden geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. İkinci bölümde örgütsel sessizlik ölçeği, üçüncü bölümde ise problem çözme envanteri uygulanarak incelenmiştir. Ölçekleri oluşturan ifadelerin tümü likert tipi sorulardır.

5.4.1.1. Örgütsel sessizlik ölçeği

Dyne, Soos ve Botero tarafından 2003 yılında geliştirilen Örgütsel Sessizlik ölçeği, 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, razı gösterme, ilgisizlik durumlarına ilişkin “kabullenici sessizlik”, kendini koruma ve korku durumuna ilişkin “savunmacı sessizlik” ve mevcut ilişkileri korumaya yönelik “korumacı sessizlik” boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutların her biri, beş madde ile ölçülebilmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014). Ölçek sorularının 5’li Likert üzerinden cevaplanması istenmektedir. Bu derecelendirme; Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklindedir (Dilek ve Taşkıran, 2016).

Türkiye’de örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör yapısının ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi, Erkan Taşkıran (2010) tarafından örgütsel sessizlik ölçeğinin Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilmiş 15 maddelik formunu kullanması ve Türkçeye uyarlaması ile gerçekleştirilmiştir (Erenler Tekmen ve ark., 2016). Ölçeğin kullanıldığı sağlık çalışanları üzerinde örgütsel sessizlik düzeyini araştıran Meryem Turgut’a (2015) ait çalışmada yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin cronbach alpha değeri 0,777 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerliliğine yönelik yapılan analizde ölçeğin 3 boyutu tarafından açıklanan toplam varyans %63,730 bulunmuştur. Ölçeğin ilk boyutu olan kabullenici sessizlik boyutu toplam varyansın %15,48’ini, ikinci boyut olan savunmacı sessizlik toplam varyansın %25,742’sini ve üçüncü boyut olan korumacı sessizlik boyutu toplam varyansın %22,505’ini açıklamaktadır. Ölçeğin, Türkiye’de sağlık alanında yapılan çalışmalarda kullanılmış olması sebebiyle bu çalışmada ölçeğin geçerlilik analizine yer verilmemiştir. Ölçek ile ilgili yapılan güvenirlik analizine ise bulgular bölümünde yer verilmiştir.

5.4.1.2. Problem çözme envanteri

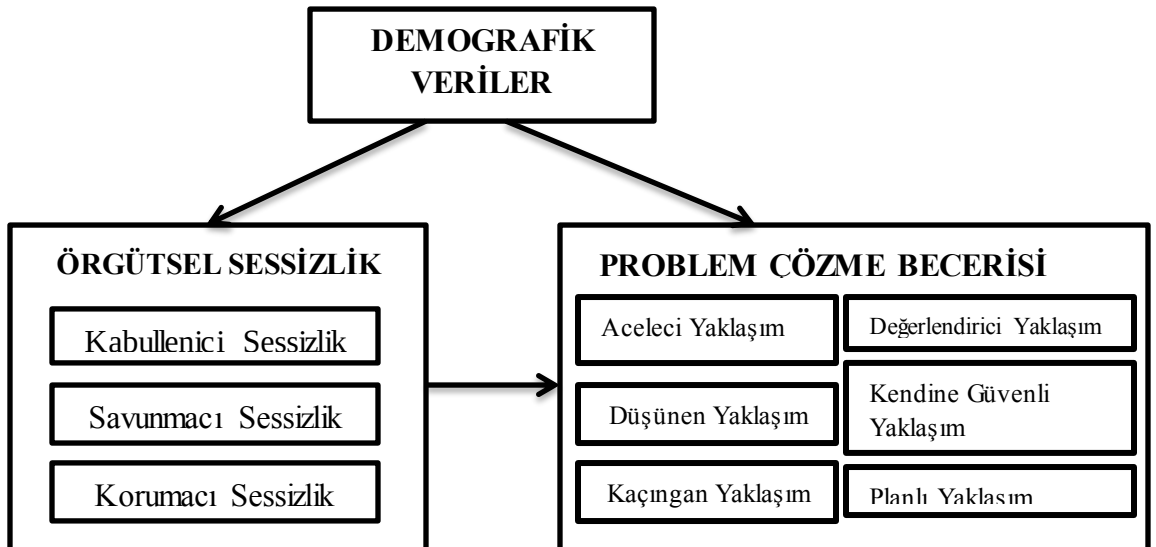
Bireylerin problem çözme becerilerine ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla Heppner ve Petersen tarafından 1982 yılında geliştirilen Problem Çözme Envanteri, Şahin, Şahin ve Heppner tarafından 1993 yılında Türkçe'ye uyarlanmıştır. Problem çözme envanteri, 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin puan aralığı 32-192 şeklindedir. Ölçekten alınan puanın yüksekliği, çalışanların problem çözme konusunda kendilerini yetersiz algıladıklarını ifade etmektedir. Puanlama esnasında 9, 22 ve 29. maddeler puanlama dışında tutulmaktadır. Ölçekte bu maddelerin yanında “Ω” işareti bulunmaktadır. Bununla beraber 1, 2, 3, 4, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30 ve 32. maddeler ters olarak puanlanmaktadır (Yalçın ve ark., 2010). Bu maddelerin yanında “*” işareti bulunmaktadır. 1-6 arası puanlanan likert tipi derecelendirme yöntemiyle cevaplanmaktadır. Bu derecelendirme; (1) Hep böyle davranırım, (2) Çoğunlukla böyle davranırım, davranırım, (3) Sıklıkla böyle davranırım, (4) Arada sırada böyle davranırım, (5) Ender olarak böyle davranırım, (6) Hiç böyle davranmam şeklindedir. Problem Çözme Envanterine yönelik yapılan faktör analizinde ölçeğin 6 boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bu boyutlar; Aceleci Yaklaşım (13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 30, 32), Düşünen Yaklaşım (18, 20, 31, 33, 35), Kaçıngan Yaklaşım (1, 2, 3, 4), Değerlendirici Yaklaşım (6, 7, 8), Kendine Güvenli Yaklaşım (5, 23, 24, 27, 28, 34), Planlı Yaklaşım (10, 12, 16, 19) şeklindedir (Şahin ve ark., 1993; Heppner, 1988). Ölçeğin Türkiye’de geçerlilik çalışmaları Şahin, Şahin ve Heppner (1993) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin kullanıldığı sağlık çalışanları üzerinde problem çözme becerisini araştıran Olcay Çelenk’e (2016) ait çalışmada yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin cronbach alpha değeri 0,87 olarak bulunmuştur. Aynı çalışmada yapılan ölçeğin geçerlilik ölçümüne yönelik yapılan doğrulayıcı faktör analizinde RMSEA değeri 0,054, GFI değeri 0,86, AGFI değeri 0,83, CFI değeri 0,96, NFI değeri 0,92, SRMR değeri 0,054 olarak bulunmuştur. Ölçeğin, Türkiye’de sağlık alanında yapılan çalışmalarda kullanılmış olması sebebiyle bu çalışmada ölçeğin geçerlilik analizine yer verilmemiştir. Ölçek ile ilgili yapılan güvenirlik analizine ise bulgular bölümünde yer verilmiştir.

5.5. İstatiksel incelemeler

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için IBM SPSS Statistics 22 (IBM SPSS, Türkiye) programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken parametrelerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilks testi ile değerlendirilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodların (ortalama, standart sapma, frekans) yanı sıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Oneway Anova testi, farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey HDS testi ve Tamhane's T2 testi kullanılmıştır. Normal dağılım gösteren parametrelerin iki grup arası karşılaştırmalarında Student t test kullanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk gösteren parametreler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Değişkenlerin birbirine olan etkisinin incelenmesinde ise regresyon analizi kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi için Cronbach's alpha katsayıları hesaplandı. Anlamlılık $p < 0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

5.6. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin aralarında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi için ilgili literatür incelenmiştir. Söz konusu değişkenlerin literatürde birbirleriyle ilişkilendirilebildiğinin tespit edilmesinin ardından araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma, elde edilmek istenen bilginin türü açısından açıklayıcı araştırma olarak sınıflandırılmıştır.



5.7. Örgütsel Sessizlik Konusunda Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sessizlik kavramına ait ilk çalışmalar 1970’li yıllarda yapılmaya başlamıştır. Sessizlik kavramı bu dönemde çalışanın içinde bulunduğu tepki durumu olarak incelenmiştir. Günümüze kadar geline süreçte örgütsel sessizlik kavramına ilişkin çok sayıda çalışma literatüre kazandırılmıştır.

Dyne, Soos ve Botero tarafından 2003 yılında geliştirilen ve 15 sorudan oluşan Örgütsel Sessizlik ölçeğinin kullanıldığı Türkiye’deki ilk tez çalışması Erkan Taşkiran’a ait 2010 yılında yapılmış olan çalışmadır. 2010’dan günümüze 47 farklı tez çalışmasında aynı ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde örgütsel sessizlik ölçeğinin kullanıldığı tez çalışmalarına yer verilmiştir.

Erkan Taşkiran 2010 yılında yaptığı “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma” adlı çalışmayı İstanbul ilinde bulunan 32 otel işletmesinde çalışmakta olan 602 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma bireysel sessizlik ve ilişkisel sessizlik olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalaması 3,02 olarak bulunmuştur. Liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel adalet örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Yusuf Kutlay 2012 yılında yaptığı “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi” adlı çalışmayı Akdeniz Bölgesinde bulunan üniversitelerde çalışmakta olan 291 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada 30 yaşın altındaki çalışanların 30 yaş ve üzeri çalışanlara göre örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Erkek çalışanların kabullenici sessizlik düzeyleri kadın çalışanlara göre yüksektir. Çalışanların girişkenlik özelliği arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Özgüven düzeyi arttıkça kabullenici sessizlik düzeyi azalmaktadır.

Erhan Kılınç 2012 yılında yaptığı “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmayı Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri

Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışmakta olan 317 hekim ve hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam örgütsel sessizlik puan ortalaması 39,23, kabullenici sessizlik 15,94, savunmacı sessizlik 13,12 olarak bulunmuştur. Kabullenici sessizlik ile performans arasında ters yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.

Ahmet Kolay 2012 yılında yaptığı “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı İstanbul ili Esenyurt ilçesinde bulunan üç endüstri meslek lisesinde çalışmakta olan 144 okul yöneticisi ve öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam örgütsel sessizlik ortalaması 2,63, kabullenici sessizlik 2,07, savunmacı sessizlik 1,84, korumacı sessizlik 3,98 olarak bulunmuştur. Erkek çalışanların korumacı sessizlik düzeyleri kadın çalışanlardan yüksek düzeydedir. Duygusal bağlılık arttıkça korumacı sessizliği arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Canan Yanık 2012 yılında yaptığı “Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma” adlı çalışmayı İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan beş meslek lisesinde çalışmakta olan 148 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada kabullenici sessizlik 2,98, savunmacı sessizlik 1,81, korumacı sessizlik 4.01 olarak bulunmuştur. 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahip bireylerin savunmacı sessizlik düzeyleri diğer çalışanlara göre yüksek bulunmuştur.

Cem Kâhya 2013 yılında yaptığı “Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü” adlı çalışmayı Ankara ilinde kamuya ait bir bakanlık ile özel sektörde faaliyet gösteren dört sigorta şirketinde çalışmakta olan 442 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla sessizlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yüksekokul mezunu çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlara göre düşük düzeyde bulunmuştur.

Erdinç Ballı 2014 yılında yaptığı “Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi” adlı çalışmayı Dedeman Hotels ve Resorts International’da çalışmakta olan 604 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik düzeyi düştüğü

sonucuna varılmıştır. Karanlık liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yaprak Dilek 2014 yılında yaptığı “Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmayı İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde çalışmakta olan 154 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada kabullenici sessizlik 1,85, savunmacı sessizlik 1,59, korumacı sessizlik 3,87 olarak bulunmuştur.

Elif Duygu Zafer 2014 yılında yaptığı “Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi ve Bir Araştırma” adlı çalışmayı beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren özel bir şirkette çalışmakta olan 248 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma ilişkisel sessizlik ve bireysel sessizlik olmak üzere iki boyutlu olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada toplam örgütsel sessizlik ortalaması 2,54 bulunmuştur.

Ali Acaray 2014 yılında yaptığı “Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı çalışmayı uluslararası ölçekli bir işletmede çalışmakta olan 462 idari çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada erkek çalışanların kabullenici sessizlik düzeyi kadın çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Lise mezunu bireylerin kabullenici ve savunmacı sessizlik düzeyleri lisans mezunu çalışanlara göre yüksek düzeydedir. Kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Tuncer Saçılık 2014 yılında yaptığı “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” adlı çalışmayı bir ilaç firmasında satış alanında çalışmakta olan 220 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada kabullenici sessizlik puan ortalaması 9,37, savunmacı sessizlik 9,03, korumacı sessizlik 19,33 olarak bulunmuştur. Erkek çalışanların kabullenici sessizlik düzeyi kadın çalışanlara göre yüksek düzeyde bulunmuştur.

İhsan İlker Çitli 2015 yılında yaptığı “Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma” adlı çalışmayı İstanbul ili Şişli ilçesinde bulunan 10 lisede çalışmakta olan 288 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalaması 1,93, kabullenici sessizlik 2,03, savunmacı

sessizlik 1,80, korumacı sessizlik 1,98 olarak bulunmuştur. Kadınların korumacı sessizlik düzeyi erkeklere göre yüksek olarak bulunmuştur. Medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Çalışmada örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeyinin de artış gösterdiği sonucu elde edilmiştir.

Şükran Oruç 2015 yılında yaptığı “Presenteizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmayı Aksaray ilinde perakendecilik sektöründe çalışmakta olan 161 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki pozisyon, aylık gelir, kurumdaki çalışma süreleri, çocuk sahibi olma durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Çalışmada presenteizm ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Serdar Çöp 2015 yılında yaptığı “Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmayı Türkiye’de 5 farklı ilde bulunan toplam 88 otelde çalışmakta olan 420 yönetici ve 640 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Eğitim seviyeleri yükseldikçe örgütsel sessizlik davranışının azaldığı sonucuna varılmıştır. Kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı görülmüştür. Çalışmada lider-üye etkileşimindeki artışın örgütsel sessizliği azalttığı sonucuna varılmıştır.

Ahmet Sevgin 2015 yılında yaptığı “Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği)” adlı çalışmayı İstanbul ili Eyüp ilçesinde bulunan 14 lisede çalışmakta olan 260 okul yöneticisi ve öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalaması 2,61, kabullenici sessizlik 2,13, savunmacı sessizlik 1,81, korumacı sessizlik 3,89 olarak bulunmuştur. Cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Banu Karaman Sarıbay 2015 yılında yaptığı “Örgütsel Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma” adlı çalışmayı İzmir ilinde bulunan kamu kurumlarında çalışmakta olan 306 çalışan

üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yöneticinin tutum ve davranışlarının savunmacı ve kabullenici sessizlik ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Güç mesafesindeki artışın savunmacı sessizlikte artışa sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ozan Çatır 2015 yılında yaptığı “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı çalışmayı Antalya ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışmakta olan 391 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada çalışanların en fazla korumacı sessizlik, en az ise kabullenici sessizlik davranışını gösterdiği ifade edilmiştir. Dönüşümcü liderlik değişkeninin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönde, etkileşimci liderliğin ise pozitif yönde etkisi olduğu bulunmuştur.

Halime Göktaş Kulualp 2015 yılında yaptığı “Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmayı Türkiye Batı Karadeniz bölgesinde yer alan Bartın Üniversitesi, Bülent Ecevit Üniversitesi ve Karabük Üniversitesinde çalışmakta olan 894 akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel destek ve iş tatmini arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Meryem Turgut 2015 yılında yaptığı “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmayı Sakarya ilinde yer alan 3 kamu hastanesinde çalışmakta olan 325 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada sessizlik ise örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların korumacı sessizlik düzeyleri erkeklerden yüksek düzeyde bulunmuştur. Evli çalışanların korumacı sessizlik düzeyi bekâr çalışanlardan yüksek düzeydedir.

Şenay Özdemir 2015 yılında yaptığı “Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı İstanbul ili Ümraniye ilçesinde yer alan 11 ilkokulda çalışmakta olan 360 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Yavuz Ünlü 2015 yılında yaptığı “İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı Balıkesir ili Bandırma ilçesinde yer alan okullarda çalışmakta olan 350 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalaması 2,71, kabullenici sessizlik 2,26, savunmacı sessizlik 1,77, korumacı sessizlik 4,09 olarak bulunmuştur. Çalıştıkları kuruma karşı yönetim algısı demokratik olan bireylerin sessizlik düzeyleri diğer çalışanlara göre düşük düzeyde bulunmuştur. Örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bilal Demir 2015 yılında yaptığı “Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmayı Muş Alparslan Üniversitesinde çalışmakta olan 113 akademik personel üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalaması 2,73, kabullenici sessizlik 2,35, savunmacı sessizlik 2,29, korumacı sessizlik 3,56 olarak bulunmuştur. Kadınların kabullenici ve savunmacı sessizlik düzeyleri erkeklere göre yüksek bulunmuştur. 25-35 yaş aralığındaki çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri 36 yaş ve üzeri çalışanlardan yüksek bulunmuştur.

Fatma Apak, 2016 yılında yaptığı “Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı İstanbul ili Kartal ilçesinde bulunan 25 ilkokulda çalışmakta olan 257 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalaması 2,41, kabullenici sessizlik 1,98, savunmacı sessizlik 1,83, korumacı sessizlik 3,46 olarak bulunmuştur. 31-35 yaş aralığındaki çalışanların korumacı sessizlik düzeyleri 41 yaş ve üzeri bireylerden yüksek bulunmuştur. Cinsiyet, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Elif Yıldırım 2016 yılında yaptığı “Eş Düzey Çalışanlar Arasındaki Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü” adlı çalışmayı İstanbul ilinde bulunan üç kurumda çalışmakta olan 452 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada erkeklerin kabullenici sessizlik düzeylerinin kadınlara göre yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur.

Abdurrahman Çalık 2016 yılında yaptığı “Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü” adlı çalışmayı Van ilinde bulunan iki özel hastanede çalışmakta olan 313 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalaması 2,88, kabullenici sessizlik 2,34, savunmacı sessizlik 2,68, korumacı sessizlik 3,64 olarak bulunmuştur. Kadın çalışanlarda savunma sessizlik düzeyi erkek çalışanlardan yüksek bulunmuştur. İlköğretim mezunu çalışanların lise ve ön lisans mezunu çalışanlara göre daha az savunmacı sessizlik düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Yine ilköğretim mezunu çalışanların lise, ön lisans ve lisans/lisansüstü mezun çalışanlara göre daha az korumacı sessizlik düzeyine sahiptirler. Yaş, medeni durum, çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Meltem Çarhoğlu 2016 yılında yaptığı “Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşimi: Bir Gruba Ait Özel Hastanelerde Sağlık Çalışanlarına Yapılan Bir Araştırma” adlı çalışmayı İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan bir özel hastanede çalışmakta olan 401 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. 46-55 yaş arası çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri diğer çalışanlara göre yüksek düzeyde bulunmuştur. Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Serdar Uslu 2016 yılında yaptığı “Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Güvencesi Memnuniyeti Etkileşimi: Özel Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmayı İstanbul ilinde bulunan bir özel hastaneler zincirinde çalışmakta olan 337 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalaması 2,95, kabullenici sessizlik 2,60, savunmacı sessizlik 2,31, korumacı sessizlik 3,94 olarak bulunmuştur. Erkeklerin savunmacı sessizlik düzeyi kadınlara göre yüksek olarak bulunmuştur. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre kabullenici sessizlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Çalışmada kabullenici ve savunmacı sessizlik arttıkça işten ayrılma niyetinin de artacağı sonucuna varılmıştır. Yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, ücret değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Yeşim Ocak, 2017 yılında yaptığı “Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmayı İstanbul ilinde turizm ve taşımacılık sektöründe bir şirkette çalışmakta olan 77 çalışan üzerinde

gerçekleştirmiştir. Çalışmada kabullenici sessizlik 1,89, savunmacı sessizlik 1,56, korumacı sessizlik 3,96 olarak bulunmuştur. Kadın çalışanların korumacı sessizlik düzeylerini erkeklere göre yüksek olduğu bulunmuştur. Evli bireylerin savunmacı sessizlik düzeyleri bekâr çalışanlara göre yüksek bulunmuştur. Yaşa göre anlamlı farklılık bulunmamıştır

Harika Dinçer, 2017 yılında yaptığı “İş Yerinde Yıldırma ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmayı İstanbul ilinde enerji sektöründe bulunan firmalarda çalışmakta olan 203 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada lisans mezunu çalışanların kabullenici sessizlik düzeyleri diğer eğitim düzeylerine(lisansüstü, lise, önlisans) kıyasla yüksek bulunmuştur. 1-2 yıl çalışma süresine sahip bireylerin sessizlik düzeyleri diğer çalışanlara göre yüksek bulunmuştur. Cinsiyete, medeni duruma ve yaşa göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Soner Olğun, 2017 yılında yaptığı “Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmayı bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir teknoloji şirketinde çalışmakta olan 250 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik ortalaması 4,18 olarak bulunmuştur. Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaş, kurumda çalışma süresi ve gelir düzeyi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Ayşegül Altınışık, 2017 yılında yaptığı “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı Uşak ilinde bulunan 18 ortaokulda çalışmakta olan 250 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalaması 2,59, kabullenici sessizlik 2,21, savunmacı sessizlik 1,59, korumacı sessizlik 3,97 olarak bulunmuştur. Kurumda 7 yıl ve üzeri çalışan bireylerin kabullenici sessizlik düzeyleri, kurumda daha az çalışma süresine sahip bireylere göre daha az düzeyde bulunmuştur. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Erdoğan Korkmaz, 2017 yılında yaptığı “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi” adlı çalışmayı Balıkesir ilinde bulunan kamu sağlık kuruluşlarında çalışmakta olan 403 sağlık çalışanı

üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada kabullenici sessizlik 3,14, savunmacı sessizlik 2,39, korumacı sessizlik 3,61 olarak bulunmuştur.

Tanju Çolakoğlu, 2017 yılında yaptığı “Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Zekânın, Örgütsel Sessizlik ve Duygusal Emek Davranışları ile Etkileşimi Üzerine Bir Çalışma: Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği” adlı çalışmayı Balıkesir ilinde bulunan Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesinde çalışmakta olan 358 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada 12 ve üzeri çalışma süresine sahip bireylerin sessizlik düzeylerinin diğer çalışanlara göre belirgin şekilde azaldığı bulunmuştur. Cinsiyete, yaşa, eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Mustafa Alper, 2018 yılında yaptığı “Whistleblowing ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma” adlı çalışmayı Üsküdar’daki meslek liselerinde görev yapmakta olan 1124 öğretmenler üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada kabullenici sessizlik 3,02, savunmacı sessizlik 3,04 ve korumacı sessizlik 3,39 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Aysun Kır, 2018 yılında yaptığı “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi” adlı çalışmayı 7 hastanede görev yapmakta olan 219 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam sessizlik ortalaması 3,07, kabullenici sessizlik 2,45, savunmacı sessizlik 2,56, korumacı sessizlik 4,2 olarak bulunmuştur. Bekâr çalışanların evli çalışanlara göre savunma amaçlı sessizlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Derya Efe, 2018 yılında yaptığı “Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmayı 8 firmada görev yapmakta olan 368 beyaz yaka çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kabullenici sessizlik 2,35, savunmacı sessizlik 2,78, korumacı sessizlik 4,26 olarak bulunmuştur. Eğitim düzeyi düştükçe sessizlik artmaktadır. Cinsiyete ve medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Melis Örenlili, 2018 yılında yaptığı “İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmayı 3 ayrı firmada çalışan 149 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. 26-35 yaş aralığındaki çalışanların 36-45 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha fazla kabullenici sessizlik davranışı sergilediği bulunmuştur.

Merve Erok, 2018 yılında yaptığı “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği” adlı çalışmayı Karaman ilinde görev alan 352 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, gelir düzeyine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Fatma Merve Kuşoğlu, 2018 yılında yaptığı “Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü” adlı çalışmayı Ankara ilinde görev alan 356 fabrika çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada korumacı sessizlik ortalaması 3,47, savunmacı sessizlik ortalaması 1,59 bulunmuştur. Kadınların örgütsel sessizlik düzeyleri ve korumacı sessizlik düzeyleri erkeklere göre yüksek düzeydedir. 41 yaş ve üstü çalışanların 21-25 yaştaki çalışanlara göre korumacı sessizlik düzeyleri yüksektir. Eğitim düzeyi arttıkça örgütsel sessizlik düzeyleri ve korumacı sessizlik artmaktadır. 1 yıldan az süredir bu kurumda çalışanların kabullenici, savunmacı ve toplam örgütsel sessizliklerinin fazla olduğu bulunmuştur.

Önder Gürsel, 2018 yılında yaptığı “Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışmayı Bilecik ilinde görev alan 372 belediye çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada cinsiyet, medeni durum, kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Lise düzeyinde eğitim seviyesine sahip bireylerin lisans eğitimine sahip bireylere göre savunma amaçlı sessizlik düzeyleri yüksek bulunmuştur.

İnci Seçkin Ağırbaş, 2018 yılında yaptığı “Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Presenteizm ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri”

adlı çalışmayı Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında görev alan 402 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada kadınların korumacı sessizlik düzeylerinin erkeklerden yüksek olduğu bulunmuştur. Yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Neza Ege, 2018 yılında yaptığı “Örgütsel Sessizlik ve Mutluluk İlişkisinin İncelenmesi: Gediz Elektrik Dağıtım A.Ş. Örneği” adlı çalışmayı Gediz Elektrik Dağıtım A.Ş. işletmelerinde görev alan 131 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalaması 2,42, kabullenici sessizlik 2,22, savunmacı sessizlik 1,89, korumacı sessizlik 3,32 olarak bulunmuştur. Erkek çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin kadın çalışanlara göre yüksek olduğu bulunmuştur. Medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, unvan ve gelire göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Muharrem Gencer, 2018 yılında yaptığı “Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi” adlı çalışmayı Burdur ilinde 85 kamu okulunda görev alan 468 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada örgütsel sessizlik toplam ortalama puanı 38,22, kabullenici sessizlik 10,48, savunmacı sessizlik 8,86, korumacı sessizlik 18,88 olarak bulunmuştur. Erkek çalışanların kabullenici sessizlik düzeylerinin kadın çalışanlara göre yüksek olduğu bulunmuştur. Toplam çalışma süresi ve kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Ömer Çintay, 2018 yılında yaptığı “Algılanan İçsellik Statüsü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Koşulsal Etkisi” adlı çalışmayı Gümüşhane Üniversitesinde çalışmakta olan 103 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada kabullenici sessizlik 1,91, savunmacı sessizlik 1,8, korumacı sessizlik 3,99 olarak bulunmuştur.

İslam Deviren, 2019 yılında yaptığı “İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı çalışmayı Diyarbakır ilinde 29 okulda görev yapan toplam 500 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam sessizlik ortalaması 2,43, kabullenici sessizlik 2,10, savunmacı sessizlik 1,76

ve korumacı sessizlik 3,43 olarak bulunmuştur. Erkeklerin kabullenici sessizlik düzeyleri kadınlara göre yüksek bulunmuştur. Yaş ve mesleki deneyim değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.8. Problem Çözme Becerisi Konusunda Yapılan Çalışmalar

Bireylerin problem çözme konusundaki algılarının belirlenmesi amacıyla literatüre kazandırılan Problem Çözme Envanteri, 1982 yılında Heppner ve Petersen tarafından geliştirilmiş ve 1993 yılında Şahin, Şahin ve Heppner tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Çalışmanın orijinali problem çözme yeteneğine güven, yaklaşma-kaçınma ve kişisel kontrol olmak üzere 3 boyuttan oluşurken, Türkiye'de gerçekleştiren uyarlama çalışmasında ise aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım olmak üzere 6 boyut ortaya çıkmıştır. Problem çözme konusunda ilişkin literatürde çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Türkiye'de problem çözme becerisi üzerine yapılan tez sayısı 205'tir. Bu çalışmaların bir kısmı ölçeğin orijinalinde olduğu gibi problem çözme becerisini 3 boyut açısından değerlendirirken bir kısım araştırmacı ise Türkiye'ye uyarlandığında elde edildiği şekliyle 6 boyutlu değerlendirmeyi uygulamıştır. Çalışmanın bu bölümünde 2010 yılı sonrası problem çözme becerisi konusunda yapılmış olan, çalışanların problem çözme algısını araştıran ve problem çözme becerisine yönelik 6 boyutlu değerlendirmeyi gerçekleştiren tez çalışmalarına yer verilmiştir.

Pınar Burcu Bozkulak, 2010 yılında yaptığı "Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki" adlı çalışma İstanbul ili Kadıköy ve Maltepe ilçelerinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli 111 okul yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi toplam ortalaması 4,51 alt olarak bulunmuştur. Problem çözme becerileri ve durumluk kaygı düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Musa Bal, 2011 yılında yaptığı "Okul Öncesi Öğretmenlerinin Problem Çözme Becerileri ile Eleştirel Düşünme Eğilimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi"

adlı çalışma 2010 yılında İstanbul, İzmir, Denizli ve çevre illerinden Okul Öncesi Eğitim seminerine katılan ve görev yapmakta olan 352 okul öncesi öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örgün lisans mezunu öğretmenlerin PÇE puanları, lise mezunu öğretmenlerin PÇE puan ortalamasından yüksektir. Eleştirel düşünme becerisi ile problem çözme becerisi puanı arasında negatif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur.

Yusuf Algan, 2011 yılında yaptığı “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Problem Çözme Becerilerine Yönelik Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ‘Bolu İl Merkez İlçe Örneği’” adlı çalışma Bolu ili ilköğretim okullarında görev yapan 424 yönetici ve öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi toplam ortalaması 4,37 alt boyutlarından en yüksek ortalama planlı yaklaşım 5,13, en düşük ortalama aceleci yaklaşım 3,39 olarak bulunmuştur. Kadınların problem çözmeye kaçınan yaklaşım puanları erkeklerin puanlarından yüksek durumdadır.

Erman Çetin, 2011 yılında yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Problem Çözme Becerileri ile Yıldırıma Maruz Kalma Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışma Edirne ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan 308 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım ile kendini gösterme ve iletişim olanaklarının kısıtlanması alt boyutları arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur. 6-10 yıl ve 11-25 yıl deneyime sahip olan öğretmenlerin problem çözme becerilerinin, 26 yıl ve üstü deneyime sahip olan öğretmenlerden daha iyi düzeyde olduğu bulunmuştur.

Nesibe Yılmaz, 2011 yılında yaptığı “Okul Öncesi Öğretmenlerinin İletişim Becerileri, Problem Çözme Becerileri ve Empatik Eğilim Düzeyleri” adlı çalışma Muğla ve Edirne il ve ilçelerinde görev yapmakta olan 138 okul öncesi öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Zihinsel iletişim becerileri ile aceleci yaklaşım, kaçınan yaklaşım becerileri arasında pozitif bir ilişkinin olduğu; değerlendirici yaklaşım, düşünen yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım arasında negatif bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Hemşire Gülistan Başar, 2011 yılında yaptığı “Hemşirelerde ve Hemşirelik Öğrencilerinde Problem Çözme ve İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışma İstanbul’daki bir üniversite hastanesi ve iki özel hastanede çalışan 170 hemşire ile bir hemşirelik yüksekokulunda okuyan 413 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada hemşirelerin problem çözme becerisi toplam puanı 88,47, hemşirelik öğrencilerinin puanı ise 84,51 olarak bulunmuştur. Hemşirelik öğrencilerinin daha yüksek düzeyde problem çözme becerisine sahip olduğu bulunmuştur.

Esra Özçakır, 2012 yılında yaptığı “Farklı Statüde Hizmet Veren Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme Etkinliklerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışma İstanbul 2 eğitim ve araştırma hastanesi ve 3 özel hastanede çalışan 405 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi alt boyutlarından en yüksek ortalama planlı yaklaşım 4,80, en düşük ortalama aceleci yaklaşım 3,49 olarak bulunmuştur. Kadın hemşirelerin aceleci, düşünen, kaçınan, değerlendirici yaklaşım puanları, erkek hemşirelerin puanlarından yüksek düzeyde bulunmuştur. Sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin aceleci ve kaçınan yaklaşım puanları diğer çalışanların puanlarından düşük bulunmuştur. Kurumdaki çalışma süresi 5 yıl ve altı olan hemşirelerin aceleci yaklaşım puanları, kurumdaki çalışma süresi 6 yıl ve üstü olan hemşirelerin aceleci yaklaşım puanlarından düşüktür.

Yasemin Bozdemir, 2012 yılında yaptığı “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Adanmışlık Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı Kastamonu’da ilköğretim okullarında görev yapan 203 eğitim yöneticisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi alt boyutlarından en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 28, en düşük ortalama değerlendirici yaklaşım 6,29 olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerin problem çözme beceri düzeyleri mesleki kıdemleri arttıkça azalmaktadır.

Ural Esen, 2012 yılında yaptığı “Okul Yöneticilerinin Yönetici Kaygı Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı Kırşehir ili okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan 297 eğitim yöneticisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi toplam puanı 90,52

alt boyutlarından en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 25,25, en düşük ortalama değerlendirici yaklaşım 7,74 olarak bulunmuştur. 51 ve üstü yaşta olan okul yöneticilerinin problem çözme becerileri diğer yaş gruplarına göre düşük düzeyde bulunmuştur. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre problem çözme becerileri düşük düzeyde bulunmuştur.

İlknur Küçük, 2013 yılında yaptığı “Hastane Ortamında Yönetici Hemşirelerin Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Faktörler” adlı çalışma Ankara’da bulunan farklı hastanelerde görev yapmakta olan 93 yönetici hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi değişkenleri ile problem çözme becerisi arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır.

İbrahim Nalbant, 2013 yılında yaptığı “Yöneticilerin Problem Çözme Becerilerinde İş Doyumunun ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü” adlı çalışmayı Ankara ilinde Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi işletmelerinde görev alan 208 yönetici üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada 6-10 yıl yöneticilik yapan bireylerin aceleci ve kaçınan problem çözme becerilerinin 21-25 yıl yöneticilik yapan bireylere göre yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Algılanan örgütsel destek arttıkça problem çözme becerisi puanının arttığı tespit edilmiştir.

Sultan Nazlı, 2013 yılında yaptığı “Hemşirelerde Duygusal Zekâ ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konya İli Örneği” adlı çalışmayı Konya ilinde faaliyet gösteren Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi, Konya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Özel Medline Hastanesi ve Özel Farabi Hastanesinde çalışan 399 hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi toplam puanı 67,10 alt boyutlarından en yüksek ortalama düşünen yaklaşım 72,13, en düşük ortalama kaçınan yaklaşım 61,50 olarak bulunmuştur. Evli olan hemşirelerin problem çözme beceri düzeyi bekâr hemşirelere göre daha yüksek bulunmuştur. Lise mezunu hemşirelerin problem çözme beceri lisans mezunu hemşirelere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. 1 yılın altında çalışma süresine sahip çalışanların 6 yıl ve üzeri çalışanlara göre problem çözme becerileri düşük düzeydedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan hemşirelerin problem çözme becerisi algı düzeyleri de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Nevzat Dinçer, 2013 yılında yaptığı “Spor Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri ile Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmayı Spor Genel Müdürlüğünde görev yapan toplam 467 spor yöneticisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada erkeklerin düşünen yaklaşım ve kendine güvenli yaklaşım becerileri kadınlar göre yüksek düzeyde bulunmuştur. Lise mezunlarının ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunlarından daha düşük problem çözme becerisine sahip olduğu bulunmuştur. Hizmet süresi 1-5 yıl olan katılımcıların 16 ve üzeri hizmet süresi olan katılımcılardan daha yüksek problem çözme puanına sahip oldukları bulunmuştur.

Gülşen Gün Öztaykutlu, 2014 yılında yaptığı “Farklı Eğitim Kurumlarında Çalışan Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Öğrenilmiş Güçlülük Seviyeleri ile Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi” adlı çalışmayı İstanbul ilinde farklı ilçelerdeki okullarda görev yapan 308 okul öncesi öğretmeni üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre problem çözme planlı yaklaşım düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Yaşı 18-25 arasında olan öğretmenlerin aceleci problem çözme yaklaşım puanları yaşı 31 ve üstü olan öğretmenlere göre yüksek düzeydedir. Ön lisans mezunu öğretmenlerin aceleci yaklaşım puan ortalamaları lisans ve yüksek lisans mezunu öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksektir. Kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin aceleci yaklaşım puan ortalamaları diğer öğretmenlerin puan ortalamalarından daha yüksektir. Evli öğretmenlerin kaçınan problem çözme puanları bekâr çalışanlara göre yüksek düzeydedir. Kadın çalışanların problem çözme becerileri erkek çalışanlara göre yüksek düzeydedir.

Emel Başol, 2014 yılında yaptığı “Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Otonomi Kişilik Özellikleri ve Problem Çözme Becerilerinin Belirlenmesi” adlı çalışmayı GATF Hastanesi Yoğun Bakım Ünitelerinde görev yapan 126 hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi toplam puanı 82,72 alt boyutlarından en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 26,70, en düşük ortalama değerlendirici yaklaşım 8,02 olarak bulunmuştur. Eğitim düzeyi lisans olanların düşünen yaklaşım puanları eğitim düzeyi lisansüstü olanların düşünen yaklaşım puanlarından yüksek bulunmuştur. Görev süresi üç yıldan az

olanların problem çözme genel puanları görev süresi on yıldan fazla olanların problem çözme genel puanlarından yüksek bulunmuştur. 30 yaş ve altı olanların problem çözme genel puanları 30 yaş üstü olanların problem çözme genel puanlarından yüksek bulunmuştur.

Özer Yener Avcı, 2015 yılında yaptığı “Okul Yöneticilerinin Olumsuz Değerlendirilme Korkusu ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı Kayseri il merkezinde bulunan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 297 okul yöneticisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada erkek okul yöneticilerinin düşünen yaklaşım puanları kadın okul yöneticilerinin düşünen yaklaşım düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan okul yöneticilerinin aceleci yaklaşım puanları 11-20 yıl mesleki kıdemi olan okul yöneticilerinden anlamlı düzeyde yüksektir. Eğitim durumu ön lisans olan okul yöneticilerinin kendine güvenli yaklaşım puanları eğitim durumu lisans olan okul yöneticilerinden anlamlı düzeyde yüksektir.

Şahin Koç, 2015 yılında yaptığı “Hemşirelerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Liderlik Tarzları ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi” adlı çalışmayı Erzurum Kamu Hastaneler Birliğine bağlı hastaneler ile Atatürk Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi’nde çalışan 460 hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi alt boyutlarından en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 30,29, en düşük ortalama değerlendirici yaklaşım 8,18 olarak bulunmuştur. Algılanan örgütsel desteğin aceleci ve kaçınan yaklaşım düzeylerini azalttığı, değerlendirici yaklaşımı ise arttırdığı bulunmuştur.

Ezgi Zihni, 2015 yılında yaptığı “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empati Kurma Becerileri, Umut Düzeyleri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmayı İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan 350 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi toplam puanı 116,49 alt boyutlarından en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 34,97, en düşük ortalama değerlendirici yaklaşım 8,92 olarak bulunmuştur. Bekâr bireylerin problem çözme algıları evli bireylerden yüksek olarak bulunmuştur. 31-40 yaş arası bireylerin aceleci ve kaçınan yaklaşım düzeyleri 20-30 yaş arası çalışanlardan düşük düzeydedir.

Öğretmenlerin empatik eğilim düzeyinin problem çözme genel düzeyini arttırdığı bulunmuştur.

Türkan İşyapan Gürbüz, 2015 yılında yaptığı “Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Problem Çözme Üzerine Etkisi: Sivil Havacılık Alanında Kabin Ekipleri Örneği” adlı çalışmayı kamu ortaklı ve özel sermayeli hava yolu işletmelerinde çalışan ve İstanbul’da ikamet eden 191 kabin ekibi üyesi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi boyutlarından en yüksek ortalama kendine güvenli yaklaşım 28,30, en düşük ortalama değerlendirici yaklaşım 13,20 olarak bulunmuştur. Erkeklerin problem karşısında aceleci yaklaşım sergileme düzeyi kadınlardan yüksek bulunmuştur. Bekâr çalışanların planlı yaklaşım düzeyleri evli ve boşanmış çalışanlara göre az bulunmuştur.

Özge Serttaş, 2015 yılında yaptığı “Okul Yöneticilerinin Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özellikleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmayı İstanbul Maltepe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ortaöğretim okulları ve Şırnak ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 196 okul yöneticisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi boyutlarından en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 24,34, en düşük ortalama değerlendirici yaklaşım 7,79 olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerinin sosyotropik kişilik özellikleri ile problem çözmenin alt boyutu olan aceleci yaklaşım arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yaş arttıkça problem çözmenin alt boyutu olan kendine güvenli yaklaşım puanının da anlamlı düzeyde arttığı bulunmuştur.

Ayşe Kök, 2016 yılında yaptığı “Hemşirelerde Problem Çözme ve İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi (Denizli İli Örneği)” adlı çalışmayı Denizli Pamukkale Üniversitesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Hastanesinde görev yapan toplam 300 hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam problem çözme becerisi ortalaması 3,13 olarak bulunmuştur. İletişim becerileri yükseldikçe problem çözme becerisinin arttığı sonucu elde edilmiştir.

Olay Çelenk, 2016 yılında yaptığı “Hemşirelerin Problem Çözme Becerilerinin Araştırılması: Bir Hastane Uygulaması” adlı çalışmayı Dokuz Eylül

Üniversitesi Hastanesinde görev yapan toplam 382 hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam problem çözme becerisi puan ortalaması 77,14 olarak bulunmuştur. Hemşirelerin çalışmakta oldukları birime göre problem çözme becerisinin değiştiği sonucuna varılmıştır.

Gamze Tan, 2016 yılında yaptığı “Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Stilleri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı İstanbul ili Kadıköy ilçesinde bulunan okullarda görev yapan toplam 261 ilk ve ortaokul yöneticisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi alt boyutlarından en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 19,03, en düşük ortalama değerlendirici yaklaşım 6,25 olarak bulunmuştur. 45-57 yaş aralığındaki çalışanların değerlendirici yaklaşım becerileri diğer çalışanlara göre düşük düzeyde bulunmuştur. Kıdem yılı 21 ve üstü olan çalışanların aceleci ve kaçınan problem çözme algıları diğer çalışanlara göre düşük düzeydedir.

Mehmet Kartal, 2016 yılında yaptığı “Gençlik Kampı Program Sorumlularının İletişim ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi” adlı çalışmayı Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından düzenlenen gençlik kamplarında görev yapan toplam 103 program sorumlusu üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam problem çözme becerisi puan ortalaması 101,08 olarak bulunmuştur.

Nurdan Yıldırım, 2016 yılında yaptığı “Hemşirelerin Girişimci Kişilik Özellikleri, Problem Çözme Becerileri ve Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi” adlı çalışmayı İstanbul ilinde özel bir grup hastanesinde çalışan 410 hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam problem çözme becerisi puan ortalaması 93,03, alt boyutlarından en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 29,60, en düşük ortalama değerlendirici yaklaşım 8,26 olarak bulunmuştur. 40 yaş ve üzeri çalışanların kaçınan yaklaşım puanları 30-39 yaş aralığındaki bireylere göre yüksek düzeydedir. Eğitim düzeyi arttıkça kendine güvenli yaklaşım becerisinin arttığı bulunmuştur. 11-15 yıl çalışan çalışanların planlı yaklaşım becerileri 6-10 yıl çalışanlardan düşük düzeydedir. Girişimci kişilik özelliği arttıkça problem çözme becerisinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Gamze Pehlivan, 2017 yılında yaptığı “Eleştirel Düşünce Düzeyi ile Problem Çözme Becerisi Arasındaki İlişki: Sağlık Turizmine Hizmet Veren Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmayı İstanbul ilinde 4 ve 5 yıldızlı 14 otelde görev yapan toplam 330 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam problem çözme becerisi ortalaması 3,12 olarak bulunmuştur. Problem çözme becerisi ile eleştirel düşünce düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Keziban Erkoç, 2017 yılında yaptığı “Sınıf Öğretmenlerinin Öz Yeterlik Algıları ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmayı Erzurum ili Palandöken ilçesindeki ilkokullarda görev yapan toplam 272 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada erkeklerin problem çözme becerileri kadınlardan yüksek düzeyde bulunmuştur.

Mahmut Beler, 2018 yılında yaptığı “Hemşirelerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları ve Problem Çözme Becerileri” adlı çalışmayı Manisa ilinde 3 Devlet, 2 Özel ve 1 Üniversite hastanesinde görev yapan toplam 290 hemşire üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam problem çözme becerisi puan ortalaması 95,1’dir. Alt boyutlar arasında en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 32,77, en düşük ortalama ise değerlendirici yaklaşım 8,01 olarak bulunmuştur. Problem çözme puanının yaş ile beraber azaldığı görülmektedir.

Yasin Demircan, 2018 yılında yaptığı “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, Problem Çözme Becerileri Karar Verme Stilleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri” adlı çalışmayı Giresun ilinde MEB’de görev yapan toplam 176 beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam problem çözme becerisi puan ortalaması 80,67’dir. Alt boyutlar arasında en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 24,14, en düşük ortalama ise değerlendirici yaklaşım 8,07 olarak bulunmuştur. Problem çözme medeni durum açısından incelenmiş ve bekâr çalışanların problem çözme algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Düşünen ve değerlendirici yaklaşım düzeylerinin yaş arttıkça azaldığı tespit edilmiştir. Çalışma yıl süresi arttıkça düşünen, değerlendirici, kendine güvenli ve planlı problem çözme becerilerinin azaldığı bulunmuştur.

Bedel Samancı, 2018 yılında yaptığı “Okul Yöneticilerinin Karar Verme ile Problem Çözme Yaklaşımları Arasında İlişkisel ve Karşılaştırmalı Çözümlemeler: Ankara İl Örneği” adlı çalışmayı Ankara ilinde ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan toplam 287 eğitim yöneticisi üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada problem çözme becerisi alt boyutlar arasında en yüksek ortalama aceleci yaklaşım 21,1, en düşük ortalama ise değerlendirici yaklaşım 6,6 olarak bulunmuştur. Yüksek lisans mezunu bireylerin lisans mezunu bireylere göre daha yüksek problem çözme becerisine sahip olduğu bulunmuştur. Görev süresi arttıkça problem çözme becerisinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sabri Anık, 2018 yılında yaptığı “Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermaye Algıları ile Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi” adlı çalışmayı Şırnak ilinde ilk ve orta öğretim okullarında görev yapan toplam 496 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam problem çözme becerisi ortalaması 4,08, alt boyutlar arasında en yüksek ortalama değerlendirici yaklaşım 4,54, en düşük ortalama ise aceleci yaklaşım 3,67 olarak bulunmuştur. Yüksek lisans mezunu bireylerin lisans mezunu bireylere göre aceleci yaklaşım puanlarının yüksek olduğu bulunmuştur.

Uğur Mete, 2018 yılında yaptığı “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi” adlı çalışmayı Konya ilinde farklı ilçelerde 107 okulda görev yapan toplam 657 öğretmen üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada kadın çalışanların toplam problem çözme becerisi puanları erkek çalışanlardan yüksek düzeyde bulunmuştur.

Mihriban Özgün, 2018 yılında yaptığı “Lise Müdürlerinin Bilinçli Farkındalıkları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki” adlı çalışmayı Ankara ilinde liselerde görev yapan toplam 155 okul müdürü üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışmada toplam problem çözme becerisi puan ortalaması 78,71 olarak bulunmuştur. Bilinçli farkındalığı yüksek olan okul yöneticilerinin problem çözme becerisi düzeylerinde artış olduğu sonucuna varılmıştır.

6. BULGULAR

6.1. Ankete Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde örneklem grubunun cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama durumu, öğrenim durumu, gibi demografik özellikleri ile beraber katılımcıların unvan, toplam deneyim, kurumda toplam çalışma sürelerine ait frekans ve yüzde değerleri incelenmiştir. Örneklem grubunun demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 2 ve Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 2. Araştırmaya katılanların sosyo - demografik ve mesleki özellikleri

Özellikler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	173	63,4
	Erkek	100	36,6
Medeni durum	Evli	171	62,6
	Bekâr	102	37,4
Çocuk durumu	Var	151	55,3
	Yok	122	44,7
Öğrenim durumu	Lise	70	25,6
	Ön lisans	66	24,2
	Lisans	99	36,3
	Yüksek lisans ve üzeri	38	13,9
Unvan	İdari birim personeli	121	44,3
	Hasta kayıt/kabul personeli	152	55,7

Araştırmaya katılanların %63,4'ü kadın, %62,6'sı evli, %55,3'ü çocuk sahibi, %36,3'ü lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların %44,3'ü idari birim personeli, %55,7'si hasta kayıt/kabul personelidir.

Tablo 3. Araştırmaya katılanların sosyo - demografik ve mesleki özellikleri (2)

Özellikler	Min-Max(n)	Ort±ss(%)
Yaş	18-67	36,45±8,0
Toplam deneyim	1-45	12,76±8,03
Kurumda çalışma süresi	1-45	8,77±6,48

Katılımcıların yaşları 18 ile 67 arasında değişmekte olup, ortalaması 36.45±8.0 yıldır. Toplam deneyim süreleri 1 ile 45 yıl arasında değişmekte olup, ortalaması 12.76±8.03 yıldır. Kurumda çalışma süresi 1 ile 45 yıl arasında değişmekte olup, ortalaması 8.77±6.48 yıldır.

6.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Anket formunda bulunan ölçekler değerlendirilmeden önce güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizinde iki ölçeğin de Cronbach α değerlerinin 0,70'ten büyük olduğu görülmüştür. Bu nedenle ölçeklerin iç tutarlılıklarının olduğu söylenebilmektedir. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Örgütsel sessizlik ölçeği ve problem çözme becerisi envanteri iç tutarlılık analizi sonuçları

	Cronbach's alpha
Örgütsel sessizlik ölçeği	0,728
Problem çözme becerisi envanteri	0,872

Çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach α güvenilirlik katsayısı 0,728, problem çözme ölçeğinin Cronbach α güvenilirlik katsayısı ise 0,872 olarak bulunmuştur. Her iki ölçeğin de iç tutarlılığa sahip ve güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 5. Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları

	Ort±ss	Ölçek puanları
Örgütsel sessizlik ölçeği	2,59±0,51	38,91±7,65
Kabullenici sessizlik	2±0,75	9,97±3,77
Savunmacı sessizlik	1,71±0,79	8,55±3,93
Korumacı sessizlik	4,08±0,99	20,38±4,92

*Farklı çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılabilmesi için hem ortalama hem de ölçek puanları konmuştur.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlara dair tanımlamalara genel bilgiler kısmında yer verilmiştir. Yapılan analizler neticesinde örgütsel sessizlik ölçeğinin genel ortalaması 2,59 ve ölçekten alınan toplam puan ortalaması 38,91±7,65 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik boyutunun alt boyutları incelendiğinde, kabullenici sessizlik alt boyutunun ortalaması 2 ve toplam puan ortalaması 9,97±3,77; savunmacı sessizlik boyutunun ortalaması 1,71 ve toplam puan ortalaması 8,55±3,93; korumacı sessizliğin ise ortalaması 4,08 ve toplam puan ortalaması 20,38±4,92 olarak bulunmuştur.

Tablo 6. Problem çözme becerisi ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları

	Ort±ss	Ölçek puanları
Problem çözme becerisi ölçeği	2,73±0,70	87,47±22,71
Acelecı yaklaşım	3,18±0,95	28,67±8,55
Düşünen yaklaşım	2,48±0,98	12,4±4,94
Kaçıngan yaklaşım	2,53±1,33	10,14±5,35
Değerlendirici yaklaşım	2,6±1,09	7,82±3,29
Kendine güvenli yaklaşım	2,48±0,95	16,6±4,88
Planlı yaklaşım	2,43±0,89	9,73±3,57

*Farklı çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılabilmesi için hem ortalama hem de ölçek puanları konmuştur.

Problem çözme becerisi ölçeğinin; acelecı yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçıngan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenli yaklaşım ve planlı yaklaşım olmak üzere altı alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlara dair

tanımlamalara genel bilgiler kısmında yer verilmiştir. Yapılan analizler neticesinde problem çözme becerisi ölçeğinin genel ortalaması 2,73 ve ölçekten alınan toplam puan ortalaması $87,47 \pm 22,71$ olarak bulunmuştur. Problem çözme becerisinin alt boyutları incelendiğinde, aceleci yaklaşım alt boyutunun ortalaması 3,18 ve toplam puan ortalaması $28,67 \pm 8,55$; düşünen yaklaşım alt boyutunun ortalaması 2,48 ve toplam puan ortalaması $12,4 \pm 4,94$; kaçınan yaklaşım alt boyutunun ortalaması 2,53 ve toplam puan ortalaması $10,14 \pm 5,35$; değerlendirici yaklaşım alt boyutunun ortalaması 2,6 ve toplam puan ortalaması $7,82 \pm 3,29$; kendine güvenli yaklaşım alt boyutunun ortalaması 2,48 ve toplam puan ortalaması $16,6 \pm 4,88$; planlı yaklaşım alt boyutunun ortalaması 2,43 ve toplam puan ortalaması $9,73 \pm 3,57$ olarak bulunmuştur.

6.3. Sosyo-Demografik Özellikler ile Değişkenler Arasındaki İlişki

Tablo 7. Cinsiyete göre örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Cinsiyet		P
	Kadın	Erkek	
	Ort $\pm$ ss	Ort $\pm$ ss	
Örgütsel sessizlik ölçeği	2,56 $\pm$ 0,49	2,65 $\pm$ 0,54	0,195
Kabullenici sessizlik	1,92 $\pm$ 0,72	2,12 $\pm$ 0,81	0,041*
Savunmacı sessizlik	1,66 $\pm$ 0,75	1,79 $\pm$ 0,85	0,205
Korumacı sessizlik	4,1 $\pm$ 0,99	4,03 $\pm$ 0,99	0,579

*Student t test *p<0,05*

Erkeklerin kabullenici sessizlik puanı değerleri, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p:0.041$; $p<0.05$).

Erkekler ve kadınlar arasında toplam sessizlik puanı, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutları değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 8. Medeni duruma göre örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Medeni durum		P
	Evli	Bekâr	
	Ort±ss	Ort±ss	
Örgütsel sessizlik ölçeği	2,61±0,53	2,56±0,47	0,426
Kabullenici sessizlik	2,03±0,8	1,94±0,67	0,309
Savunmacı sessizlik	1,74±0,78	1,66±0,79	0,457
Korumacı sessizlik	4,07±1,03	4,09±0,92	0,891
<i>Student t test</i>			

Evli ve bekârlar arasında toplam sessizlik puanı, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutları değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 9. Çocuk sahibi olma durumu ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Çocuk		P
	Var	Yok	
	Ort±ss	Ort±ss	
Örgütsel sessizlik ölçeği	2,63±0,55	2,55±0,45	0,210
Kabullenici sessizlik	2,07±0,82	1,91±0,66	0,078
Savunmacı sessizlik	1,77±0,8	1,64±0,77	0,179
Korumacı sessizlik	4,05±1,06	4,11±0,89	0,622
<i>Student t test</i>			

Çocuğu olanlar ve olmayanlar arasında toplam sessizlik puanı, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutları değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 10. Öğrenim durumu ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut, toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Öğrenim durumu				p	Fark
	Lise(1)	Ön lisans(2)	Lisans(3)	Yüksek lisans(4)		
	Ort±ss	Ort±ss	Ort±ss	Ort±ss		
Örgütsel sessizlik ölçeği	2,73±0,57	2,63±0,48	2,52±0,49	2,47±0,46	0,025*	1-3
Kabullenici sessizlik	2,3±0,84	2,04±0,68	1,87±0,71	1,69±0,65	0,000*	1-3 1-4
Savunmacı sessizlik	1,83±0,82	1,8±0,81	1,63±0,76	1,53±0,74	0,133	
Korumacı sessizlik	4,06±1	4,04±1,01	4,07±1,02	4,2±0,85	0,868	

Oneway anova test * $p<0,05$

Öğrenim durumları arasında toplam sessizlik puanı değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p:0.025$; $p<0.05$). Yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda farklılığın lise ile lisans mezunları arasında olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunlarının toplam sessizlik puanı değerleri, lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p:0.025$; $p<0.05$). Lise mezunu bireylerin örgütsel sessizlik tutumları, lisans mezunu bireylere göre yüksek düzeydedir. Diğer öğrenim durumları arasında toplam sessizlik puanı değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Öğrenim durumları arasında kabullenici sessizlik değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p:0.000$; $p<0.05$). Lise mezunlarının kabullenici sessizlik puanı değerleri, lisans ve yüksek lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p_1:0.003$;

$p_2:0.000$; $p<0.05$). Diğer öğrenim durumları arasında kabullenici sessizlik puanı değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Öğrenim durumları arasında savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutları değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 11. Unvanlar ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyut, toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Unvan		p
	İdari birim çalışanı	Hasta kayıt kabul çalışanı	
	Ort±ss	Ort±ss	
Örgütsel sessizlik ölçeği	2,6±0,51	2,59±0,51	0,790
Kabullenici sessizlik	1,97±0,72	2,02±0,78	0,621
Savunmacı sessizlik	1,67±0,76	1,74±0,81	0,498
Korumacı sessizlik	4,17±0,96	4,01±1,01	0,182

Student t test

İdari birim ve hasta kayıt kabul çalışanları arasında toplam sessizlik puanı, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutları değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 12. Yaş, toplam deneyim, kurumda çalışma süresi ile örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyut, toplam puan ortalamaları arasındaki korelasyonun değerlendirilmesi

		Yaş	Toplam deneyim	Kurumda çalışma süresi
Örgütsel sessizlik ölçeği	r	0,023	0,003	0,033
	p	0,711	0,960	0,592
Kabullenici sessizlik	r	0,100	0,027	0,028
	p	0,100	0,664	0,649
Savunmacı sessizlik	r	0,018	-0,038	0,003
	p	0,764	0,541	0,961
Korumacı sessizlik	r	-0,056	0,013	0,028
	p	0,358	0,829	0,658

Pearson korelasyon analizi

Yaş ile toplam sessizlik puanı, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutları değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Toplam deneyim ile toplam sessizlik puanı, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutları değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Kurumda çalışma süresi ile toplam sessizlik puanı, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt boyutları değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 13. Cinsiyete göre problem çözme becerisi ölçeğinin alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Cinsiyet		P
	Kadın	Erkek	
	Ort±ss	Ort±ss	
Problem çözme becerisi ölçeği	84,95±20,21	91,84±26,02	0,024*
Aceleci yaklaşım	28,1±8,16	29,65±9,15	0,151
Düşünen yaklaşım	11,72±4,42	13,58±5,56	0,005*
Kaçıngan yaklaşım	9,75±4,97	10,81±5,92	0,131
Değerlendirici yaklaşım	7,56±3,3	8,27±3,23	0,086
Kendine güvenli yaklaşım	16,24±4,23	17,22±5,81	0,143
Planlı yaklaşım	9,58±3,4	9,98±3,85	0,371

Student t test *p<0.05

Erkeklerin toplam problem çözme puanı değerleri, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.024; p<0.05). Kadınların problem çözme becerileri erkeklere göre yüksek düzeydedir.

Erkeklerin düşünen yaklaşım puanı değerleri, kadınlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.005; p<0.05).

Erkekler ve kadınlar arasında aceleci yaklaşım, kaçıngan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenen yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutları değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Tablo 14. Medeni duruma göre problem çözme ölçeği alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Medeni durum		p
	Evli	Bekâr	
	Ort±ss	Ort±ss	
Problem çözme becerisi ölçeği	85,6±23,5	90,62±21,07	0,077
Aceleci yaklaşım	28,02±8,87	29,76±7,93	0,103
Düşünen yaklaşım	12,02±5	13,05±4,8	0,095
Kaçıngan yaklaşım	9,89±5,13	10,55±5,71	0,325
Değerlendirici yaklaşım	7,7±3,31	8,02±3,26	0,441
Kendine güvenli yaklaşım	16,2±5,04	17,27±4,54	0,078
Planlı yaklaşım	9,51±3,57	10,09±3,55	0,195

Student t test

Evli ve bekâr arasında toplam problem çözme puanı, aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçıngan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenen yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutları değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 15. Çocuk sahibi olma durumu ile problem çözme becerisinin alt boyut ve toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Çocuk		p
	Var	Yok	
	Ort±ss	Ort±ss	
Problem çözme becerisi ölçeği	86,93±23,22	88,15±22,14	0,660
Acelecı yaklaşım	28,67±8,81	28,67±8,26	0,998
Düşünen yaklaşım	12,25±5,07	12,6±4,8	0,558
Kaçıngan yaklaşım	10,11±5,24	10,16±5,51	0,937
Değerlendirici yaklaşım	7,66±3,14	8,02±3,47	0,378
Kendine güvenli yaklaşım	16,46±4,9	16,77±4,87	0,606
Planlı yaklaşım	9,69±3,66	9,77±3,47	0,851

Student t test

Çocuğu olanlar ve olmayanlar arasında toplam problem çözme puanı, acelecı yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçıngan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenen yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutları değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 16. Öğrenim durumu ile problem çözme becerisi ölçeği alt boyut, toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Öğrenim durumu				p	Fark
	Lise(1)	Ön lisans(2)	Lisans(3)	Yüksek lisans(4)		
	Ort±ss	Ort±ss	Ort±ss	Ort±ss		
Problem çözme becerisi ölçeği	93,14±25,31	90,53±22,77	83,39±18,75	82,34±24,62	0,013*	1-3
Aceleci yaklaşım	30,19±8,83	29,44±7,65	27,92±8,69	26,5±8,84	0,114	
Düşünen yaklaşım	13,66±5,65	13,3±5,12	11,25±4,13	11,53±4,48	0,004*	1-3 2-3
Kaçıngan yaklaşım	11,37±5,94	10,35±5,5	9,36±4,62	9,5±5,51	0,092	
Değerlendirici yaklaşım	8,17±3,57	8,47±3,17	7,37±3,08	7,21±3,35	0,089	
Kendine güvenli yaklaşım	17,81±5,58	16,65±4,88	15,9±4,12	16,11±5,07	0,078	
Planlı yaklaşım	9,8±3,9	10,24±3,98	9,65±3,12	8,89±3,22	0,319	

Oneway anova test

*p<0.05

Öğrenim durumları arasında toplam problem çözme puanı değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p:0.013; p<0.05). Yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda farklılığın lise mezunları ile lisans mezunları arasında olduğu görülmüştür. Lise mezunlarının toplam problem çözme puanı değerleri, lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (p:0.029; p<0.05). Lise mezunu bireylerin problem çözme becerileri lisans mezunu bireylere göre düşük düzeydedir. Diğer öğrenim durumları arasında toplam problem çözme puanı değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Öğrenim durumları arasında düşünen yaklaşım değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (p:0.004; p<0.05). Lisans mezunlarının düşünen yaklaşım puanı değerleri, lise ve ön lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (p₁:0.018; p₂:0.045; p<0.05). Diğer öğrenim durumları arasında düşünen yaklaşım puanı değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Öğrenim durumları arasında aceleci yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenen yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutları değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 17. Unvanlar ile problem çözme becerisi alt boyut, toplam puan ortalamalarının değerlendirilmesi

	Unvan		p
	İdari birim çalışanı	Hasta kayıt kabul çalışanı	
	Ort±ss	Ort±ss	
Problem çözme becerisi ölçeği	86,31±23,58	88,4±22,03	0,450
Aceleci yaklaşım	28,83±9,1	28,55±8,13	0,788
Düşünen yaklaşım	11,89±4,65	12,81±5,14	0,128
Kaçınan yaklaşım	10,31±5,52	9,99±5,23	0,624
Değerlendirici yaklaşım	7,59±3,09	8,01±3,44	0,296
Kendine güvenen yaklaşım	15,95±4,59	17,12±5,05	0,049*
Planlı yaklaşım	9,73±3,4	9,72±3,7	0,993

Student t test * $p<0.05$

İdari birim ve hasta kayıt kabul çalışanları arasında toplam problem çözme puanı, aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutları değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Hasta kayıt kabul çalışanlarının kendine güvenli yaklaşım puanı değerleri, idari birim çalışanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur ($p=0.049$; $p<0.05$).

Tablo 18. Yaş, toplam deneyim, kurumda çalışma süresi ile problem çözme becerisi ölçeğinin alt boyut, toplam puan ortalamaları arasındaki korelasyonun değerlendirilmesi

		Yaş	Toplam deneyim	Kurumda çalışma süresi
Problem çözme becerisi ölçeği	r	0,102	0,025	0,006
	p	0,093	0,687	0,926
Aceleci yaklaşım	r	0,073	0,069	0,024
	p	0,229	0,269	0,696
Düşünen yaklaşım	r	0,071	-0,006	-0,022
	p	0,240	0,920	0,729
Kaçınan yaklaşım	r	0,168	0,073	0,078
	p	0,005*	0,241	0,209
Değerlendirici yaklaşım	r	0,040	0	0,011
	p	0,513	0,995	0,859
Kendine güvenli yaklaşım	r	0,082	0,026	-0,015
	p	0,176	0,676	0,815
Planlı yaklaşım	r	-0,004	-0,083	-0,052
	p	0,947	0,183	0,407

Pearson korelasyon analizi

* $p < 0.05$

Yaş ile kaçınan yaklaşım değerleri arasında pozitif yönlü çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,168$; $p < 0.05$). Bireylerin yaşları arttıkça problem çözmede kaçınan yaklaşım puanları da artmaktadır.

Yaş ile toplam problem çözme puanı, aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenen yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutları değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Toplam deneyim ile toplam problem çözme puanı, aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenen yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutları değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Kurumda çalışma süresi ile toplam problem çözme puanı, aceleci yaklaşım, düşünen yaklaşım, kaçınan yaklaşım, değerlendirici yaklaşım, kendine güvenen yaklaşım ve planlı yaklaşım alt boyutları değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

6.4. Korelasyon Analizi

Araştırmada yer alan değişkenlere yönelik korelasyon analizi incelemeleri aşağıda verilmiştir.

H₁: Örgütsel sessizlik düzeyi ile problem çözme becerisi arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 19. Araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenlerin korelasyon analizi

		Toplam Sessizlik Puanı	Kabullenici sessizlik	Savunmacı sessizlik	Korumacı sessizlik
Toplam Problem	r	0,137	0,358	0,265	-0,272
Çözme Puanı	p	0,023*	0,000*	0,000*	0,000*
Aceleci yaklaşım	r	-0,004	0,183	0,101	-0,227
	p	0,945	0,002*	0,096	0,000*
Düşünen yaklaşım	r	0,173	0,307	0,273	-0,185
	p	0,004*	0,000*	0,000*	0,002*
Kaçınan yaklaşım	r	0,052	0,271	0,184	-0,273
	p	0,390	0,000*	0,002*	0,000*
Değerlendirici yaklaşım	r	0,128	0,177	0,188	-0,087
	p	0,034*	0,003*	0,002*	0,153
Kendine güvenli yaklaşım	r	0,163	0,331	0,216	-0,173
	p	0,007*	0,000*	0,000*	0,004*
Planlı yaklaşım	r	0,147	0,274	0,262	-0,190
	p	0,015*	0,000*	0,000*	0,002*

Örgütsel sessizlik düzeyi ve alt boyutları ile problem çözme becerisi ve alt boyutları arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde; örgütsel sessizlik ile problem çözme becerisi değerleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,137$; $p<0.05$). Buna göre, örgütsel sessizlik puanı arttıkça problem çözme becerisi puanı

artmaktadır. Yani bireylerin örgütsel sessizlik tutumları arttıkça problem çözebilme becerileri azalmaktadır. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ile düşünen yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,173$; $p<0.05$). Örgütsel sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede düşünen yaklaşım puanı da artmaktadır.

Örgütsel sessizlik puanı ile değerlendirici yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,128$; $p<0.05$). Örgütsel sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede değerlendirici yaklaşım puanı da artmaktadır.

Örgütsel sessizlik puanı ile kendine güvenli yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,163$; $p<0.05$). Örgütsel sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede kendine güvenli yaklaşım puanı da artmaktadır.

Örgütsel sessizlik puanı ile planlı yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,147$; $p<0.05$). Örgütsel sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede planlı yaklaşım puanı da artmaktadır.

Örgütsel sessizlik puanı ile aceleci yaklaşım ve kaçınan yaklaşım alt boyutları değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Kabullenici sessizlik ile toplam problem çözme becerisi değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,358$; $p<0.05$). Kabullenici sessizlik tutumu arttıkça problem çözme becerisi azalmaktadır.

Kabullenici sessizlik ile aceleci yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,183$; $p<0.05$). Kabullenici sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede aceleci yaklaşım puanı da artmaktadır.

Kabullenici sessizlik ile düşünen yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,307$; $p<0.05$). Kabullenici sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede düşünen yaklaşım puanı da artmaktadır.

Kabullenici sessizlik ile kaçınan yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,271$; $p<0.05$). Kabullenici sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede kaçınan yaklaşım puanı da artmaktadır.

Kabullenici sessizlik ile değerlendirici yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,177$; $p<0.05$). Kabullenici sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede değerlendirici yaklaşım puanı da artmaktadır.

Kabullenici sessizlik ile kendine güvenli yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,331$; $p<0.05$). Kabullenici sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede kendine güvenli yaklaşım puanı da artmaktadır.

Kabullenici sessizlik ile planlı yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,274$; $p<0.05$). Kabullenici sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede planlı yaklaşım puanı da artmaktadır.

Savunmacı sessizlik ile toplam problem çözme becerisi değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,265$; $p<0.05$). Savunmacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözme becerisi azalmaktadır.

Savunmacı sessizlik ile düşünen yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,273$; $p<0.05$). Savunmacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede düşünen yaklaşım puanı da artmaktadır.

Savunmacı sessizlik ile kaçınan yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,184$; $p<0.05$). Savunmacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede kaçınan yaklaşım puanı da artmaktadır.

Savunmacı sessizlik ile değerlendirici yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,188$; $p<0.05$). Savunmacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede değerlendirici yaklaşım puanı da artmaktadır.

Savunmacı sessizlik ile kendine güvenli yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,216$; $p<0.05$). Savunmacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede kendine güvenli yaklaşım puanı da artmaktadır.

Savunmacı sessizlik ile planlı yaklaşım puanı değerleri arasında pozitif yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:0,262$; $p<0.05$). Savunmacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede planlı yaklaşım puanı da artmaktadır.

Savunmacı sessizlik ile aceleci yaklaşım değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Korumacı sessizlik ile toplam problem çözme becerisi puanı değerleri arasında ters yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:-0,272$; $p<0.05$). Korumacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözme becerisi de artmaktadır.

Korumacı sessizlik ile aceleci yaklaşım puanı değerleri arasında ters yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:-0,227$; $p<0.05$). Korumacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede aceleci yaklaşım puanı azalmaktadır.

Korumacı sessizlik ile düşünen yaklaşım puanı değerleri arasında ters yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:-0,185$;

$p<0.05$). Korumacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede düşünen yaklaşım puanı azalmaktadır.

Korumacı sessizlik ile kaçınan yaklaşım puanı değerleri arasında ters yönlü, zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:-0,273$; $p<0.05$). Korumacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede kaçınan yaklaşım puanı azalmaktadır.

Korumacı sessizlik ile kendine güvenli yaklaşım puanı değerleri arasında ters yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:-0,173$; $p<0.05$). Korumacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede kendine güvenli yaklaşım puanı azalmaktadır.

Korumacı sessizlik ile planlı yaklaşım puanı değerleri arasında ters yönlü, çok zayıf düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r:-0,190$; $p<0.05$). Korumacı sessizlik tutumu arttıkça, problem çözmede planlı yaklaşım puanı azalmaktadır.

Korumacı sessizlik ile değerlendirici yaklaşım değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$).

6.5. Regresyon Analizi

Araştırmada yer alan değişkenlere yönelik regresyon analizi incelemeleri aşağıda verilmiştir.

H₂: Örgütsel sessizlik düzeyinin kabullenici sessizlik boyutunun problem çözme becerisine etkisi vardır.

Tablo 20. Örgütsel sessizlik düzeyi kabullenici sessizlik alt boyutunun problem çözme becerisi üzerine etkisinin incelenmesi

	B	ss	Beta	T	p	% 95 CI	
						Alt sınır	Üst sınır
Sabit	65,962	3,641		18,117	0,000*	74,743	102,185
Kabullenici sessizlik	10,779	1,707	0,358	6,315	0,000*	5,216	13,462
N: 273 R: 0,358, R ² : 0,128 F: 39,874, P: 0,000*							

*p<0.05

Toplam problem çözme puanına kabullenici sessizlik alt boyutunun etkisi regresyon analizi ile değerlendirildiğinde model istatistiksel olarak anlamlı (p:0.000; p<0.05) bulunmuştur. Modele göre kabullenici sessizlik alt boyutundaki bir birimlik artışın olgulardaki toplam problem çözme puanını 10,779 kat artırdığı görülmektedir. Kabullenici sessizlik düzeyi arttığında problem çözme becerisi azalmaktadır. H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

H₃: Örgütsel sessizlik düzeyinin savunmacı sessizlik boyutunun problem çözme becerisine etkisi vardır.

Tablo 21. Örgütsel sessizlik düzeyi savunmacı sessizlik alt boyutunun problem çözme becerisi üzerine etkisinin incelenmesi

	B	ss	Beta	T	p	% 95 CI	
						Alt sınır	Üst sınır
Sabit	74,388	3,184		23,365	0,000*	74,743	102,185
Savunmacı sessizlik	7,649	1,682	0,265	4,522	0,000*	-3,201	4,823
N: 273 R: 0,265, R ² :0,070 F: 20,448, P:0,000*							

*p<0.05

Toplam problem çözme puanına savunmacı sessizlik alt boyutunun etkileri regresyon analizi ile değerlendirildiğinde model istatistiksel olarak anlamlı ($p:0.000$; $p<0.05$) bulunmuştur. Modele göre savunmacı sessizlik alt boyutundaki bir birimlik artışın olgularadaki toplam problem çözme puanını 7,649 kat artırdığı görülmektedir. Savunmacı sessizlik düzeyi arttığında problem çözme becerisi azalmaktadır. H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

H_4 : Örgütsel sessizlik düzeyinin korumacı sessizlik boyutunun problem çözme becerisine etkisi vardır.

Tablo 22. Örgütsel sessizlik düzeyi korumacı sessizlik alt boyutunun problem çözme becerisi üzerine etkisinin incelenmesi

	B	ss	Beta	T	p	% 95 CI	
						Alt sınır	Üst sınır
Sabit	113,066	5,650		20,013	0,000*	74,743	102,185
Korumacı sessizlik	-6,277	1,347	-0.272	-4,660	0,000*	-7,72	-2,588
N: 273							
R: 0,272, R ² :0,074							
F: 21,717, P:0,000*							

* $p<0.05$

Toplam problem çözme puanına korumacı sessizlik alt boyutunun etkileri regresyon analizi ile değerlendirildiğinde model istatistiksel olarak anlamlı ($p:0.000$; $p<0.05$) bulunmuştur. Modele göre korumacı sessizlik alt boyutundaki bir birimlik artışın olgularadaki toplam problem çözme puanını 6,277 kat azalttığı görülmektedir. Korumacı sessizlik düzeyi arttığında problem çözme becerisi artmaktadır. H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, sağlık yönetimi alanında çalışan yöneticilerin ve idari birim personelinin örgütsel sessizlik düzeyleri ve problem çözme beceri düzeylerini saptamak, örgütsel sessizlik düzeylerinin problem çözme becerilerine etkisini incelemek ve demografik özelliklerin örgütsel sessizlik ile problem çözme becerisi üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile yapılmıştır.

Çalışma hayatında her şey taklit edilebilmekte fakat insan taklit edilememektedir. Bu sebeple örgüt başarısının en önemli belirleyicisi çalışanlardır. Örgüt çalışanlarının fiziksel olarak sergiledikleri performans önemli olmakla beraber, çalışanın zihinsel gücü, fikirleri, tecrübeleri daha büyük öneme sahiptir. İnsan emeğinin hayati öneme sahip olduğu sağlık sektöründe, çalışanın nasıl bir tutum sergilediği, örgüt içerisinde alınan kararlara katılım sağlaması, fikir, bilgi ve deneyimlerini paylaşması örgüt gelişimi açısından önemlidir. Çalışanın bu paylaşımlarının, örgüte olan bağlılığının ve örgütü benimsemesinin bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda Amiri ve ark.(2018) tarafından 276 akademik personel ve Hozouria (2018) tarafından 50 belediye çalışanı üzerinde yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ilişki olduğu ve çalışanların çalıştıkları kurumdan çekinmeleri, fikirlerini ifade etmekten korkmaları halinde örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik, çalışanın örgüt içerisinde bilinçli olarak tercih ettiği bir iletişim biçimidir. Çalışanın sessizliği tercih etmesi, örgüt içerisinde yaşanan olaylar karşısında tepkisiz kalması, alınan kararlara katılmayıp fikirlerini belirtmemesi, örgüt açısından istenmeyen bir durum olmakla beraber olumsuz sonuçlar doğurması beklenmektedir. Diğer yandan iş hayatı karmaşık bir takım süreçleri gerektirmektedir. Özellikle sağlık kuruluşlarının, emek yoğun olması, sürekli değişen bir yapıda olması, sahip olduğu yoğun teknoloji gibi sebeplerle karmaşık bir yapıya sahip olduğu bilinmektedir. Karmaşık yapıda olan bu örgütlerde problemlerle karşılaşılması kaçınılmazdır. Örgütte meydana gelen problemler karşısında çalışanların tutumu önemlidir. Çalışanın problemi fark etmesi, problemi ortaya

çıkaran etkenlere yönelmesi ve problem kaynağını ortadan kaldırabilmek adına çaba sarf etmesi beklenmektedir. Sessizliğin, bireyin karşılaştığı problemlere yönelik çözüm sürecini olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin genel ortalaması 2,59 ve toplam puan ortalaması $38,91 \pm 7,65$ bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutları incelendiğinde kabullenici sessizlik boyutu ortalama puanı $9,97 \pm 3,77$, savunmacı sessizlik boyutu ortalama puanı $8,55 \pm 3,93$, korumacı sessizliğin ise ortalama puanı $20,38 \pm 4,92$ olarak bulunmuştur. Çalışmada elde edilen örgütsel sessizlik puan ortalamasının orta düzeyde sessizliği ifade ettiği görülmektedir. Örgütsel sessizlik alt boyutları arasında en yüksek puanın korumacı sessizliğe ait olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Kafcheh ve Lotfi (2015) tarafından 377 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada korumacı sessizlik puanı diğer sessizlik alt boyutlarından yüksek düzeyde bulunmuştur. Çalışmada korumacı sessizlik puanının yüksek düzeyde olması, çalışanların örgütlerini ve çalışma arkadaşlarını korumak için sessizliği tercih ettiklerinin bir göstergesidir. Aynı zamanda çalışanların kurumları ile işbirliğine önem verdikleri, kuruma zarar vermekten kaçındıkları ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini de önemsedikleri düşünülmektedir.

Problem çözme becerisi ölçeğinin toplam puan ortalaması $87,47 \pm 22,71$ olarak bulunmuştur. Problem çözme becerisinin alt boyutları incelendiğinde, en yüksek puan ortalamasının aceleci yaklaşım alt boyutuna ($28,67 \pm 8,55$); en düşük puan ortalamasının ise değerlendirici yaklaşım alt boyutuna ($7,82 \pm 3,29$) ait olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde Bozdemir (2012) tarafından 203 eğitim yöneticisi üzerinde, Başol'un (2014) 126 hemşire üzerinde, Yıldırım'ın (2016) 410 hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda da en düşük puan ortalaması değerlendirici yaklaşıma ait olup bu çalışma ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Morrison ve Milliken 2000 yılında, çeşitli sektörlerde çalışan 40 tam zamanlı çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada cinsiyeti, örgütsel sessizliği etkileyen bir faktör olarak belirtmişlerdir. Morrison ve Milliken'in görüşlerini destekleyecek şekilde bu çalışmada da cinsiyet açısından örgütsel sessizliğin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik düzeyinin cinsiyet açısından yapılan değerlendirmeleri incelendiğinde, erkeklerin kabullenici sessizlik düzeylerinin

kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgudan yola çıkılarak erkeklerin örgüt içerisinde meydana gelen durumlara ve verilen kararlara yönelik kendi fikirlerinin değiştirici bir etkiye sahip olmadığı inancı ve değişimin gerçekleşmeyeceği düşüncesi ile mevcut durumu kabullenerek konuşmaktan kaçındıkları, bilinçli sessizliğe yöneldikleri söylenebilir. Acaray (2014) 462 idari çalışan üzerinde ve Saçılık'ın (2014) 220 ilaç firması çalışanı yapmış oldukları çalışmalarda benzer şekilde erkek çalışanların kabullenici sessizlik düzeyleri kadın çalışanlardan daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Yeşilaydın ve ark.(2016) 481 kamu hastanesi çalışanı, Kâhya (2013) 442 sigorta şirketi çalışanı üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda ise kadınların sessizlik düzeylerinin erkeklerin sessizlik düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Suzuki ve Ahluwalia (2004) yapmış oldukları çalışmada erkeklerin özerk bir benlikleri olduğundan, kadınların ise var olma ve ilişki kurma yöntemleri ile yakından ilişkili olduğundan söz etmektedir. Cinsiyetlerden kaynaklanan bu farklılıkların ise problem çözme becerilerinin nasıl algılandığını etkilediğini savunmaktadır. Problem çözme becerisi cinsiyet açısından değerlendirildiğinde kadınların problem çözme becerisinin, erkeklerden daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bulgu kadınların problem çözmeye yönelik algılarının erkeklerden daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu durumun Türk toplum yapısında kadınların aile içerisinde birçok görevi üstleniyor olması ve günlük hayatta farklı birçok problem ile karşılaşmasından kaynaklandığı, beraberinde kadınların bebek bakımı konusunda daha büyük bir rol üstlenmesi sebebiyle problem çözümünde daha etkin olabildiği düşünülmektedir. Günlük yaşamda farklı işleri bir arada yürütmeye çalışan kadınların bu süreçlerde problemlerle karşılaşmasının kaçınılmaz olduğu, problemlere yönelik farklı çözüm önerileri üreterek bu anlamda deneyim kazandığı ve iş hayatındaki problemlere de pratik çözümlerle yaklaşabildiği düşünülmektedir. Gemlik ve Sur (2003) tarafından 50 özel hastane yöneticisi üzerinde yapılan çalışmada benzer şekilde kadınların problem çözme becerisi algıları erkeklere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Nota ve ark. (2013) tarafından İtalyan gençler üzerinde yapılmış olan çalışmada ise erkeklerin problem çözme becerisi algılarının kadınlardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Örgütsel sessizlik düzeyine yaş değişkeni etkisinin incelendiği analiz sonuçlarında, yaşa göre örgütsel sessizlik düzeyinde bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmanın aksine Milliken ve diğerlerinin (2003) yapmış oldukları çalışmada ise örgütsel sessizlik ile yaş arasında ilişki olduğu üzerinde durulmuştur. Yaşı daha genç ve iş hayatında deneyimsiz olarak görülen bireylerin örgütsel sessizlik davranışını gösterdiklerine değinilmiştir. Özkan ve ark. (2015) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da 60 yaş üzeri bireylerin 31-40 yaş arası bireylere göre örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur.

Yaş değişkeni açısından problem çözme becerisi incelendiğinde, yaşı yalnızca problem çözme becerisinin alt boyutlarından olan kaçınan yaklaşım ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yaş arttıkça problem çözmede kaçınan yaklaşım puanının arttığı görülmüştür. Beler'in (2018) 290 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışmada yaş ile beraber problem çözme beceri algısının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Başol'un (2014) 126 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışmada benzer şekilde 30 yaş üzeri bireylerin problem çözme algıları 30 yaş altı bireylere göre yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Medeni durumun etkisinin incelenmiş olduğu analiz sonuçlarına göre medeni durumun örgütsel sessizlik ve problem çözme becerisi üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma sonuçlarının aksine Turgut'un (2015) 325 sağlık çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışmada evli bireylerin korumacı sessizlik düzeyleri bekâr çalışanlara göre yüksek düzeyde bulunmuştur. Uslu'nun (2016) 337 sağlık çalışanı üzerinde yapmış olduğu çalışmada ise bekâr çalışanların kabullenici sessizlik düzeyleri evli çalışanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Ocak'ın (2017) 77 turizm sektörü çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada evli çalışanların savunmacı sessizlik davranışı bekârlara göre yüksek bulunmuştur. Örgütsel sessizlik düzeyine medeni durumun etkisi konusunda farklı bulgular elde edildiği görülmektedir. Problem çözme becerisi konusunda yapılan çalışmalarda medeni durum değişkeni şöyledir; Nazlı (2013) tarafından 399 hemşire üzerinde yapılan çalışmada evli bireylerin problem çözme becerileri bekâr bireylerden yüksek düzeyde bulunmuştur. Farklı olarak Zihni'nin (2015) 350 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada bekâr çalışanların problem çözme algısının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmada örgütsel sessizlik düzeyleri öğrenim durumu açısından incelenmiş ve lise mezunu çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri lisans mezunu çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Acaray'ın (2014) 462 idari çalışan üzerinde yaptığı çalışmada da benzer şekilde lise mezunu bireylerin kabullenici ve savunmacı sessizlik düzeylerinin lisans mezunu bireylere göre yüksek daha düzeyde olduğu görülmüştür. Tayfun ve Çatır'ın (2013) 391 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmalarında ise lisans mezunu bireylerin savunmacı sessizlik düzeyleri ön lisans mezunu bireylere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Çalışmada lisans mezunu bireylerin beklenmeyen bu tutumu, kendilerini koruma amacıyla bilinçli olarak sessizliği tercih ettikleri şeklinde yorumlanmıştır.

Problem çözme beceri algısı ile öğrenim durumu karşılaştırması yapıldığında, lisans mezunu çalışanların problem çözme algılarının lise mezunu çalışanlara göre yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu durumun, lisans mezunu bireylerin almış oldukları eğitim ile beraber teorik bilgilerinin lise mezunlarına göre yüksek düzeyde olması sebebiyle problem çözme konusunda daha atılgan olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Özçakır'ın (2012) 405 hemşire üzerinde yaptığı ve Dinçer'in (2013) 467 spor yöneticisi üzerinde yaptığı çalışmalarda benzer şekilde lise mezunu çalışanların problem çözme algıları diğer çalışanlardan düşük düzeydedir. Yıldırım'ın (2016) 410 hemşire üzerinde yaptığı çalışmasında eğitim düzeyi arttıkça problem çözmede kendine güvenli yaklaşım algısının arttığı bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında örgütsel sessizlik ile toplam deneyim ve kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın aksine Yanık'ın (2012) 148 öğretmen üzerinde yapmış olduğu çalışmada 21 yıl ve üstü çalışma süresine sahip bireylerin savunmacı sessizlik düzeyleri anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu durum Yanık tarafından "hizmet süresi 21 yıl ve üstü olan öğretmenlerin ne yönetimle ne de öğretmen arkadaşları ile sorun yaşamak istemedikleri ve sorun yaşamadan emekli olmayı bekledikleri" şeklinde yorumlanmıştır. Çöp'ün (2015) 1060 otel çalışanına dair çalışmasında ise kurumda çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı sonucuna varılmıştır. Bu durum Çöp tarafından kurumda çalışma süresi arttıkça çalışan ile yönetim arasında

paylaşımların arttığı dolayısı ile iletişimin ve empati düzeyinin artarak örgütsel sessizliğin azaldığı şeklinde yorumlanmıştır.

Problem çözme becerisi ile toplam deneyim ve kurumdaki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu çalışmanın aksine Nazlı'nın (2013) 399 hemşire üzerinde yaptığı çalışmasında, deneyim süresi bir yılın altında olan çalışanların problem çözme algı düzeyleri 6 yıl ve üzeri deneyime sahip bireylere göre düşük düzeydedir. Dinçer'in (2013) 467 spor yöneticisi üzerinde yaptığı çalışmasında hizmet süresi 1-5 yıl olan çalışanların problem çözme algı düzeyleri hizmet süresi 16 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre düşük düzeyde bulunmuştur. Benzer olarak Başol'un (2014) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında görev süresi 3 yıldan az olan çalışanların problem çözme algı düzeylerinin, görev süresi 10 yıldan fazla olan bireylere göre düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Literatür incelendiğinde genel itibari ile çalışma süresinin artmasıyla beraber problem çözme algı düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu farklılığın, bireyin çalışma hayatında kazandığı deneyimler beraber problemlerin üstesinden gelme konusunda da deneyim kazanması ve problem çözme konusunda beceri sahibi olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Fakat bu konuda farklı araştırma sonuçlarının da olduğu görülmektedir. Samancı'nın (2018) eğitim yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında görev süresi arttıkça problem çözme becerisinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sessizlik düzeyi ile problem çözme becerisi arasındaki ilişkinin incelendiği analiz sonuçlarına göre iki değişken arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, örgütsel sessizlik puanı arttıkça toplam problem çözme becerisi puanının da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Problem çözme becerisi puanındaki artışın problem çözme becerisinin düşüklüğünü gösterdiği göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel sessizlik düzeyindeki artışın problem çözme becerisinde düşüşe sebep olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Günümüz çalışma hayatında bireyler, klasik yönetim döneminde söz konusu olan, iş yerinde bulunduğu süre içerisinde yalnızca kendinden beklenen işleri fiziksel gücünü kullanarak yapma ve kendinden bir şey katmama eğiliminden uzaklaşmıştır. Artık birey, çalışma hayatında "ben de varım", "benim de düşüncelerim ve fikirlerim var" görüşlerine

sahip olmaktadır. İş yerinde söz sahibi olma ve kararlara katılma konusunda çalışanın istekli olduğu bir yönetim anlayışı söz konusudur. Geçmişten bugüne çalışanların bilinçlenmesi, teknolojinin gelişerek tüm dünyada olup bitenden haberdar olunması, çalışanların eğitim düzeylerinin de artarak hayattan ve iş dünyasından beklentilerinin farklılaşması gibi sebepler de çalışanın çalışma hayatındaki iletişiminin, düşüncelerini ifade edebilmesinin önemini artırmıştır. Aynı zamanda çalışan kendinden bir şeyler katabildiği ölçüde kuruma kendini ait hissedebilmekte, kuruma değer katabilmektedir.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik tutumunun problem çözme becerisine etkisi incelenmiş ve örgütsel sessizlikteki artışın problem çözme becerisini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun, çalışma hayatında konuştuğu takdirde bir şeyin değişmeyeceği inancı veya zarar göreceği düşüncesiyle sessizliği tercih eden bireyin kendini kuruma ait hissetmemesi, arkasında kurumunun desteğini hissedememesi, hata yapmaktan korkması gibi sebeplerle problem çözme becerilerinin azalmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Sessizliği tercih eden birey kendisini iş hayatında sürekli olarak tetikte veya diken üstünde hissedebilmektedir. Bireyin tüm benliği ile iletişim kurarak kendini ifade edememesi, fiziksel ve zihinsel olarak da potansiyelini ortaya çıkaramamasına yol açacaktır. Her anlamda benliğini özgürce ortaya koyamayan birey hata yapabilecektir, problemler karşısında kendi benliğini sergileyemeyecek ve rahatça çözebileceği problemler karşısında dahi çözümsüz kalabilecektir. Bununla beraber birey hata yapma korkusu ile problemi görmezden gelebilecek, probleminden kaçmayı tercih edebilecek ve bu durum daha büyük sorunlara yol açabilecektir. Her anlamda kurum açısından olumsuz bir durum söz konusudur. Çalışanın problem çözmedeki başarısızlıkları kurum faaliyetlerinin ilerlemesini sekteye uğratacak, başarısızlıklar doğuracaktır. Bu anlamda iş ortamında çalışana yönelik tutum oldukça önemlidir. Kendini mutlu ve özgür hisseden, bilgi, fikir ve deneyimlerinin değerli olduğunu hisseden birey sahip olduğu bu bilgi, fikir ve deneyimlerini özgürce ifade edebilecek, kurumunu benimseyecek, karşılaştığı problemlere korkmadan yaklaşarak maksimum verimi sağlamak adına çaba sarf edebilecektir. Breen'in (2004) çalışması da bu görüşü destekler niteliktedir. Bu çalışmada, çalışanların örgüt içerisinde karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmeleri için kurum içerisinde karar verme süreçlerine

Çalışanların da dâhil edilmesi gerektiğine değinmektedir. Çalışmada örgütsel sessizliğin istemsiz de olsa olumsuz bir problem çözüm sürecine sebep olduğundan bahsedilmektedir.

Örgüt içerisinde sessizliğı tercih eden bireyin sessizliğinin altında yatan sebep problem çözme becerisini etkilemektedir. Kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı gösteren bireylerin problem çözme becerilerinin azaldığı görülmektedir. Bununla beraber korumacı sessizlik düzeyi yüksek olan bireylerin problem çözme becerilerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kurumunu ve çalışma arkadaşlarını korumak için kurumu ve çalışma arkadaşları ile ilgili bilgileri paylaşmamayı tercih eden ve koruma amaçlı sessizlik düzeyi yüksek olan bireylerin problem çözme becerilerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, örgüt içerisinde sessizliğı tercih eden bireylerin, kurumda karşılaştıkları problemlere yönelik çözüm becerilerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Kurumda örgütsel sessizliğin önüne geçilmesinin, problem çözme becerisinde gelişmeyi sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun için yapılması gereken ise çalışanları kurumda alınan kararlara dâhil edebilmek, öngörülen bir değişiklik söz konusu ise ilgili çalışanların fikirlerini sunmasını sağlamak, kurumda bulunan tüm çalışanların fikir ve görüşlerini sunmalarını sağlayacak ortam oluşmasını sağlayarak tüm görüşlerin değerlendirilmesini sağlamak olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar düşüncelerini bir baskı veya korku durumu olmadan ifade edebilmeli, kendisini bu anlamda güvende hissetmeli ve dile getirdiğı her düşünceye değer verildiğini bilmelidir. Tüm bunlar, sağlık alanında önemli söz hakkına sahip olan, sağlığı yönetmeyi görev bilen sağlık yöneticilerinin çalışanlara karşı tutumları ile mümkün olabilecektir.

Örgütsel sessizlik ve problem çözme becerisi arasındaki ilişkinin incelendiğı çalışmaların uluslararası literatürde az sayıda olması ve ulusal literatürde hiç olmaması, bu değişkenlerin yeni çalışmalar ile incelenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, örgütsel sessizlik düzeyinin problem çözme becerisi üzerine etkisini incelemek üzere, kamu hastanesinde çalışmakta olan yönetici ve idari birim çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Örgütsel sessizliğin problem çözme becerisi

üzerine etkisinin değerlendirildiği özel hastaneler üzerinde yapılacak bir çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda özel sektör ile kamu sektörü arasında bir karşılaştırma yapabilmek adına, iki sektör grubuna ait sağlık yöneticilerinin dâhil olduğu bir çalışma ile aynı değişkenlerin değerlendirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Diğer yandan bu çalışmanın örneklem büyütülerek gerçekleştirilmesi, sağlık kuruluşlarının önleyici ve düzeltici kararlar alması konusunda yardımcı olabilecektir.



8. KAYNAKLAR

Abazov R. How to Improve Your Problem-Solving Skills. QS Top Universities, 2016. <https://www.topuniversities.com>. Erişim Tarihi: 22 Haziran 2019.

Acaray A. Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İsten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2014, Kocaeli (Danışman: Doç. Dr. H Gündüz Çekmecelioğlu).

Acaray A, Gündüz Çekmecelioğlu H, Akturan A. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. International Journal of Social Science. 2015; 32: 139-157.

Adair J. (2017). Karar Verme ve Problem Çözme Çeviren: Korkmaz G. 3. Baskı, Pegem Akademi. Ankara; 2017, s:1-4.

Adamska K, Jurek P. Adaptation of the Four Forms of Employee Silence Scale in a Polish Sample. Current issues in personality psychology. 2017;1-11.

Akbulut Y. Hastane Yönetimi, Yöneticisi ve Türkiye'deki Uygulama. Tatar M (Ed.), Sağlık Kurumları Yönetimi-I içinde. T.C Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir; 2012 s: 166-191.

Akdur R. Türkiye'de Sağlık Hizmetleri ve Avrupa Topluluğu Ülkeleri ile Kıyaslanması. A.Ü.T.F. Halk Sağlığı Anabilim Dalı, 1999 (Güncelleme: 2005).

Akgün S. Karl Popper'ın Tarih, Toplum ve Siyaset Felsefesi Üzerine Görüşleri. Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi. 2009;7:59-76.

Aksoylu S. Hastane İşletmelerinde Değer Akış Maliyetlemesi. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi. 2014;7:260-272.

Aisha B, Zamri SNS, Abedalaziz NAM, Ahmad M, Satti U. Factors Affecting Differential Equation Problem Solving Ability of Students at Pre-University Level: A Conceptual Model. Malaysian Online Journal of Educational Sciences. 2017;5:13-24.

Albert D, Steinberg L. Age Differences in Strategic Planning as Indexed by the Tower of London. Child Development. 2011;82:1501-1517.

AlMutairi ANM. The Effect of Using Brainstorming Strategy in Developing Creative Problem Solving Skills Among Male Students in Kuwait: A Field Study on Saud Al-Kharji School in Kuwait City. Journal of Education and Practice. 2015;6:136-146.

Amiri A, Kahnali MZ, Alamdari A, Nejad RA. Investigating the Relationship Between Silence and Organizational Commitment. *Revista Publicando*; 2018; 893-906.

Arslan C. Kişilerarası Çatışma Çözme ve Problem Çözme Yaklaşımlarının Yükleme Karmaşıklığı Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2005;75-93.

Aslan S, Erdem R. Hastanelerin Tarihsel Gelişimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2017;2:7-21.

Atasever M, Gözlü M, Özaydın MM, Güler H, Örnek M, Barkan OB, Kavak Y, İlhan N. Şehir Hastaneleri Modelinin Kavramsal Çerçevesi. Atasever M (ed.), *Şehir Hastaneleri Araştırması içinde. Sağlık-Sen Stratejik Araştırmalar Merkezi Enstitüsü, Ankara*, 2018.

Bal İncebacak B, Ersoy E. Creative Problem Solving Skills of Secondary School Students. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi*. 2018;12:1-24.

Baumgartner J. The Basics of Creative Problem Solving – CPS, 2010. <http://www.integratingengineering.org>, Erişim tarihi: 10 Haziran 2019.

Başer DA, Kahveci R, Koç EM, Kasım İ, Şencan İ, Özkara A. Etkin Sağlık Sistemleri İçin Güçlü Birinci Basamak. *Ankara Med J*. 2015;15:26-31.

Başol E. Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Otonomi Kişilik Özellikleri ve Problem Çözme Becerilerinin Belirlenmesi. *Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2014, Ankara (Danışman: Yrd. Doç. Dr. K Tekin).

Bayın G, Yeşilaydın G, Esatoğlu AE. Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2015;7:248-266.

Bayraktaroğlu S, Demir K. İşyerinde Karar Verme ve Problem Çözme Yöntemleri. *İş ve Meslek Danışmanlığı Derneği*. 2011; 466-476.

Beheshtifar M, Borhani H and Moghadam MN. Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2012; 2:275-282.

Belir M. Hemşirelerin Örgütsel Yaratıcılık Algıları ve Problem Çözme Becerileri. *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, 2018, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. AN Bahçecik).

Bhardwaj G, Crocker A, Sims J and Wang RD. Alleviating the Plunging-in Bias, Elevating Strategic Problem- Solving. Academy of Management Learning & Education. 2017;17:279-301.

Bogosian R. Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employees' Lived Experiences of Silence in Work Group Settings. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences. 2012;73:1577.

Borue YL, Sokol-Hessner P, Daw ND. Deciding How To Decide: Self-Control and Meta-Decision Making. Trends in Cognitive Sciences. 2015;20:1-11.

Breen V. The Effect of Using Harley's Consensus Problem-Solving Model on Perceived Communication Openness in Team Decision-Making/Problem Solving. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University. Doctor of Business Administration, 2004.

Brinsfield CT. Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors. The Ohio State University, 2009 (Advisor: Lewicki RJ).

Canpolat D. Hastane Yönetimi. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Web Sitesi: <http://webcache.googleusercontent.com>, Erişim tarihi: 27 Ocak 2019.

Cause and Effect Analysis Using the Ishikawa Fishbone & 5 Whys. City Process Management, 2008. <http://www.cityprocessmanagement.com>, Erişim tarihi: 01 Haziran 2019.

Chaudhry NG, Rasool G. A Case Study on Improving Problem Solving Skills of Undergraduate Computer Science Students. World Applied Sciences Journal. 2012;1:34-39.

Cheng SC, She HC, Huang LY. The Impact of Problem-Solving Instruction on Middle School Students' Physical Science Learning: Interplays of Knowledge, Reasoning, and Problem Solving. Journal of Mathematics, Science and Technology Education. 2018;14:731-743.

Civelek, M. Öğrenme Psikolojisi, 2014. <http://www.rehberlik.biz.tr>, Erişim tarihi: 27 Ocak 2019.

Csapó B, Funke J.. Centre for Educational Research and Innovation. 2017; ss:36.

Çam S, Tümkaya S. Kişilerarası Problem Çözme Envanteri'nin (KPÇE) Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi. 2016;3:95-111.

Çavuşoğlu S, Köse S. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2016;18:115-146.

Çayırkaya M, Acar ÖE. Bir Üretim Hattında Meydana Gelen Hataların Önem Derecelerinin İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ile Belirlenmesi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2016;13:272-288.

Çelebi AK, Cura S. Etkinlik Göstergeleri Açısından Sağlık Sistemleri: Karşılaştırmalı Bir Analiz. Maliye Dergisi. 2013;47-67.

Çelenk O. Hemşirelerin Problem Çözme Becerilerinin Araştırılması: Bir Hastane Uygulaması.

Çıraklı Ü, Gözlü M, Gözlü K. Sağlık Kurumlarında Algılanan Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Yozgat'ta Yer Alan İki Hastanenin Yatan Hastaları Üzerinde Bir Çalışma. Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi. 2014;7:61-82.

Çöp S. Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2015, Ankara (Danışman: Prof. Dr. Y Öztürk).

Demir Ö. Ortaokul Öğrencilerinde Problem Çözme ve Bilişsel Farkındalık Beceri Düzeylerinin İncelenmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi. 2016;24:789-802.

Demirtaş H, Dönmez B. Secondary School Teachers' Perceptions About Their Problem Solving Abilities. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2008;9:177-198.

Deniz N, Noyan A. The Relationship Between Employee Silence and Organizational. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013;99:691-700.

Dillon RL, Rogers EW, Oberhettinger DJ, Tinsley CH. A Different Kind of Organizational Silence: When Individuals Fail to Recognize a Problem Exists. 2016 IEEE Aerospace Conference. McDonough School of Business, Georgetown University, Washington, 2016.

Diğer N. Spor Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri ile Problem Çözme Becerileri Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2013, Ankara (Danışman: Prof. Dr. AA Yetim).

Dobson KS ve Dozois DJA. Historical and Philosophical Bases of the Cognitive-Behavioral Therapies. In Keith S. Dobson(Edt), Handbook of Cognitive-Behavioral Therapies. New York: The Guilford Press. 2010:3-38

Dostál J. Theory of Problem Solving. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014;1-9.

Dunbar K. Problem Solving. In Bechtel W, Graham G (Eds.). *A Companion to Cognitive Science*. London, England: Blackwell; 1998, p:289-298.

Egeci IS, Gencoz T. The Effects of Attachment Styles, Problem-Solving Skills, and Communication Skills on Relationship Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2011;30:2324-2329.

Eichmann B, Goldhammer F, Greiff S, Pucite L, Naumann J. The Role of Planning in Complex Problem Solving. *Computers & Education*. 2018:1-29.

Ekawati R, Kohar AW, Imah EM, Amin SM, Fiangga S. Students' Cognitive Processes in Solving Problem Related to the Concept of Area Conservation. *Journal on Mathematics Education*. 2019;10:21-36.

Erenler Tekmen E, Çetin A, Torun T. Çalışanların Öz-yeterlilik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2016; 12:71-88.

Erigüç G, Özer Ö, Songür C, Turaç İS. Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2014;4:61-84.

Fapohunda TM. Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*. 2016; 2: 83-103.

Fedor A, Szathmáry E, Öllinger M. Problem Solving Stages in the Five Square Problem. *Frontiers in Psychology*. 2015;6:1-13.

Ferguson O, Heinz K. Force Field Analysis. University of Illinois at Urbana-Champaign, 2014. <https://meas.illinois.edu>. Erişim tarihi: 01 Haziran 2019.

Fischer A, Greiff S, Funke J. The Process of Solving Complex Problems. *The Journal of Problem Solving*. 2012;4:19-42.

Fleischer J, Buchwald F, Leutner D, Wirth J, Rumann S. Analytical Problem Solving: Potentials and Manifestations. Csapó B and Funke J (ed.), in *The Nature of Problem Solving*. Educational Research and Innovation, 2017.

Gemlik N, Ayanoğlu Şişman F. Sağlık Kurumlarında Yönetim. A Yıldırım Kaptanoğlu (Ed.), *Sağlık Yönetimi içinde*. Beşir Kitabevi. İstanbul; 2011, s:90-120.

Gemlik N. Hastane Yöneticiliği Temel Yaklaşımlar ve Öneriler. Nobel Akademik Yayıncılık; 2018, s:1-6.

Gemlik N, Sur H. Özel Hastane Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerini Algılama Düzeylerine İlişkin Bir İnceleme. Modern Hastane Yönetimi Dergisi. 2003;7:1-5.

Öllinger M and Goel V. Problem Solving. Glatzeder BM et al. (ed.). In Towards a Theory of Thinking. Springer Science & Business Media. Berlin Heidelberg; 2010, s:3-21.

Özçakır E. Farklı Statüde Hizmet Veren Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme Etkinliklerinin Değerlendirilmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. H İşsever).

Gomes A, Mendes AJ. Problem Solving in Programming. 19th PPIG Annual Workshop. Joensuu, Finland, 2007:216-228.

Gökkaya D, Eroymak S, İzgüden D. Kamu Özel Ortaklığı Bağlamında Şehir Hastanelerinin Değerlendirilmesi. Social Sciences Studies Journal. 2018;4:2235-2243.

Göktaş Kulualp H, Çakmak A. Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2016;12: 123-146.

Göktaş Kulualp H. Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2015, Zonguldak (Danışman: Doç. Dr. AF Çakmak).

Gül H, Özcan N. Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2011; 1:107-134.

Güngör Önlen B, Öngel V. Türkiye'de Sağlık Yöneticiliği Eğitimi ve Yüksek Lisans Öğrencilerinin Öz Değerlendirmeleri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2018;23:887-903.

Güven D, Şimşek T, Güven A. Sağlık Yönetimi Kapsamında Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: MENA Ülkeleri Üzerine Bir Panel Regresyon Analizi. Sosyoekonomi. 2018;26:33-55.

Halis M, Adaloğlu Ay D. Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 2017;18:43-62.

Harlos C, Pinder C and Karen P. Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2001;20:331-369.

Hayran O. Sağlık Yönetimi Yazıları. Ankara, SAGE Yayınları; 2012, s:51-58.

Heppner PP, Heppner MJ. Psychotherapy and Problem-Solving Appraisal: Science Informing Practice to Help People Solve Unsolvable Problems. *Counselling Psychology Quarterly*. 2013;26:238-249.

Heppner PP, Pretorius TB, Wei M, Lee D, Wang YW. Examining the Generalizability of Problem-Solving Appraisal in Black South Africans. *Journal of Counseling Psychology*. 2002;49:484-498.

Hozouri M, Yaghmaei M and Bordbar H. Clarifying the Impacts of Organizational Silence on Organizational Commitment with Controlling the Effects of Organizational Rumors. *Management Science Letters*. 2018; 8:533-542.

Huber M, Green LW, Horst HE, Jadad A. How Should We Define Health?. *BMJ*. 2011; 1-3.

Hutchison P, Abrams D, Christian J. The Social Psychology of Exclusion. *Multidisciplinary Handbook of Social Exclusion Research*. 2007,s:29-57.

Ilie G, Ciocoiu CN. Application of Fishbone Diagram to Determine the Risk of an Event with Multiple Causes. *Management Research and Practice*. 2010;2:1-20.

Ju D, Ma L, Ren R, Zhang Y. Empowered to Break the Silence: Applying Self-Determination Theory to Employee Silence. *Organizational Psychology*. 2019;10:1-10.

Kafcheh P, Lotfi B. Survey the Relation Between Social Capital and Organizational Silence (Study about: The Employees of Governmental Organizations in Marivan). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*. 2015;65:32-39.

Kahveci G, Demirtaş Z. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*. 2013;38:50-64.

Kahya C. Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2015;5:293-314.

Kaiser H. What Is Problem Solving? Mind Tools: <https://www.mindtools.com>, Erişim tarihi: 24 Ekim 2018.

Kaptanoğlu AY. Sağlık Yönetimi. Kaptanoğlu AY(Ed.), Sağlık Yönetimi içinde. Beşir Kitabevi. İstanbul; 2010, s:15-89.

Karagöz Ş. Presenteism ve Örgütsel Sessizlik Kavramlarına Yönelik Bir Literatür Taraması. International Journal of Academic Value Studies. 2017;3:72-77.

Keringil Çelik S. Sınıf Öğretmeni Adaylarının Sosyal Sorun Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi. 2016;5:282-294.

Kılıç A, Ayas MB. Fen Bilimlerinde Analogik ve Seçici Düşünme: Seçici Problem Çözme Modelinin Fen Bilimlerine Uyarlanması. Türk Üstün Zekâ ve Eğitim Dergisi. 2017;7: 126-140.

Kim JN, Grunig JE. Problem Solving and Communication Activeness: A Situational Theory of Problem Solving. Journal of Communication, 2011;61:120-149.

Kim KS, Choi JH. The Relationship Between Problem Solving Ability, Professional Self Concept, and Critical Thinking Disposition of Nursing Students. International Journal of Bio-Science and Bio-Technology. 2014;6:131-142.

Kourmoussi N, Xythali V, Theologitou M, Koutras V. Validity and Reliability of the Problem Solving Inventory (PSI) in a Nationwide Sample of Greek Educators. Social Sciences. 2015;5:1-11.

Kowalski RM. Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences. Psychological Bulletin, 1996;2:179-96.

Küçükilhan M, Lamba M. Üniversite Hastanelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar (Hasta Hakları Örnek Olayı). Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 2007; 9, 111-138.

Lau Y. Factors Affecting the Social Problem-Solving Ability of Baccalaureate Nursing Students. Nurse Education Today. 2014;34:121-126.

Liang T, Wang Y. Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics. American Journal of Industrial and Business Management. 2016;6:640-648.

Maghan M. Problem Solving Style and Coping Strategies: Effects of Perceived Stress. Scientific Research Publishing. 2017;8:2332-2351.

Malaspina C. The Spiral of Silence and Social Media: Analysing Noelle-Neumann's Phenomenon Application on the Web During the Italian Political Elections of 2013. MSc in Media and Communications, 2014.

Marinova D, Singh SK and Singh J. Frontline Problem-Solving Effectiveness: A Dynamic Analysis of Verbal and Nonverbal Cues. Journal of Marketing Research LV. 2018;178–192.

McNamara C. Basic Guidelines to Problem Solving and Decision Making. Authenticity Consulting, LLC, 2007.

Megep. Problem Çözme. Büro Yönetimi ve Sekreterlik içinde. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. Ankara; 2008, s:3-10.

Megep. Problem Çözme. Büro Yönetimi içinde. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. Ankara; 2011.

Megep. Sağlık Kurumları ve Personel Yönetimi. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. Ankara; 2011, s:18-25.

Mienaltowski A. Everyday Problem Solving Across the Adult Life Span: Solution Diversity and Efficacy. Ann NY Acad Sci. 2011;1235:75-85.

Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PF. An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. Journal of Management Studies. 2003;40:1453 – 1476.

Morrison EW, Milliken F. Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in a Pluralistic World. Academy of Management Review. 2000;25:706-725.

Mortaş M, Safran B. Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitimi Fakültesi Dergisi. 2004;143-172.

Mosadeghrad AM. Factors Influencing Healthcare Service Quality. International Journal of Health Policy and Management. 2014; 3:77-89.

Mut GB, 2018. www.gbmut.com, Erişim tarihi: 01 Haziran 2019.

Nafei WA. Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success. Case Studies Journal. 2016;5:144-164.

Nayab N. What are the Factors that Affect Problem-Solving Activities?. Bright Hub PM, 2010. www.brighthubpm.com, Erişim tarihi: 14 Nisan 2019.

Nazlı S. Hemşirelerde Duygusal Zekâ ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konya İli Örneği. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2013, Konya (Danışman: Doç Dr. M Özata).

Nezu AM., Nezu CM and D’Zurilla TJ. Problem-Solving Therapy a Treatment Manual. New York: Springer Publishing Company, 2013.

Noelle-Nuemann E. A First Look at Communication Theory. Em Griffin, the Leading College Text in the Field of Communication Theory. www.afirstlook.com. Erişim: 10 Haziran 2019.

Nota L, Heppner PP, Ginevra MC, Ferrari L, Heppner MJ, Soresi S. Development of the Problem Solving Inventory With Italian Youth. International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation. 2013;2:181-193.

Ocak Y. Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2017, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. HH Sümen).

Oghenewiroro Odu. Relationship between Nominal Group Techniques and Concurrent Engineering: A Review. International Journal of Latest Research in Engineering and Technology. 2017;3:47-62.

Oğuz V, Köksal Akyol A. Problem Çözme Becerisi Ölçeği (PÇBÖ) Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 2015;44:105-122.

Osborn, A. Osborn: Yaratıcı Problem Çözme Süreci. Idea Sandbox, <https://idea-sandbox.com>, Erişim tarihi: 19 Aralık 2018.

Özateş M, Şahin M, Şenol S, Terzi F, Yörükoğlu S, Köksal G, Serin Y. Düşük Hacimli Üretim İçin Kalite Kontrol Sistemi Tasarımı. Endüstri Mühendisliği Dergisi. 2012;23:40-58.

Özkan E, Tengilimoğlu D, Yılık P. The Interaction Between Organizational Silence Climate and Employees Behaviors in The Field of Health. International Conference on Marketing and Business Development Journal. 2015;1:252-260.

Özsarı SH. Sağlık Yönetimi ve Sağlık Eğitimi İlişkisi. Yükseköğretim Dergisi. 2013;3: 9-11.

Öztürk E. Maliyet Kontrolü ve Yönetimi İçin Bir Yöntem Önerisi: Standart Maliyet Sapmalarının Dinamik Analizi. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2017;6:16-32.

Pal A, Poyen EF. Problem Solving Approach. International Journal of Advanced Engineering Research and Science. 2017;4:184-189.

Papadimos TJ. Reflective Thinking and Medical Students: Some Thoughtful Distillations Regarding John Dewey and Hannah Arendt. Philos Ethics Humanit Med. 2009;4.

Parijat P, Bagga S. Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. International Research Journal of Business and Management. 2014;7:1-8.

Park SI, Jang SY. Critical Factors Influencing Problem-Solving Ability in Online Learning Environment. The Snu Journal of Education Researc. 2010;25-56.

Pokras A. Problem Solving for Teams: Make Consensus More Achievable. Axzo Press, 2010.

Polya G. How to Solve It. Expanded Princeton Science Library Edition: America: 2004, p:3.

Popper KR. Hayat Problem Çözmektir. Çeviren: Nalbant A. 3. baskı, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul; 2005, s:125-252.

Porten- Cheé P, Eilders C. Spiral of Silence Online: How Online Communication Affects Opinion Climate Perception and Opinion Expression Regarding the Climate Change Debate. Studies in Communication Sciences. 2015; 15:143-150.

Premeaux, S.. Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in The Workplace. Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, Dissertation, 2001.

Saçılık T. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. C Çetin).

Samancı B. Okul Yöneticilerinin Karar Verme ile Problem Çözme Yaklaşımları Arasında İlişkisel ve Karşılaştırmalı Çözümlemeler: Ankara İl Örneği. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2018, İstanbul (Danışman: Prof Dr. A Baykal).

Sandy P. Problem Solving for Teams. United States of America: Crisp Fifty-Minute Series, 2010.

Saraçoğlu AS, Kanmaz A. Eğitim Fakültesi Birinci Sınıf Öğrencilerinin Problem Çözme Becerilerine Genel Bir Bakış. e-Journal of New World Sciences Academy. 2012;7:683-699.

Sayım F. Sağlık Hizmetinin Özellikleri. Sağlık Piyasası ve Etik, MKM Yayıncılık. Bursa, 2011;17-28.

Seunghye H. Factors Affecting Nursing Students' Problem-solving Ability. International Information Institute. 2017;20:4607-4615.

Shaheen A, Nassar OS, Amre H, Mansour AMH. Factors Affecting Health-Promoting Behaviors of University Students in Jordan. Scientific Research Publishing Inc.2015; 7:1-8.

Siddiqui MI. Hospital Administration. Shas KS, Ilyas M, Ansari MA, Siddiqui MI. In Community Medicine and Public Health, Time publishers. 2016;s:235-46.

Silao IV. Factors Affecting the Mathematics Problem Solving Skills of Filipino Pupils. International Journal of Scientific and Research Publications. 2018;8:487-497.

Slade MR. The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development the George Washington University in Partial Fulfillment the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Dissertation Submitted to, 2008 (Dissertation directed by: Prof.Dr. CV Croswell).

Sonnier BM, Lassar WM. An Empirical Evaluation of Graham's Model of Principled Organizational Dissent in the Whistleblower Context Post-SOX. Journal of Forensic & Investigative Accounting. 2013;5:131-174.

Soylu C, Pala FC. Problem Çözme Performansında Yaşa Bağlı Farklılıklar. Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar. 2018;10:280-291.

Sozen H. The Effect of Physical Education and Sports School Training on Problem Solving Skills of the Athletes. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2012;46:4186-4190.

Sureerattanan N. Applying SWOT Analysis to Solve a Learning Problem: An Experiential Case at Thai-Nichi Institute of Technology. International Conference on Educational Research and Sports Education. Atlantis Press. 2013:176-178.

Surya E, Putri FA, Mukhtar. Improving Mathematical Problem-Solving Ability and Self-Confidence of High School Students Through Contextual Learning Model. Journal on Mathematics Education. 2017;8:85-94.

Suzuki LA, Ahluwalia MK. Two Decades of Research on the Problem Solving Inventory a Call for Empirical Clarity. The Counseling Psychologist. 2004;32:429-438.

Şahin Ç. Problem Çözme Becerisinin Temel Felsefesi. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi. 2004:160-171.

Şahin H, Yalçın B. Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki: İzmir İli Çiğli İlçesi Devlet İlkokullarına İlişkin Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. 2017;15:60-90.

Şahin N, Şahin NH, Heppner PP. The Psychometric Properties of the Problem Solving Inventory. Cognitive Therapy and Research. 1993;17:379-396.

Şimşek E, Aktaş H. Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2014;14:121-136.

T.C. Resmi Gazete. Özel Hastaneler Yönetmeliği, İkinci Bölüm. 27.03.2002 (Güncelleme: 2010). Sayı: 24708.

T.C. Resmi Gazete. Özel Hastaneler Yönetmeliği. 21.10.2006. Sayı: 26326.

T.C. Resmi Gazete. Sağlık Meslek Mensupları ile Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Diğer Meslek Mensuplarının İş ve Görev Tanımlarına Dair Yönetmelik- Ek 2, 22 Mayıs 2014. Sayı: 29007, Sağlık Bakanlığı.

T.C. Resmi Gazete. Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. 05.05.2005. Sayı: 17927.

Tabish DS. Hospital Management: Challenges and Strategies. In Hospital & Health Services Administration: Principles & Practice. Oxford University Press, 2005.

Taneli B, Şahin H. Cumhuriyetten Önce ve Sonra Ülkemizde Hastaneler, Çocuk Hastaneleri ve Tıp Eğitimi, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2013.

Taşkıran E. Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2010, İstanbul (Danışman: Prof Dr. C Çetin).

Tayfun A, Çatır O. Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi. 2013;5:114-134.

Tengilimoğlu D, Işık O, Akbolat M. Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2009 (Güncelleme: 2018), s:69-84.

Tengilimoğlu D. Hastane Yönetimi ve Organizasyonu. Tatar Y (Ed.) Sağlık Kurumları Yönetimi-I içinde. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını. Eskişehir; 2012,s: 46-75.

Tetik S, Açıkgöz A. Duygusal Zekâ Düzeyinin Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisi: Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 2013;87-97.

Turgut M. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, Sakarya (Danışman: Doç. Dr. M Akbolat).

Türkiye İş Kurumu, İşkur. Türk Meslekler Sözlüğü. <https://esube.iskur.gov.tr>, Erişim tarihi: 02 Şubat 2019.

Uçar Z. Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2016;31:311-342.

Ulusoy H, Tosun N, Aydın JC. Türkiye’de Sağlık Yönetimi Alanında Lisans Eğitimini Sürdürmekte Olan Öğrencilerin Genel Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. 7.Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Konya; 2014, s:10-22.

Uslu S. Örgütsel Sessizlik İle İşten Ayrılma Niyeti ve İş Güvencesi Memnuniyeti Etkileşimi: Özel Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. H Aktaş).

Ünsal Y, Ergin İ. Fen Eğitiminde Problem Çözme Sürecinde Kullanılan Problem Çözme Stratejileri ve Örnek Bir Uygulama. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 2011;72-91.

Üçok D, Torun A. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 2015;2:27-37.

Üngüren E, Ercan A. Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2015;7:115-156.

Van Dyne L, Sang A, Botero IC. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 2003;40:1359-1392.

World Health Organization. Comprehensive Safe Hospital Framework. Safe Hospitals Initiative, 2015.

World Health Organization. Delivering Quality Health Services. World Health Organization, OECD, and International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2018.

Yalçın B, Tetik S, Açıkgöz A. Yüksekokul Öğrencilerinin Problem Çözme Becerisi Algıları ile Kontrol Odağı Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 2010;2:19-27.

Yalçınsoy A. Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. The Journal of Social Science. 2017;1:1-19.

Yanık C. Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. C Çetin).

Yaşar O. Davranışsal Karar Verme-Düşünme, Problem Çözme. Detay Yayıncılık, Ankara, 2016.

Yay, T. Bilim Felsefesi, Karl Popper, Eleştiri ve İktisat. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilim ve Eleştiri Dergisi, 2008.

Yazlık DÖ, Erdoğan A. İşbirlikli Öğrenme ile Birlikte Kullanılan Problem Çözme Stratejilerinin Öğrenci Başarısı Üzerine Etkisi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi. 2016;17:1-16.

Yeşilaydın G, Bayın G, Esatoğlu AE, Yılmaz G. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 2016;18:14-22.

Yıldırım A, Hacıhasanoğlu R, Karakurt P, Türkleş S. Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri ve Etkileyen Faktörler. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 2011;8:905-921.

Yıldırım N. Hemşirelerin Girişimci Kişilik Özellikleri, Problem Çözme Becerileri ve Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi. İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. B Mendi).

Yıldız L, Zırhhoğlu G, Yalçınkaya M, Güven Ş. Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Yaratıcılık ve Problem Çözme Becerileri. VAN/YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi. 2011:18-36.

Yüksel A. Hemşirelik Öğrencilerinin Problem Çözme Öz Değerlendirme Sonuçları ve Etkileyen Faktörler Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi. 2015;37-49.

Zihni E. Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Empati Kurma Becerileri, Umut Düzeyleri ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. S Çağlar).



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

1. Cinsiyet: () Kadın () Erkek
2. Doğum Yılıınız:
3. Medeni Durum: () Evli () Bekâr
4. Çocuğunuz var mı?: () Var () Yok
5. Öğrenim Düzeyi: () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans
() Doktora () Diğer
6. Unvanınız:
7. Toplam Deneyim:
8. Bu Hastanedeki Toplam Çalışma Süreniz:
9. Mesleğinizi ne kadar sevdiğinizi 10 üzerinden değerlendiriniz:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Aşağıdaki sorular **Örgütsel Sessizlik** ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye kesinlikle katılmıyorsanız (1), katılmıyorsanız (2), kararsızsanız (3), katılıyorsanız (4), tamamen katılıyorsanız (5) rakamının üzerine işaret koyunuz.

Örgütsel Sessizlik	1	2	3	4	5
1. Benimle ilgili olmayan değişime yönelik yapılan öneriler konusunda konuşmakta isteksiz davranırım.					
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.					
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.					
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5. Beni ilgilendirmedigini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmekten çekinirim.					
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım.					
8. Bu hastanede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9. Hastanedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.					
11. Bu hastane ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12. Bu hastaneye yarar sağlamak için hastaneye ait bilgileri korurum.					
13. Hastaneye ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14. Hastaneme zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15. Hastanemle ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

Bu envanterin amacı, günlük yaşıntınızdaki problemlerinize (sorunlarınıza) genel olarak nasıl tepki gösterdiğinizi belirlemeye çalışmaktır. Sözü ettiğimiz bu problemler, matematik ya da fen derslerinizdeki alışmış olduğunuz problemlerden farklıdır. Bunlar, kendini karamsar hissetme, arkadaşlarla geçinememe, bir mesleğe yönelme konusunda yaşanan belirsizlikler ya da boşanıp boşanmama gibi karar verilmesi zor konularda ve hepimizin başına gelebilecek türden sorunlardır. Lütfen aşağıdaki maddeleri elinizden geldiğince samimiyetle ve bu tür sorunlarla karşılaştığınızda tipik olarak nasıl davrandığınızı göz önünde bulundurarak cevaplandırın. Cevaplarınızı, bu tür problemlerin nasıl çözülmesi gerektiğini düşünerek değil, böyle sorunlarla karşılaştığınızda gerçekten ne yaptığınızı düşünerek vermeniz gerekmektedir. Bunu yapabilmek için kolay bir yol olarak her soru için kendinize şu soruyu sorun: “Burada sözü edilen davranışı be ne sıklıkla yaparım?”.

Yanıtlarınızı aşağıdaki ölçeğe göre değerlendirin:

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1. Hep böyle davranırım | 4. Arada sırada böyle davranırım |
| 2. Çoğunlukla böyle davranırım | 5. Ender olarak böyle davranırım |
| 3. Sıklıkla böyle davranırım | 6. Hiç böyle davranmam |

Hep

Hiç

Problem Çözme	1	2	3	4	5	6
1. Bir sorunumu çözmek için kullandığım çözüm yolları başarısız ise bunların neden başarısız olduğunu araştırmam.						
2. Zor bir sorunla karşılaştığımda ne olduğunu tam olarak belirleyebilmek için nasıl bilgi toplayacağımı uzun boylu düşünmem.						
3. Bir sorunumu çözmek için gösterdiğim ilk çabalar başarısız olursa o sorun ile başa çıkabileceğimden şüpheye düşerim.						
4. Bir sorunumu çözdükten sonra bu sorunu çözerken neyin işe yaradığını, neyin yaramadığını ayrıntılı olarak düşünmem.						
5. Sorunlarımı çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.						
6. Bir sorunumu çözmek için belli bir yolu denedikten sonra durur ve ortaya çıkan sonuç ile olması gerektiğini düşündüğüm sonucu karşılaştırırım						
7. Bir sorunum olduğunda onu çözebilmek için başvurabileceğim yolların hepsini düşünmeye çalışırım.						
8. Bir sorunla karşılaştığımda neler hissettiğimi anlamak için duygularımı incelerim.						
9. Bir sorun kafamı karıştırdığında duygu ve düşüncelerimi somut ve açık seçik terimlerle ifade etmeye uğraşmam. Ω						
10. Başlangıçta çözümünü fark etmesem de sorunlarımın çoğunu çözme yeteneğim vardır.						
11. Karşılaştığım sorunların çoğu, çözebileceğimden daha zor ve karmaşıktır.						
12. Genellikle kendimle ilgili kararları verebilirim ve bu kararlardan hoşnut olurum.						
13. Bir sorunla karşılaştığımda onu çözmek için genellikle aklıma gelen ilk yolu izlerim.						
14. Bazen durup sorunlarım üzerinde düşünmek yerine, gelişigüzel sürüklenip giderim.						
15. Bir sorunla ilgili olası bir çözüm yolu üzerinde karar vermeye çalışırken seçeneklerimin başarı olasılığını tek tek değerlendirmem.						
16. Bir sorunla karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.						

	Hep					Hiç
	1	2	3	4	5	6
Problem Çözme (devam)						
17. Genellikle aklıma ilk gelen fikir doğrultusunda hareket ederim.						
18. Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını ölçer, tartar, birbirleriyle karşılaştırır, sonra karar veririm.						
19. Bir sorunumu çözmek üzere plan yaparken o planı yürütebileceğime güvenirim.						
20. Belli bir çözüm planını uygulamaya koymadan önce, nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.						
21. Bir soruna yönelik olası çözüm yollarını düşünürken çok fazla seçenek üretmem.						
22. Bir sorunumu çözmeye çalışırken sıklıkla kullandığım bir yöntem, daha önce başıma gelmiş benzer sorunları düşündürmektir. Ω						
23. Yeterince zamanım olur ve çaba gösterirsem karşılaştığım sorunların çoğunu çözebileceğime inanıyorum.						
24. Yeni bir durumla karşılaştığımda ortaya çıkabilecek sorunları çözebileceğime inancım vardır.						
25. Bazen bir sorunu çözmek için çabaladığım halde, bir türlü esas konuya giremediğim ve gereksiz ayrıntılarla uğraştığım duygusunu yaşarım.						
26. Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.						
27. Yeni ve zor sorunları çözebilme yeteneğime güveniyorum.						
28. Elimdeki seçenekleri karşılaştırırken ve karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.						
29. Bir sorunla başa çıkma yollarını düşünürken çeşitli fikirleri birleştirmeye çalışmam. Ω						
30. Bir sorunla karşılaştığımda, bu sorunun çıkmasında katkısı olabilecek benim dışındaki etmenleri genellikle dikkate almam.						
31. Bir konuyla karşılaştığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, durumu gözden geçirmek ve konuyla ilgili olabilecek her türlü bilgiyi dikkate almaktır.						
32. Bazen duygusal olarak öylesine etkilenirim ki, sorunumla başa çıkma yollarından pek çoğunu dikkate bile almam.						
33. Bir karar verdikten sonra, ortaya çıkan sonuç genellikle benim beklediğim sonuca uyar.						
34. Bir sorunla karşılaştığımda, o durumla başa çıkabileceğimden genellikle eminimdir.						
35. Bir sorunun farkına vardığımda, ilk yaptığım şeylerden biri, sorunun tam olarak ne olduğunu anlamaya çalışmaktır.						

EK 2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ

Örgütsel Sessizlik Ölçeği hk.



Erkan TASKIRAN <erkantaskiran@duzce.edu.tr>

Sal 27.11.2018, 15:34

Siz



Elif Hanım merhaba, Orijinali Dyne, Ang ve Botero (2003)'e ait olan Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin tarafımdan yapılan çevirisini, bilimsel etik ve kaynak gösterim kurallarına uyma üzere çalışmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar

Doç.Dr. Erkan Taşkiran

Kimden: "elif uruç" <elif.uruc@hotmail.com>

Kime: erkantaskiran@duzce.edu.tr

Gönderilenler: 9 Kasım Cuma 2018 12:49:08

Konu: Örgütsel Sessizlik Ölçeği hk.

EK 3. PROBLEM ÇÖZME ENVANTERİ KULLANIM İZNİ

Problem Çözme Envanteri hk.

Aşağıda bulunan izin yazısı ile söz konusu ölçeğe ilişkin materyaller, Prof. Dr. Nesrin Hisli Şahin tarafından gönderilmektedir.

Sayın Öztürk,

Problem Çözme Becerileri Ölçeği'ni araştırma amaçlı olarak kullanmanızda benim açımdan bir sakınca bulunmamaktadır. Ancak Ölçeğin orijinalinin Paul Heppner tarafından geliştirilmiş olduğunu ve o nedenle kendisine gereken referansın verilmesi gerektiğini de hatırlatmak isterim. Ayrıca, sizden önemli ricam, Ölçeğin başka kopyalarını değil, size gönderdiğim kopyasını, puanlama anahtarını ve ölçeğin son sayfasındaki kaynakçayı da kullanmanızdır. İlgili kaynakçayı da dijital ortamda olduğundan iletiyorum. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Nesrin Hisli Sahin <nesrinhislisahin@gmail.com>, 8 Kas 2018 Per, 21:35 tarihinde şunu yazdı:

...

----- Forwarded message -----

From: elif uruç <elif.uruc@hotmail.com>

Date: 8 Kas 2018 Per, 01:56

Subject: Problem Çözme Envanteri hk.

To: nesrinhislisahin@gmail.com <nesrinhislisahin@gmail.com>

EK 4. ETİK KURUL ONAYI

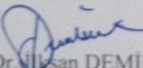


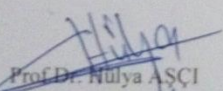
T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Etik Kurulu

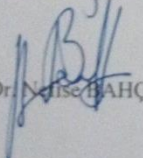
PROJENİN ADI : Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği
PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ: Doç. Dr. Hatice Nilay GEMLİK
PROJEDEKİ ARAŞTIRICILAR : Elif URUÇ ÖZTÜRK
ONAY TARİHİ VE ONAY SAYISI: 17.12.2018-233

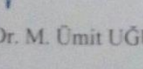
Sayın; Doç. Dr. Hatice Nilay GEMLİK

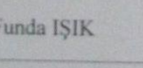
233 protokol nolu "Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği" isimli projeniz Enstitümüz Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

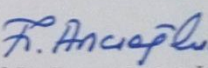

Doç. Dr. Alişan DEMİRBÜKEN

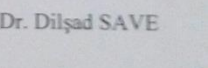

Prof. Dr. Nülya AŞCI

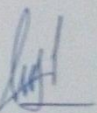

Prof. Dr. Nerise BAHÇECİK

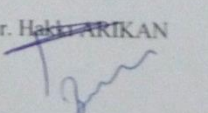

Doç. Dr. M. Ümit UĞURLU

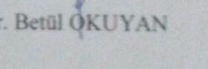

Av. Funda IŞIK

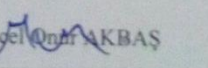

Prof. Dr. Feyza ARICIOĞLU
Komisyon Başkanı


Prof. Dr. Dilşad SAVE


Prof. Dr. Tuğba TUNALI AKBAY


Prof. Dr. Hakkı ARIKAN


Doç. Dr. Betül OKUYAN


Av. Öncel Öner AKBAŞ

Marmara Üniversitesi Gönülçe
Kampüsü Sağlık Bilimleri
Enstitüsü 34080 Etiler /
İSTANBUL

0 (216) 414 44 23/12 (Faks) saglik.ogrencisi@marmara.edu.tr
0 (216) 414 44 23 <http://saglik.marmara.edu.tr>

Ayrıntılı bilgi için:
Süleyman
TÜRKMEÑOĞLU

EK 5. İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ İZİN BELGESİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - İSTANBUL
SAĞLIĞIN GELİŞTİRİLMESİ BİRİMİ
21/01/2019 09:57 - 16867222 - 604.01.01 - E.285



Sayı : 16867222-604.01.01
Konu : Elif URUÇ ÖZTÜRK'ün
Tez Çalışma İzni Hk.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü)
(Göztepe Yerleşkesi Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı 34722 Kadıköy / İstanbul)

İlgi : a) 31/12/2018 tarihli ve 71211201-1800363750 sayılı yazı.
b) 17/01/2019 tarihli ve 62977267-772.99-18 sayılı yazı.

İlgi a) sayılı yazınız ile Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **Elif URUÇ ÖZTÜRK**, Doç. Dr. H. Nilay GEMLİK'in danışmanlığında yürütülecek "**Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği**" başlıklı tez çalışması kapsamındaki anket çalışmasını, *Haydarpaşa Numune EAH'de* yapma talebi Müdürlüğümüze iletilmiştir.

Söz konusu araştırma, **Haydarpaşa Numune EAH'nin** ilgi b) sayılı yazısı ile uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüz tarafından onaylanmıştır. Konunun çalışmada adı geçen öğrencinize tebliği hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.
Op. Dr. Kemal TEKEŞİN
Müdür a.
Başkan

EKLER:
1- Hastane Görüş Yazısı.

GÜVENLİ ELEKTRONİK İMZALANMIŞ
ASLI İLE AYNDIR
21/01/2019

Permin GÖRECEK
İstanbul Sağlık Müdürlüğü
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi
Birim Sorumlusu

Seyitnizam Mah. Mevlana Cd. No:85, 34015 Kat: 1 Oda No: 102 Zeytinburnu/İst.
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi
Telefon: Faks No:

e-Posta: arzu.sarmusak@saglik.gov.tr İnt.Adresi: www.istanbulsaglik.gov.tr

Bilgi için: Arzu SARMUSAK

FİRMA

Telefon No: 0212 638 33 99 - 3102

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 9da1ac5a-df8d-4b23-8cf6-d322cc0319f1 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 6. HASTANE İZİN BELGESİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü
Haydarpaşa Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI HAYDARPAŞA NUMUNE
EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ - HAYDARPAŞA
NUMUNE EAH EĞİTİM VE ARAŞTIRMA BİRİMİ
17/01/2019 15:26 - 62977267 - 772.99 - E.18
00085391991

Sayı : 62977267-772.99
Konu : Elif URUÇ ÖZTÜRK'ün
Tez Çalışma İzni Hk.

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi

İlgi : 15/01/2019 tarihli ve 16867222-604.01.01-184 sayılı yazı.

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi **Elif URUÇ ÖZTÜRK**, Doç. Dr. H. Nilay GEMLİK'in danışmanlığında yürütülecek "**Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği**" konulu çalışmasını kurumumuzda yapılması ilgili Bölüm Sorumluları tarafından değerlendirilmesi neticesinde Hastane Yönetimimizce uygun bulunmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.
Doç. Dr. Eyüp Veli KÜÇÜK
Başhekim

Tıbbiye Caddesi No:40 34668 Üsküdar/İSTANBUL

Telefon: Faks No: 02163360565

e-Posta: gonca.karacam@saglik.gov.tr İnternet Adresi: gnckrcm@gmail.com

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden cb9caa34-4e39-4c94-9156-03d01b71ee4e kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Gonca DİKMEN

HEMŞİRE

Telefon No: 02165423232-1044

ÖZGEÇMİŞ

Adı	ELİF	Soyadı	URUÇ ÖZTÜRK
Doğum Yeri	İSTANBUL	Doğum Tarihi	10.04.1992
Uyruğu	T.C.	E-mail	elif.uruc@hotmail.com

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Marmara Üniversitesi	-
Lisans	Marmara Üniversitesi	2014
Lise	Cibali Lisesi	2010

İş Deneyimi

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1	Öğretim Görevlisi	Biruni Üniversitesi	2018-(devam)
2	Öğretmen	Başer Sağlık Lisesi	2015-2018

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı	78,71	82,13	74,5
(Diğer) Puanı			

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Microsoft Office	İyi
SPSS	Orta