T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

X VE Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE PRESENTEEİSM İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

MERVE NUR KÖPRÜLÜ

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ IŞIL USTA KARA

EDİRNE 2020

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Merve Nur KÖPRÜLÜ tarafından hazırlanan **"X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteism İlişkisinin İncelenmesi"** Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca **21.01.2020** günü saat **14.00** 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *.....Kabul....edilmesine..... **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	**KANAAT**	**İMZA**
Dr. Öğr. Üyesi Işıl USTA KARA	Kabul edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Seyhan BİLİR GÜLER	Kabul Edilmesine	
Dr. Öğr. Üyesi Serdar CANBAZ	Kabul edilmesine	

* Jüri üyelerinin, tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine/Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOĞRULUK BEYANI

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında, tüm verilerin bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini, kullanılan verilerde tahrifat yapılmadığını, tezin akademik ve etik kurallara uygun olarak yazıldığını, kullanılan tüm literatür bilgilerinin bilimsel normlara uygun bir şekilde kaynak gösterilerek ilgili tezde yer aldığını ve bu tezin tamamı ya da herhangi bir bölümünün daha önceden Trakya Üniversitesi ya da farklı bir üniversitede tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

21 / 01 / 2020

Merve Nur KÖPRÜLÜ



Tezin Adı: X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi

Hazırlayan: Merve Nur KÖPRÜLÜ

ÖZET

Örgütsel sessizlik davranışı; motivasyon eksikliği, mutsuzluk, işten ayrılma eğilimleri, stres gibi birçok olumsuzluklara sebep olmaktadır. Örgütsel sessizlik gibi, hastayken işyerinde bulunma olarak adlandırılan Presenteeism kavramı da çalışanın işte bulunmasına rağmen işe konsantre olamaması, kendini yorgun ve tükenmiş hissetmesi gibi nedenler yaratmakta olup bu da üretkenlik kaybına ve sağlık sorunlarına yol açmaktadır. Bu çalışmada X ve Y kuşağı öğretmenlerinin çalıştıkları kurumlarda sessizliği tercih ettiklerinde, sessizliğin kurum kültürüne ve kurumun gelişimine sağlayacağı olumlu ve olumsuz sonuçları ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Presenteeism de ise öğretmenlerin hasta iken okula gelme sebepleri araştırılarak bu sebeplerin performanslarına ve sağlık sorunlarına etkilerini anlamak açısından önemli olacaktır. Çalışanların sessiz kalmaya karar verme noktasında ne zaman ve hangi koşullarda sessiz kalmaya yöneldiklerini anlamamızda, ayrıca çalışanların fiziksel ve psikolojik açıdan hazır olmadığı halde çalışmaya devam etme durumlarının, X ve Y kuşakları üzerindeki rolünü ve bunun düzeyini tespit etmemiz açısından önemli olacaktır. Çalışmanın ilk bölümünde kuşaklardan bahsedilmekte, ikinci bölümünde örgütsel sessizlik ve seslilik davranışları, üçüncü bölümünde ise presenteeism kavramı açıklanmaktadır. Bu çalışmayla ilgili araştırma hipotezleri ortaya konularak Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesinde bulunan resmî kurumlarda çalışan öğretmenlere uygulanan anket çalışması ile X ve Y kuşakları bağlamında örgütsel sessizlik ve presenteeism ilişkisine yönelik bulgular tespit edilerek analiz edilecektir.

Anahtar Kelimeler: X ve Y Kuşağı, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Seslilik, Presenteeism

Thesis Name: An Analysis of the Relationship Between Organizational Silence and Presenteeism in the Context of X and Y Generations

Prepared by: Merve Nur KÖPRÜLÜ

ABSTRACT

The silence behavior on the employees causes many negations such as lack of motivation, unhappiness, tendency to leave of employement, stres. Like organizational silence, the concept of Presenteeism, which is called being in the workplace while sick, causes reasons such as lack of concentration and feeling exhausted despite the presence of the employee, which results in loss of productivity and health problems. In this study, when the teachers of the generations X and Y prefer silence in the institutions they work, the positive and negative consequences of silence on the corporate culture and the development of the institution, will be tried to reveal. In Presenteeism, it will be important to investigate the causes of teachers coming to school when they are sick and to understand the effects of these reasons on their performance and health problems. While in the first part of the study, generations are mentioned, in the second part, organizational silence and soundness behaviors and in the third part presenteeism is explained. The research hypotheses related to this study will be put forward and the findings of the relationship between organizational silence and presenteeism in the context of generations X and Y will be determined and analyzed by the questionnaire applied to the teachers working in official institutions in Lüleburgaz district of Kırklareli province.

Key Words: Generation X and Y, Organizational Silence, Organizational Voice, Presenteeism

ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve tecrübelerinden çok şey öğrendiğim, araştırmanın başından sonuna kadar her aşamada desteğini daima yanımda hissettiğim, beni daima motive eden, cesaretlendiren değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Işıl USTA KARA hocama tüm içtenliğimle teşekkür ederim. Tez sürecimde bana yardımlarını esirgemeyen, beni destekleyen Prof. Dr. Adil OĞUZHAN hocama ve Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı'nda görev yapan tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Anketlerin uygulanmasında gerekli desteği veren Lüleburgaz okul müdürlerine ve değerli öğretmenlere teşekkür ederim.

Çalışmam boyunca beni destekleyen, stresli zamanlarımda bana her şeyin düşündüğümden daha kolay bir şekilde düzeleceğini tembihleyen, sürekli olarak olumlu düşünme tarzını benimsemiş olan ve hep yanımda olduklarını bildiğim çok kıymetli dostlarım Esra TAÇYILDIZ ve Büşra TEKCAN'a çok teşekkür ediyorum.

Ailem oldukları için her zaman büyük bir gurur ve onur duyduğum, benim bugünlere kadar gelmemi sağlayan, bana karşı sevgisini ve desteğini hayatımın her aşamasında bildiğim ve gördüğüm, sevgili annem Fatma KÖPRÜLÜ ve sevgili babam Vedat KÖPRÜLÜ'ye yüksek lisans eğitimim boyunca göstermiş oldukları sabır ve desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Merve Nur KÖPRÜLÜ

Ocak 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
ÖN SÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiv**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xv**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAK GRUPLARI

1.1.Kuşak Kavramının Tanımı ve Kapsamı **3**
1.1.1. Yaş Olgusu 5
1.1.2. Fiziksel Yaş 5
1.1.3. Yaşam Seyri Teorisi 6
1.2.Literatürde Bulunan Kuşak Sınıfları **6**
1.3.Kuşak Kavramını Etkileyen Faktörler **7**
1.3.1. Sosyo-Kültürel Etkiler 8
1.3.2. Ekonomik Etkiler 8
1.3.3. Örgütsel Etkiler 9
1.3.4. Siyasi Etkiler 9
1.4.Kuşak Gruplarının Sınıflandırılması **9**
1.4.1. Gelenekselciler-Sessiz Kuşak (1925-1945) 13
1.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964) 14
1.4.3. X Kuşağı (1965-1979) 16
1.4.4. Y Kuşağı (1980-1999) 18
1.4.5. Z Kuşağı (2000'den Sonrası) 21
1.4.6. K Kuşağı 23
1.5.Kuşak Kuramları **23**
1.6.X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar **25**

1.7.Çalışma Hayatında X ve Y Kuşağı 27
1.8.Okul Yönetimi ve Kuşak Analizi 28
1.9.Türkiye'deki Kuşakların Nüfus Bilgileri 28
1.10.Türkiye'deki Kuşakların İstihdam Oranları 29

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SES

2.1.Örgütsel Sessizlik Kavramı 32
2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Süreci 36
2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Önemi 40
2.1.3. Örgütsel Sessizlik Kavramını Etkileyen Faktörler 41
2.1.4. Örgütsel Sessizlik Boyutları 45
2.1.4.1. Üst Yönetim Tutumu 46
2.1.4.2. Bölüm Yöneticisi Tutumu 47
2.1.4.3. Örgütteki İletişim Fırsatları 48
2.1.5. Örgütsel Sessizlik Teorileri 48
2.1.5.1. Bekleyiş Teorisi 48
2.1.5.2. Fayda-Maliyet Analizi 51
2.1.5.3. Sessizlik Sarmalı 51
2.1.5.4. Kendini Ortama Uyarlama 53
2.1.5.5. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi 54
2.1.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri 54
2.1.6.1. Bireysel Nedenler 59
2.1.6.2. Örgütsel Nedenler 60
2.1.6.3. Yönetsel Nedenler 61
2.1.6.4. Sosyal, Çevresel ve Kültürel Nedenler 62
2.1.7. Örgütsel Sessizlik Türleri 63
2.1.7.1. Kabullenici Sessizlik 65
2.1.7.2. Savunmacı (Korunmacı) Sessizlik 66
2.1.7.3. Koruma Amaçlı Sessizlik 67
2.1.8. Sessiz Kalma Biçimleri 68
2.1.8.1. Hiyerarşik Yapı 70

2.1.8.2. Sağır Kulak Sendromu 70
2.1.8.3. Çalışan İtaati 71
2.1.8.4. Sessizlik İklimi 71
2.1.8.5. Haksızlık Kültürü 72
2.1.8.6. Güç Mesafesi 72
2.1.8.7. İşten Ayrılma Niyeti 73
2.1.9. Örgütsel Sessizliğin Etkileri ve Sonuçları 73
2.1.9.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları 75
2.1.9.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları 77
2.2.Örgütsel Ses Kavramı 79
2.2.1. Örgütsel Sesliliğin Formları 81
2.2.1.1. Yöneticileri Etkileme 81
2.2.1.2. Açıkça Konuşma 81
2.2.1.3. Ses Çıkarma 82
2.2.1.4. Sorumluluk Alma 83
2.2.1.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet 84
2.2.1.6. Sorun Bildirme 84
2.2.1.7. Konu Benimsetme 85
2.2.2. Örgütsel Ses Türleri 85
2.2.2.1. Kabullenici Seslilik 86
2.2.2.2. Savunmacı (Korunmacı) Seslilik 86
2.2.2.3. Koruma Amaçlı Seslilik 86
2.2.3. Örgütsel Ses Kavramının Sonuçları 87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PRESENTEEİSM (İŞTE VAR OLAMAMA)

3.1.Presenteeism Kavramı ve Ortaya Çıkışı 88
3.1.1. Presenteeism Kavramının Önemi 90
3.1.2. Presenteeism İle İlgili Kavramlar 92
3.1.2.1. Stres 92
3.1.2.2. Depresyon 96
3.1.2.3. İş Yaşam Dengesi 97

3.1.2.4. Presenteeism ve Meslek İlişkisi 98
3.1.2.5. Presenteeism ve Yönetim 99
3.2.Presenteeism İle İlgili Modeller 99
3.3.Presenteeism Kavramının Nedenleri 106
3.3.1. İşin Gereğinden Kaynaklanan Nedenler 108
3.3.1.1. Fazla Çalışma ve Aşırı İş Yükü 108
3.3.1.2. Rol Çatışması 109
3.3.1.3. İnisiyatif ve Görevlendirme 111
3.3.1.4. Ücret Sorunu 112
3.3.2. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Nedenler 112
3.3.2.1. Yapılan İş ve Çalışma Ortamı 113
3.3.2.2. Örgüt Kültürü 113
3.3.2.3. Yönetim ve Liderlik Tarzı 116
3.3.2.4. İş Tatmini 117
3.3.2.5. Mobbing 120
3.3.2.6. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları 122
3.3.3. Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler 124
3.3.3.1. Kişilik 124
3.3.3.2. İşkoliklik 126
3.3.3.3. Tükenmişlik Sendromu 127
3.3.3.4. Yaş ve Hizmet Süresi 129
3.3.3.5. İşsiz Kalma Korkusu 130
3.3.3.6. Eğitim Durumu 130
3.3.4. Çevresel Nedenler 130
3.4.Presenteeismin Neden Olduğu Hastalıklar 131
3.5.Presenteeismin Maliyeti 133
3.6.Presenteeism İle Mücadele Etme Yöntemleri 136
3.6.1. Örgüt Kültürünü Yeniden Şekillendirmek 136
3.6.2. İşleri Yeniden Düzenlemek ve Yeni Çalışma Şekillerini Uygulamak 137
3.6.3. Örgütsel Sağlık Üzerinde Yoğunlaşmak ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri 138
3.7.Presenteeism Kavramının Sonuçları 138

3.7.1. Verimlilik Düşüşü 141
3.7.2. Absenteeism (İşe Devamsızlık) 142
3.7.3. İşten Ayrılma Niyeti 143
3.7.4. İşe Yabancılaşma 145
3.8.Presenteeism Kavramına Karşı Alınan Önlemler 145

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

X VE Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE PRESENTEEİSM İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Önemi ve Amacı 148
4.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 149
4.3.Araştırmanın Sınırlıkları 150
4.4.Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler 150
4.5.Ön Uygulama 152
4.6.Verilerin Toplanması 153
4.7.Verilerin Çözümü ve Yorumlanması 154
4.7.1. Araştırma Katılımcılarının Sosyo-Demografik Özellikleri 154
4.7.2. Kuşaklar ve Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki Bulgular 158
4.7.3. Araştırma Sorularının Betimsel İstatistikleri 159
4.7.4. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Açıklayıcı Faktör Analizleri 163
4.7.4.1. Örgütsel Sessizlik Davranış Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 163
4.7.4.2. Presenteeism Davranış Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 167
4.7.5. Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerin Güvenilirlikleri 169
4.8.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 170
4.8.1. Korelâsyon Analizleri 172
4.8.2. Regresyon Analizleri 176
4.8.3. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Davranışına Yönelik Bulguları 182
4.8.4. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Presenteeism Davranışına Yönelik Bulguları 183
4.8.5. Örgütsel Sessizliğin Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 184

4.8.5.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cinsiyet Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 185

4.8.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Yaş Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 186

4.8.5.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Medeni Durum Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 187

4.8.5.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 189

4.8.5.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplam Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 191

4.8.5.6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Kurum Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 193

4.8.5.7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Görev Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 195

4.8.5.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 197

4.8.6. Presenteeismin Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 199

4.8.6.1. Presenteeism Ölçeğinin Cinsiyet Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 200

4.8.6.2. Presenteeism Ölçeğinin Yaş Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 201

4.8.6.3. Presenteeism Ölçeğinin Medeni Durum Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 202

4.8.6.4. Presenteeism Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 203

4.8.6.5. Presenteeism Ölçeğinin Toplam Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 205

4.8.6.6. Presenteeism Ölçeğinin Kurum Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 206

4.8.6.7. Presenteeism Ölçeğinin Görev Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 208

4.8.6.8. Presenteeism Ölçeğinin Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular 209

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 211

KAYNAKÇA 224
EK-1 TEZ ANKETİ 262
EK-2 ANKET İZİN YAZISI 264
EK-3 ETİK KURUL RAPORU 265

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Literatürde Bulunan Kuşak Özellikleri 4
Tablo 1.2. Farklı Kaynaklardaki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları 7
Tablo 1.3. Çalışmada Kullanılan Kronolojik Kuşak Sınıflandırması ve Dönemleri12
Tablo 1.4. Kuşak Sınıflarının Günümüz Yaşları 12
Tablo 1.5. X ve Y Kuşağı Bireylerinin Davranışsal Özellikleri..... 26
Tablo 1.6. Türkiye Toplam Nüfusunda Kuşakların Payları 29
Tablo 1.7. Kuşakların İstihdam Oranları 29
Tablo 2.1. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi..... 37
Tablo 2.2. Örgütsel Sessizlik Faktörleri 43
Tablo 2.3. Örgütsel Sessizlik Nedenleri 56
Tablo 2.4. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses Davranışının Türleri..... 63
Tablo 2.5. Sessizlik İkilemleri..... 74
Tablo 3.1. Farklı Araştırmacılara Göre Presenteeism Tanımları 89
Tablo 3.2. Örgütsel Stres Kaynakları 95
Tablo 3.3. Depresif Bozuklukların Belirtileri 97
Tablo 3.4. İş-Yaşam Dengesinin Doğası, Nedeni ve Sonuçları 98
Tablo 3.5. Literatürde Bulunan İş Tatmini Tanımları……118
Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 152
Tablo 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları..... 153
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Kuşaklara Göre Dağılımı 155
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı..... 155
Tablo 4.5. Kuşakların Sosyo-Demografik Dağılımları 158
Tablo 4.6. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri 159
Tablo 4.7. Presenteeism Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri 162
Tablo 4.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Barletts Küresellik Testine İlişkin Bulgular..... 164
Tablo 4.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... 165
Tablo 4.10. Presenteeism Ölçeği KMO ve Barletts Küresellik Testine İlişkin Bulgular..... 167
Tablo 4.11. Presenteeism Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları..... 168

Tablo 4.12. Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi Sonuçları 170

Tablo 4.13. Araştırmanın Hipotezleri 171

Tablo 4.14. Korelâsyon Katsayısı Yorumları 173

Tablo 4.15. X Kuşağı Presenteeism ve Örgütsel Sessizlik Boyutlar Arası Korelâsyon Analizleri 173

Tablo 4.16. Y Kuşağı Presenteeism ve Örgütsel Sessizlik Boyutlar Arası Korelâsyon Analizleri 174

Tablo 4.17. X Kuşağı Regresyon Analizi (Model 1) 176

Tablo 4.18. X Kuşağı Regresyon Analizi (Model 2) 177

Tablo 4.19. X Kuşağı Regresyon Analizi (Model 3) 177

Tablo 4.20. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 1) 178

Tablo 4.21. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 2) 178

Tablo 4.22. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 3) 179

Tablo 4.23. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 4) 179

Tablo 4.24. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 5) 180

Tablo 4.25. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 6) 180

Tablo 4.26. Hipotez Sonuçları 181

Tablo 4.27. X ve Y Kuşağı Katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları 182

Tablo 4.28. X ve Y Kuşağı Katılımcıların Presenteeism Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları 183

Tablo 4.29. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları 184

Tablo 4.30. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cinsiyet Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları 185

Tablo 4.31. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Yaş Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları 186

Tablo 4.32. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Medeni Durum Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları 188

Tablo 4.33. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları 190

Tablo 4.34. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplam Çalışma Yılı Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları 192

Tablo 4.35. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Kurum Çalışma Yılı Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları..... 194

Tablo 4.36. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Görev Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları..... 196

Tablo 4.37. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları..... 198

Tablo 4.38. Presenteeism Ölçeği Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları 199

Tablo 4.39. Presenteeism Ölçeğinin Cinsiyet Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları 200

Tablo 4.40. Presenteeism Ölçeğinin Yaş Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları 201

Tablo 4.41. Presenteeism Ölçeğinin Medeni Durum Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları 203

Tablo 4.42. Presenteeism Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları..... 204

Tablo 4.43. Presenteeism Ölçeğinin Toplam Çalışma Yılı Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları..... 205

Tablo 4.44. Presenteeism Ölçeğinin Kurum Çalışma Yılı Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları..... 207

Tablo 4.45. Presenteeism Ölçeğinin Görev Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları..... 208

Tablo 4.46. Presenteeism Ölçeğinin Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....209

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Strauss ve Howe Tarihi Dönemler 24
Şekil 2.1. Ses ve Sessizlik Kavramlarının Tarihsel Gelişimi 39
Şekil 2.2. Vroom'un Motivasyon Modeli 49
Şekil 2.3. Bekleyiş Teorisinin Ana Unsurları 50
Şekil 2.4. Yatay Sessizlik Sarmalı 52
Şekil 2.5. Planlanmış Davranış Teorisi 54
Şekil 2.6. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler 58
Şekil 2.7. Örgütsel Ses ve Örgütsel Sessizlik Kavramlarının Belirleyicileri 65
Şekil 2.8. Organizasyonel Bilgi ve Öğrenmeye Dayalı Sessizlik 69
Şekil 2.9. Açıkça Konuşmanın Kavramsal Şekli 82
Şekil 3.1. Hansen ve Andersen Kendini İşe Verememe Modeli 100
Şekil 3.2. Baker-McClearn Kendini İşe Verememe Modeli 102
Şekil 3.3. Johns'un Kendini İşe Verememe Modeli 103
Şekil 3.4. Ahtapot Modeli 105
Şekil 3.5. Presenteeismi Etkileyen Faktörler 107
Şekil 3.6. Örgüt Kültürünün Unsurları 115
Şekil 3.7. İş Tatmini ve Başarı Arasındaki İlişki 120
Şekil 3.8. Tükenmişlik Olgusu: Toplum ve İş Yaşamı Arasındaki Etkileşim 128
Şekil 3.9. Presenteeismin Gizli Maliyetleri 134
Şekil 3.10. Presenteeism Kavramının Öncülleri ve Sonuçları 140
Şekil 4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Çizgi Grafiği 166
Şekil 4.2. Presenteeism Ölçeği Çizgi Grafiği 169
Şekil 4.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli 171

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Anlamı
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
DNA	Deoksiribo Nükleik Asit
Dr.	Doktor
ss.	sayfa sayısı
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Çalışmanın temel araştırma konularını oluşturma bakımından kuşak kavramı, kuşak tanımları, kuşakların özellikleri, iş hayatında hangi yaş gruplarını oluşturdukları ve iş hayatında hangi konuları etkiledikleri bakımından sonuçları ve bu kavramların kapsamları birinci bölümde incelenmesi gereken başlıkları oluşturmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sessizlik ve örgütsel ses konusu ele alınmıştır. Günümüzde örgütler, sürekli değişen zaman ile içerisinde bulundukları ortama ayak uydurarak değişim ve gelişim içerisinde bulunmaktadırlar. Ancak değişen ve gelişen şartlar her zaman memnuniyeti beraberinde getirmemektedir. Günümüz çalışma ortamlarında rekabet, kurumlar için büyük bir önem arz eden insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanabilmek çok önemli bir hale gelmiştir. Büyük bir güç olan insan kaynağından etkili bir şekilde yararlanabilmek kurumlar açısından önemli bir mükemmeliyettir.

Araştırma konusunu okullar oluşturduğu için örgütsel sessizlik kavramı önemli bir konudur. Okullar topluma önderlik eden, toplumun gelişmesine katkı sağlayabilen en başta gelen sosyal kurumlardandır. Okul ortamlarında öğretmenlerin sessiz kalmaları, görüşlerini dile getirmemeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını etkilemektedir.

Presenteeism kavramı, genel olarak çalışanların rahatsızlığının olması durumunda bile işe gitmesini ve bu durumdan kaynaklı verimlilik düşmesi sorununu ifade etmektedir. Çalışma, presenteeisme neden olan faktörlerin incelenmesi ve presenteeism sorunlarının çözümüne yönelik; işveren, yöneticiler ve çalışanlara karşı yapılacak eğitim önerileri ile yazın hayatına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında değerlendirilen veriler dâhilinde en çok büyük bireysel sorumluluğa sahip mesleklerde, işin personelin yerinde olmasını gerektirdiği ve

geçici olarak değiştirilenlerin yani ilkokul öğretmenleri, çocuk bakıcıları, okul öncesi öğretmenleri ve sağlık personeli gibi meslek alanlarında daha fazla görülmektedir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde; araştırma metodolojisi detaylı olarak ele alınacaktır. Bu kapsamda veri toplama yöntemi, araştırma sınırlılıkları, kullanılan ölçekler, araştırmanın anakütle ve örneklemi açıklanarak araştırma kapsamında yapılan ön uygulamaya ilişkin bilgi verilerek, araştırma modeline ait hipotezler oluşturulacaktır. Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri üzerinde uygulanacak anketten elde edilen verilerin Excel ile girişinin yapılması ve IBM SPSS 24 istatistik paket programı kullanılarak analizleri gerçekleştirilecektir. Bu doğrultuda, verilerin betimsel istatistikleri tespit edilip, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi ile açıklayıcı faktör analizleri yapılarak hipotezler korelasyon ve regresyon analizleriyle tespit edilecektir.

Literatürde, presenteeism ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaya rastlanmaması araştırmayı önemli kılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı; presenteeism ile çalışanların örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın diğer bir amacı ise presenteeism ile örgütsel sessizlik kavramlarının X ve Y kuşağı açısından ilişkisine yönelik yapılacak diğer çalışmalara ışık tutmaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM
KUŞAK KAVRAMI VE KUŞAK GRUPLARI

Çalışmanın temel araştırma konularını oluşturma bakımından kuşak kavramı, kuşak tanımları, kuşakların özellikleri, iş hayatında hangi yaş gruplarını oluşturdukları ve iş hayatında hangi konuları etkiledikleri bakımından sonuçları ve bu kavramların kapsamları birinci bölümde incelenmesi gereken başlıkları oluşturmaktadır.

1.1. Kuşak Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Kuşak tanımı; belirli zaman aralıklarında doğan, büyüyen ve hayatını sürdüren, yaşadığı zamanlarda olan olaylardan etkilenen, çeşitli ortak özelliklere sahip insan grupları olarak tanımlanabilir (Şenturan, Köse, Dertli vd., 2016: 172). Kuşak kavramı temel olarak yaş gruplarına dayanmaktadır. Her kuşak içinde bulunduğu ve hayatını sürdürdüğü toplumdan etkilenir aynı zamanda düşünce yapıları ve uyguladıkları değişimler ile diğer toplumları da etkileyerek belirli ölçüde değiştirebilmektedir. Bu değişimle beraber kuşaklar arasındaki farklılıkların ortaya çıkardığı farklılıklara göre bazı etkilerinin diğer kuşaklar aracılığıyla devam ettirilmesini de sağlamaya yönelik olabilmektedir (Altuntuğ, 2012: 204). Farklı bir açıdan ise; yeni bir kuşak doğduğunda, sosyal güçler ya da sosyalleşme, okullar ve aileler gibi bireyler yeni gelenleri toplumla tanıştırırlar. Böylelikle yeni gelen bireyler özellikle genç yetişkinlik dönemlerinde sosyal, demografik vb. etkilerden etkilenerek kendilerine özgü tepkiler oluşturmaktadırlar (Kowske, Rasch and Wiley, 2010: 266).

Kuşaklar ilk kez Alman sosyolog olan Karl Mannheim tarafından ortaya atılmıştır. 1923 yılında çıkan “Problem of Generations” isimli çalışmasında kuşak kavramı öne çıkmıştır (Bayramoğlu, 2018: 15). Sosyolog Dr. Karl Mannheim’a göre kuşaklar, aynı yaş grubuna ait ve sosyal ya da tarihsel süreç içinde ortak bir konumu

paylaşan kişiler olarak ifade edilmektedir. Böylece söz konusu kişiler deneyimlerine göre belirli aralıklar dâhilinde sınıflandırılabilecektir (İlic ve Yalçın, 2017:137). Aynı zamanda Karl Mannheim kuşak kavramından söz edebilmek için beş faktör ortaya atmıştır. Bunlar (Mücevher, 2015: 3):

- Kültürel süreç içerisinde yeni kuşakların ortaya çıkması,
- Bu süreçte eski kuşakların etkisinin giderek düşmesi,
- Herhangi bir kuşağa ait bireyler, sadece tarihsel sürecin zamansal olarak sınırlı bir bölümünde yer alması,
- Kültürel mirasın aktarılması için sürekli nedenlerin gerekmesi,
- Kuşaktan kuşağa geçişin devamlı bir süreç olması, şeklinde sıralanmaktadır.

Kuşakların yaşadıkları dönemlere bakılacak olursa yazın hayatında o dönemlere ait bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler tarihsel dönem açısından değişmeyecek hükümler içermektedir. Bunlar Tablo 1.1'de açıklanmıştır (Heaney, 2007: 197):

Tablo 1.1. Literatürde Bulunan Kuşak Özellikleri

Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	**X Kuşağı (1965-1979)**	**Y Kuşağı (1980-1999)**	**Z Kuşağı (2000 Sonrası)**
Sadakat duyguları yüksek	Sadakat duyguları değişken	Sadakat duyguları düşük	İşbirlikçi
İşkolik	Otoriteye saygılı	Otoriteyi zor kabullenen	-
Takım çalışmasına önem veren	Topluma duyarlı ve İş motivasyonları yüksek	Bağımsızlığına düşkün	-
Kanaatkâr	Kanaatkâr	Çok sık iş değiştiren	-
Rekabetçi	Kaygılı	Bireyci	Yaratıcı
Teknolojiye uzak	Teknolojiyle ilişkisi düşük	Teknolojiyle büyüyen	Teknolojiyle doğan

Kaynak: Akdemir, A., Konakay, G. vd. (2013), "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, C: 2, S: 2, ss.16.

1.1.1. Yaş Olgusu

Yaş kavramı, literatürde bir canlının doğumundan başlayarak ömrü boyunca tekrarlanan belirli zaman aralıklarının toplamıdır. Batı kültürlerinde doğum yılı kişinin bir işi yapabilmesi ya da yapamamasına neden olacak en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Ancak sanayi dönemini yaşamamış diğer bazı kültürlerde ise kronolojik yaşın ne önemi ne de bir geçerliliği bulunmaktadır (Toruntay, 2011: 62).

Bireyin hayata geldiği yıl, bir işi yapabilmesi ya da yapamamasına neden olabilecek faktörler içinde yer almaktadır. Bazı kültürlere göre ise yaş kavramı çok önemli bir faktördür. Ancak bu önem bazı kültürlere göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, batı toplumlarında yaşın kronolojik sıralaması önemli olurken, Afrika gibi bazı toplumlarda ise bunun hiçbir önemi olmamaktadır. Aynı zamanda toplumların gelişmişlik düzeylerine göre de yaş faktörü etkilenmektedir. Buna göre batı toplumlarında takvimlendirme ve nümerik olarak yaş kavramı okuryazarlık oranı ve bilimsel tekniklere göre ifade edilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 168). Böylece her toplumun yaş olgusu farklı nedenlere göre değişiklik göstermektedir.

1.1.2. Fiziksel Yaş

İnsanlar yıllar geçtikçe yaşlanmakta böylece biyolojik ve fizyolojik olarak da yaşlanmış olmaktadırlar. İnsan bedeni geçen zaman ile durdurulamayarak bedensel bir değişime uğramaktadır. Bebekler doğup çocukluğa adım atmakta, çocuklar ergenlikten yetişkinliğe geçiş yapmakta ve yetişkin olmuş bireyler de yaşlanarak hayatlarının sonuna gelmektedir. Bu döngü hep bu şekilde devam etmektedir. Tüm bunlara göre insanın yaşı tamamen insan kontrolü dışında gelişerek sürekli dinamik evrensel bir boyut olarak tanımlanmaktadır (Toruntay, 2011: 62-63).

Toplumlarda yaşanan değişimin kaynağı, her toplumda kuşak devir hızının kaçınılmaz bir sonucu olmuştur. Başka bir ifade ile kuşaklar yaşlandıkça ve yerlerini

yeni kuşaklar aldıkça bireylerin tutumları, davranışları, inançları ve yaşam şekilleri de aynı oranda değişimden etkilenmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 168).

1.1.3. Yaşam Seyri Teorisi

Yaşam seyri denilen kavram en basit ifadeyle bir kişinin anne karnından başlayıp mezara kadar uzanan yaşam süreci ve bu süreçte yer alan deneyimleri olarak ifade edilmektedir. Yaşam seyri, bir kişinin hayatı boyunca karşılaştığı birbirleriyle bağlantılı olan olayların seyri olarak da açıklanabilmektedir. Bu teori, ömür süresince yaşadıkları kariyer hayatı ya da başarıya giden bir yol olarak düşünülmektedir. Bununla birlikte, kişinin ömrü farklı olmayan zaman ve deneyimin sürekli bir akışıyla oluşacak kadar basit bir konu olmamaktadır. Hayat bundan daha farklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hayatımız, birinden diğerine farklı olarak toplum ve bireyler tarafından etkilenen ve sosyal olarak inşa edilmiş aşamaların bir bölümünü içermektedir. Yaşam seyri üzerindeki zamanlama aşamaları belli bir durumdan başka bir duruma geçen hareketleri içermektedir. Bu aşamalar, yaşam seyri teorisini araştıran araştırmacılar tarafından durumlar ve bu durumlar arasındaki değişmelerde yaşanan geçişler olarak ifade edilmektedir (Toruntay, 2011: 63-64).

1.2. Literatürde Bulunan Kuşak Sınıfları

Literatür araştırması sırasında kuşaklar konusunun çok da net olmadığı fark edilmektedir. Kuşakları o dönemde yaşanan önemli olaylar belirlemektedir ama hangi olayların kişileri ya da toplumları daha çok etkilediği belli olmadığı için özellikle tarih aralıkları konusunda farklılıklar mevcuttur (Yiğit, 2010: 4-5). Auguste Comte 1830-1840 yılları arasındaki kuşak çalışmaları ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalar sonucunda, kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ifade etmiştir (Ekiz, 2017: 4). Bu açıdan kuşak kavramı yakın zamanlarda üzerinde itina ile durulan ve araştırma konusu haline getirilen kavramlardan biri olmuştur. Bununla birlikte iş hayatında aktif olarak bulunan her bir kuşağın hemen hemen çoğu özelliği değişkenlik göstermektedir. Bu sebeple örgütlerin, belirlenen bu değişkenlere uygun yaptırımlar ile stratejiler oluşturması

önemli bir hal almaktadır (Akgemici ve Kalfaoğlu, 2018: 232). Kuşakların ait oldukları yıl aralıkları kesin verilerle sabitlenmemiş olsa da bu çalışmada uzmanlar tarafından kabul gören zaman aralıkları belirtilerek kuşakların yaşadıkları önemli tarihsel olaylar ve karakteristik özellikleri açısından kısaca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Ayhan ve Saral-Güneş, 2018: 166).

Tablo 1.2. Farklı Kaynaklardaki Kuşak Sınıflandırmaları ve Tarih Aralıkları

Strauss and Howe (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	—
Lancaster and Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı; Patlama Kopyası, Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981-1999)	—
Martin and Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	—
Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı; Net Kuşağı, Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-Şimdi)
Tapscott (1998)	—	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	—
Zemke et al. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecekteki (1980-1999)	—

Kaynak: Reeves, T. C. and Oh, E. (2008), "Generational Differences", *Handbook of Research on Educational Communications and Technology,* E-book, ss.296-297.

1.3. Kuşak Kavramını Etkileyen Faktörler

Toplumsal değişim ile toplumda yaygın olan toplumsal değerler de değişmektedir. Türkiye özellikle 1950'li yıllardan itibaren önemli siyasi ve ekonomik değişimler yaşamış; bu durum, toplumu etkileyerek sosyal değişimlere neden olmuştur. Bu bağlamda, gençler üzerine yapılan araştırmalar; yaşanan siyasi,

ekonomik, kültürel ve sosyal değişimlere bağlı olarak, özellikle 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan kuşaklarda bir önceki kuşaklara göre farklılık oluştuğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'de kuşak değişiminin temelini hazırlayan sosyo-kültürel, ekonomik, siyasi ve örgütsel değişimlerin de incelenmesi gerekmektedir (Kayacan, 2016: 5). Zamanın tarihsel, politik, ekonomik ve sosyal olayları ile teknolojik gelişmeler, eğitim fırsatları ve yaşam tarzı değişiklikleri yaş gruplarının tutumlarını, tercihlerini ve davranışlarını etkilemede önemli roller oynayabilmektedir (Lehto, Jang, Achana and Leary, 2008: 239). Kuşakları etkileyen bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

1.3.1. Sosyo-Kültürel Etkiler

Günümüzde insan çevre bilimi bir dönüşüm içerisinde olmaktadır. Bu dönüşümün temel nedenlerinin başında çağımızda yaşayan bireyleri çevreleyen nesnelerin ve hizmetlerin bolluğu ve bu duruma bağlı olarak topluma hakîm olan "tüketim artışı" gelmektedir (Kayacan, 2016: 6). Farklılaşan kuramlarla birlikte aile faktörü ön plana çıkmaktadır. Sürekli değişimle beraber teknolojiye ayak uydurarak değişim ister istemez insanları etkilemektedir. Buda toplumda insanların sosyal yaşantısına, aile bireylerine, kentleşmeye, eğitime ve bitmek bilmeyen tüketim olgusuna yansımaktadır.

1.3.2. Ekonomik Etkiler

Sosyo-kültürel değişimlerin yanı sıra kuşaklar arasındaki farkların ve kuşakların kendi içerisindeki değer yapılarının oluşmasına etki eden diğer önemli bir faktör ekonomik değişimlerdir. Türkiye'de özellikle 1980'li yılları kapsamaktadır. Bu tarihlerde küreselleşmenin etkisiyle büyüyen liberalleşme ile ekonomide büyük etkiler görülmeye başlamıştır (Kayacan, 2016: 42). Aynı zamanda küreleşmeyle beraber inovasyonun önem kazanmasıyla sektörel değişimler ve kredi ekonomisi de ön plana çıkmıştır.

1.3.3. Örgütsel Etkiler

Örgütlerin en temel unsuru olan yönetim; beşerî sermayenin ve diğer kaynakların en iyi şekilde kullanılması neticesinde örgütsel hedeflere ulaşılması olarak tanımlanmaktadır (Kayacan, 2016: 55). Örgüt dediğimizde aklımıza işletmeler gelmektedir. Buna bağlı olarak da işletme ölçeklerinde ve esnekliğe bağlı olarak çalışma yaşamında değişim görülmektedir.

1.3.4. Siyasi Etkiler

Sosyo-kültürel ve ekonomik değişimler ile kuşaklar arasındaki farkların ortaya çıkmasına etki eden diğer önemli bir faktör ise siyasal değişimlerdir. Türkiye siyasi tarihinde yaşanan askeri darbenin 12 Eylül 1980 yılında yaşanması; siyasi ayrımın yapılması bakımından özellikle 1980 yılını farklı kılmaktadır. Türkiye'de 1980'li yıllardan itibaren siyasi alanda yaşanan diğer önemli gelişmeler ise; siyasal çoğulculuğun yaygınlaşması, liberal demokrasinin gelişmesi, Avrupa Birliği üyelik süreci ve gençlerde yaygınlaşan kimlik arayışı olduğu görülmektedir (Kayacan, 2016: 64-65).

1.4. Kuşak Gruplarının Sınıflandırılması

Günümüzde üç aktif kuşağın bireyleri ön plandadır, dördüncü kuşakta on yıl gibi kısa bir zaman içinde bu üç kuşağın iş yaşamına daha kapsamlı olacak şekilde katılacaktır (Aydın ve Başol, 2014: 3). Araştırmacılar kuşakları belirli tarih aralıklarına göre değerlendirip kuşakların her dönem farklı isimlerle olabildiğini ifade etmişlerdir. Bugüne kadar kuşaklar beş grupta incelenmiştir. Bu kuşaklar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Kuyucu, 2014: 57):

- Gelenekselciler/Sessiz Kuşak (1925-1945)
- Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)
- X Kuşağı (1965-1979)
- Y Kuşağı (1980-1999)

- Z Kuşağı (2000'den Sonrası) şeklinde tarihe göre sıralanmaktadır.

Yapılan araştırmalarda kuşakların kişisel özellikleri, tutum ve davranışları belirli farklılıklar oluşturmaktadır. Ama bazı benzerliklere de sahip oldukları için kesin bir şey söylemek ancak araştırmalar ışığında mümkün olabilecektir. Son yıllarda, günümüze dair araştırmalarda başka bir kuşağın varlığından da bahsetmek mümkün olmaktadır. Bu kuşak, K Kuşağı olarak adlandırılmaktadır.

Her kuşağın kendine özgü özellikleri, temel değerleri, tutumları, güçlü ve zayıf yanları bulunmaktadır (Lower, 2008: 80). Aynı kuşaktan gelen bireyler için sadece paylaşılan yıllar değil, paylaşılan sosyal ve tarihsel olaylar da kuşakların birtakım özelliklerini kalıcı olarak etkilemektedir (Gümüş, 2019: 4). Yapılan birçok yazın araştırmasında birbirinden farklı karakter özelliklerine sahip olan kuşaklar, içinde yaşadıkları zamanda dış çevre koşulları, kültürel faktörler gibi etkilerle birlikte farklı özellik yapılarına sahip oldukları görülmüştür. Yetişme zamanlarında yaşanan dış çevre koşullarından etkilenen kuşaklardaki farklılıklar, bireylerin duygu durumları, tüketim alışkanlıkları, çalışma koşulları ve teknoloji ile bağlantılarına da yansımaktadır (Armağan ve Küçükkambak, 2015: 91).

Yeni bir neslin hangi alanda iyi olacağını ancak onların dâhil olduğu grupları inceleyerek anlamak mümkün olacaktır. Her kuşağın kendine ait özellikleri, değer yargıları ve tutumları bulunmaktadır. Bu faktörler kuşakları birbirinden ayırmakta ve kuşakların sınıflandırılması konusunda kültürden kültüre değişiklik göstermektedir. Birbirinden ayrı olan kuşakların sahip olduğu deneyimlerin, yaşam biçimlerinin ve tarihlerinin değişiklik göstermesi onların belirli davranışlarına da etki ettiği tespit edilmiştir (Arslan ve Baycan, 2018: 270).

Kuşakları sadece doğdukları zaman dilimleri göz önüne alınarak sınıflandırmak da doğru olmamaktadır. Aynı zamanda kuşakları oluşturan bireylerin duygu, düşünce ve deneyimlerinin tanımlanması da kuşakları sınıflandırmak için

kullanılmaktadır (Akkuş, 2018: 20-21). Kuşaklar arasında oluşan farklılıklara ilişkin yazın hayatında araştırmalar bulunmaktadır. Bu farklılıklar şu şekilde açıklanmıştır (Keleş, 2011: 132):

Uyumluluk: Bütün kuşaklar kendi yaş gruplarının uyumlu olduğunu belirtmektedir. Fakat X ve Y kuşağı Bebek Patlaması kuşağını uyumsuz, değişime kapalı olarak ve ortamdaki motivasyon düzeylerini az bulmaktadırlar.

Yönetilebilirlik: Tüm kuşaklar Y kuşağı bireylerinin diğer kuşaklara göre daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedirler. Bebek Kuşağı ve X kuşağı, Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha yakın denetim gerektirdiklerini, yapılan programları daha az izlediklerini ve daha az sonuç odaklı olduklarına inanmaktadırlar.

Ekip çalışması: Her kuşak birbirlerinin iş ahlaklarını farklı algılıyor olsa da tüm kuşaklar kendilerini iyi takım oyuncuları olarak görmektedirler. Kimi zaman ise Bebek Patlaması ve X kuşağının Y kuşağının gayret göstermeye daha az niyetli olarak gördükleri de olmaktadır.

Denge: X ve Y kuşağının kurumda Bebek Patlaması olan çalışma arkadaşlarına göre iş yaşam dengesini daha fazla aradıkları ve işyerinde resmi olmamayı daha çok tercih ettikleri gözlenmektedir.

Bağlılık: Tüm kuşaklar kendilerini kurumlarında güvenilir görmektedirler. Ancak Bebek Patlaması kuşağı kendinden daha genç kuşakları kendileri kadar güvenilir bulmadıkları da gözlenmektedir.

Tablo 1.3. Çalışmada Kullanılan Kronolojik Kuşak Sınıflandırması ve Dönemleri

Kuşak Adı	Dönemi
Sessiz Kuşak (Gelenekselciler) Silent Generation, Tradionalists	1925-1945
Bebek Patlaması Kuşağı Baby Boomers	1946-1964
X Kuşağı Gen X, Baby Bust	1965-1979
Y Kuşağı Gen Y, Echo Boom, Next Generation, Milenyum	1980-1999
Z Kuşağı iGen, Instant Online	2000 ve sonrası

Kaynak: Aka, B. (2018), "Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* ss.120.

Tablo 1.4. Kuşak Sınıflarının Günümüz Yaşları

Kuşak Adı	Yaş Aralığı
Sessiz Kuşak (Gelenekselciler) Silent Generation, Tradionalists	74-94
Bebek Patlaması Kuşağı Baby Boomers	55-73
X Kuşağı Gen X, Baby Bust	40-54
Y Kuşağı Gen Y, Echo Boom, Next Generation, Milenyum	20-39
Z Kuşağı iGen, Instant Online	0-19

Kuşakların her biri birbirlerinden farklı bakış açısı, değer, tutum ve davranışlara sahip olabilmektedirler. Bu farklılık kuşaklar arasındaki kişiliklerin ve davranışların farklı olmasına sebep olduğu gibi iş yaşamında da etkilerini göstermektedir. Örgütlerin kuşaklar arası farklılıkları kendilerine çevirip, yönetebilmeleri için bu kuşakların iş değerlerini ve tutumlarını bilmesi ve iyi anlaması gerekmektedir. Yapılan son araştırmalar, iş gücünü oluşturan farklı demografik özelliklere sahip bu bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek yönetilmesini etkin bir şekilde gerçekleştiren örgütlerin başarılı bir şekilde itibar ve

imajını geliştirerek varlığını sürdürdüklerini ortaya koymaktadır (Yastıoğlu, Barutçu ve Taş, 2017: 225). Farklılıklara yol açan küresel sıkıntılar gibi bir genelleme olmasa da yine de savaşların, finansal krizlerin ya da dünyayı değiştiren İnternet'in keşfi ve inovasyon gibi önemli olayların var olması kuşak gruplarının çoğunda benzer bir etkisi olduğu görülmektedir (Danışman ve Gündüz, 2018: 709).

1.4.1. Gelenekselciler-Sessiz Kuşak (1925-1945)

Literatürde Sessiz Kuşak olarak geçen, 1925 ve 1945 yılları arasında dünyaya gelen bireylerin oluşturduğu "gelenekselciler" veya "savaş kuşağı" olarak tanımlanan kuşaktır. Günümüzde, 74-94 yaş aralığında olan kuşak grubudur (Arslan ve Baycan, 2018: 271). Büyük Buhran (1929-1939) ve II. Dünya Savaşı (1939-1945) bu dönemde yaşanmış olaylardır. Bu kuşak, 1 Eylül 1939'da başlayan II. Dünya Savaşı boyunca her alanda sıkıntılı zamanlar geçirmiştir. 1940-1945 yıllarında daha az bebek dünyaya gelmiş ve nüfus artış hızı düşmüştür. Bu dönem içerisinde yaşanan işsizlik ve ekonomik sorunlar bireyleri tasarrufa yönlendirmiş, bu sebeple de doğum oranı artmamıştır. Bu kuşak grubu yoksulluk ve sıkıntılarla hayatlarını geçirmişlerdir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 92).

Prof. Dr. Sait Güran bir makalesinde o yılları dile getirmesi şu şekildedir (Güran, 1995: 30):

"Farklı bir kuşağın özgün temsilcisi Sıddık Sami Onar ve benim yaşımdakilerin annelerinin, babalarının oluşturduğu 1890'lı "Onar Kuşağı", öğrenimine, sarıklı hocaların elindeki okulda başlamış; Arapça, Farsça ağırlıklı Osmanlıca okumuş, eski yazıyla yazmış; arşınla, okkayla, cuma olan hafta tatiliyle, tekke ve zaviye ile yaşamış… Ancak, bütün bu olumsuzlukların ve karanlığın içinde, özellikle fikirsel akımları ve doğma yerine aklın egemenliğini benimseyen düşünce yöntemiyle başlamış aydınlığı ve gelişmeyi yakalamış bir kuşak."

Sessiz kuşağın temel özelliği kendilerini yaptıkları işe adama, çok çalışma, gelenek ve göreneklere saygılı, otoriteye karşı sadık ve sabırlı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kuşak bireyleri denge ve düzeni tercih etmekte olup teknolojiye yavaş uyum gösteren gelenek sahibi bir kuşaktır (Arslan ve Baycan, 2018: 271). Denge ve düzeni önemseyen kuşak üyeleri teknolojiye uyum sağlama konusunda oldukça zorlanmaktadırlar (Akgemci ve Kalfaoğlu, 2018: 235). Araştırılan kaynaklara göre bu kuşak çağımızın en yaşlı üyeleridir. Aynı zamanda çeşitli özelliklere sahiptir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 171):

- Emin olmadıkları işlerde daha tedbirlidirler.
- Risk alma konusunda isteksizdirler.
- Eşsiz bilgi kaynağına sahiptirler ve pratik zekâları gelişmiştir.
- Otoriteye sadıktırlar.
- Uzun süreli girdiği işte ömür boyu çalışmayı isterler.
- Güven duygusunu önemserler.
- Disiplinli ve istikrarlıdırlar.

Günümüz çalışma ortamında bu kuşağın sayıları oldukça azalmış olup, son yıllarda değişen sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik faktörlerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu durumla karşı karşıya kalan ve gittikçe değişen şartlar karşısında öğrenen bireyler olmaktadırlar. Tipik özellikleri sebebiyle böyle durumlardan en az şikâyet eden, kuralları öğrenmeye çalışan bir yapıya sahip bireyler olmuşlardır. Günümüzde bu kuşağa ait bireylerin yaklaşık %95'i emekli olmuştur. Çok kısa bir sürede ise hiçbir alanda bu kuşağa ait bireyler hayatta olmayacaklardır (Mücevher, 2015: 9).

1.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)

Bu kuşak bireyleri, 1946 ve 1964 yılları arasında doğanları kapsamaktadır (Aydın ve Başol, 2014: 3). Günümüzde, 55-73 yaş aralığında olan kuşak grubudur. Bu kuşak ondan önce doğmuş olan sessiz kuşak bireyleri gibi savaş sonrasında

yaşanan yokluk ve sıkıntılı dönemleri yaşamışlardır (Günay, 2018: 44). Bu dönemde dünya üzerinde yaşanan en önemli gelişmelerden biri insan hakları ile ilgili çalışmaların başlamış olması, bilim alanında DNA molekülünün yapısının keşfedilmesi, 1959 yılında gerçekleşen Küba Devrimidir. Ayrıca Türkiye'de bu dönemde tek partili dönemden çok partili döneme geçiş, 6-7 Eylül olayları ve ihtilal dönemi yaşanmıştır. Radyonun altın çağı yine bu döneme denk gelmiştir. Türkiye'de Türkiye Radyo Televizyon Kurumu radyo yayınına başlamıştır (Büyükuslu, 2017: 8).

Nüfus patlaması yıllarında doğan bu kuşak, büyüdükçe ihtiyaçları da büyümüştür. Birçok mal ve hizmete ihtiyaç duymaya başladıklarından harcamaya da eğilimli bir kuşak haline dönüşmüştür. Daha iyi bir hayat yaşamak için bu kuşak X kuşağını yaratmıştır. (Arslan ve Staub, 2015). Bireyler, savaş sonrasında ekonominin normal düzeyde olduğu bir ortamda yetişmişlerdir. Bu kuşağın üyeleri, ABD'de gençlik kültürünün ortaya çıktığı döneme de yakından şahitlik etmişlerdir. Özellikle bazı ürünlerin birer moda unsuru haline gelmesi, bireylerin farklı tecrübeler edinmesine olanak tanımıştır (Günay, 2018: 44).

Bu kuşağın temel değerleri; iyimserlik, kişisel haz, sağlık ve sağlıklı yaşam, kişisel gelişim, iş ve katılımdır. Anahtar kelimeleri ise; takım ve fikir birliği, fark yaratmak, yeni şeyler denemek, hayal etmek, zaman kazanmak, özellikler ve avantajlardır (Uğuz Arsu, 2014: 10). Bu kuşak çalışanları iş hayatlarına katılıp kendilerini gösterdikleri zaman bakış açıları da değişerek "çalışmak için yaşamak" düşüncesinde olmuşlardır. Bu kuşağın bireyleri kariyer hayatlarında kendilerini daha çok gösterdikleri işlerde daha çok çalışmak istemektedirler. Kişilik yapılarında hırslı ve güçlü olmak olan bu kuşağın temel karakteristik özelliklerini oluşturmaktadır. Aynı zamanda çok iyi çalışırlarsa, iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerini de düşünen ve başaran bir kuşaktır (Metin ve Kızıldağ, 2017: 346).

1.4.3. X Kuşağı (1965-1979)

X kuşağı, Douglas Coupland tarafından ABD'de 1991 yılında "X Kuşağı: Hızlandırılmış Bir Kültür İçin" adlı kitabını yayınladığı Buzz kelimesiyle beraber ortaya atılmıştır (Fettahlıoğlu ve Sünbül, 2015: 31). 1965 ve 1979 arası zamanda doğan bireyler X kuşağı olarak ifade edilmektedir. Bebek patlaması kuşağından sonra doğan bu kuşak, onların etkilerinde kalarak büyümüşlerdir (Bayramoğlu, 2018: 17). Günümüzde, 40-54 yaş aralığında olan kuşak grubudur. Savaş sonrası oluşan bu kuşağın zamanında yeniden oluşturulan sosyal devletler ile refah seviyesini yükseltmek amaçlanmıştır. Her toplumu ilgilendiren bu refah artışı, 70'li yıllarda yaşanan petrol krizinin işletmeleri kötü etkilemesi ile sona ermiş, yerine daha farklı politikalar izlenmeye başlanmıştır. Bu karışıklıklar içinde ortaya çıkan X kuşağı kayıp kuşak olarak adlandırılmaktadır (Altuntuğ, 2012: 205).

Bu kuşağın bireylerini şekillendiren önemli olaylar arasında ekonomik olaylar gelmektedir. Bunlar; ekonomik belirsizlik, piyasalardaki durgunluk, yüksek işsizlik oranı, enflasyon ve küçülme gibi olumsuz ekonomik durumlardır (Arar, 2016: 95). Böylece bu kuşakta doğan kişiler değişen dünya koşulları ile kendilerini hiçbir duruma ayak uyduramıyor gibi hissederler ve böylece dönemin getirdiği koşullar ile kendilerini öğrenmeye zorlamaktadırlar (Erden Ayhün, 2013: 100).

X kuşağının ilginç düzeyde olan zorlu işleri ve profesyonel gelişim için sürekli fırsat sağlayan kurumları tercih ettikleri araştırmalar dahilinde görülmüştür. Bu nedenle, kendilerine verilen işleri görev olarak görürler ve kendi başlarına yapmayı tercih etmektedirler. Görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirmek için kendi becerilerine ve kendi yargılarına çok güvenmektedirler. Mantıklarına göre çalışmayı tercih eden X çalışanları, görevlerini yerine getirmek için genellikle kendinden yaşça daha büyük kişilerin yaptıklarını takip etmekten daha fazlasını aramaktadırlar. Böylece teknolojik okuryazarlıktaki karakteristik özelliklerinden yola çıkarak, çalışma ortamlarında bağımsız olarak görevlerini yerine getirmelerine izin veren yüksek teknolojiyle doldurulan çalışma ortamına büyük bir ilgi

göstermektedirler (Kian and Yusoff, 2012: 398). X kuşağının başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Dereli ve Toruntay, 2015: 4):

- Toplumsal sorunlara duyarlı ve mücadelecidirler.
- Bireyciliği ön planda tutarlar.
- İşlerine bağlıdır ve özel hayatlarını işlerine karıştırmazlar.
- Otorite sahibidirler.
- Farklı kültürlere hoşgörülü aynı zamanda garanticidirler.

X kuşağı; markalara ilgi duyan, otoriteye saygılı, iş motivasyonları yüksek, iş yaşamında sadık ve duyguları yüksek bir kuşaktır. Yaşadıkları gelecek kaygısı bu kuşağı çok çalışmaya, hırslı olmaya, kariyer hedefli olmaya ve daha çok para kazanmaya odaklamıştır (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 19). Ayrıca bu bireyler kendine güvenen, teknolojiyi rahat kullanabilen bir yapıya sahiptir. Erkekler nasıl iş hayatında aktif olarak çalışıyorsa kadınlar da artık iş hayatına adım atmışlardır. Beceri ve deneyimlerini kariyerleri için sorgulamaktadırlar (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 173).

Çalışma hayatında X kuşağı için önemli olan dört tema veya nitelik vardır. İlk olarak, çalışma arkadaşlarına önemli bir katkı yapıp yapamayacaklarını bilmek istemektedirler. İkincisi, onlar gelişmeye devam etmek için bilgi ve eğitime ulaşıp ulaşamayacaklarını bilmek istemektedirler. Üçüncüsü, problem çözücü olma, kendi hızlarında çalışma ve sonuç üretme özgürlüğüne sahip olmak istemektedirler. Son olarak, çabaları için somut sonuçlar görebilmek isterler, böylece çabalarına dayanarak başarıyı görebilirler (Hewitt, Pijanowski, Tavano and Denny, 2012: 234). Dünyanın değiştiğini fark edebilecek güçte olan bu kuşağın anahtar kelimesi "kuşkuculuk" olmuştur. Bu nedenle, X kuşağı bireylerinin yönetilmesi kendilerine bırakılması daha doğru olmaktadır (Çetin ve Karalar, 2016: 160).

1.4.4. Y Kuşağı (1980-1999)

Y kuşağı, 1980 ve 1999 arasında doğanların oluşturduğu kuşak grubudur. Günümüzde, 20-39 yaş aralığında olan kuşak grubudur. Bu kuşak literatürde internet kuşağı, echo-boomers, millenial ve nexter olarak da ifade edilmiştir (Akdemir, Konakay, Demirkaya vd., 2013: 15). Y kuşağı olarak adlandırılan bu kuşaktaki kişiler günümüzün potansiyel çalışanlarını ve yöneticilerini oluşturacak yeni bir toplum olarak görülmektedirler (Taşlıyan, Eyitmiş ve Gündoğdu, 2015: 20). Teknoloji ile büyüyen Y kuşağı bireylerinin çoğu küçük yaşlarda bilgisayarla tanışmıştır. Bu kuşak zamanın eğilimleri ve modası olan siyasi, teknolojik olaylar tarafından şekillendirilmiştir. Yani medyanın, anlık iletişim teknolojilerinin, sosyal ağın yükselişi, çalışma ve sosyalleşmenin klasik anlam ve anlayışı bu kuşağın alışkanlıklarını değiştirmiştir. Bilgisayar ve internet teknolojisi, kuşak üzerinde büyük etki yaratmıştır (Levickaite, 2010: 173).

Y kuşağının yazın hayatında ileri teknoloji ile büyüdüğü tespit edilmiştir. Yüksek teknolojilerin yardımlarıyla, bilgileri hızlı bir şekilde özümseme, daha çok bilgi ile çoklu görevlere atılma, yüksek yetenek kazanma konusunda yetkindirler. Ayrıca, işyerlerinde geçici olmayı ve yöneticilerinden refahlarını korumalarını beklemektedirler. Bununla birlikte, yaş, etnik köken ve cinsiyet yönelimindeki çeşitlilik konusunda yüksek toleransları vardır, çünkü bu dünyanın herkesin yaşaması için daha iyi bir yer olmasını istemektedirler (Kian and Yusoff, 2012: 399). Y kuşağı her ne kadar bencil, tüketim odaklı olarak tanımlansa da tüketim tercihlerinde sosyal sorumluluk, etik ve sürdürülebilirlik kavramları da etkili olmaktadır (Ayhan ve Saral Güneş, 2018: 167). Sürekli hayata dair "neden" sorusunu soran Y kuşağının iş hayatındaki başlıca özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Koç, Öztürk ve Yıldırım, 2016: 72):

- İşlerine eğlence katmayı sevme,
- Kişisel iletişime önem verme,
- Aktif olarak takım halinde çalışmaktan hoşlanma,

- Aynı anda birçok iş sorumluluğunu üstlenebilme ve bu güçte olabilme olarak sıralanabilmektedir.

Bunun yanında iş değiştirme alışkanlığı da olabilen bu kuşak bireyleri aynı zamanda işten çok çabuk sıkılabilen, otoriteyi reddeden, kendine güvenen, işte çabuk yükselerek başarı gösterme ve sorumluluk almaya istekli olma özellikleri de gösterebilmektedirler. Y kuşağı bireyleri sürekli öğrenme peşinde oldukları için bunu çalışma hayatlarında da beklemektedirler. Teknolojinin hayatımıza kattığı hız onları hızlı düşünmeye, hızlı harekete geçmeye ve dolayısıyla da hızlı tüketmelerine sebep olmaktadır. Bu sebeple Y kuşağı üyelerinin önceki kuşaklara nazaran daha fazla iş değiştirdikleri düşünülmektedir (Başoğlu ve Durmaz Edeer, 2017: 78). Y kuşağının yapılan araştırmalara göre temel özellikleri şunlardır (Yüksekbilgili, 2015: 261):

- Rahat bir ortamda kendilerini ifade edebilecekleri işler tercih etmektedirler.
- İnternet en önemli iletişim araçlarıdır.
- Teknolojiyi yakından takip etmekte ve çok iyi kullanmaktadırlar.
- Belirli bir iş kurma fikirleri bulunmaktadır.
- Özgürlüklerine düşkündürler.
- Özgüvenleri yüksektir.
- Kendilerini sabırsız olarak düşünmektedirler.

Y kuşağındaki bireyler özgüven sahibi, hızlı düşünebilen, hedef odaklı, özgürlüklerine düşkün, teknolojiye bağımlı, otoriteye meydan okumayı seven, sabırsız, sorgulayan, az zamanda iyi iş çıkarmaya yönelik bireylerdir. Aynı zamanda kendilerini seven, güvenen, değer veren böylelikle iletişim becerilerini sürdürmede ve sonuçlar elde etmede kullanmakta olup, internet teknolojisinden yararlanarak otoriter bir yönetim tarzını ortadan kaldırmakta ve esnek bir çalışma ortamı yaratmaktadırlar (Göktaş, 2016: 35). Çalışma hayatında çalıştıkları kurumun politikalarını dinlemek ve anlamak için çaba sarf etmektedirler. Böylece kurumun

vizyonu ile ilgili konular ve kurumun ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarının içinde olmayı tercih etmektedirler (Karasu, Aylaz ve Dadük, 2017: 181).

Y kuşağı mensuplarının çoğunlukla, işi hayatlarının en önemli parçası olarak görmedikleri, yavaş çalışabilecekleri, rahat giyinebilecekleri, sürekli kontrol altında olmayacakları çalışma ortamlarını tercih etmektedirler. Ancak başka bir görüşe göre de bilinenin aksine Y kuşağı bireyleri kendilerini "güvenilir çalışan" olarak tanımlayıp, bireysel kimliğin de kendileri için çok önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Y kuşağı bireyleri işinde sürekli gelişecekleri işlerde, açık fikirli ve pozitif yaklaşıma sahip yöneticilerle çalışmaya önem vermektedirler (Zeybek Sayın, 2016: 31). Aynı anda birden fazla iş yapabilen Y kuşağı etkili yönetildikleri takdirde büyük bir yetenek olabilmektedirler. Ekip çalışması, başarı ve iyi iletişim gibi değerlerden oluşan alışkanlıklara sahiptirler. Aynı zamanda paylaşımcı ve iyi takım arkadaşı da olmaktadırlar (Genç, 2017: 10).

Y kuşağının, X kuşağı ile çok büyük değer farklılıkları göstermediği ifade edilmektedir. Çünkü Y kuşağının ebeveynleri X kuşağı olduğu için dolayısıyla onları büyüten, yetiştirenler de X kuşağıdır. Teknolojinin geliştiği bir dönemde doğmaları, ekonomik anlamda daha refah bir hayat sürmeleri, sağlık hizmetlerinin daha da geliştiği ve küreselleşmenin artması gibi etkenlerden dolayı, kendisinden önceki kuşaklardan daha farklı bir yaşam tarzı benimsediği görülmektedir (Gemlik, İlter ve Bektaş, 2018: 156). Y Kuşağı genelde takım odaklı ve iyimser olarak tanımlandığı için çok görevlidirler ve teknolojik olarak bilgilendirilme eğiliminde olmaktadırlar. Bu kuşak, öğrenme ve büyümek için inatçı olarak nitelendirilmektedir. Bu çağda doğmuş bireylerin tipik olarak saygı sorunları vardır. İletişim, günlük yaşam ve istihdam görevlerinde gezinmek için yeterli okuryazarlık becerisine sahip olmak ve işlerin derhal gerçekleşmesini beklemektedirler bu da bu kuşak için başka bir işyeri mücadelesi yaratmaktadır (Lapoint and Liprie Spence, 2017: 121).

Y Kuşağı çalışanları genç olmalarına rağmen kendinden yaşça büyük çalışanlar gibi kendi sosyal haklarından da endişe duymaktadırlar. Çevrelerinde olan

örgütsel ve çevresel adaletsizliklerle birlikte sosyal sorumluluklarının farkındadırlar. Yaş, etnik köken ve cinsiyet yönelimindeki çeşitliliği kabul etmekle beraber örgüt için faydalı olan her şeyi uygulamaktadırlar (Angelina, 2011: 251). Y kuşağının, yöneticilerinden beklediği özellikler, iyi anlaşabildikleri ve birlikte çalışmanın kolay ve keyifli olması, anlayışlı ve şefkatli, esnek ve açık fikirli olmalarıdır. Yöneticiler iletişime ve çalışanların fikirlerine değer vermelidir. Aynı zamanda işyerinde saygı, samimiyet, şeffaflık ve güvenin olduğu bir ortam yaratmalıdırlar (Gemlik, İlter ve Bektaş, 2018: 157). 2025 yılına kadar kurumların çalışanlarının %70'ni Y kuşağı oluşturması beklenmekte, Y kuşağının güçlü bir lider olup olamayacağı merak konusu olmaktadır (Bayramoğlu, 2018: 18).

1.4.5. Z Kuşağı (2000'den Sonrası)

2000 ve sonraki yıllarda dünyaya gelen, en büyüğü henüz 19 yaşında olan kişiler Z Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşak da Y kuşağı gibi teknolojiye ilgili olup aynı zamanda daha da fazlası teknolojinin tam ortasında dünyaya gelmiş, teknolojiyle iç içe olan kuşak grubudur. Bir diğer ismi "Suskun Kuşak" yani "Yeni Sessiz Kuşak" olan kuşağa bu ismin verilmesinin nedeni, tepkilerini teknolojik araçlar kullanarak göstermesi ve aşırı bireyselleşme sonucu yalnız kalacaklarının tahmin edilmesinden kaynaklanmaktadır (Kavalcı ve Ünal, 2016: 1036). 2000 yılından sonra doğan Z kuşağı bireyleri "Kristal Kuşak" olarak da tanımlanmaktadır. Z kuşağının sosyal ve iş yaşamlarına ilişkin yaşlarının küçük olması nedeniyle yazın hayatında henüz yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu durumun çalışan olarak bu kuşağa ulaşmaya çalışacak kurumların stratejilerinde birtakım farklılıkları da beraberinde getirebileceği düşünülmektedir. Z kuşağının toplumsal sorunlar karşısında sergileyecekleri tutumlar gibi konular çeşitli araştırmalar ile zamanla netlik kazanacaktır (Ayhan ve Saral, 2018: 167-168).

Çağımız internet döneminde doğan Z kuşağı bireyleri için bilgisayarlar, akıllı telefonlar ya da tabletler, Y kuşağına göre çok daha fazla şeyi ifade etmektedir. Onlar için günlük yaşam internetsiz olmamaktadır. Bir yandan yemek yerken diğer

yandan çizgi film izlemek, müzik dinlemek Z kuşağı için son derece olağan faktörlerdir. Görüldüğü gibi Z kuşağının tüm varlığı hemen parmaklarının ucunda bir tık ile bağlandığı uçsuz bucaksız bir dünya olmaktadır (Tuncer, 2016: 35-36). Yeni nesil olmaları, yaş olarak daha küçük bireyler oldukları için aileleri daha yaşlıdır ve kendilerine eğitim veren öğretmenleri daha bilgili, olgun olan kişilerdir. Ayrıca bu kuşak günümüzde istediği bilgiye istediği zaman ulaşabilmektedir. Bu kuşaklar daha erken yaşta eğitilebilmekte ve çabuk büyüyüp gelişebilmektedir (Aygenoğlu, 2015: 14). X ve Y kuşağı bireylerinin rahatlıklarına düşkün bireyler olmaları, önceki kuşak bireylerine göre daha erken evlenmeyi düşünmemeleri ve daha geç yaşlarda çocuk sahibi olmak istemeleri Z kuşağı bireylerinin anne-baba ile aralarındaki yaş farkının oldukça fazla olmasına sebep olmuştur. Bu durum da beraberinde anne-baba ve çocuklar arasında iletişim sorunlarına sebebiyet verdiği söylenebilmektedir (Çinkılıç, 2018: 40).

Günümüzde iş hayatında yer almamalarından dolayı iş yaşamındaki davranışları, tutumları henüz araştırılmamış ve sosyal yaşamda da yazın hayatında da bu kuşak ile ilgili bilgi sınırlı olmaktadır (Öz, 2015: 14). Bu çocuklar, bilgisayarlar, MP3 çalarlar, ipadler, ipodlar, cep telefonları ve bu cihazlar sayesinde sağlanan iletişimle büyümüştür. Farklı ağlara ve sosyal medya sitelerine üye olurlar ve uzaktan iletişim kurarak fiziksel olarak yalnız kalırlar. Bu nedenle de çoğunluğu için çoklu görev yaparak konsantre problemine neden olmaktadır (Bako, 2016: 37). Böylelikle teknolojinin ortasına doğan Z kuşağı için teknoloji, yeni ve heyecan verici değil; aksine, hayatın sıradan bir parçasıdır. Her geçen gün teknolojide yeni gelişmelere tanıklık eden Z kuşağı bireyleri, yeniliklerin sonunun gelmeyeceğini düşündükleri için yeni bir şeyler ortaya koyma konusunda isteklidirler. Z kuşağı bireyleri rekabetin son derece yoğun olduğu bir dünyada yaşadıkları için, mücadeleci olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Kendilerine güvenen Z kuşağı bireyleri, aynı anda birden fazla alanda kariyer yapmayı hedeflemektedirler. Z kuşağı bireylerinin sürekli bilgiye maruz kalmaları sonucu karmaşık bilgileri kolayca analiz edebilme becerisi kazanmalarının ve bilgisayar başında aynı anda birden fazla şeyle ilgilenmeleri sonucu çok görevli bir yapıya sahip olmalarının, eğitim hayatlarında

olduğu gibi, iş hayatlarında da avantaj sağlaması beklenmektedir (Sönmez, 2016: 114).

1.4.6. K Kuşağı

Gerek sosyal yaşamda gerekse iş yaşamında hep karşımıza çıkan X, Y ve Z kuşaklarından sonra, 2015 yılında literatürde, yeni bir kuşağı tanımlayan bir kavram olan "K kuşağı" yer almıştır. 1995 ve 2002 yılları arasında doğan bireyleri araştırmak amacıyla bu kavramı ilk kez tanımlayan ve yazına kazandıran, Cambridge Judge Ticaret Üniversitesi profesörü Noreena Hertz olmuştur (Arslan ve Nur, 2018: 334). Dijital çağda doğan ve önceki kuşaklara göre farklı dünya görüşleri olan bu K kuşağı bireylerinin, dünyanın farklı bölgelerinde farklı çevresel, kültürel ve eğitim ortamlarında büyümüş olsalar da hayata dair bazı ortak özelliklere sahip oldukları ifade edilmektedir. Hertz'e göre bu kuşak, sadece satın almakla yetinmeyip, bir fikri veya ürünü oluşturma sürecinin bir parçası olarak ürünlere, hizmetlere ve medyaya kendi damgasını vurmak istemektedir (Duygulu, 2018: 639-640).

Hertz'e göre bu kuşak, Y kuşağından farklı olarak, teknolojik gelişmelerin hayata etkisini hayranlıkla izlemek yerine, ileri teknolojiyi, çevresi ve dünya için nasıl kullanabileceği üzerine yoğunlaşmıştır. Z kuşağı olarak bilinen, 2000 ve sonrası doğan çocukların hareket yeteneği gelişmiş, etkileşime açık ve insanlık tarihinin el, göz, kulak vb. motor beceri senkronizasyonu en yüksek kuşağı olduğu düşünüldüğünde; K kuşağı bireylerinin de bu kategori içinde yer aldığını söylemek mümkün olacaktır (Duygulu, 2018: 640).

1.5. Kuşak Kuramları

Sistematik özelliğe sahip olan kuşak kuramları William Strauss ve Neil Howe tarafından oluşturulmuştur. Bu kuşak kuramlarının oluşturulmasında coğrafya olarak Amerika esas alınmıştır. Strauss ve Howe, kuşakları ortaya çıktıkları yıllara göre gruplandırmışlardır. Buna göre kuşağın aidiyet algısı, ortak inanç ve ortak

mekân şeklinde üç unsura sahip olması gerekmektedir. Strauss ve Howe'un oluşturduğu kuşak kuramları tarihsel süreçte dört temel döneme ayrılmıştır. Her bir dönem ortalama olarak 15-20 yıllık süreyi ifade etmektedir. 80-90 yıl gibi bir süre içerisinde dört dönem de tamamlanmaktadır. Daha sonra bir yenilenme süreci içerisine girilmekte, bu dönemler tekrar yaşanmaktadır (Günay, 2018: 55).



Şekil 1.1. Strauss ve Howe Tarihi Dönemler

Kaynak: Günay, G. (2018), "Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik X ve Y Kuşağı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, ss.55.

Strauss ve Howe yukarıda görülen döngüyü, 1997 yılında yayınladıkları "The Fourth Turning" kitabında açıklamışlardır. Bu teori, Amerika tarihi esas alınarak oluşturulmuştur. Döngünün aşamaları ise şöyle açıklanmaktadır (Strauss and Howe, 1997: 19):

- **Yükselme dönemi,** sahip olunan tarihi değerlerin ortadan kaldırıldığı ve güçlü kurumların oluştuğu, bireyciliğin etkisini kaybettiği bir dönemdir.
- **Uyanış dönemi,** kazanılan yeni değerlerle beraber manevi değerlerin de önem kazandığı, hırslı bir dönemdir.
- **Çözülme dönemi,** bireyciliğin yeniden önem kazandığı, kurumların etkisini kaybettiği bir düşüş dönemidir.
- **Kriz dönemi,** yeni değerlerin ortaya çıktığı uzun vadeli bir dönemdir.

Strauss ve Howe'un kuramına göre tarihsel dönemlerin başlangıcı, 1945 yılına uzanmaktadır. Bu dönemler 19 yıl sürmekte ve 1964 yılında sona ermektedir (Günay, 2018: 55).

1.6. X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar

Kuşaklararası farklılıklar sosyolojik bağlamda incelendiğinde "kuşak etkisi" ve "dönem etkisi" olarak iki başlık altında toplanmaktadır. **Kuşak etkisi;** demografik olarak 25-30 yıllık yaş kümelerinde doğmuş bireylerin ergenlik, mezuniyet, işe başlama, evlilik, çocuk doğurma, ölüm gibi benzer toplumsal özellikleri sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Bireylerin kuşak özellikleri, diğer kuşaklara da bağlı olarak, yaşam deneyimleri (yüksek ücret almak, konut sahibi olmak, iyi bir eş sahibi olmak, genel olarak yaşamdan mutlu olmak gibi) üzerinde etkilidir. **Dönem etkisi** ise ortak kuşağa ait bireylerin ortak tarihi yaşamalarından kaynaklı benzer sıkıntıları ve fırsatları paylaşmalarıdır. Beklenmedik tarihi olaylar (savaş, salgın hastalık, doğal afet, ekonomik kriz, vb.), siyasi istikrarsızlık, temel kültürel eğilimlerdeki değişimler aynı kuşağı paylaşan bireyler üzerinde etkili olmaktadır (Körelçiner, 2018: 21).

İnovasyon ve internet çağında yetişen Y kuşağı bireyleri, çalışma yaşamına dâhil olan en genç kuşak olma özelliğini halen korumaktadır. Türkiye'de, Avrupa'nın sayıca önem arz eden birçok ülkedeki toplam nüfustan daha fazla Y kuşağına mensup birey bulunmaktadır. Diğer kuşaklara nazaran iş değiştirme oranı daha fazla olan Y kuşağı bireyleri tıpkı X kuşağı bireyleri gibi kariyer yaşamlarında esneklik istemekte ve sorumluluk üstlenerek çoklu kariyer tercihini benimsemektedirler. Bu açıdan bakıldığın da X ve Y kuşağı bireylerinin birbirlerine benzer özellikler taşıdığı görülmektedir (Akgemci ve Kalfaoğlu, 2018: 237). Çünkü Y kuşağı büyük bir çoğunlukla çalışan ailelerinin çocukları olmaları nedeniyle aynı evde birbirlerine yabancı olan, toplumsal duyarlılıkları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkâr bir X kuşağının çocukları olup "Ben çektim çocuğum çekmesin" gibi düşüncelerle büyütülmüş, her istedikleri yapılmış bir kuşak oldukları söylenebilmektedir (Sungur, Duyar vd., 2017: 74).

Literatür araştırmasında da belirtildiği gibi X ve Y kuşağı bireylerine bakıldığında Dünya ve Türkiye'de çalışma yaşamının önemli bölümünü oluşturduğu bilinmektedir. Bu sınırlar çerçevesinde yazına bakıldığında farklı araştırmacıların bilimsel araştırmaları dikkate alınarak X ve Y kuşağı bireylerinin farklılıklarından bahsedilmektedir. Kuşakların davranışsal özellikleri dikkate alınarak yapılan kıyaslama Tablo 1.5'te açıklanmıştır (Çinkılıç, 2018: 41):

Tablo 1.5. X ve Y Kuşağı Bireylerinin Davranışsal Özellikleri

X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
Yaşamak için çalışma	Mevcut birikimleri tüketerek yaşama
Çalışma hayatı ve sosyal yaşamda oluşan denge	Sosyal yaşama odaklılık
Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle duygusal

Kaynak: Çinkılıç, A. M. (2018), "X ve Y Kuşağı Mensubu Öğretmenlerin Mesleki Etik Algılarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Alan Araştırması", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum, ss.41.

X kuşağı bireyleri bilgisayar ve internet ile daha geç yaşlarda tanışmış olsalar bile kendileri için fayda sağlıyorsa bu konuda kendilerini geliştirmişlerdir. X kuşağına göre Y kuşağının hayatında teknolojinin yeri biraz daha fazladır. Cep telefonunun sadece görüşme yapmak için değil, internet, e-posta takibi, oyun, not alma vb. için kullanmak onlar için gayet doğal bir durumdur. Y kuşağı bireyleri interneti kullanarak problem çözme yollarını daha iyi bilmektedirler. Örnek verilecek olursa bazı araştırmacılar, bilgi ve iletişim teknolojileri eğitiminde Y kullanıcıların X kullanıcılarına göre çok daha kolay öğrendikleri sonucuna ulaşmışlar ve eğitim sırasında kendilerinden büyük olan X kuşaklarına öğrenmede yardımcı olmaya çalıştıkları sonucuna varmışlardır (Etlican, 2012: 9).

1.7. Çalışma Hayatında X ve Y Kuşağı

Günümüzde her sektörde X ve Y kuşağı bireyleri birlikte çalışmaktadır. X kuşağı çoğunlukla yönetici, amir konumlarında yer alırken Y kuşağı bireyleri geleceğin yönetici adayları olarak çalışmaktadır. Y kuşağının çalışma hayatına bakışı, ücret beklentisi, hızlı kariyer, iş ve sosyal yaşam dengesi gibi konulara verdiği önem çoğunlukla X kuşağı çalışanlara göre düzenlenmiştir (Kâhya, Berk vd., 2015: 371). İşi oluşturan değerler, hayatı oluşturan değerlerden daha farklıdır. Yalnızca iş ile ilgilidir. İnsanın hayatında işin ne kadar önemli olduğunu da göstermektedir. İşi oluşturan değerler, insanın işine karşı hissettikleri ve düşündükleridir. Araştırmacılar farklı kuşaklardaki idarecilerin yönetimi algılamaları ve liderlik benzeri beklentilerini araştırarak daha açıklayıcı bilgiler ortaya koymaya çalışmışlardır. Yaşı ve deneyimi ayrı tutarak bütün kuşakların Y kuşağı ile benzerlikler gösterdiği belirlenmiştir. X kuşağı başarılı çalışmalarının ödüllendirilmesini beklemektedir. İşlerini yaparken grup çalışmalarından çok bireysel çalışmaya da meyilli olmaktadırlar. Y kuşağı ise işi daha çok kişiselleştirmişlerdir. Diğer kuşaklardan farklı olarak kendi kişisel özelliklerini yaptıkları işten veya çalıştıkları kurumun önünde tutmaktadırlar. Başarıda da kişisel ödüllendirmeye önem vermektedirler (Şenturan, Köse, Dertli vd., 2016: 176-177).

Y kuşağı bireyleri çalışma hayatında kariyerlerinde; iyi bir performansın sonucunun başarılı bir ekip ruhu olmayı gerektirdiğini görmektedirler. İş yerinde kendi fikirlerini özgürce ifade edebilmek istemekte, verilen işlerin niçin yapılması gerektiği konusunda bilgi talep etmektedirler. Rekabeti, kendini geliştirme fırsatı olarak görmektedirler. Ayrıca kurumun stratejik kararlarına katılmayı ve kariyer planlaması yapılırken düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmeyi istemektedirler (Akdemir, Konakay, Demirkaya vd., 2013: 19). Çalışma hayatında Y kuşağının X kuşağına göre çalışma ortamında daha az düzenli oldukları, disiplinden hoşlanmadıkları veya kuralları sevmedikleri şeklinde görülebilmektedir. Fakat sorumluluk alma konusunda X kuşağı gibi kendini yeterli gören, düzenli, disiplinli, kurallara bağlı, başarı odaklı ve ayrıntılı düşünen kişiler olarak da vurgulanabilmektedir. Ele alınan başka konu ise, X ve Y kuşağının başkalarına

güvenme, açık sözlü olma, merhametli olma ve iş birliği yapma gibi kişilik özelliklerinin benzerlik göstermesi olduğu belirtilmektedir (Yeşil ve Fidan, 2017: 101). X kuşağı bireylerinin aksine Y kuşağı bireyleri iyimser, kendine güvenen, değişime açık ve aynı zamanda sabırsız ve hemen başarı elde etmek isteyen özelliklere de sahip oldukları görülmektedir (Engizek ve Şekerkaya, 2016: 247).

1.8. Okul Yönetimi ve Kuşak Analizi

Kurumlarda birden fazla kuşağın aynı yerde çalıştığı düşünülürse, tüm kuşakları memnun edecek bir idari iklim yaratabilmek yöneticinin görevi olacaktır. Eğer bu ortam sağlanamazsa kurumda kuşak çatışması meydana gelecektir. Okullar kuşak çeşitliliğinin en fazla olduğu kurumlardır. Çünkü çeşitli yaş grupları bir arada çalışmaktadır. Okul müdürünün Bebek Patlaması Kuşağı olması öğretmenlerin X ve Y Kuşağına mensup olduğu bir kurumda adı geçen bireyler iyi yönetilmezse birbirleriyle çatışacaklardır. Örneğin kurum adına kararları kendi kendine almaya alışmış bir Bebek Patlaması yöneticisi, X ve Y Kuşağı mensubu öğretmenlerin kararlara katılım taleplerine olumlu yanıt veremezse bu okulda sorunlara sebep olabilecektir (Özden ve Hamedoğlu, 2015: 10). Türkiye'de X Kuşağının yöneticiliğini yaptığı aynı zamanda çalışanlarını Y kuşağı bireylerinin oluşturduğu çalışma ortamı bulunmaktadır. Y kuşağı öğretmenler, iş gücünün genç bölümünü oluşturmaktadır ve teknoloji hayatlarının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Oryantasyon programları ile işte daha verimli ve rahat olabileceklerini düşünmektedirler (Esencan ve Özdil, 2017: 94).

1.9. Türkiye'deki Kuşakların Nüfus Bilgileri

2018 yılı TÜİK verilerine göre, 31 Aralık 2018'de Türkiye nüfusu 82.003.882 kişi olmuştur. Türkiye nüfusunun %23,4'ü çocuk yaş dilimi olarak kabul edilen '0-14' yaş aralığından oluşmaktadır. Çalışma çağındaki yaş grubu ise '15-64' yaş grubu %67,8'ini oluştururken, 65 yaş üstü ise toplam nüfusun %8,8'ini oluşturmaktadır. Kuşakların nüfus içindeki payları ise Tablo 1.6'da gösterilmiştir (http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=30709).

Tablo 1.6. Türkiye Toplam Nüfusunda Kuşakların Payları

Kuşaklar	Doğum Yılları	Toplam Kişi Sayısı
Sessiz Kuşak	1925-1945	2.717.075
Bebek Patlaması Kuşağı	1946-1964	12.087.331
X Kuşağı	1965-1979	15.858.057
Y Kuşağı	1980-1999	25.732.823
Z Kuşağı	2000 ve sonrası	25.608.596

Kaynak: TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2018, (Çevrimiçi), 14.05.2019 da ulaşıldı.

Tablo 1.6'da görüldüğü gibi toplam nüfus içinde en yüksek paya sahip olan kuşak Y kuşağıdır. En düşük orana sahip kuşak ise Sessiz Kuşaktır. Z Kuşağı 25.608.596 kişi ile Y Kuşağından sonra Türkiye nüfusunda ikinci paya sahiptir.

1.10. Türkiye'deki Kuşakların İstihdam Oranları

Kuşakların istihdam içindeki payları aşağıdaki Tablo 1.7'de gösterilmiştir.

Tablo 1.7. Kuşakların İstihdam Oranları

Kuşaklar	Yaş Aralığı	Toplam İstihdam (Bin)	Toplam
Z Kuşağı	15-19	1.494	1.494
Y Kuşağı	20-24	2.636	14.487
	25-29	3.605	
	30-34	3.980	
	35-39	4.266	
X Kuşağı	40-44	3.773	9.281
	45-49	3.167	
	50-54	2.341	
Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı	55-59	1.605	3.477
	60-64	1.022	
	65+	850	
Toplam			**28.739**

Kaynak: https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr, 14.05.2019 da ulaşıldı.

İşgücü istatistiklerine göre, Türkiye'de istihdam edilen kişi sayısı 28.739'dur. Kuşaklar açısından dağılıma bakıldığında, Z Kuşağı bireylerinin 1.494, Y Kuşağı bireylerinin sayısının 14.487 olduğu görülmektedir. X Kuşağının

9.281’inin istihdam edildiğini ve geriye kalan 3.477 kişinin Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı bireyleri olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere, toplam istihdam içinde en yüksek orana sahip kuşak Y Kuşağıdır. Onu takip eden kuşak ise X Kuşağıdır. Bu iki kuşağın oranları toplamına bakıldığında şu an istihdam edilen bireylerin çok yüksek bir oranının bu iki kuşaktan oluştuğunu göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SES

Günümüzde örgütler, sürekli değişen zaman ile içerisinde bulundukları ortama ayak uydurarak değişim ve gelişim içerisinde bulunmaktadırlar. Ancak değişen ve gelişen şartlar her zaman memnuniyeti beraberinde getirmemektedir. Bu bağlamda örgütte bulunan çalışanların memnuniyeti kuruma kendini ait hissetmesi ya da hissetmemesi ile de yakından ilişkilidir. Kendini kuruma ait hisseden çalışanlar kurumun bu gelişim ve değişim sürecinde fikirlerini paylaşıp, iş birliğine dayalı çalışmalar yapmaktadırlar. Ancak kendini ait hissetmeyen çalışanlar ise sessizliğe yalnızlığa gömülür ve çalıştığı kurumdan kendilerini soyutlayabilmektedirler (Nartgün ve Demirer, 2012: 141).

Günümüz çalışma ortamlarında rekabet, kurumlar için büyük bir önem arz eden insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanabilmek çok önemli bir hale gelmiştir. Büyük bir güç olan insan kaynağından etkili bir şekilde yararlanabilmek kurumlar açısından önemli bir mükemmeliyettir. Bu mükemmeliyetin oluşmasında yönetici kademesinde çalışanlara daha fazla iş düşmektedir. Yönetim kademesi, kurum içerisindeki farklılıkların idaresini etkili bir şekilde yürüterek, farklı düşüncelerden de yararlanmak suretiyle gerçekçi ve çok açık düşüncelerin açığa çıkmasında faydalı olacaktır. Tersi bir durum çalışanları kurum içinde tepkisiz, sessiz bireylere dönüştürecektir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 116). Eğitim sektöründe yapılmış araştırmalar, okul yöneticisi ve öğretmenlere yönelik olarak uygulanmıştır. Eğitim çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini etkileyen unsurların tespit edilmesi, örgütsel sessizlik oluşumunun önlenmesine, ayrıca eğitim çalışanlarında örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yardımcı olacaktır. Bu kapsamda yapılan bu araştırmada eğitim yöneticileri ile öğretmenlerinde örgütsel sessizlik seviyelerini, sosyo-demografik değişkenlere göre araştırılması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Çarıkçı, 2017: 35). Bu bağlamda, araştırmanın temel

değişkenlerinden birini oluşturan örgütsel sessizlik ve örgütsel ses konusunun detayları bu bölümde incelenerek detaylı olarak açıklanmıştır.

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre sessizlik ortalıkta gürültü olmama durumu, sakinlik anlamlarında kullanılmaktadır (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018: 53). Sessizlikte; sakinlik, sükût durumunda söz söyleyen kişinin söyledikleri konusunda bir şey bilmemesi ve bilmemesinden kaynaklı konuşmaması durumu vardır. Örgütsel sessizlik durumundaysa kişi belli bir düzeyde konu hakkında bilgisi vardır. Ama kurum içerisinde farklı sebepler yüzünden bilerek susmayı, konuşmamayı seçmektedir (Durak, 2012: 43). Kurum içerisindeki sessizlik yalnızca konuşmamak değil, aynı zamanda çevresinde gelişen bütün olayları da önemsememesi anlamını da taşımaktadır (Turgut ve Akbolat, 2017: 360). Bir başka olguya göre de iş gören sessizliği ya da örgütsel sessizlik, araştırmacılar tarafından tam olarak açıklanamayan ve kavramsallaştırılamayan bir olgu olmakla beraber, iş görenlerin performansı ve örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Ülker ve Kanten, 2009: 113). Bu düşünce çoğunlukla çalışanların çalışma ortamları, yaptıkları işleri, kurumun bütün faaliyetlerinde düşüncelerini, kaygılarını, önerilerini söylememe şeklindeki davranışları olarak da karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda çalışma hayatında örgütsel sessizlik kavramı iş gören sessizliği, sessizleşme, çalışan sessizliği ve sessiz kalma terimleri ile aynı anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir (Yıldırım ve Çarıkçı, 2017: 34).

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütlerde karşılaştıkları sorunlara ortaklaşa ve kasıtlı olarak tepki vermediği durum olduğundan dolayı başka bir tanıma göre de düşünceleri, duyguları ve bilgiyi kasıtlı bir şekilde bastırmak olarak tanımlanabilmektedir (Saygılı, 2018: 555). Bazı araştırmalar sessiz kalmayı, iş görenlerin çalıştıkları kurumlara bağlılıklarından kaynaklandığını öne sürmektedir. Araştırmaları yapan kişilerin öne sürdükleri değişik yaklaşım ve tespitlerin düşüncelerin karışmasına ve dolayısıyla da farklı düşüncelerin çıkmasına sebep

olmaktadır. Araştırmacılar farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını insanların istenmeyen seçeneklerden birini izlemeye zorladığını söylemektedirler. Bazı araştırmacılar sessiz kalmayı bireyin her şeyi olduğu gibi kabul ettiğini ya da önemsemediğini ortaya koymaktadır. Bu davranışı da bireyin kuruma olan bağlılığının değişik bir yönü olarak görmektedirler. Kısaca açıklamak gerekirse örgütsel sessizlik, iş görenlerin bilgi, birikim ve becerilerini örgüte katkı sağlayacak oranda yansıtmadıklarını ifade etmektedir (Kaygın ve Atay, 2014: 99).

Bazı araştırmacılara göre örgütsel sessizlik, örgütün gelişimine, değişimine katkı sağlama veya bu katkıyı yapabilecekleri de etkileme becerisi olan iş görenin düşüncelerini, değerlendirmelerini söylemekten kaçmasıdır. Bu araştırmacılara göre sessizlik, duygu, düşünce ve amacını da kapsayan bir iletişim yöntemini ifade etmektedir. Sessizliği birey düzeyine indirgemeleri sebebiyle örgütsel sessizlik yerine iş gören sessizliği kavramını kullanmışlardır (Tülübaş ve Celep, 2014: 281).

Kurum içerisinde iş görenler kurumun yeterliliğine göre ihtiyaçlarını zor veya kolay yoldan karşılanması için çaba göstermektedirler. İstedikleri imkânları bulan ve ihtiyaçlarını karşılayan iş görenler duyuşsal yönden de kendilerini rahat hissetmektedirler. Bunun tersi bir durumda ise kurumda sorunların çıkmasına sebep olabilmektedir. İş görenler genelde üzerlerine düşen görevleri yerine getirme ve sorumluluk almaktan kaçınabilmektedirler. Örgütte sorun olduğu durumlarda sorunla ilgili önerilerini, kaygılarını ve düşüncelerini söylemekten kaçınırlar. Daha da ileri götürerek bilinçli olarak söylemekten kaçınırlar. Bu durum sessizlik olarak isimlendirilmektedir (Özgan ve Külekçi, 2012: 33-34).

Sessizliğin yönü yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olabileceği gibi aynı zamanda yatay düzlemdeki çalışanlar arasında da olabilmektedir. Literatürde ise en çok konuşulan yöntem aşağı yönden yukarı yöne doğru olan sessizlik halidir. Yapılan araştırmalara göre bireylerin sessizlik davranışı göstermesinde en üst yönetimin etkisinden çok bir üst yönetimin etkisi daha etkili olmaktadır. Bu açıdan

üst yönetim ve liderin, örgütsel hiyerarşi düzeni içerisinde birbirlerinden haberdar olmaları gerekmektedir (Çiçeklioğlu, 2018: 4470).

Çalışanların sessiz kalması daha önceleri uyum sağlayamama davranışı olarak tanımlanırken, araştırmalar sonucunda ise tepki olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerde de iş görenlerin iyi olmalarına etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Sessiz olmaları da bu faktörler arasında önemli bir yer tutmaktadır (Moçoşoğlu ve Kaya, 2018: 53-54). Çalışanların endişeleri veya sorunları karşısında sessiz kalmaya mecbur hissettiklerini gösteren bulgular da bulunmaktadır (Morrisson and Milliken, 2000: 706). Kurumlarda çalışan kişilerin sessiz kalmayı tercih ettikleri bu etmenleri sekiz başlık altında toplamak mümkün olmaktadır. Bunlar (Karadal, 2011: 367-368):

- Üstler ve meslektaşların performansına ilişkin endişeler,
- Örgütsel süreç veya performansla ilgili sorunlar,
- Ücret veya ücret eşitliği konusundaki endişeler,
- Şirket politikalarıyla ilgili görüş ayrılıkları,
- Kişisel kariyer sorunlarına ilişkin endişeler,
- Etik veya eşitlikle ilgili sorunlar,
- Meslektaşlarla çatışma,
- Taciz veya istismar iş görenlerin sessiz kaldıkları konulardır.

Genel olarak örgütsel sessizlik, örgütte iletişimin kurulmadığı, olmadığı zamanlar için kullanılmış olsa da aslında sessizlik, mesaj veren bir kavramdır. Örgütsel sessizlik, en başta bağlılığın bir göstergesi olarak görülse de iş görenlerin yöneticilerine bildiklerini söylememesi ve sessiz kalma davranışı içerisinde olmaları anlamına gelmektedir (Özmen ve Köseoğlu, 2017: 4). Ayrıca sessiz kalan çalışanlar olumsuz geri bildirimler konusunda endişeli olmaktadırlar ve yöneticiler tarafından sunulan örtük fikirlerin var olmasından da sessiz kalabildikleri söylenebilmektedir (Panahi, Veiseh, Divkhar and Kamari, 2012: 736). Örgütlerde sessiz kalınmasına sebep olan olaylar, bu davranışları sergileyen iş görenlerin çalışma ortamları ve

hedefinde bulunan kişilere veya gruplara göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Sessizlik, çoğunlukla iş yapan grubun verimli ve üretken olmaması, bilgi ve beceri yönünden yetersiz olması, kötü muamele ile alakalı yakınmaları, maaşlarla ilgili kaygıları, verimliliği ve üretkenliği, meslektaşların bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizlikleri, kurum politikası ile aynı fikirde olamama, vb. gibi olumsuz davranışlarla ilgili konularda görülebilmektedir (Uçok ve Torun, 2015: 28). Aynı zamanda örgüt ortamında yöneticiler, zayıflıklarını ortaya çıkarabilecek herhangi bir bilgiyi engelleme eğilimindedirler. Güvenilir olmayan ve kendine ilgi duydukları alt kuşaklardan olumsuz geri bildirim alma korkusu, onları bir sessizlik ortamı yaratmaya zorlamaktadır (Sayğan, 2011: 223).

Pinder ve Harlos (2001)'un çalışanın sessiz kalma davranışını; bireyin davranışsal, bilişsel ve örgütsel koşullarının değişim veya telafi etme yeteneğine sahip oldukları ile ilgili ilişkilendirmişlerdir. Kişilere ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerine dair herhangi bir gerçek ifadenin saklı tutulması şeklinde tanımladıkları beş temel özellik bulunmaktadır (Pinder and Harlos, 2001: 334-335):

- Adaletsizlik ortamında, sessizliğin hem kavram olarak kendisi hem de ses ile olan ilişkisinde, çeşitli kişisel ve durumsal etkenlere tepki olarak hareket eden ve onları başkalaşıma uğratarak dönüştüren dinamik bir süreçtir.
- Söz konusu koşullar bireyi doğrudan etkilediğinde, çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal durumlarıyla, kendi veya başkalarının koşulları ile ilgili olabilmektedir.
- Sessizliğin, iletişim ortamlarının ya da eylemlerinin bir dizi ya da tümü tarafından kırılabileceği mümkün olmaktadır.
- Kişi bilinçli farkındalığı olmadan olumlu ya da olumsuz koşullarda sessiz kalabilmektedir.
- Başkalarının sessizliğini belirlemek amacıyla dışarıdan gözlemlenmesi oldukça zor ve belki de bazı durumlarda imkânsız olmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel ses üzerine yapılan araştırmalar, bunun nadir görülen bir olay olmadığını göstermektedir. Yapılan araştırmalar sonucu sessiz kalma davranışlarının sebep verdiği bazı konular aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Dankoski, Bickel and Gusic, 2014: 1610):

- Bir meslektaşın veya üst yöneticisinin performans veya yeterliliği ile ilgili kaygılar,
- Örgütsel süreçlerle ilgili problemler,
- Ücret eşitliği ile ilgili endişeler,
- Politikalara veya kararlara uymamak gibi konular çalışanların kaygılarını dile getirmemelerinin temel nedenlerinin etiketlenmekten korktuğunu göstermektedir.

Sessizlik sayesinde, örgüt üyeleri zor ya da rahatsız edici kişisel endişelerin yanı sıra örgütsel konulardaki endişelerini de bastırmaktadırlar. Bazı araştırmacılar işyerinde sık sık susturulan konuları belirtmek için "tartışılmaz" terimini kullanmaktadır. Tartışılmazlar arasında yönetim uygulaması, iş arkadaşı performansı, kötü haberler, çatışmalar ve kişisel problemler ile ilgili endişeler bulunmaktadır (McGowan, 2003: 1). Böylelikle sessizlik kavramı zaman zaman probleme sebep olabilen olumsuz bir durum olarak görülmektedir.

2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihsel Süreci

Örgütsel sessizlik, yönetim organizasyon alanında yapılan araştırmalar sonucunda son zamanlarda gündeme alınmaya başlanmış önemli bir kavramdır. Sessizlik ile alakalı yapılan çalışmalar 1970'li yıllarda Albert Hirschman'ın "Exit, Voice and Royalty (Çıkış, Ses ve Telif)" adlı çalışması ile önemli bir ivme kazanmış ve konuşulmaya başlanmıştır. 1985'ten 2000'li yıllara kadar olan bölümde ise konuşma ve sessizlik, sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar ile konunun kapsamı genişletilmiştir (Korkmaz ve Aydemir, 2015: 142). 2000 yılında ise sessizlik kavramı Morrison ve Milliken

tarafından ele alınmıştır. İzleyen yıllarda konu ile ilgili olarak ülkemizde de çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan birinde Çakıcı (2007) örgütsel sessizliği, çalışanların iş ya da iş yeriyle ilgili iyileştirme ve geliştirme adına hem teknik hem de davranışsal gibi konularla ilgili öneri ve fikirlerini bilerek saklaması olarak tanımlamaktadır. İlk başlarda sessizlik, kuruma bağlı olmanın göstergesi ya da yapılanları onayladığı anlamı taşıyan konuşmama olarak ele alınmışsa da daha sonraları kurumun başarısını ve iş görenleri etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalışılmıştır (Çakıcı, 2007: 149). Örgütsel sessizlik kavramını geliştiren Morrison ve Milliken sessizliği örgüt içerisinde her şeyi kapsayan bir olgu olarak ele almışlardır (Yalçınsoy, 2017: 2-3). 2000'li yılların ortalarından itibaren incelenmeye başlanan sessizlik kavramı yeni araştırma konuları arasına dâhil edilen bir konu olmaktadır (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 401).

Örgütsel sessizlik ülkemizde yeni bir kavram olsa da özellikle gelişmiş ülkelerde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu tarihi süreç Tablo 2.1'de açıklanmıştır (Durak, 2012: 46-47):

Tablo 2.1. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Başlangıç Dönemi	1970'ten 1980'li yılların ortasına kadar olan dönemde yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Özellikle Hirschman'ın 1970 yılında yaptığı çalışmalar bu dönemin örneklerindendir.
İkinci Dönem	1985'ten 2000'li yıllara kadar olan yılları kapsamaktadır. Bu ikinci dönemde ses, sessizlik, örgüt içindeki karşı görüşler gibi yeni çalışmalarla genişletilmiştir. 1990'lı yılların sonunda ise sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi konulara yönelmiştir.
Üçüncü Dönem (Cari Dönem)	21. yüzyıldaki çalışmalardan oluşmaktadır. Bu dönemde ses ve sessizlik üzerine araştırmalar artmıştır. Örgütsel sessizlik konusuna yönetim ve psikoloji dergilerinde yer verilmiştir. Huang ve arkadaşları 24 ülkede faaliyet gösteren 24 ülkede 421 örgüt biriminde araştırma yapmışlardır.

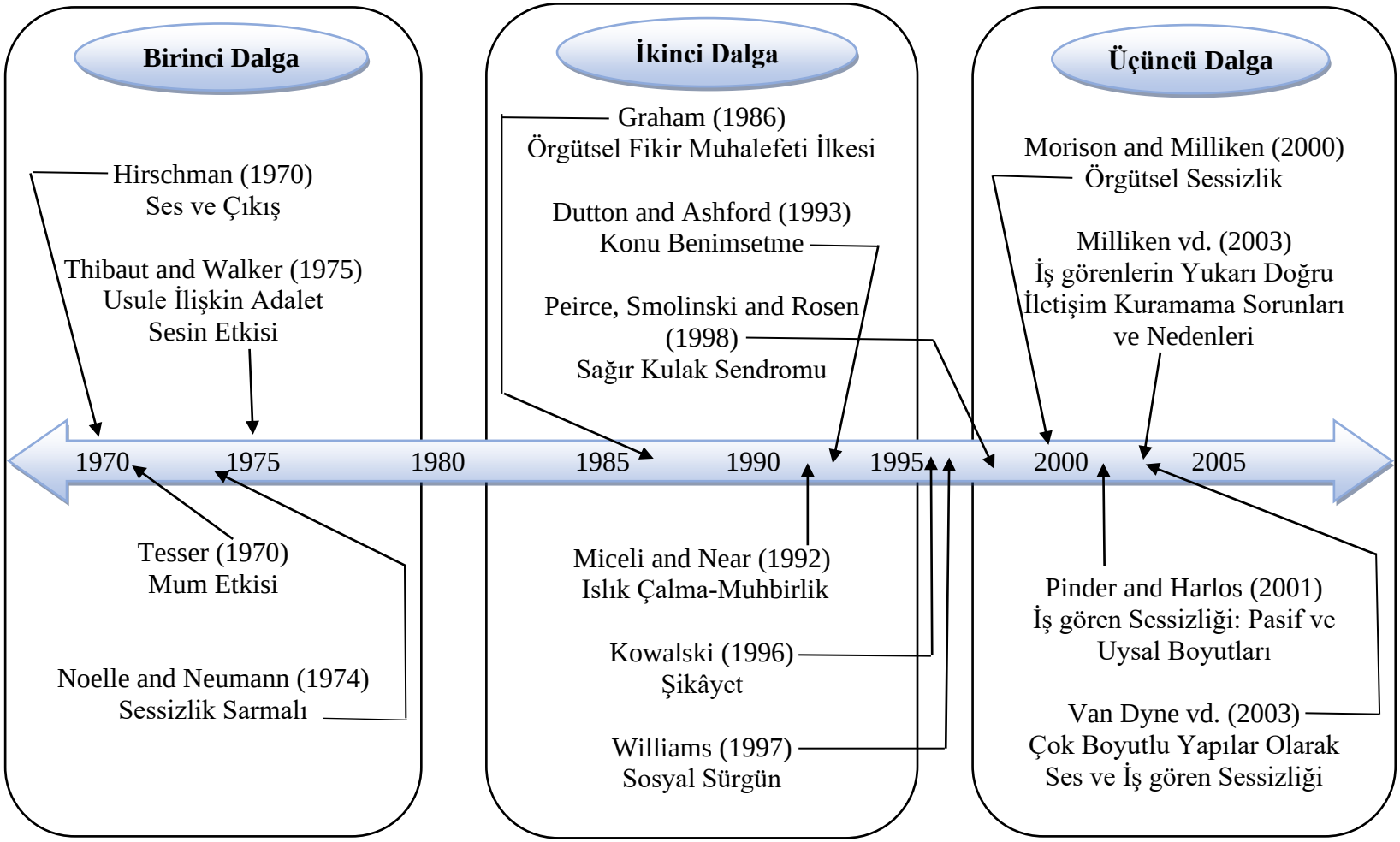
Kaynak: Durak, İ. (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik,* C:1, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, ss.46-47.

Brinssield ve arkadaşları ise sessizlik kavramının tarih içerisinde bir bütünlüğe sahip olduğunu söylemişler ve sessizliğin tarih içerisinde gelişimini farklı bir açıdan araştırmışlardır. Şekil 2.1'de araştırma yapan kişilere göre, örgütlerde ses ve sessizlik kavramları birkaç farklı yapıda incelenmiştir. Bu sebeple örgütsel sessizliğin tarih içerisindeki gelişimini üç dalga şeklinde ifade ederek ele almışlardır (Üngüren ve Ercan, 2015: 118-119):

- **Birinci dalga,** 1970'ten 1985'e kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde, ses ve sessizlik kavramlarının gruplandırılması, kişilerin olumsuz bilgileri ya da iletişimlerindeki isteksizliği olarak tanımlanan mum etkisi ve sessizlik sarmalı yer almaktadır.

- **İkinci dalga,** 1985'ten 2000 yılına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde hem ses hem de sessizlik kavramına olan ilgi ve alaka artmıştır. Dönemin en önemli konusu sağır kulak sendromu olmuştur. Örgütsel olarak benimsenerek yerleşmiş olan sağır kulak sendromu, örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, örgütte meydana gelen eksiklikleri, olumsuzlukları görse dahi görmezden, duysa dahi duymazlıktan gelerek sessiz kalmaktadırlar.

- **Üçüncü dalga** ise 2000'li yıllardan günümüze kadar olan dönemi kapsamaktadır. Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Milliken ve arkadaşları (2003) ile Dyne ve arkadaşlarının (2003) yapmış olduğu çalışmaları kapsamaktadır.



Şekil 2.1. Ses ve Sessizlik Kavramlarının Tarihsel Gelişimi

Kaynak: (Brinssield vd., 2009: 9, Üngören ve Ercan, 2015: 120).

1980’lerde adalet teorisinin odak noktasında sessizlik ve ses kavramı araştırılmıştır. Örgütsel ortamlarda adalet sorunları ve ses mekanizmaları ana odak noktası olarak ifade edilmiştir. 1990'lı yıllarda, bilim adamları ses mekanizmalarına odaklanmaya devam etmişlerdir (Bagheri, Zarei and Aeen, 2012: 48). Örgütsel sessizlik bireysel analiz düzeyinde iken araştırmacılar sessizliğin takım ve örgütsel düzeyde olabileceğini iddia etmişlerdir. Sessizliğin başlangıçta bireysel düzeyde başlayabileceğini ve ardından birçok kişinin konuşmaya istekli olmadığı durumlarda ekip üyeleri arasında “bulaşıcı” olabileceğini dile getirmişlerdir (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1391).

2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Önemi

Örgütsel sessizlik çağdaş bir konu olarak önemini her zaman korumaktadır. Ayrıca, kuruluşların ana bileşenleri olan çalışanlar, çalışma ortamları hakkında birçok kurumsal bilgiye, deneyime ve fikirlere sahiptir. Böylece çalışmalarının her aşamasında sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Karaca, 2013: 42). Sessizlik kavramsal olarak etkin olmayan bir davranış olarak düşünülebilir. Ancak sessizlik tamamen etkin olmayan davranışı ifade etmemektedir. Örgütsel sessizlik bilerek, isteyerek ve belirli bir amaç tasarlayarak da oluşabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137). Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarının başarılı olması için bilgi ve becerilerinin gelişmesini, yenilenme ve araştırma-geliştirme çalışmalarını önemli olarak kabul etmektedirler. Fakat bunun yanı sıra birçok çalışan, kuruluşlarındaki konularla ilgili görüş ve endişelerini dile getirmemeyi tercih etmektedirler (Huang, Van de Vliert and Van der Vegt, 2005: 459).

Araştırmacılar, çalışanların çoğunun örgütsel konular hakkında konuşmamayı seçtiğinde, sessizliğin “örgütsel sessizlik” olarak adlandırılan kolektif bir davranışa dönüştüğünü öne sürmüşlerdir. Örgütsel sessizliğin, alternatif görüşleri, olumsuz geri bildirimleri ve doğru bilgileri engelleyerek karar verme ve değişim süreçleri üzerinde zararlı etkileri de olabilmektedir. Birçok kurum şu anda çok sayıda kültürel açıdan çeşitli ülkede faaliyet gösterdiğinden, ulusal çapta örgütsel sessizliği

anlamak ve yönetmek hem uluslararası akademisyenlere hem de uluslararası yöneticilere ilgi çekici olacaktır (Huang, Van de Vliert and Van der Vegt, 2005: 459). Kişilerin kurum içinde bulundukları grubun çalışkan ve becerili olması sessizlik kavramını etkilemektedir. Örgütsel sessizlik incelenirken çalışanların hangi şartlar oluştuğunda sessiz kalmayı tercih ettikleri, hangi şartlarda seslerini çıkardıkları da değerlendirilmelidir (Yalçın ve Baykal, 2012: 43).

Araştırma konusunu okullar oluşturduğu için örgütsel sessizlik kavramı önemli bir konudur. Okullar topluma önderlik eden, toplumun gelişmesine katkı sağlayabilen en başta gelen sosyal kurumlardandır. Kurumsal olarak eğitim kurumlarına baktığımız zaman amaçlara ulaşma yönünde yapılan çalışmalarda bir iş gören olarak en önemli rolün öğretmenlerde olduğu söylenebilmektedir. Okul ortamına bakıldığında öğretmenlerin okulun amaçları ve işlevselliği ile ilgili görüşlerini demokratik bir ortamda dile getirmesi, özverili olmaları, idealistlik, mesleğe adanmışlık veya sessiz kalmaları, okulun amaçlarına ulaşmasında son derece önemli görülmektedir (Bahadır ve Certel, 2016: 134). Eğitim örgütlerinde örgütsel sessizliğe yönelik yapılan araştırmalar çoğunlukla sessizliğin sebepleri olarak, kurum yöneticilerin birikim olarak yetersizliği, düşük performansı, hatalı tutum ve davranışları, eşit olmayan uygulamaları, kötü muamele, etik olmayan davranışlar ve kişisel kıskançlıklar gibi nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Eğitim yöneticilerinin bilinçli veya bilinçsizce sessizliğe katkı sağlamaları, öğretmenlerin, sorunlar hakkında konuşsalar bile değişen bir şey olmayacağını düşünmelerine, ispiyoncu ve dedikoducu olarak görünecekleri korkusu yaşamalarına sebep olmaktadır (Daşçı Sönmez ve Cemaloğlu, 2018: 1953).

2.1.3. Örgütsel Sessizlik Kavramını Etkileyen Faktörler

Bir birey iş ortamında bazı konularda sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bilgi ve düşüncelerini üst düzey yönetici gibi bazı kişilerden saklayabileceği gibi bazı durumlarda saklamak da istemeyebilirler. Kurumlarda sessizlik davranışlarının gelişmesine etki eden birçok etken bulunmaktadır.

Araştırmacılar, örgütsel sessizlik davranışının gelişmesine etki eden olguları aşağıda belirtildiği gibi ifade etmişlerdir (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014: 131):

- **Üst Yönetimin Tutumu:** Kurumların yönetim kurullarında çok uzun bir süre değişmeden görev alan kişilerin olması, üst ve alt yönetim kademelerinden ve kurumda çalışan diğer kişilerden demografik yönden çok farklı olmalarıyla beraber aralarında çok fazla güç mesafesinin olmasıdır. Milliken ve Morrison (2003) kurumda çalışan kişilerin endişelerini üst yönetimde bulunanlara iletememesinin hem davranışsal hem de psikolojik bir sorun olduğunu söylemişlerdir. Aynı zamanda da kurumda çalışanların kurumla ilgili düşüncülerini çok rahat söyleyebilmeleri için güven ortamının sağlanması gerektiğini de özellikle vurgulamışlardır (Ünlüönen ve Çatır, 2016: 73).

- **Örtük Yönetsel İnançlar:** Yönetim kadrosunda bulunan kişilerin, kurumda çalışan diğer bireylerin yalnızca kendi çıkarlarını düşündükleri, yönetim kadrosunun daha iyi bildiğinin, kurum içerisinde muhalefetin hiç iyi olmadığı şeklinde inançları düşünmelere sahip olmasıdır.

- **Yöneticilerin Negatif Geri Besleme Korkusu:** Kurum yöneticilerinin alt kademelerde çalışanlarının onları ve yapılanları eleştirecek düşüncelerinden korkmasıdır. Üst yönetim, alt üyelerden olumsuz geri bildirim bilgisi almaktan korkabilir çünkü bu bilgilerin sonucu, özellikle üyelerini şahsen veya işlerini de konuya dâhil ediyorlarsa tehdit altında hissedebilmektedirler. Bu nedenle, çalışanlar bilgiden kaçınırlar ve onlara ulaşmış bilgi olsa bile, ihmal ederler veya kaynağın güvenilirliğini sorgularlar; alttan gelen geri bildirimlerin daha az doğru olduğuna inanmaktadırlar (Nafei, 2016: 89).

- **Örgütsel ve Çevresel Faktörler:** Kurum içerisinden değil de dışarıdan getirilen üst yöneticilerin olması, kaynakların yetersiz olması, maliyetlerin düşük tutulmaya çalışılmasıdır.

- **Örgüt Yapısı ve Politikaları:** Kurumda karar alacak yapının merkezi olması alt kademe de çalışanların üst yönetimde çalışanlara geri dönüt yapacağı resmi bir yapının olmamasıdır.

- **Yönetimsel Uygulamalar:** Yönetim tarafından diğer çalışanlardan gelecek negatif fikirleri reddetme veya negatif fikirlere muhalif muamelesi yapma eğiliminin gösterilmesidir. Çalışanların iş ortamındaki sessizliği ne kadar yüksek olursa, çalışanların örgüte olan bağlılığı da o oranda düşük olacaktır. Ayrıca yöneticilerin tutumlarına yönelik yönetim tutumlarının sessizliğe karşı olumsuz ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Yönetim ve denetim otoritesinin sessizliğe karşı tutumu ne kadar olumsuz olursa, çalışanların örgütsel bağlılığı o kadar düşüktür. Çalışanların sessizlik davranışlarında örgütsel sessizlik ile yönetimsel uygulamalar arasında da bir bağlantı bulunmaktadır (Fard and Karimi, 2015: 221).

- **Çalışan Etkileşimini Etkileyen Faktörler:** Çalışanlar arasındaki demografik benzerlikler, işgücünün durağanlığı ve iş süreçlerindeki dayanışmadır.

Bu fikirler, görüşler ve bilgiler çalışanlarda sık sık stres, endişe, memnuniyetsizlik ve depresyona sebep olduğu ve sonunda işe bağlılığa olan ilgisini azalttığını ve bu nedenlerden dolayı işten çıktıkları görülmüştür (Tabatabei, Mirghaed and Jooneghani, 2014: 340). Örgütsel sessizliğe neden olan başlıca faktörler aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Beheshtifar, Borhani and Moghadam, 2012: 277-278):

Tablo 2.2. Örgütsel Sessizlik Faktörleri

Korku	Korku engelinin üstesinden gelmek o kadar da kolay değildir. Çoğu kişi çatışmayı sevmemektedir. Çünkü etik olmayan davranışa karşı çıkarsa, etik olmayan davranışlarda bulunan güçlü insanlar onlara karşı misilleme yapabilmektedir.
Utanma	Birçok kişi para, politika ve etik gibi önemli konular hakkında konuşmakta isteksizdir çünkü endişelerini yeterince veya profesyonel olarak ifade edemeyeceğini

	düşünerek çekinmektedirler.
Etik Sorumluluk Kavramlarının Darlığı	Çalışanlar etik sorumluluğu örgütsel vatandaşlık anlamında değil, çok dar, bireysel bir yaklaşımla tanımlamaktadırlar. Bu yüzden etik olanı kişisel olarak algılarsak ve etik olmayan şekilde davranmazsak, çevremizdeki davranışların geçerli olmasına rağmen kendilerinin etik olduklarını varsaymaktadırlar.
Yakın Arkadaş	Çalışanlar arkadaşlarının etik olmayan davranışlarda bulunmalarına karşı arkadaşlarına zarar vermemek için yardım etmeye çalıştıkları için sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir.
Örgütsel Politik Beceri Eksikliği	Birçoğumuz örgütsel etiğin etkinliği için faydalı olan politik becerileri anlayamamaktadır. Konuşma yöntemleri teorik olarak daha iyi olsa da çoğu zaman politik-ekonomik gerçeklik böyledir. Etik olmayan davranışlar sergileyen güçlü insanların isteksiz ve hatta etik olmayan ve yozlaşmış davranışlarla ilgili iletişim kuramadıkları ortadadır. Ayrıca, sorunları tartışmamayı da seçmektedirler.
Fırsat Eksikliği	Organizasyonlar katılımcı yönetimi ve karar vermeyi teşvik etse bile üst yönetim tarafından katılım sıkı bir şekilde odaklanır ve kontrol edilir. Örneğin, üst düzey yönetim üst yönetimin hedeflerini daha verimli bir şekilde yerine getirme konusunda katılımı teşvik edebilir. Göreceli olarak az sayıda organizasyonun örgütsel çalışanların, üyelerin ve diğer paydaşların hem gündemi formüle edebildiği hem de etik konular dâhil önemli konularda kararlar almaya katılabildiği toplantılar olmaktadır.

Kaynak: Beheshtifar, M., Borhani, H. and Moghadam, M. N. (2012), "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,* Vol: 2, No: 11, ss.277-278.

Aynı zamanda örgütsel sessizlik kavramının etkili olduğu işletmelerde hataları fark etme ve hataları giderme kabiliyetlerini yetersiz olması, örgüte olan bağlılığın düşük olması, örgütsel güvenin eksikliği, değişimin gerekli olduğu zamanların ve inovasyon kabiliyetinin yetersiz olması, iş görenlerin işe olan motivasyonlarının eksik olması, stres, sabotaj vb. olumsuz etkileri de bulunmaktadır (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014: 131). Örgütsel sessizlik faktörlerinden bir olan bireylerin örgütlerine yönelik güven eksikliği önemli bir neden olabilmektedir. Kuruluşlarının yetkinliği, güvenilirliği ve yardımseverliğine dair güven eksikliği,

bireylerin kuruluşlarına güvenmediklerinde karar verici faktörler haline gelmektedir (Helmiati, Abdillah, Anita, Nofianti and Zakaria, 2019: 142).

Örgütsel sessizliğe neden olan en yaygın faktör korku gibi görünmektedir. Çünkü bu durum organizasyondaki sessizlik iklimini yoğunlaştırmaktadır. Çalışanlar başlıca yönetici korkusu, kınama korkusu, cezalandırılmak, herhangi bir ödülü kaçırmak, hatta işten çıkarmak gibi yöneticilerin olumsuz geribildirimlerinden korkmaktadırlar. Bu tür korkulardan dolayı, örgüt kültürü örgüt içinde sessizlik iklimi yaratmaktadır. Bu yüzden sesli olma fırsatları bile olmamaktadır. Ayrıca çalışanların özgüven eksikliği, konuşma konusunda utangaç olmaları, sessiz bir organizasyon da yaratabilmektedir (Akbarian, Ansari, Shaemi and Keshtiaray, 2015: 179). Okul müdürü tarafından kötü muamele gören öğretmen, okula uyum sağlama zorluğu, yalnızlık duyguları ve okuldaki ilişkilerde sorunlar yaşamaktadır. Araştırma konusunu oluşturan eğitim kurumlarında örgütsel sessizlik, bilgi ve deneyimlerin paylaşılmamasına neden olmaktadır. Bunun yanında çok yönlü perspektiflerin yoksun bırakılmasına, gelişim faaliyetlerine katılmamasına, iletişim ve yapıcı diyalog açamamasına, kasten fikir söylememesine, performans düşüklüğü ve haksızlığa pasif kalmak için tepki vermek yerine görüşlerini açıklamakta isteksiz olmalarından kaynaklı olarak sessiz kalabilmektedirler (Cemaloğlu, Daşçı ve Şahin, 2013: 113).

2.1.4. Örgütsel Sessizlik Boyutları

Sessizlik davranışının başlıca dört boyutu bulunmaktadır. İlk boyut kayıtsızlık ve tanıklığa dayanan sessizliktir. Çalışan hiçbir bilgiyi veya düşünceyi başkalarıyla paylaşmamaktadır. Bu yeniden canlandırma hali örgüte karşı bilinçli bir tutumdur. İkinci boyut, kendini korumaya ve korkuya dayanan sessizliktir. Çalışan tekrar herhangi bir bilgiyi, fikri ya da düşünceyi başkalarıyla sınırlandırabilmektedir. Ancak bu eylem, bilinçli bir tutumdan ziyade korkudan kaynaklanmaktadır. Örgütsel sessizliğin en önemli nedenlerinden biri olan iş görenin korkularının ve endişelerinin olması böyle bir sessizlik davranışını ortaya çıkarmıştır. Bu davranış iş görenin

kendisini psikolojik olarakta güvende hissetmediği ile ilgilidir (Çakır ve Güneş, 2017: 50). Üçüncü boyut, sosyal yanlı eğilime dayanan sessizlik, kurumun amacını göz önünde bulundurarak ve diğer çalışanların yararına olan işle ilgili fikir ve düşüncelerin değiş tokuş edilmemesini içermektedir. Son boyut, ilişkilerin korunmasına dayanan sessizliktir. Bu sessizlik boyutunda, çalışanlar aslında örgütsel sorunların çözümü hakkındaki düşüncelerini açıklamak istemekteler ancak bunu kabul etmeyen başkalarına tanık olduklarından vazgeçmektedirler. Bu oldukça politik bir duruş ve esas olarak çalışanın karar vericiyle olan ilişkisini koruma konusundaki motivasyonunu yansıtmaktadır (Polat, 2015: 1181).

2.1.4.1. Üst Yönetim Tutumu

Örgütsel sessizlik, kurum içinde yöneticilerin astlarından aldıkları olumsuz geribildirim korkusuyla ortaya çıkmıştır. Geri bildirim korkusu, yöneticilerin astlardan gelen geri bildirimlerden kaçınmalarına veya aldıkları takdirde reddetmelerine yol açabilir. Ek olarak, yöneticiler fikir birliği veya fikir ayrılığının hüküm sürmesi gerektiği ve görüş çeşitliliğinin takımın işleyişine zarar verdiği düşüncesi taşıyabilmektedir (Breen vd., 2005: 216). Yönetim kadrosunda olanlar iş görenlerin kendilerinden farklı şekilde düşünce yapısında olmaları durumunda bunu bir şekilde çalışanına söyleyecektir. Buda iş görenin yönetici kadrosuyla karşı karşıya gelme korkusuna sebep olmaktadır. Böyle durumlarda da çalışan sessiz kalarak yöneticisiyle aynı düşüncede olduğunu söyleyecektir (Perlow and Williams, 2003: 5).

Yönetim kadrosunda olanlar iş görenlerin kendilerini düşündüklerini, kurumun amaçları ve yararları için zorlama ve bir çıkar söz konusu olmadıkça kuruma öncelik vermeyeceklerini, bu yüzden de güvenilmez olduklarını düşünebilmektedir. Bu şekilde bir düşüncede McGregor'un bahsettiği X kişilik teorisinin ortaya koyduğu bakış açısı ile benzerlik göstermektedir. Yönetim kadrosunda olanlar iş görenlerini bu teorinin ortaya koyduğu bakış ile gördükçe

dolaylı olarak veya doğrudan birbirleriyle iletişim kurmalarını engellemiş olacaklardır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 138).

Örgütler, çalışanlarından, daha yoğun rekabet nedeniyle daha yüksek rekabet, daha yüksek müşteri beklentileri, sürekli bir değişim dünyasına işaret eden kaliteye odaklanma gibi konularda inisiyatif alma, konuşma ve sorumluluk alma gibi taleplerini giderek daha fazla istemektedir. Hayatta kalabilmek için, kuruluşların çevrenin zorluklarına cevap veren, bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, kendilerine ve ekip inançlarına dayanabilecek insanların daha motiveli olması gerekmektedir. İletişim ve bilgilerin paylaşımı ile kurumsal uygulamalar da arttırılmalıdır (Vakola and Bouradas, 2005: 441).

2.1.4.2. Bölüm Yöneticisi Tutumu

Üst düzey yöneticilerin tutumlarını gören çalışanlar olumsuz sonuçlara maruz kalmaktan korkma ve baş belası olarak nitelenme korkusu, iletişimde açıklık eksikliği ve fikir alışverişinde eksiklik, çalışanların anlaşmazlıklarını veya farklı fikirlerini ifade etme veya başarısızlıklarını da etkileyerek sessizliğe neden olabilmektedir (Vakola and Bouradas, 2005: 451).

Kurum içerisinde bir bölümün yöneticisi olan kişi yanında çalışanlarla hem doğrudan hem de dolaylı yollardan iletişim kurabilmektedir. Doğrudan kurduğu iletişimlerde iş görenlere yapılacakları, nasıl ve ne zaman yapacaklarını çok açık bir şekilde belirtmektedirler. Dolaylı olarak kurulan iletişimde ise yönetici demokratik bir ortam sağlayarak, gerekli bilgilendirmeleri yaparak iş göreni karar verme sürecine dâhil edip onlara sorumluluk vermesi gerçekleşir. Bu yönde yapılmış olan araştırmalarda iş görenlerin o bölümün yönetici ile kurdukları iletişimin onları rahatlattığı iş performanslarını ve iş tatminlerini arttırdığını göstermektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 139).

2.1.4.3. Örgütteki İletişim Fırsatları

Çalışanların kurum içerisinde düşüncelerini açıkça ifade etmeleri ve kendilerini güvende hissetmeleri ile kurumun üst yönetimi kadrosunun her türlü iletişime açık olmaları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlar ile yönetim arasında kurulan düzenli bir iletişim, kurum içersinde güven ortamını sağlayarak sorunlara karşı farklı yaklaşımların, düşüncelerin ve önerilerin ortaya çıkmasıyla kurumda olumlu değişimleri sağlamaktadır. Güven ortamının sağlanması iş görenler arasındaki iletişimin daha sık olmasını ve birbirleriyle olan sosyal ilişkilerinin de gelişmesini sağlamaktadır. Çalışanlar ile yöneticilerin arasında sağlanan güvenli bir iletişim doğru bilgilerin ulaştırılmasını ve yönetiminde bu bilgileri kullanarak kurumu geliştirecek faaliyetlerde kullanmalarını sağlamaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 139-140).

Yöneticiler iletişim becerilerini doğru bir şekilde kullanabilirseler o derecede başarılı ya da başarısız olurlar. Örgütte hâkim olan düzenli iletişim ve sosyal ilişkilerdeki uyum hem çalışan ilişkisine hem de örgüt yararına olumlu bir etki yaratacaktır (Ruppel and Harrington, 2000: 315).

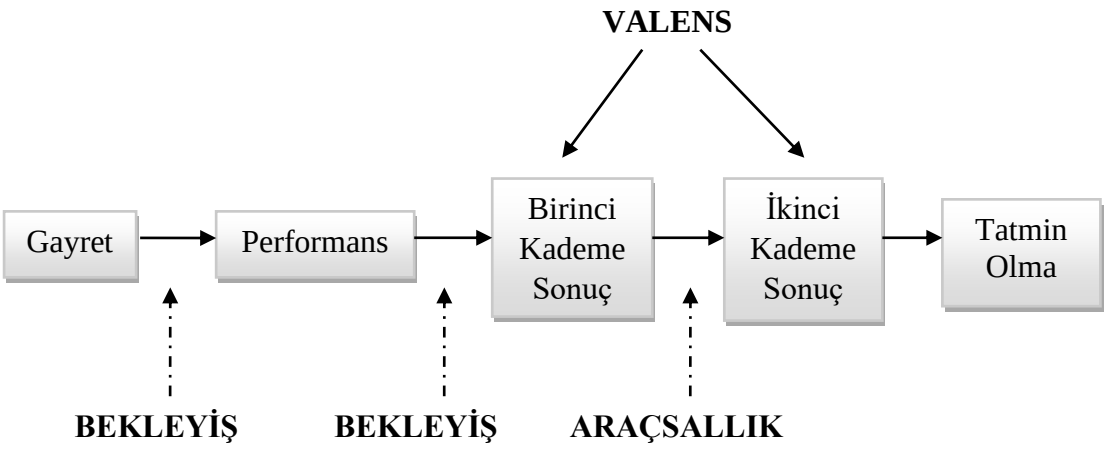
2.1.5. Örgütsel Sessizlik Teorileri

İş görenlerin sorunlarla karşılaşıldığında neden konuşmadıkları ya da bilinçli olarak neden sessiz kaldıkları durumları açıklayabilmek için sessizlik ile ilgili olarak birçok teori ortaya çıkarılmıştır. Oluşturulan teoriler açıklanmaya çalışılmıştır. Sessizlik teorileri; Bekleyiş Teorisi, Fayda-Maliyet Analizi, Sessizlik Sarmalı, Kendini Ortama Uyarlama ve Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi şeklinde sıralanabilir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 97).

2.1.5.1. Bekleyiş Teorisi

Vroom'un Bekleyiş Teorisi**,** bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan etkenler, bireyin hem kendi kişisel özelliklerinin etkisi ve çevre koşullarının etkisi ile

belirlenmektedir (Karadal, 2011: 370). Kişi gayretli çalışmasının belirlenen bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansın da birinci kademede bir sonucu olmaktadır. Kişinin performansı ile birinci kademede aldığı ödül ikinci kademede istenen sonuçlar için gerekliyse ve bireyde her iki kademedeki ödülleri almak istiyorsa motive olarak daha iyi bir performans gösterecektir (Koçel, 2011: 633).

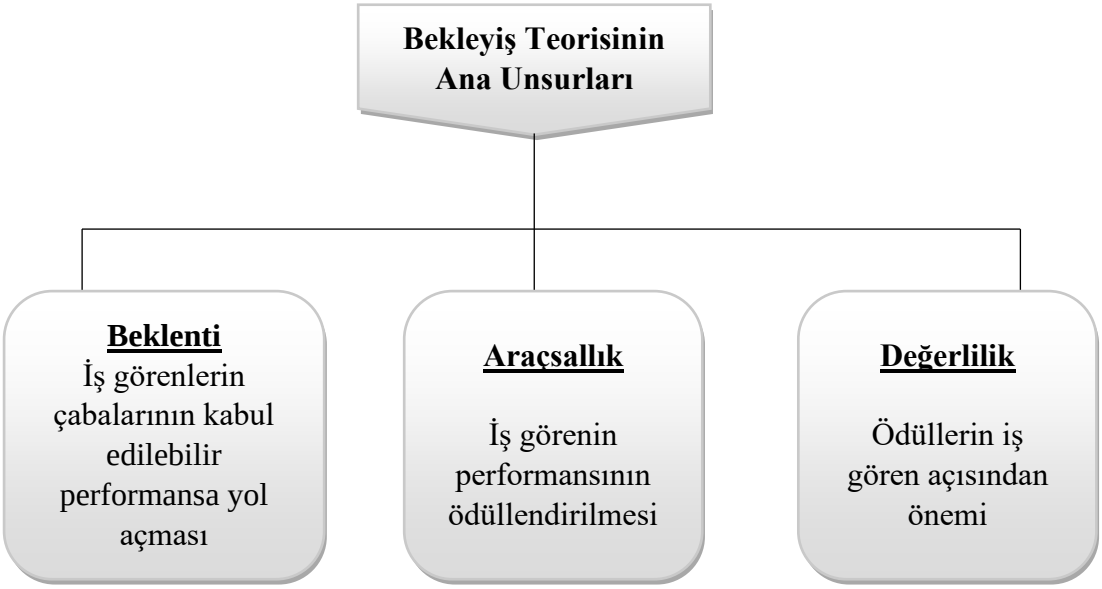


Şekil 2.2. Vroom'un Motivasyon Modeli

Kaynak: Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği,* C: 13, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, ss.634.

Ortaya atılan bu teori örgütsel davranış, liderlik ve ödüllendirme alanları için zengin bir kaynak olmuştur. Bekleyiş kavramı Vroom tarafından, ortaya konan performansın belli bir ödül ile sonuçlanacağı konusunda geçici olarak tanımlanmıştır. Buradaki geçicilik, söz konusu inancın sürekli olamayacağını, değişebileceğini ifade etmektedir. Buradan da anlaşılmaktadır ki bu teori bir eylem-sonuç ilişkisini ortaya koymaktadır. Örneğin bir iş gören yaptığı işte çok başarılı olmak istediği halde çalışmasının onu başarıya götürmeyeceğine inandığında başarılı olmak için güçlü olamayacaktır. Aynı zamanda belirli durumlarda iş gören üstün performans göstermesinin değeri diğer durumlara göre daha çoksa o iş gören üstün performans göstermeye çalışacaktır. Ama iş görenin yaptığı işi önemsememesinin değeri daha

çoksa yüksek bir performans göstermeyecektir (Çavuş, Develi ve Sarıoğlu, 2015: 13).



Şekil 2.3. Bekleyiş Teorisinin Ana Unsurları

Kaynak: Demirtaş, N. (2018), Otel İşletmelerinde İşyeri Zorbalığı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kuşadası Örneği", *Yüksek Lisans Tezi,* ss.21.

Vroom'un bekleyiş teorisinde; iki önemli faktör bulunmaktadır, beklenti ve valens. Beklenti, çalışanın harcadığı çabanın sonucunda ulaşacağı amaca ilişkin sezgisini, valens ise çalışanın amaca verdiği önemi ifade etmektedir. Eğer çalışan sesli olma davranışının ulaşılmak istenen olumlu sonuçları doğuracağını veya istenmeyen olumsuz sonuçlara engel olacağını düşünüyorsa ve olumlu sonuçların daha çok alacağını tahmin edebiliyorsa, çalışan fikrini ifade etme, sesli olma yönünde bir davranış gösterecektir. Eğer çalışanda fikrini ifade etme davranışının sonuçlarının yeterince olumlu olmayacağı hatta olumsuz olacağına dair bir algısı oluşursa; bu sefer de çalışan, bu davranışı gerçekleştirmeme ve susma eğiliminde olacaktır. Kısacası çalışan konuştuğu zaman bir şey ortaya çıkmayacağını düşünürse sessiz kalmayı tercih etmektedir (Konakçı, 2018: 14).

2.1.5.2. Fayda-Maliyet Analizi

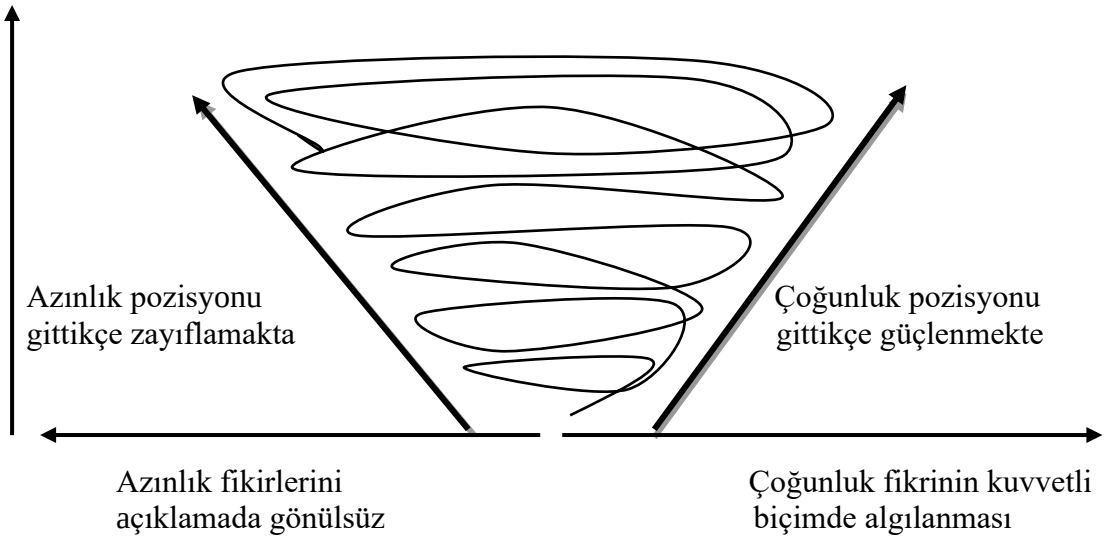
Kişilerin konuşma veya sessiz durma kararını fayda-maliyet analizine dayandırmaktadır. Teoriye göre; çalışanlar konuşmaları sonucunda elde edecekleri fayda ile konuşmanın bedellerini karşılaştırır. Çalışanlar konuşma veya sessiz kalma sonrasında doğabilecek olası bedeli tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar ve çıkan sonuç verilecek kararın yönünü belirler. Eğer maliyet faydasından fazla ise konuşmamayı tercih etmektedirler (Konakçı, 2018: 15). Çalışanlar için hem doğrudan hem de dolaylı maliyetlerin çalışan sesiyle ilişkisi bulunmaktadır. Doğrudan maliyetler kişinin konuşmada harcadığı zaman ve enerji ile gerçekleşmektedir. Dolaylı maliyetler ise azalan kamu imajı, karşıt bakış açıları ile potansiyel görüşlerin göz ardı edilmesi durumunda olumsuz ruh hali bulunmaktadır. Her iki oluşuma bağlı olarak da konuşma ile ilişkisinin olduğu yönündedir (Premeaux and Bedeian, 2003: 1540).

2.1.5.3. Sessizlik Sarmalı

Sessiz kalma durumunun neden tercih edildiğinin dayandırıldığı diğer bir teori de sessizlik kavramına en büyük katkıyı yapan Noelle Neumann'ın (1974) geliştirdikleri "sessizlik sarmalı" teorisidir (Konakçı Göven, 2018: 15). Bu teoriye göre, çalışanlar çoğunlukla aynı fikirde olmadığında yani farklı görüşte azınlık durumdayken kendi görüşlerinin önemsenmeyeceğini ya da kendilerinin görüşüne itibar edilmeyeceğini düşünerek düşüncelerini açıklamaktan kaçınmaktadırlar. Bu da çalışanların fikirlerini paylaşmadan sadece kendilerine saklamalarına yani farklı fikirlerin gizli kalmasına neden olmaktadır (Ebik, 2017: 9).

Sessizlik teorisinin temelinde bireyin kendi düşüncelerinden çok diğer çoğunluğun düşüncelerine önem vererek çoğunluğa uymadıklarında dışlanacakları duygusu bulunmaktadır. Birey yalnız kalmaktan çok arkadaşları tarafından kabullenme ihtiyacını duymaktadır. Kişi, çoğunluk ile aynı düşüncede değilse veya toplumunda desteğinin olmadığı görülüyorsa, düşüncelerini açıklama konusunda isteksiz olmaktadırlar. Sessizlik teorisini çok kısa açıklamak gerekirse düşünceleri

söylemeden önce o düşüncenin toplum tarafından desteklenmesi oranının değerlendirilmesidir. Sessizlik sarmalının devam etmesi için düşünceye olan desteğin az olduğunun görülmesi, kişilerin düşüncesinden dolayı dışlanacağını tahmin etmesi ve dışlanmaktan korkmasını gerektirir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 252). Örgütsel sessizlik bir iletişim sorunu olarak iletişim kuramlarıyla da açıklanabilir. Kişiler çevresinde bulunanların farklı düşündüklerini görüyorsa toplumdan dışlanmamak için düşüncelerini açıklamamayı seçecektir. Bu durumda da çoğunluk tarafından kabul edilen düşünce daha da gelişecek ve sessiz kalmayı tercih eden kişilerin sayısı da çoğalacaktır. Örgütlerde de sorunlar karşısında uzunca bir süre sessizlik yaşandığını fakat sorun dillendirilmeye başlandığında birçok kişinin de cesaret göstererek o sorun hakkında konuştuğu çok sık gözlemlenen bir durum olmaktadır (Çiftçi, Meriç ve Meriç, 2015: 997).



Şekil 2.4. Yatay Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Durak, İ. (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik,* C: 1, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, ss.65.

Bowen ve Blackmon, "Sessizlik Sarmalı" teorisini örgütsel anlamda da incelemiş ve iş görenlerin dışlanma korkusuyla iş arkadaşları tarafından düşünceleri desteklenmedikçe sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmiştir (Göksel ve Güneş,

2017: 815). Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları bulunmaktadır. Bunlar (Burulday, 2018: 31):

- Çalışanlar örgüt tarafından kabul görmeme korkusu yaşarlar.
- Çalışanlar sürekli örgütsel gruplardan dışlanma korkusu yaşarlar.
- Örgüt tarafından kabul görmeme korkusu, çalışanın örgüt ile ilgili değerlendirme yapmasına yol açar.
- Çalışan yaptığı bu değerlendirme sonrasında ya sessizliğini bozmayı düşünür ya da tamamen sessiz kalma davranışı sergiler.

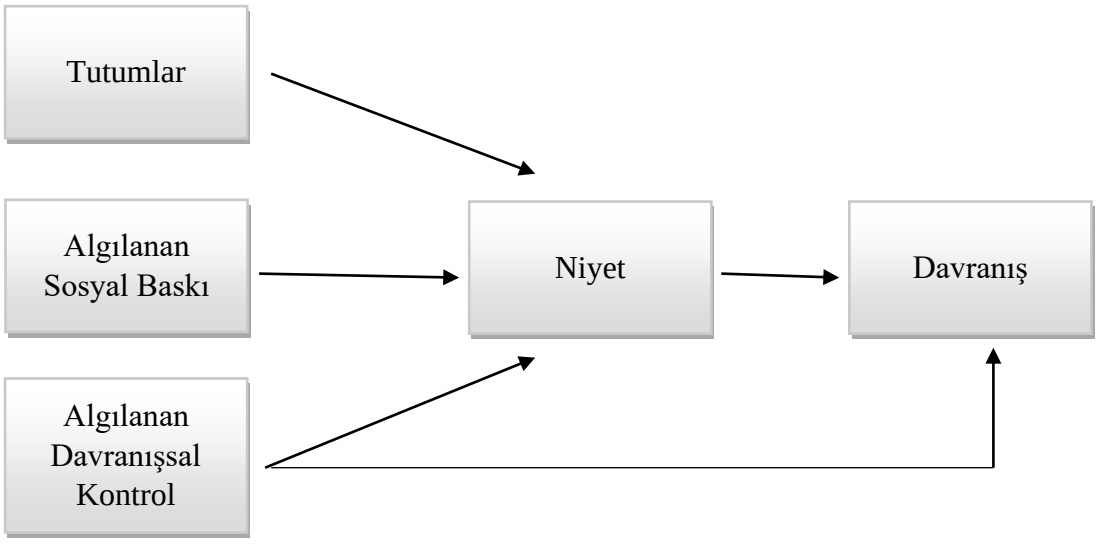
Sessizlik sarmalı ile bekleyiş teorisinin en önemli benzer yönü davranışların sergilenmesinde oluşan sürecin özellikleridir. Bekleyiş teorisine göre iş görenler yaptıkları işlerin umdukları gibi sonuçlanması durumunda tatmin olmaktadırlar. Sessizlik sarmalı ise kurumun gelişmesi için gerekli olan grup tartışmalarını, düşünce ve bilgi alışverişini ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Kurumun gelişimini sağlayabilmesi için sessizlik sarmalının kırılması ve ortaya çıkacak yeni fikirlerin açık olarak ifade edilmesini gerekmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54).

2.1.5.4. Kendini Ortama Uyarlama

Kendini ortama uyarlama teorisine göre, bireyler davranışlarını değişen şartlara uydurmak için düşüncelerini değiştirmektedirler. Şartlara karşı kendilerini uyarlama düzeyi yüksek kişiler, toplumda daha iyi izlenim verme isteği ile sosyal davranışlarını bilinçli olarak değiştirme becerisi olan kişilerdir. Şartlara karşı kendilerini uyarlama düzeyi düşük olan kişiler ise duygu, düşünce ve yargılarını da yansıtma eğilimi taşırlar. Bu şekilde olan bireyler kendini ortama uyarlama düzeyi yüksek olan bireylere göre daha net konuşurlar ve kendilerini daha iyi ifade etmektedirler. Çünkü bu bireyler direkt kendi duygu ve düşüncelerini dışarıya yansıtmaktadırlar (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

2.1.5.5. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Belirli bir şekilde gerçekleşen insan davranışlarını açıklamak ve tahmin etmek amacıyla tasarlanmış bir davranış teorisidir. Kişilerin bir davranışı gerçekleştirmelerinin birinci açıklayıcısının niyet olduğunu; kişilerin niyetlerinin ise tutumlar, algılanan sosyal baskı ve algılanan davranışsal kontrol tarafından açıklandığını ifade eder. Şekil 2.5'te; davranışa yönelik tutum, algılanan sosyal baskı ve algılanan davranışsal kontrol değişkenleri niyeti; niyet ise davranışı açıklamaktadır. Bazı hallerde algılanan davranışsal kontrol değişkeninin niyet ile birlikte davranışı doğrudan etkilemesi de mümkün olabilmektedir (Küçük, 2011: 147).



Şekil 2.5. Planlanmış Davranış Teorisi

Kaynak: Küçük, E. (2011), "Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Mali Müşavir (SMMM) Olma Niyetinin Altında Yatan Faktörlerin Analizi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 7, S: 14, ss.147.

2.1.6. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Araştırmacılar sessizliğe sebep olan örgütsel şartları; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak üç grupta toplamaktadırlar. Bu

grubun farklılıklarına rağmen sistematik bir şekilde adaletsizlik ortamı yaratarak, bu adaletsizlikten etkilenen kişilerin konuşma için cesaretlerini kırmaktadır. Yönetim kadrosunda bulunan kişilerin kültürel değerleri de kurumda sessizlik ortamı yaratma veya iş görenleri konuşmaya cesaretlendirmeye katkısının olduğu ifade edilmektedir (Yürür, Sayılar, Yeloğlu ve Sözen, 2016: 6). Kurumsal ve bireysel şartlara dayandırılan sessizliğin temelinde terfi olma ve kadro alma ile ilgili bireysel çıkarların zarar görmemesi, kurum içinde huzuru bozan kişi olarak görülmeme, konuşmanın hiçbir yararı olmadığı gibi zararının olması düşüncesi, yalnız kalma ve dışlanma korkusu vb. nedenler yatmaktadır (Demir ve Demir Şen, 2012: 187). Morrison ve Milliken sessizliğin örgütlerde çok güçlü olduğunu belirtmiştir. Ana sebepler aşağıdaki gibi olmaktadır (Shojaie, Matinand Barani, 2011: 732):

- Birçok kişi sessizliği konuşmanın olmaması olarak görmektedir. Konuşma meydana gelmediğinde, davranışın nasıl olduğu özellikle açık değildir ve dikkat çekmemektedir.
- Sessizliğin gizli veya sübjektif doğası, onu tanımak veya yorumlamak için uygun görüntü olmadan kaliteyi veya miktarı doğal olarak zorlaştırmaktadır.
- Örgütsel yapıların ve iktidarın hiyerarşik yapıları, örgütsel sessizliğin üst yönetimin tespitinden çok uzakta olabileceğini ve bu nedenle varlığının bilincini engelleyebileceğini göstermektedir.

Kuruluşların refahı ve devamlılığı için, sessizliğin ana nedenleri olan faktörleri vurgulamak çok önemlidir. Bunlar örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına bağlı olan etkenlerdir. Sessizliğin temeli, kurumda bulanan üst düzey yöneticilerinin olumsuz geri bildirimlerini içerebilmektedir. Örgütsel sessizlik altındaki çalışanlar gerçeklik hakkında ancak belirli tehditler nedeniyle bilgi taşımaktadırlar. Genelde yöneticilerinin önünde sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte kuruluşlardaki yöneticilerin %29'unun çalışanlarını görüşlerini ve kaygılarını ifade etmek için motive ettikleri de araştırmalarda belirtilmiştir (Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan and Hoti, 2015: 846). Bir başka veriye göre Beer ve Eisenstat (2000)

bir hastalık olarak ifade ettiği örgütsel sessizliğin altı sebebi bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar (Yalçınsoy, 2017: 6-7):

- Örgütte yukarıdan aşağıya ya da serbest bırakıcı üst yönetim anlayışının olmaması,
- Açık olmayan stratejilerin ve çatışmaların olması,
- Örgütte etkin olmayan bir üst yönetim ekibinin olması,
- Zayıf bir yatay iletişim hattının olması,
- Fonksiyonlar, iş ve sınırlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olması,
- Yukarıdan aşağıya doğru liderlik yetenek ve gelişmelerinin yetersiz olmasıdır.

Günümüzde, iş görenlerin sessiz kalma davranışları tepki verme ve geri çekilme olarak bilinmektedir. Bazı nedenlere göre çalışan tepki göstererek sessiz kalabilir veya kendini geri çekebilmektedir. Bu nedenler Tablo 2.3'te açıklanmıştır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 329-330):

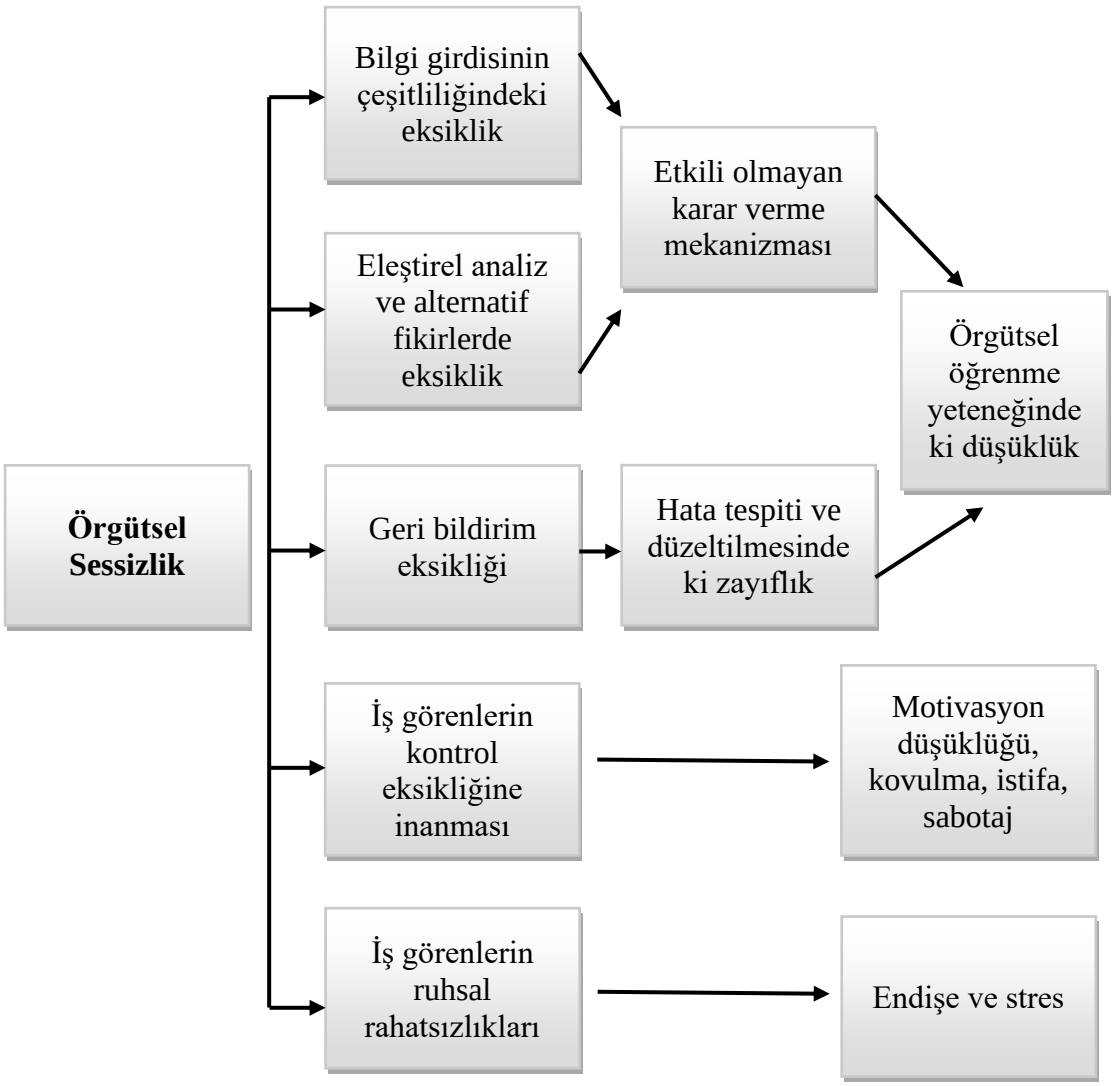
Tablo 2.3. Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Yöneticilere Güvenilmemesi	Çalışanlar, yöneticiler tarafından sürekli olarak eleştirici biri gibi görüleceğini düşündükleri için bazı bilgileri eksik iletebilir veya hiç iletmezler. Bu kurumlarda çalışanlar, konuştukları için yöneticilerinden olumsuz bir tepki alacaklarına ve konuşmasının hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanmışlardır.
Konuşmanın Riskli Görülmesi	Çalışanlar terfi olamama, sürekli sorun çıkaran olarak görünmekten korktukları için düşüncelerini açıklamamaktadır. Bu korkulardan dolayı konuşmanın olumsuzluklarını düşünerek bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler.
İzolasyon Korkusu	Çalışan, sürekli şikâyet eden veya problem çıkaran biri gibi görüleceğini ve sonucunda da dışlanacağını düşündüğü için de sessiz kalabilmektedir

Geçmiş Tecrübeler	Çalışanlar yalnızca kendi başına gelen olumsuzluklar sonucu değil çalışma arkadaşlarının başına gelenleri de gözlemleyerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Çalışanlar, kurumun aksayan yönlerini düzeltmek için düşüncelerini söylemek istediğinde diğer çalışanların bundan hoşlanmadıklarını gördüğü zaman da bunu yapmaktan vazgeçebilirler. Birbirleriyle olan ilişkilerin zarar görmemesi için, beyaz yalanlar söylenebilmekte ve yanlış bilgiler verilebilmektedir.

Kaynak: Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014), "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* C: 6, S: 1, ss.329-330.

Çalışanlar iş yerindeki problemlerle ilgili konuştuklarında genellikle tehdit olarak görülmekten; sorun çıkaran, şikâyetçi ya da dedikoducu olarak anılmaktan korkmaktadırlar (Yalçınsoy, 2017: 7). Kurumda çalışan personelin organizasyonun gelişimi için zorunlu olan konular hakkında uyardığı, tersine üst yönetimle görüşmekte tereddüt ettiği durum üzerinde çalışmaların daha artırılması gerektiğinin çok yararlı olacağı tartışılmaktadır. Gelişmiş yönetim uygulamaları, toplantılar şeklinde yürütülen bilgi akışı ve iletişim, kurum içinde yüz yüze tartışma, geri bildirim ve açık kapı politikaları konusunda çok büyük şanslar vermektedir. Buna ek olarak, meslektaşını kaybetme, saygı duyma ve güven kaybetme gibi bazı korkuları içermesi ve potansiyel bir şikâyetçi gibi görünmesi, iş kaybıyla ilgili korku veya çalışanlar ile üst yönetim arasında bilgi akışını teşvik etme riskini üstlenmesi gibi nedenlerden sessiz kalmaktadır (Hussain, Ali, Khalid, Shafique and Ahmad, 2016: 123). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda öğretmenlerin, olumsuz imaj bırakma, ceza alma korkusu, dışlanma, kötü muameleye maruz kalma, sorumluluğun kendi üzerlerine kalması ve çoğunluk dışına itilme gibi olumsuz sonuçlardan korktukları için sessiz kaldıkları gözlemlenmiştir (Demirtaş ve Nacar, 2018: 15).



Şekil 2.6. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

Kaynak: Gül, H. ve Özcan, N. (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 1, S: 2, ss.114.

Yukarıdaki Şekil 2.6'da görüldüğü gibi örgütsel sessizlik örgütler ve çalışanlar üzerinde çeşitli sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışanlar örgütsel sorun ve aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Gül ve Özcan, 2011: 114). Örgütsel sessizlik

kavramı oldukça öznel ve soyut bir derinlik içermektedir. Doğal olarak sessizliğin belli başlı nedenlerini keskin kalıplar içinde anlatmak hatalı olacaktır. Örgütten örgüte bu nedenler değişiklik gösterebilmektedir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 102). Elbette ki örgüt içinde çalışanların sessiz kalmasının farklı nedenleri vardır. Özellikle yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından maruz kalınan davranışların etkisi büyüktür. Bu konuda yöneticilerin davranışı daha da önemlidir. Çünkü yöneticiler çalışanlar görüşlerini ifade ettiklerinde olumsuz geri bildirim verirlerse çalışan böylece konuşmanın riskli olduğunu ve çaba sarf etmeye gerek olmadığı düşüncesine kapılacaktır ve böylece bu tarz uygulamalar sessizlik ikliminin o örgütte yerleşmesini sağlayacaktır (Çiftçi ve Öneren, 2017: 569).

Öğretmenler; okul ve yöneticilerine ilişkin düşüncelerini açıkladıklarında kendilerine yaptırım uygulanacağı korkusu, okula ilişkin konularda fazladan sorumluluk almak istememeleri, zıt düşünce yapısında olduklarında suçlanacakları kaygısı oluşmaktadır. Ayrıca meslektaşları veya yöneticileri tarafından düşünceleri nedeniyle izole edilecekleri kaygısı, idarecilerin beceri yoksunluğu, her şeyin en iyisini ben bilirim tutumu, güven eksikliği, kişisel rekabet ve çıkar çatışmaları, meslektaşlarının yetersiz performans göstermesi ve okulun toplumsal imajı gibi sebeplerden öğretmenler sessiz kalabilmektedirler. Bunun yanında öğretmenlerin okullarında mutsuz olmaları, düşüncelerini açıkladıklarında bir yarar sağlamayacağı algısı onları kaygıya düşürerek örgütsel sessizlik ortaya çıkardığı belirtilmektedir (Aydın, 2016: 168). Ayrıca örgütsel sessizliğin nedenleri; bireysel, örgütsel, yönetsel, sosyal, çevresel ve kültürel nedenler olarak ele alınmaktadır. Bu nedenlerin detayları aşağıda açıklanacaktır.

2.1.6.1. Bireysel Nedenler

Bireylerin bir kurum içerisinde sessiz kalma durumları kişiden kişiye, olaydan olaya ve örgüt içerisindeki farklı tutumlara göre değişiklik gösterebilir. Aynı şekilde, yöneticilerin çalışanlarına olan tutum ve davranışına göre de değişiklik gösterebilmektedir. Sessiz kalma tutumunda bulunan kişilerin nedenini tek bir

nedene dayandırmak doğru olmamaktadır. Bu davranışın arkasında yatacak nedenlere değinilecek olursa; kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi birçok faktör bu duruma etki edebilmektedir (Timuroğlu ve Alioğulları, 2019: 249). Birey, konuşma eylemini gerçekleştirmeden önce eylemlerinin sonucunu değerlendirerek bir risk değerlendirmesi yapmakta ve ona göre hareket etmektedir. Örgütsel konular hakkında ve üstleri ile gerçekleştireceği iletişimde bu değerlendirme ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında bireyin sessizlik davranışında bulunmasında "korku" önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişi; işvereni tarafından cezalandırılmaktan, örgütteki diğer çalışanlar tarafından şikâyetçi ya da sorun çıkaran biri olarak görülmekten korktukları için sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013: 49). Bireylerin yaşadıkları deneyimler, sessizlik üzerinde etkili olan diğer önemli faktördür. Çalışma hayatı boyunca elde edilen tecrübe, birey hem diğer kişilerle ilişkileri ile ilgili tecrübeleri hem de mesleki yönden bilgi sahibi olarak tecrübe kazanmaktadır. Her iki durum da kazanılan tecrübeler kişinin sessiz kalmasını etkileyebilmektedir (Üngüren ve Ercan, 2015: 124).

Literatürde yapılan çalışmalarda sessizlik davranışı ile ilişkilendirilen bireysel faktörler; cinsiyet, özgüven, kişilik özellikleri, kontrol odağı, iletişim kaygısı, bağlılık gibi faktörlerdir (Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017: 1125). Düşük örgütsel bağlılık, doyumsuzluk, güvensizlik, takdir edilmeme korkusu ve tüm bunlara bağlı olarak ortaya çıkan iş kaybı gibi davranışlar örgütsel sessizliğin bireysel sonuçları olarak söylenebilmektedir (Demirtaş, Özdemir ve Küçük, 2016: 197).

2.1.6.2. Örgütsel Nedenler

Çalışanların fikir ve düşünceleriyle katkı sunmaması, geri bildirim sürecinin işletilmemesi, bilgilerin ayıklanarak paylaşılması ve sorunlar karşısında tepkisizlik önemli örgütsel nedenler olarak kabul edilmektedir (Demirtaş, Özdemir ve Küçük, 2016: 197). Araştırmacılar örgütsel nedenlerin çoğunu aşağıdaki gibi belirtmiştir (Shojaie, Matin and Barani, 2011: 1733):

- Karar alma prosedürleri,
- Ücret eşitsizliği,
- Örgütsel yetersizlikler,
- Düşük örgütsel performans olarak belirtilmektedir.

Ayrıca, bir kuruluş ağırlıklı olarak sözleşmeli iş gücüne ve karar vermeyi merkezileştirmeye dayandırdığında, bu eylem de örgütsel sessizliğe yol açmaktadır. Bireylerin sessiz kalma davranışı göstermelerine neden olabilecek örgütsel faktörler; çalışılan ortam, kurum normları, hiyerarşik yapı, çalışanların desteklenmediği, itaatin baskın olduğu bir örgüt kültürü, yoğun gözetim, iş ilişkilerinin insan ilişkilerinden daha değerli görülmesi, rekabete dönük örgütsel işleyiş, örgütsel adalet, merkeziyetçi karar verme ve örgüt iklimi olarak belirtilebilir. Ayrıca bireyin örgüte uyumu, kariyerinde başarılı olması, iş doyumu ve başarılı bir sosyalleşme yaşaması işe ve örgüte bağlılığını artırırken; örgüt içinde başarılı olmayan bir sosyalleşme yaşantısı geçirmesi işten ayrılmasına belki de örgüt içinde sessiz kalmasına neden olabilecektir. Özellikle örgüte yeni giren bir çalışan bu süreçte algılamış olduğu eksiklikleri, olumsuzlukları ya da daha genel bir ifade ile örgüt ikliminden farklı olan fikir ve düşüncelerini kolay bir şekilde dile getiremeyip, sessiz kalmayı tercih edebilecektir (Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu ve Yılmaz, 2016: 16).

2.1.6.3. Yönetsel Nedenler

Bireysel ve örgütsel nedenler kadar yönetsel nedenler de çalışanları sessizliğe yöneltmede etkili olabilmektedir. Yöneticinin bilgi birikimini, deneyimlerini ve kişisel özelliklerini orta koyduğu yönetimsel davranışları yönetsel nedenlerin en büyük bölümünü oluşturmaktadır (Bağ ve Ekinci, 2018: 569). Yönetsel nedenlerden kaynaklanan sessizlik davranışının ortaya çıkmasında Morrison ve Milliken (2000) temel olarak iki belirleyici olduğunu belirtmektedir. Birinci belirleyici, yöneticilerin altında çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Buna göre; insanlar genel olarak olumsuz geri bildirim almaktan

kaçınırlar. Özellikle yöneticiler, astlarından olumsuz geri bildirim aldıklarında bu kaçınma daha belirgin bir hal alabilmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar üstlerine iş ile ilgili konularda memnuniyetsizliklerini dile getirmekten kaçınabilecekler ve sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. İkincisi ise yöneticilerin sahip olduğu üstü örtülü inançlardır. Buna göre bireyler kendi faydalarını yüksek seviyeye çıkaracak şekilde çalışmakta ve bencil davranmaktadırlar (Erol ve Köroğlu, 2013: 51).

Yönetsel nedenlerin temel bileşenleri olumsuz geri bildirim korkularının olması, iş ve iş görene önyargılı yaklaşımlar, yöneticilerin kişilik yapıları ve yönetim ekibinin şeffaflığı olarak sıralanabilmektedir (Yetim ve Erigüç, 2018: 22). Bunlara ek olarak astlar ile üstler arasında bulunan "güç mesafesinin fazlalığı", yönetici ve astlar arasındaki "dil, cinsiyet ve etnik" farklılıklar da örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olabilmektedir. Çünkü üst ile astları arasındaki bu farklılıklar üstlerin astlara karşı şüphe duyan bir yaklaşım geliştirmesine neden olabilmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013: 51).

2.1.6.4. Sosyal, Çevresel ve Kültürel Nedenler

Tüm insanlığa ilişkin evrensel kültürel değerler olduğu gibi bir kültürden diğerine değişen öğeler de bulunmaktadır. Kültürel görecelilik ya da kültürel farklılaşma olarak ele alınan bu durum, farklı kültürlerde yaşayan insanların kavrama, düşünme, değerlendirme ve davranışlarının da farklı olmasına, benzer konu ya da koşullar karşısında farklı tepkiler vermelerine neden olmaktadır. Kültürden kültüre farklılık gösterebilen davranışlar iletişim, çatışma ve belirsizliklerin üstesinden gelme, denetim noktası, güç mesafesi, bireysel ve toplumsal davranışlar vb. konularda ortaya çıkmaktadır (Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu ve Yılmaz, 2016: 16-17). Kısaca sosyal nedenler, güvensizlik iklimi ve uyma davranışı ile sorumluluk konusundaki belirsizliklerdir (Şimşek ve Aktaş, 2015: 123).

2.1.7. Örgütsel Sessizlik Türleri

Bireylerin sessiz kalma ya da konuşma davranışları, yaptığı işi ve kurumlarını geliştirmeye ait olan fikir, bilgi ve düşüncelerine yönelik güdülerinde de etkili olabilmektedir. Literatürde konuşma ya da konuşmamayla ilgili üç güdü dikkat çekmektedir. Bunlar; kabullenmeye dayalı serbest davranış, korkuya dayalı öz koruma davranışı ve iş birliğine dayalı üçüncü kişilere yönelik davranış olarak ifade edilmektedir (Uçar, 2017: 212). Bu davranışları temel alarak ortaya çıkan sessizlik davranışı kasıtlı yani bilinçli olarak sergilenebilmektedir. Bu durum sessizlik davranışının boyutlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Harlos ve Pinder (2001) sessizliği aktif ve pasif olarak iki tür olarak tanımlamış ve bu iki biçimi sekiz boyutta kıyaslamıştır. Bunlar gönüllülük, bilinçlilik, kabullenme, stres düzeyi, alternatiflerin farkındalığı ses çıkarmaya karşı eğilim ve baskın duygulardır. Bu çalışmada araştırmacılar örgütsel sessizliği üç farklı güdü ile bağdaştırmış ve sessizliği aşağıdaki şekilde sınıflandırmışlardır:

- Kabullenici Sessizlik
- Savunmacı (Korunmacı) Sessizlik
- Koruma Amaçlı Sessizlik olarak karşımıza çıkmaktadır.

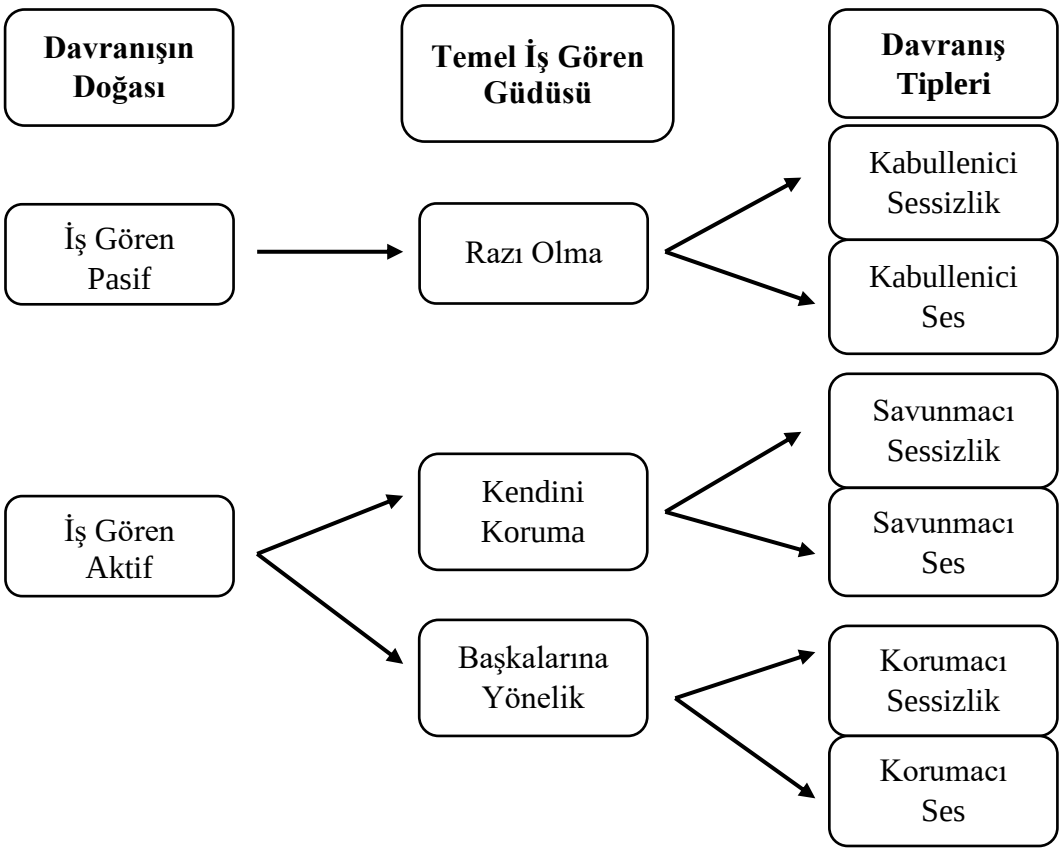
Tablo 2.4. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses Davranışının Türleri

Davranış Tipi → / **İş gören Niyeti** ↓	**İş gören Sessizliği** -İşiyle ilgili bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak saklama	**İş görenin Ses Çıkarması / Konuşması** -İşle ilgili bilgi fikir ve görüşleri bilinçli olarak açıklama
Uysal / Sakin Davranış -Vazgeçmeye dayalı, fark yaratamayacağı hissi	**Uysal / Kabullenici Sessizlik** -Vazgeçmeye dayalı sessizlik -Düşük özgüven nedeniyle bir fark yaratamama nedeni ile düşüncelerini saklama	**Uysal / Kabullenici Ses Çıkarma / Konuşma** -Vazgeçmeye dayalı, düşük özgüven nedeniyle aynı fikirde olma
Kendini Koruma Davranışı	**Korunmacı / Savunmacı Sessizlik** -Korku sebebiyle bilgi	**Korumacı/ Savunmacı Ses Çıkarma / Konuşma** -Korkuya dayalı, ilgiyi başka

-Korkuya dayalı -Kişisel risklerden dolayı korkma	saklama -Kendini korumak için gerçekleri saklamak	yöne çeken fikirler belirtmek -Kendini korumak için başkalarına odaklanan fikirleri önermek
Diğer Odaklı Davranış -İş birliği ve fedakârlığı hissetmeye dayalı davranış	**Prososyal Sessizlik** -İş birliğine dayalı bilgiyi gizli tutmak -Örgüt yararına bilgiyi koruma / saklama	**Prososyal Ses Çıkarma** -Problemler karşısında iş birliğine dayanan çözümler belirtmek -Örgüte fayda sağlamak için değişime yönelik yapıcı fikirler önermek

Kaynak: Aydoğan, E. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular,* Editör: Agâh Sinan Ünsar, C: 1, Paradigma Akademi Basım Yayım Dağıtım, Çanakkale, ss.401.

Örgütsel sessizlik ve ses türleri detaylı olarak incelenecektir. Şekil 2.6'da Örgütsel sessizlik ve örgütsel ses kavramlarının belirleyici faktörleri açıklanmıştır (Durak, 2012: 58):



Şekil 2.7. Örgütsel Ses ve Örgütsel Sessizlik Kavramlarının Belirleyicileri

Kaynak: Durak, İ. (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik,* C:1, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, ss.58.

2.1.7.1. Kabullenici Sessizlik

Örgütte çalışanların herhangi bir konu, problem ya da karşılaşılan bir durum ile ilgili gelişmelere kendi istek ve arzuları ile kabullenmesi sonucunda, karşılaşılan durum hakkındaki görüş ve düşüncelerini söylememesi olarak tanımlanmaktadır. Kabullenici sessizliği benimseyen iş görenler, kurumun gelişmesinden, ilerlemesinden ümidini kestiğinden dolayı konu hakkında herhangi bir öneride bulunma istekliliğinde de olmayacaklardır. Bu düşünce yapısındaki bireylerin motivasyonlarının düşük olacağı göz önüne alındığında, örgütte yapılacak olan değişiklikler hakkında bilinçli davranışlar sergileyemeyecek ve oluşabilecek olumsuz durumlara daha hazırlıksız olacaklardır (Çalışkan ve Pekkan, 2017: 3-4). Çalışan, içinde bulunduğu örgütün koşullarına olumsuz dahi olsa "tevekkül, kaderine boyun

eğme" düşüncesi içerisinde rıza göstermektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2017: 3). Böyle bir durum karşısında iş görenler, kabullenmekte, konuşmak istememekte ve durumu değiştirmek için hiçbir girişimde bulunmamaktadırlar. Çalışanların; bu şekilde davranışlarının temelinde konuşsa dahi bir farklılık yaratamayacağına olan inançlarından dolayı sessiz kalmaktadırlar (Karaca Cakinberk, Polat Dede ve Yılmaz, 2014: 95).

Kişilerin kurumla ilgili olan problemleri, fikirlerini ve düşüncelerini açıkça söylemektense bilinçli olarak sessiz kalmayı seçmeleri öğrenilmiş çaresizlik teorisine dayandırılabilir. Maier ve Seligman (1967) tarafından geliştirilmiş olan öğrenilmiş çaresizlik teorisine göre; kişinin suskun kalması, eyleme geçememesi ve hayatını kontrol edememesi, daha önceleri kontrol etmeye çalışsa da kontrol edemediği yaşantısı ve uğradığı şoklar sonucunda gelişmektedir (Tokmak, 2018: 2221). Bu da örgüt ortamında istifaya dayanarak ilgili fikir, bilgi veya görüşlerin stopajı olarak tanımlanır. Bu nedenle kabullenici sessizlik aktif olandan daha pasif olan davranıştır. Örneğin, bir çalışan, konuşmanın anlamsız ve fark yaratma ihtimalinin düşük olduğu inancına dayanarak değişim konusundaki fikirlerini durdurabilir. Bu örneklerde sessizlik, temel istifa sonucunun bir sonucudur. Çalışanlar bir fark yaratmadıklarına inandıklarında ayrılırlar ve proaktif olarak fikir veya önerilere katkıda bulunma olasılıkları bulunmamaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 53).

2.1.7.2. Savunmacı (Korunmacı) Sessizlik

Örgütte çalışanların kendini koruma amacıyla sessizleşmesi bilgi ve fikirlerini açığa çıkarmaması olarak tanımlanmaktadır. Korunmacı sessizlik içinde olan iş görenler ilerleyen zamanlarda kendi lehine kullanmak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu sessizlik türü, kabullenici sessizlikten farklıdır ve kabullenici sessizliğe göre daha çok kullanılan bir davranıştır. Çünkü korunmacı sessizliğin temelinde değişim için öneride bulunma veya konu hakkında konuşma korkusu vardır (Göktaş Kulualp ve Çakmak, 2016: 125). Cezalandırıldığını bilen, işlerinden kovulan ve sorun yaratan çalışanlar, örgütlenme sorunlarını çözmekte isteksiz

davranarak kendilerini örgütsel sorun yaratmanın olumsuz sonuçlarından korumaktadırlar. Savunmacı sessizlik, işle ilgili bilgiyi, bireyin örgütlenmesini önleme konusunda kendi görüşlerini gizleme ile ilgilidir (Dedahanov and Rhee, 2015: 1845). Kabullenici sessizliğe göre daha proaktif bir yapıdadır. Fikir, bilgi ve düşüncelerin saklanması bireysel olarak alınabilecek en iyi karar olarak görülmektedir (Naktiyok, Kızıl ve Timuroğlu, 2015: 200).

Korunmacı sessizlik örneklendirilirse bunlardan bir tanesinin "sessizlik etkisi" olduğu görülmektedir. Sessizlik etkisi, kişilerin bireysel olarak rahatsız olma durumundan, savunmacı cevaplar almaktan ya da olumsuz bireysel sonuçlardan kaçınmak için üst yönetimdekilere olumsuz şeyleri iletmekten kaçınmaları şeklinde tanımlanabilir. Başka bir söyleyişle, kişiler üst yönetime olumsuzlukları daha az iletmektedirler. İyi ve olumlu haberleri ise daha çok iletme durumunda olmaktadırlar. Toplum kültürümüzde bile buna çok sık rastlanabilmektedir. Yapılan araştırmalar alt kadroda çalışanların üstlerine bilgi verirken olumsuzlukları azaltarak ilettikleri görülmüştür (Durak, 2014: 92).

2.1.7.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

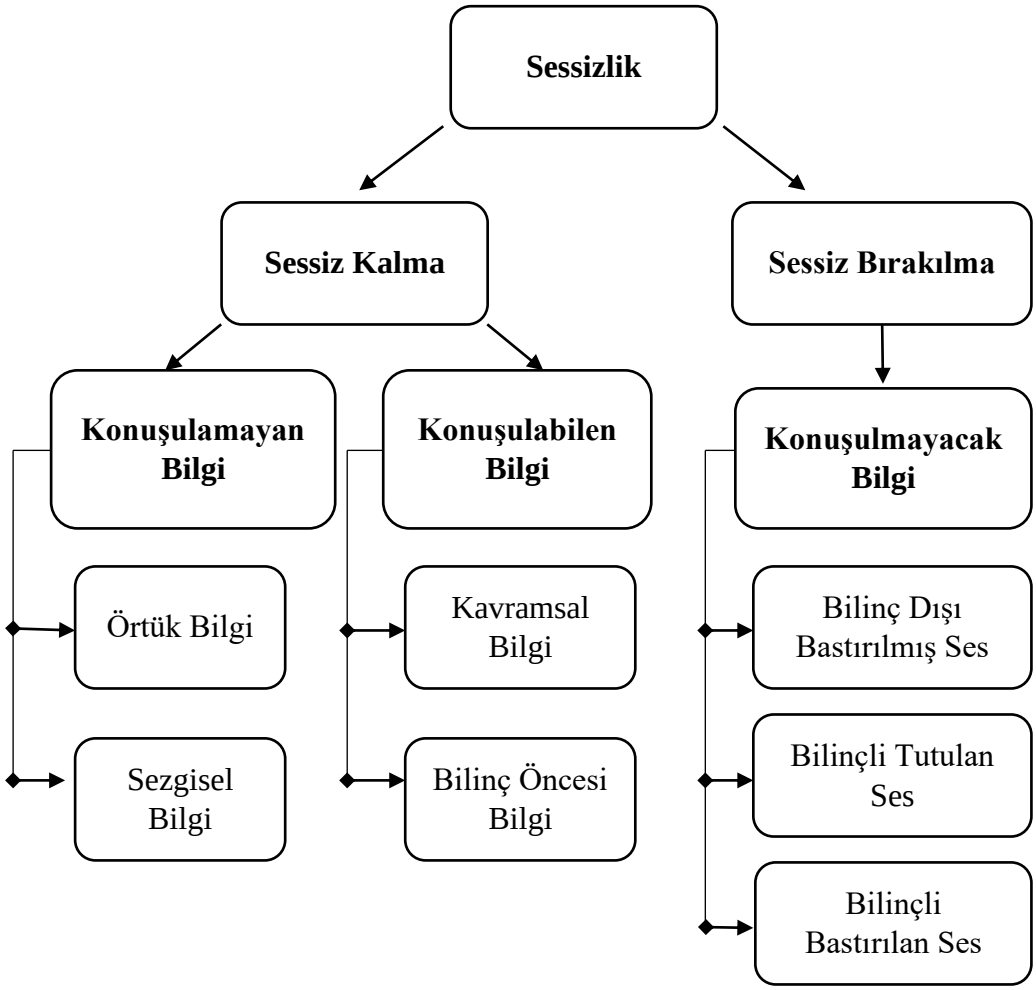
Koruma amaçlı sessizlik ise çalışanın kurum için fedakârlık ve içgüdülerine bağlı olarak yaşadığı topluma veya kuruma yarar sağlamak amacıyla bilgilerini ve düşüncelerini söylemekten kaçınmasıdır (Erigüç, Özer, Sonğur ve Turaç, 2014: 64). Araştırmacılar korumacı sessizliği çalışanların başkalarını da düşünerek iş görenlere veya kuruma yarar sağlamak amacıyla karşılaşılan durumla ilgili olarak bilgilerini, düşüncelerini, önerilerini söylememesi olarak tanımlamışlardır (Işık, Yalçınsoy ve Bilen, 2017: 50). Korumacı sessizlik kısaca iş görenlerin düşüncelerini söylediklerinde kurum içerisinde öbür iş görenlere zarar vereceğini düşünmeleri nedeniyle sessiz kalmaları sonucu oluşan bir sessizlik türüdür (Salha, Cinnioğlu, Yazıt ve Yenişehirlioğlu, 2016: 6). Savunmacı sessizliğinin aksine korumacı sessizlik, konuşulduğu zaman kendine olacak zararlardan daha çok diğerlerinin

iyiliğini düşündüklerinden sessiz kalmayı tercih etmektir (Durgut ve Kâhya, 2015: 351).

Morrison ve Milliken (2003) örgüt ve çalışanlar arasında iyi bir ilişki sürdürmenin sessizliğin en önemli nedenlerinden biri olduğunu açıklamaktadır. Çalışanlar, başkalarının kendileriyle aynı fikirde olmayabileceklerini düşünerek, örgütlerinde neyin yanlış olduğunu söylemek yerine çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle sessiz olan çalışanlar organizasyondaki çatışmayı çözmek için hiçbir zaman fikirlerini paylaşmazlar. Bir başka korumacı sessizlik de çalışanların örgütlerinde herhangi bir soruna yol açmamak için daha üst düzey yönetim kararları hakkında sessiz kalabileceği ve kabul edebileceğidir. Çünkü düşüncelerini paylaşmanın başarısını tehlikeye atabileceğine inanmaktadırlar (Deniz, Noyan ve Ertosun, 2013: 694). Korumacı sessizlik iki şekilde görülmektedir: Birincisinde, iş gören kurumunu korumak için sessiz olmayı seçerken, ikincisinde öbür iş gören arkadaşlarını korumak için sessiz kalmayı tercih etmektedir. Korumacı sessizliği seçen bir iş gören kendinin faydalarını değil, kurumun ve diğer iş gören arkadaşlarının faydalarını ön planda tutmaktadır. İş görenin sergilediği bu davranış kurumun ve diğer iş görenlerin yararına olduğundan dolayı kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik şekillerine göre daha olumlu görülen davranış biçimidir (Acaray ve Şevik, 2016: 7-8).

2.1.8. Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışanların bir kurumun başarısındaki sessizliğinin rolü, temel değerinin göz ardı edilmiş olması, marjinalleştirilmesi veya okul hizmetlerinde ihmal edilmesidir. Bu yüzden çalışanlar kendi görüşlerini duyurma isteklerine rağmen sessiz kalmaya karar verebilmekte veya tercih edebilmektedirler (Bazooband, Baghbanian and Torkfar, 2016: 1936).



Şekil 2.8. Organizasyonel Bilgi ve Öğrenmeye Dayalı Sessizlik

Kaynak: (Blackman and Sadler-Smith, 2009: 573, Aydoğan, 2015: 392)

Blackman ve Sadler-Smith sessiz kalma biçimlerini Şekil 2.8'de görüldüğü gibi iki yaklaşım olarak ele almıştır. İlki sessiz kalma, ikincisi ise iş görenlerin sessiz bırakılmasıdır. Sessiz kalma, iş görenlerin bilinçli ve kasıtlı olarak kendi kararları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Sessiz kalma konuşamamak ya da henüz konuşmamak, sessiz bırakılma ise konuşabilir fakat konuşturulmuyoruz şeklinde tanımlanmaktadır. Konuşulmayan bilgiler örtük ve sezgisel bilgiyi ifade ederken konuşulabilen bilgiler kavramsal ve bilinç öncesi bilgiler olarak ifade edilmektedir. Konuşulmayacak bilgi ise bilinç dışı bastırılmış, bilinçli tutulan ve dışsal

etmenlerden dolayı bilinçli bastırılan ses olarak ifade edilmiştir (Aydoğan, 2015: 391). Örgütsel sessizlikle ilgili bir başka unsurları hiyerarşik yapı, sağır kulak sendromu, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi, güç mesafesi ile öğrenilmiş çaresizlik benzeri olgular altında açıklanabilmektedir (Atilla, 2017: 25-26).

2.1.8.1. Hiyerarşik Yapı

Hiyerarşik yapı, ast üst ilişkisi ile ilişkilendirilen iletişimin karşılıklı olarak kurulmasını güçleştiren bir unsurdur. Hiyerarşik yapıda iletişim kaynağı tepeden alt noktalara doğru ilerlemektedir. Alt noktalardan üst noktalara doğru iletişim yalnızca yöneticilerle yapılmaktadır (Atilla, 2017: 25-26). Dikey hiyerarşik yapılara sahip, merkeziyetçi yönetim biçimini uygulayan örgütlerde, alt düzeyde çalışanlar üst yöneticilerle daha az iletişim sağlamaktadırlar. Bu durumda çalışanlarla yöneticiler arasındaki güven düzeyi düşük olmakta ve alt çalışanlar kendi fikir ve düşüncelerinin işe yaramadığını ve değersiz olduklarını hissederek sessizlik davranışı sergileyebilmektedirler. Bu da hiyerarşik düzen içinde uyum olmamasına neden olabilmektedir (Örenlili, 2018: 17).

2.1.8.2. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanların hoşnutsuzluklarına önem verilmemesi, onları mutsuz eden unsurlara dikkat edilmemesi durumudur. Bu durum altında çalışanlar söz konusu olguları ifade etmekten çekinmektedirler. Başlıca üç unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar (Atilla, 2017: 25-26):

- **Kurum politikalarının etkisizliği;** belirgin olmayan bildirim süreçleri,
- **Yönetsel umursamazlık ve tepkiler;** sorunların iletilmesiyle birlikte sorunların inkâr edilmesi ve sorunları dile getiren çalışanın suçlanması ya da küçük düşürülmesi,
- **Kurumsal nitelikler;** küçük ölçekli şirketler, aile şirketleri, erkeklerin ağırlıkta çalıştıkları işletmelerdir.

Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanmaktadır. İş görenler hoşnut olmadıkları durumları çok net bir şekilde söylemekten kaçınmaktadırlar (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011: 103).

2.1.8.3. Çalışan İtaati

Çalışan itaati, örgüt koşullarını sorgulamadan kabul edişi, durumu sorgusuz sualsiz kabullenmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı oluşunu ifade etmektedir. Çalışanlar, durumlarının farkında olmaksızın gönülsüzce sessizleşirler. Statüye tahammülleri daha yüksektir ve içinde bulundukları şartları normal olarak görürler. Çalışanlar arasında itaat etme kültürünün oluşması, çalışanların örgüt yapısını, iş tanımlarını örgütte var olan kuralların gerekli olduğunu kabul etmesi anlamına gelir. Çalışan, örgüt içindeki kurallara ve emirlere saygı duyarak, görevlerini yerine getirerek ve kaynakları idareli kullanarak itaatkâr ve örgütüne sadakat ile bağlı bir çalışan olduğunu gösterir. Kurumlarına sadakatle bağlı olan çalışanların memnuniyetsizliklerini seslerini çıkararak, sadakat düzeyleri düşük olan çalışanların ise memnuniyetsizliklerini kurumdan ayrılarak gösterdikleri de görülmektedir (Önal, 2015: 101-102).

2.1.8.4. Sessizlik İklimi

Kurum bünyesinde çalışanlar problemlerden bahsetmeyi tehlikeli olarak değerlendirebilmektedirler. Aynı zamanda çalışanlar sorunlardan söz etmenin bir fayda sağlamayacağını düşünebilirler. Kurum bünyesinde oluşmuş sessizlik kurum kültürü haline dönüşebilir. Bu nedenle çalışanlar konuşmanın faydasız olduğunu düşünürler. Sessizlik ikliminin yarattığı sosyal entropi sonucunda bilgilerini, önerilerini, düşüncelerini ve duygularını açıkça dile getiremeyen çalışanlar; kendilerini değersiz hissederler, çevreleri üzerinde kontrol eksikliği algılarlar, bilişsel uyumsuzluk yaşarlar, kendi iç dünyalarına, birbirlerine ve işlerine karşı yabancılaşırlar, stres düzeyleri artar, içsel motivasyonları ve moralleri olumsuz etkilenir (Tunçel ve Taslak, 2017: 239).

2.1.8.5. Haksızlık Kültürü

Çalışma ortamında adalet olduğunu düşünen çalışanlar fikirlerini beyan etmekte zorlanmayacaklardır. Ancak haksızlık kültürünün olduğu iş şartlarında çalışanlar sessizliği tercih etmektedir. Haksızlık kültürünü yoğun olduğu çalışma şartlarında, baskıcı gözetim, iş ilişkilerinin insani ilişkilerin önüne geçmesi, bireysellik, yoğun rekabet, otoriter yönetim gibi olgular görülmektedir (Atilla, 2017: 25-26).

2.1.8.6. Güç Mesafesi

Bu kavram kurum içerisinde gücün adil olmayan bir biçimde dağılımının çalışanlar tarafından kabullenme seviyesidir. Bu açıdan güç mesafesi yüksek olan kurumlarda güçler arasında dengesizlik uç noktalarda olup, bu durum çalışanlar tarafından benimsenmiştir. Bu kültürün olduğu kurumlarda yöneticiler ile çalışanlar arası mesafe oldukça yüksek olacaktır (Atilla, 2017: 25-26).

Güç mesafesi örgüt çalışanlarının statü, zenginlik, yakışıklılık, yaşça büyüklük ve saygınlıktan kaynaklanan gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Gücün eşit olmayan dağılımını olağan karşılayan bireylerin güç mesafesi yüksek iken, bu durumun normal olmadığını düşünen bireylerin güç mesafesi düşük olarak ifade edilmektedir. Güç mesafesi toplumsal olarak da incelenebildiği gibi kişisel olarak ta değerlendirilebilmektedir. Zira güç mesafesi kavramının değerleri toplum içerisinde yaşayanlar arasında farklılıklar gösterebilmektedir. Bireylerin geçmiş deneyimleri, aile yapıları, gelir ve ekonomik durumları farklılık gösterebilir. Bu durumda ortak özellikte olan toplum bireyleri arasında bile kültür açısından bu nedenle farklılıklar olabilmektedir (Uslu ve Ardıç, 2013: 316-317).

2.1.8.7. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılma davranışlarını sergilemeden önce hissettikleri, doğrudan birey rahatsızlığı veya memnuniyetsizliğinin bir tutumu olarak ifade edilmektedir. İşten ayrılma niyeti besleyen çalışanların sorunlarının belirlenerek çözüm yollarının aranması, örgütsel devamlılığı sağlanmanın yanında birçok masrafı da önlemede önemli bir yöntemdir. Bir işten ayrılma niyeti, yakın gelecekte kurumun katlanmak zorunda kalacağı eylemlerin habercisi niteliğindedir. Birey bu niyetini eyleme dönüştürerek kurumu terk etme kararı aldığında, hem çalışanın deneyim ve bilgi edinmesi için hem de istihdam edilme ve sosyalleştirme sürecinde harcanan maddi ve zamansal çabalar boşa gitmiş sayılacaktır (Sipahi ve Kartal, 2018: 112). Çalışanlar iş ortamında oluşan olanaklar sayesinde, tazminat ve sosyal haklar, performans değerlendirmesi ve promosyonlar gibi konular ile mevcut işinden ayrılmak niyetinde olmayacaktır (Pare and Tremblay, 2000: 12).

2.1.9. Örgütsel Sessizliğin Etkileri ve Sonuçları

Örgütsel sessizliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok olumsuz sonucu vardır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel sessizliğin kurumdan ve kişiden kaynaklanan nedenlerinin olabileceğini, sessizliğin birçok şekillerde görülebileceğini, örgütsel sessizliğin hem kurum hem de kişi açısından olumsuz sonuçları olabileceğini göstermektedir (Arlı, 2013: 70). Örgütsel sessizliğin başlıca sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların çözülmesi, olumsuz geri bildirimlerin önlenmesi, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlara karşı tepkisiz kalması gibi sıralanabilir. Bunun gibi davranışlar sağlıklı kararlar, iyileştirmeler ve performans artışını önleyebilir (Aküzüm, 2014: 97). İş görenlerin sessiz kalma durumunu seçmeleri çoğunlukla olumsuz olarak görülse de bazıları da bu durumu kurumdaki huzurlu bir çalışma ortamını sağlamak için olduğunu görmektedir. İş görenlerin hem kendi aralarında hem de üst yöneticileriyle aralarında bulunan uyumu gösteren, üst yöneticilerinin yönetsel yükünü azaltan ve iş görenlerin kuruma olan bağlılıklarını gösteren bir durum olarak da ifade edilmiştir (Kâhya, 2015: 297).

Örgütsel sessizlik için oluşturulan olumlu-olumsuz yaklaşımların, çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konmasında farklı düşüncelerin olması ve soru işaretlerinin bulunması son derece doğal olmaktadır. Bazı araştırmacılar bu durumun, sessizlik kavramının içinde bulunan ikilemden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu araştırmacılara göre sessizlik karmaşık ve belirsiz bir kavramdır. Pinder ve Harlos (2001) söz konusu olan karmaşık ve belirsiz yapıyı aşağıda Tablo 2.5'te ki gibi sıralamaktadır (Kâhya, 2015: 297, Aydoğan, 2015: 391):

Tablo 2.5. Sessizlik İkilemleri

Sessizlik, insanları hem birbirinden uzaklaştırmakta hem de birleştirmektedir.
Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilmekte hem de düzeltmektedir.
Sessizlik hem bilgiyi gizlemekte hem de bilgi sağlamaktadır.
Sessizlik, düşünce yokluğunun ya da derin düşünmenin işareti olabilmektedir.
Sessizlik hem bir muhalefet hem de kabul/onay göstergesi olabilmektedir.

Bireysel davranış olmasının yanı sıra, bireyler birbirlerini etkilediği için bir iklim yaratabilir. Bu bağlamda, sessizlik bireysel ve örgütsel olarak iki düzeyde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, yönetim ayrıca sessizliği anlamak için önemli bir görev olmaktadır. Üst yönetimin yarattığı kültürün çalışanların üretkenliğine katkıda bulunması gerekecektir. Yöneticiler çalışanlarla güvenli bir ortam sağlamaya çalışmalıdır (Elçi, Karabay, Alpkan ve Şener, 2014: 1300). Örgütsel sessizlik, etkinlik sınırlamasıyla ilişkili olduğu için örgütsel karar verme ve değişim süreçleri kuruluşların sorunu, çoğu kuruluş çalışanlarının görüşlerinin çok düşük olmasından dolayı üzücü olmasıdır. Bu durumda karar verme kalitesi ve organizasyondaki değişiklikler azalmaktadır. Ayrıca, örgütsel sessizlik, organizasyonel gelişmeyi engeller ve olumsuz geri bildirimlerden kaçınarak değişiklik yapar ve organizasyon, hataları düzeltir. Böylece, olumsuz geri bildirimler olmadan, hatalar artar ve gerekli düzeltici faaliyetler yerine getirilmez, örgütsel sessizlik ve ortadan kaldırılması yöntemleri organizasyonel konularda büyük öneme sahiptir ve organizasyon yöneticilerinin ciddi şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir (Fard and Karimi, 2015: 220).

Örgütsel sessizlikte dirençli olma ve değişime uyum gösterememe ya da yavaş şekilde uyum gösterme davranışı ortaya çıkmaktadır. Problemler karşısında konuşmama kararı yani sessizlik, kurumlarda gelişmeyi ve öğrenmeyi engellediği, resmi kurum içinde farklı düşüncelerin de ortaya çıkmasını engellediği, aynı zamanda da yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği için de üzerinde durulması gereken önemli bir konudur (Yaman ve Ruçlar, 2014: 38). Bazı araştırmacılar, örgütsel sessizliği karmaşık ve çok yönlü bir kavram olarak tanımlamışlardır. Böylelikle örgütsel sessizlik nedeninin daha çok iletişim ve ilişki sorunu olduğunu, örgütsel sessizliğin sosyal ilişkiler aracılığıyla incelenmesi gerektiğini belirtmektedirler. İletişim kavramı bilgi ve ilişki boyutlarıyla ele alındığında örgütsel sessizlik bilgi akışındaki bir sorun olup iletişim ve ilişki sürecinde çözümlenmesi önerilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 27).

Örgütsel sessizlik kurumlar için hiç istenilmeyen bir kavramdır. Kurum ortamından tamamen uzak olmalıdır. Uzak tutulamıyorsa da zararlarını en aza indirilmesi gerekir. Bunun içinde yönetim kadrosundakilerin devamlı takip etmesi ve üzerinde çalışmalar yapması gereken bir olgudur. Örgütsel sessizlik ile başa çıkabilmek için çalışan motivasyonuna önem vermek, sürekli öğrenmeyi, gelişmeyi ve konuşmayı destekleyen bir örgüt kültürü benimsemek ve iletişim kanallarının açık olduğu güven ortamında şeffaf örgütler yaratmak önem taşımaktadır. Ayrıca bu konuda çalışanlar sürekli olarak bilgilendirilmeli, çalışanlara fikir ve düşüncelerine değer verildiği algısı açıkça gösterilmeli güven ortamı yaratılmalıdır (Kurnaz ve Karatepe, 2018: 58).

2.1.9.1. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Günümüzde kurumlar, çağdaş yönetim uygulamaları ile üyeleri arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesini beklerlerken, çeşitli nedenlerden dolayı çalışanların kurumlarına karşı sessiz kaldıkları ve bu sessiz kalma davranışlarının kurumda yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellediği gözlemlenmektedir (Gürer, Solmaztürk ve Tın, 2015: 140).

Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişmenin önündeki en önemli engellerden biri olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik nedeniyle, örgütler çalışanlarının yenilikçi fikirlerinden haberdar olamaz ve kalkınma için önemli bir fırsatı kaçırırlar. Etkin örgütsel kararların benimsenmesini kısıtlamakla birlikte, örgütsel sessizlik aynı zamanda hataların ve sorunların ortaya çıkmasını ve çözülmesini de engellemektedir. Sağlıklı bir geri bildirim mekanizmasının olmadığı organizasyonlarda, hatalar ve problemler çözülemez hale gelebilir ve daha da olumsuz sonuçlar doğurabilir. Sessizlik köklü bir inanca dönüştükçe, çalışanlar kendilerini ne yaptıkları ve ne düşündükleri arasında ortaya çıkan değersiz ve bilişsel çelişkiler olarak görmeye başlarlar. Bu durum, çalışanların iş tatmini, sadakati ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir (Akar, 2018: 1079). Örgütsel sessizlik "bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve inançları ifade etmekten kaçınmak" olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sessizlik geri bildirim, bilgi, fikir ve alternatif analizinin eksikliğine yol açabilir ve bu nedenle organizasyon düşük etkili organizasyonel süreçlerden zarar görebilmektedir (Tahmasebi, Sobhanipour and Aghaziarati, 2013: 273).

Örgütsel sessizliğin, kurum içerisinde karar süreçleri ve öğrenme düzeyi üzerinde de olumsuz etkiler oluşturduğu, kurumda sorunların saklanmasına sebep olduğu araştırmalar sonucu ortaya konulmuştur. Örgütsel sessizlik ile ilgili okullarda yapılan çalışmalarda ise örgütsel sessizliğin yüksek olduğu okullarda öğretmenlerin moral düzeyi düşük, örgütsel bağlılıkları ve çalışma arzuları zayıftır. Müdür, etkili bir liderlik gösteremez, daha ziyade otoriter ve kontrol edici davranışlar sergilediği gözlemlenmiştir (Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017: 170). Aynı zamanda konu kapsamında olan öğretmenler okul ortamında yaşanacak sessizlik, okullarda yaşanan sorunların dile getirilmemesi, okulun gelişmemesi ve yeniliklere karşı açık olmasının önünde engel oluşturacaktır. Yaşanan sorunları rahatlıkla dile getiremeyen öğretmen ve yöneticilerin performansları düşecek ve bunun neticesinde de okulların amaçlarına beklenen düzeyde ulaşması aksayabilecektir (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018: 725).

2.1.9.2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Örgütsel sessizliğin kişi üzerindeki sonuçları ise iş görenlerin aşağılanmışlık hissi ile meslektaşlarına karşı gücenme hatta onlara karşı kin beslemesi ile başlamaktadır. Sessizlik iklimi kurumda hâkim olmaya devam ettikçe çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar görmezden gelindikçe olumsuz duygular daha da artacaktır. Bu durumda da bireyler, kendini koruma amaçlı sessizliğe yönelerek bencilce bir yaklaşım sergileyerek sessizleşecektir. Olumsuz tutumlar kurum içerisinde yayılmaya başlayacaktır. Bu da yaratıcılık duygusunu ve heyecanı geri plana atarak kurumun sürdürülebilirliği için performans ve verimlilik kayıplarına yol açarak negatif yönde etkileyecektir (Akan ve Oran, 2017: 75-76). Sessizlik çalışanlarda bazen stres, depresyon ve diğer sağlık problemlerini de beraberinde getirmektedir. Yine, örgütsel sessizlik çalışanların kişisel mutluluğunu etkilemekte ve psikolojik zorluklarla karşı karşıya gelmelerini ve değişim ihtimalini görememelerine neden olmaktadır (Fapohunda, 2016: 91).

Örgütsel sessizlik çalışanların önemsiz hissetmelerine, kontrolünü kaybetmelerine ve bilişsel uyumsuzluğa neden olmalarına ve böylece daha düşük bir motivasyon, memnuniyet, bağlılık ve performans düzeyi gösterecek muhtemelen değişim sürecinde örgütsel karar vermede önemli bir etkiye sahip olacaktır (Liang and Wang, 2016: 640). İş görenlerin bilinçli olarak sessiz kalmayı seçmelerinde etkili olan unsurlar, iş görenin kurum faydasına olacak fikirlerinden yararlanılmasını da zorlaştırmaktadır (Akgündüz, 2014: 186).

Kurumların başarılı olması için iş görenler, değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilik kaynakları olarak kabul görmektedir. Fakat yinede birçok iş gören, kurumlarındaki sorunlarla ilgili görüş ve endişelerini söylememeyi tercih etmektedirler. Fakat değişen dünyada, kuruluşlar düşüncelerini açıkça söyleyen iş görenlere ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı zamanda çalışanlarda kendilerini açıkça ifade edebilecekleri kurumları seçmektedirler. Hem çalışanlar hem de yöneticiler sessizliğin olmadığı bir yerde yüksek motivasyona ve performansa sahiptir. Sessizlik

kültürünün nasıl kırılacağı ve çalışanların sesini teşvik etmek için özgür bir iklimin nasıl sağlanacağı, yöneticilerin karşılaştığı büyük zorluklardır (Beheshtifar, Borhani and Moghadam, 2012: 276). Örgütsel sessizlik, alternatif bakış açılarını, olumsuz geri bildirimi, doğru bilgileri engelleyerek karar alma ve değişim süreçlerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Pekerşen, Keleş ve Kuduban, 2016: 307).

Örgütsel sessizliğin, devamsızlık, ciro ve belki de diğer istenmeyen davranışlarda kendini gösteren, çalışanlar arasında artan bir memnuniyetsizlik düzeyine neden olan kuruluşlara son derece zararlı olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, iletişim bir kuruluşun başarısının anahtarıdır. Örgütsel sessizlik olursa, iletişim zarar görür ve sonuçta kurumun genel işleyişine zarar verir. Diğer sonuçlar yeniliğin ortadan kalkması, zayıf projeler, düşük moral ve kusurlu ürünler olabilir. Zaman içinde örgütler içindeki sessizlik, bazı çalışanların iş kalitesi ile ilgisiz kalmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizliğin sadece kurumu incittiği, gerçekçi olarak hem kurumu hem de çalışanları yaraladığı varsayılmaktadır (Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013: 316). İş görenlerin sessizliği seçmesi, yaratıcılığı azaltmakta örgütsel hataların ortaya çıkması ve düzeltilmesi olasılığını azaltmakta ve örgütsel performansın düşmesine neden olabilmektedir (Meydan, Köksal ve Uğurlu Kara, 2015: 146). Kurumlarında sessizlik ortamı sebebiyle iş görenler düşüncelerini açık olarak söyleyemedikleri için kurumun gelişimine katkı sunamazlar. Zira ortak bir iletişim kurulamaz ve bilgi alışverişi yapılamaz. Bu sebeple de problemler giderek büyür ve hem iş gören hem de kurum zarar görebilmektedir (Örücü ve Kambur, 2017: 1110).

Çalışanlar, problemlerini özgürce anlattıkları düzeyde ve pozitif bir etki aldıkları sürece başarılı olabileceklerdir. Negatif etki alan çalışanlar kurumlarına karşı sergiledikleri büyüme stratejileri ve kuruma karşı güven duyguları olumsuz etkilenerek sorun teşkil edeceği öne sürülmektedir (Karabağ Köse, 2014: 30). Çalışanlar doğru iletişim kuramadıkları zaman kendilerini kötü hissederek kuruma bağlı olmanın ve güven duygusunun düşmesi gibi faktörlerin azalmasına neden olmaktadır. Çalışanların kurum içi yaşam doyumu ve motivasyonlarının azalması,

stres faktörlerinin daha da artması, kurumsal iyileşmelerin azalması, öğrenme oranlarının düşmesi gibi nedenlerle kurumların faaliyetlerinin güçleşmesi hem bireysel olarak hem de kurum için olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104).

2.2. Örgütsel Ses Kavramı

Örgütsel sessizlik davranışıyla ilgili yazın hayatında birçok çalışmaya rastlanırken, örgütsel ses kavramı için evrensel olarak kabul görmüş net bir tanıma rastlanılmamaktadır (Serpoush, Fidanboy ve Yeloğlu, 2015: 500). Bundan dolayı örgütsel ses, kurum için negatif etkiler yaratan örgütsel sessizlik kavramının karşıtı olarak tanımlanmaktadır. Bu etkilerle birlikte örgütsel ses, çalışanların görüşlerini, düşüncelerini ve bildiklerini isteyerek veya istemeyerek olarak kurum yararı düşüncesiyle söylemesi olarak tanımlanmaktadır (Algın ve Baskan, 2015: 82-83). Bireylerin kurum içerisindeki iş ve işleyiş ile ilgili yapıcı nitelikte sahip oldukları fikir, bilgi ve görüşleri ifade etmeleri seslilik olarak belirtilmektedir. Örgütsel ses, çalışanların örgütsel faaliyetlere ilişkin görüşlerini gönüllü olarak ifade etmeleridir. Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olarak görülmektedir (Solak ve Erok, 2018: 1340).

Günümüzde karşılıklı sosyal etkileşimin az olduğu, çalışanların kurum içindeki fikirlerini paylaşmadığı ve problemlere karşı sessiz kaldığı olaylarla oluşan kavram örgütsel sessizlik durumudur. Bu durumda çalışanlar kurum hakkında fikirlerini doğru bir şekilde ifade edebilmesi ile oluşan örgütsel ses kavramı kurumların gelişip büyümesi için oldukça etkili bir faktördür (Ürek, Demir ve Uğurluoğlu, 2015: 124). Bu yüzden sessizlik ve ses kavramları birbirlerinin zıt faktörde olduğu iki kavram olarak görülseler de birbirinden bağımsız değillerdir. Örgütsel sessizlik daha çok aktif ve planlı bir durumdur. Fakat çalışanlar kurumlarına ya da yöneticilerine iletmek istedikleri düşünceleri varsa bu düşüncelerini açığa çıkarmak isteyebilmektedirler (Yaman ve Ruçlar, 2014: 37).

Ses kavramı, çalışanların etkin işleyişini ve performansını açıklamak için sosyal bilimlerde kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Bununla birlikte, ses ve sessizlik kavramlarının sosyal ortamlarda zorlayıcı etkileri de bulunmaktadır (Bazooband, Baghbanian and Torkfar, 2016: 1936). Örgütsel seslilik davranışına ilişkin araştırmacılar günümüze kadar birçok tanım geliştirilmişlerdir. Bu araştırmacılardan bazıları çalışanların iş ile ilgili durumlarını iyileştirme olarak tanımlamışlardır. Bir başka araştırmacılara göre ise, çalışanların kurum faaliyetlerini düzeltme yönlü gönüllü olarak fikirlerini savunmaları olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Çakmakçı, 2012: 3). Literatürde birçok tanım olduğu için seslilik kavramı ile ilgili belirli bir tanım yapmak zorlaşmaktadır.

50 yılı aşkın süredir araştırmacılar sessizlik ve sesle ilgili kavramlarla ilgilenmektedirler. Çalışanlar iş ortamını iyileştirmek için yapıcı yollar konusunda genellikle fikir, bilgi ve bazı görüşlere sahiptir. Sessizliğin sesin yokluğunun ötesinde önemli olduğu düşünülürken, iki yapı birbiriyle bağlantılı değildir ve dolayısıyla ses kavramı literatürü daha derinden ilgilendirmektedir (Bagheri, Zarei and Aeen, 2012: 48). Örgütsel ses, kurumsal gelişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde isteğe bağlıdır ve iş görenler, çoğunlukla özgürce konuşmaya karşı isteksizdirler. Bu sebeple iş görenler, örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerini söyleyecekleri zaman bu görüşleri tamamen özgürce ve dürüstçe söyleyip söylemeyeceklerine karar vermesi gerekmektedir. (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 263).

Daha önceki literatür çalışmalarına bağlı olarak, sese ilişkin davranışlar incelenmiş ve örgütsel ses açısından çalışan ifadesinin bir biçimine ya da çalışanların farklı durumlara verdiği yanıtlara değinilmiştir. Örgütsel ses, çalışanların iş memnuniyetsizliğine verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır. Van Dyne ve LePine (1998), çalışan sesini "sadece eleştirmek yerine geliştirmeyi amaçlayan yapıcı zorlukların ifadesini vurgulayan teşvik edici davranış" olarak tanımlamıştır (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1392). Van Dyne ve diğ. (2003), örgütsel sessizlik ve örgütsel sesin en iyi, ayrı ve çok boyutlu yapılar olarak kavramsallaştırılmasını öneren kavramsal

bir çerçeve sunmaktadır. Kavramsal çerçevelerine dayanarak, sessizlik ve sesin iş organizasyonlarındaki çalışanlar için farklı sonuçları olduğunu öne sürmektedirler (Erigüç, Özer, Turaç ve Songur, 2014: 151).

2.2.1. Örgütsel Sesliliğin Formları

Örgütsel seslilik, iş görenlere, iş görenlerin yararlanabileceği, problemlere karşı yeni çözüm yollarını sunabileceği, kurumun değişimi için ortaya çıkan önerilerin söylenebileceği ve iş görenlerin kurumun ortak amacı için birlik olacağı bir ortam sunacaktır. Örgütsel seslilik davranışları aşağıda detaylı bir şekilde açıklanacaktır (Göktaş, 2016: 747).

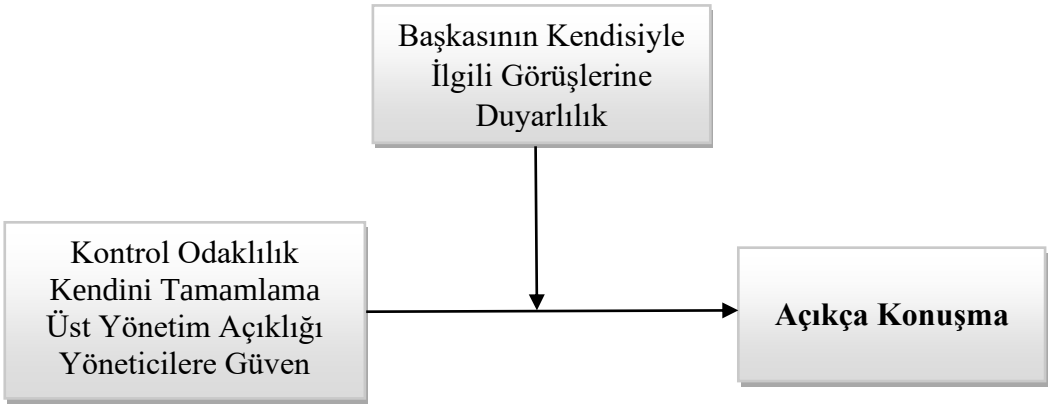
2.2.1.1. Yöneticileri Etkileme

Kurumların çalışma ortamında her bireyin etrafında bir yönetici ve diğer iş görenler bulunacaktır. Kişi çalışma ortamında birden çok yönetici ve iş görenle birlikte çalışmak zorundadır. Çalışma ortamında bireyler kendi altında çalışanlar ve kendi üstünde çalışanlar ile hiyerarşik durumu dikkate almadan iyi iletişim kurmalı ve kendini geliştirmek zorundadır. Kurum içinde hiyerarşi dikkate alındığında etkilemek için daha güçlü bireyler hedeflenmelidir (Şehitoğlu, 2012: 29). "Üstleri Etkileme" konuşma biçimi, hedeflenen bireysel veya kurumsal amaçlara ulaşmak için iş görenlerin planlı, programlı hareket ederek yöneticilerle konuşmaya çalışmasıdır (Göktaş, 2016: 748).

2.2.1.2. Açıkça Konuşma

İş görenler bazı şartlarda fikirlerini söylemeyi, bazı şartlarda ise sessiz kalmayı yani konuşmamayı seçebilirler. Açıkça konuşma, bireyin kurumun problemleri ve problemler hakkında değişik çözüm yollarını açık olarak söylemesidir. Açıkça konuşmak, bireyin önerilerini söylemesine yardımcı olmaktadır. Bu davranış türü, iş yerinde ortaya çıkan sorunlarla ilgili kişilerin görüş ve fikirlerini açıkça belirtmesi, işe ilişkin önerilen ya da ihtiyaç duyulan değişimlerin

ve alternatif yaklaşımların beyan edilmesini de içeren eylemler olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda açık konuşma davranışı iş ortamında oluşan seslilik, muhbirlik, yöneticileri etkileme, konu benimsetme, örgütsel muhalefet gibi davranışlarla da ilişkilidir (Göktaş, 2016: 748).



Şekil 2.9. Açıkça Konuşmanın Kavramsal Şekli

Kaynak: Durak, İ. (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik,* C: 1, Ekin Basım Yayım Dağıtım, ss.12.

Yukarıdaki Şekil 2.9'da bireyin kendine odaklandığı, kendini tamamlama ihtiyacı, görüşü ve yöneticilere karşı güven düzeyi ne kadar yüksekse konuşma olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır. Eğer başkalarının da kendisiyle alakalı görüşlerine önem vermiyorsa yine o derece konuşma oranı yüksek olacaktır (Durak, 2012: 12).

2.2.1.3. Ses Çıkarma

Ses çıkarma, kurumun değişimi ve gelişimi için önerilerde bulunması, kurumun faaliyetlerini etkileyebilecek düşüncelerini isteyerek söylemesi gibi açıkça konuşma davranışı için kullanılmaktadır. İş görenlerin karar alma sürecine katılımlarını kolaylaştırmak için de kullanılmaktadır. Ses çıkarma, istifa etme veya sessiz kalmayı tercih etme yerine, problemleri değiştirebilme girişimi olarak ta tanımlanmaktadır (Şehitoğlu, 2012: 31). Çalışanlar haksızlığa uğradıklarında veya

yaptığı işte mutsuz olduklarında, genellikle tepki olarak istifa etme veya işte kalarak ses çıkarma gösterilir. İstifa etme veya işte kalarak sessizleşme biçiminde de görülebilmektedir. Sesliliğini ortaya koymak, çalışanların önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması, örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması, yakınmalarını resmi yerlere iletme sıklığı gibi açıkça konuşma davranışını tarif etmek için kullanılan bir terimdir (Şehitoğlu, 2010: 32).

Wilkinson vd. (2004), ses çıkartmayı beş kategoride ele almaktadır (Demiralay, 2014: 129):

- İletişim, görüşlerin değiş tokuşu (çalışanlar ve yöneticiler arasında konular hakkındaki görüşlerinin bireysel değiş tokuşu),
- Üst kademelere doğru problem çözme (çalışanların belirli konularda yöneticilerine geri bildirimde bulunmaları),
- Toplu gösterim (bir grup olarak, işgücünün görüşlerinin yöneticilere toplu iletişimi),
- Sözleşme (çalışanların, açık ve destekleyici bir ortamda yönetime görüşlerini ifade etmelerinin mümkün olduğu algısı),
- Sorunlar hakkında konuşma (çalışanların değişime neden olacak görüşlerini ifade etme beklentisi) olarak ifade etmişlerdir.

2.2.1.4. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, liderlik yapma olarak görülebilir. İşin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili olarak olumlu gelişim ve değişimlerin başarılı olması için isteyerek yapılan çabaları içermektedir. Açıkça konuşmaya benzemekte ve örgütü her yönüyle iyileştirmeyi amaçlamaktadır. İş ortamında yaşanan anlaşmazlıkların çözümü, çalışan ihtiyaçlarının söylenmesi, sorumluluk alma bireyin iletişim becerilerini geliştirmesi ile olmaktadır (Şehitoğlu, 2012: 30-31).

2.2.1.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet

Çalışanlar tarafından örgüt içinde gelişen problemleri kabul etmeyerek kınamak ya da olumsuz durumun değiştirilmesi için örgüt içindeki uygulamalara bilinçli olarak karşı durulmasıdır (Göktaş, 2016: 749). Bazı araştırmacılar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalefete hoşgörüsüz olduğunu ve bu nedenle çalışanların çatışma yaşamamak için bildiklerini kendilerine saklayabildiklerini belirtmişlerdir (Demiralay, 131: 2014). Bireyler muhalefet ettikleri takdirde örgütten dışlanma ve cezalandırılma korkusu yaşamaktadırlar.

2.2.1.6. Sorun Bildirme

İngilizce literatür de "organizational wrongdoing", "organizational misconduct", "malpractice" gibi kavramlarla açıklanan ıslık çalma anlamlarına gelen kavram bilgiye sahip olan kişi tarafından gönüllü veya kimliğini gizleyerek örgüt içinde veya dışında ilgili birimlere aktarması olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2015: 537). Sorun bildirme kavramı dört koşulun yerine gelmesi durumunda kendini göstermektedir. Bunlar (Yılmaz, 2015: 540):

- Zorunluluk hali
- Yakınlık
- Yetenek/Olanak
- Son Çare

Bir çeşit muhbirlik yapmak şeklinde açıklanan sorun bildirme (Whistle Blowing) örgüt çalışanlarının kural dışı, hukuksuz ve ahlaka uymayan yaptırımları değiştirebilme kararı verebilecek üst yönetime söylemeleridir. Muhbirlik yapmanın resmi ve gayri resmi olmak gibi birçok şekli bulunmaktadır. Resmi olarak yapılan muhbirlik, resmi iletişim kanalları kullanılarak yanlış uygulamaların üst yönetime söylenmesidir. Gayri resmi muhbirlik ise çalışanların kuralsız ve hukuksuz uygulamaları kendine yakın gördüğü birisine söylemesidir. Kimliğini açıklayarak

yapılan muhbirlikte, çalışan kuralsız ve hukuksuz uygulamaları kendi gerçek adını kullanarak üst yönetime yazılı olarak vermesidir. Kimliğini açıklamadan yapılan muhbirlikte ise çalışan hukuksuzluğu kendi adını vermeden, kimliğini açıklamadan isimsiz, imzasız bir şekilde üst yönetime vermesidir. Bu muhbirlik çeşitlerinin yanı sıra, içsel ve dışsal muhbirlik ismi verilen bir tür daha bulunmaktadır. İçsel muhbirlikte, çalışan gördüğü yanlış uygulamaları örgüt içerisindeki yöneticiye ya da başka birine rapor etmektedir. Dışsal muhbirlikte ise, çalışan yanlış uygulamaları örgüt dışındaki, bu hatalı uygulamaları düzeltebilecek güçte olduğuna inandığı yetkililere ya da kişilere rapor ederek yapmaktadır. Muhbirlik, örgütsel anlamda sonuçları nasıl çıkarsa çıksın, çalışanların taşıdığı vicdani sorumluluk gibi örgüt üstü duygusal amaçlarla gerçekleştirilmektedir (Göktaş, 2016: 750).

2.2.1.7. Konu Benimsetme

Açıkça konuşma gibi, konu benimsetme de iş görenlerin örgütsel fonksiyonları iyileştirme girişimidir. Konu benimsetme, kurum içerisinde yönetim kadrosunda olup, kuruma ve çalışanlara karşı sorumlulukları olan kişilerin kurumun başarıya ulaşması için önemli konulara, gelişmelere, yeni akımlara dikkat çekmesidir. Konu benimsetme, açık konuşma ve sessizliği bozmayla ilgili olabilmektedir (Demiralay, 2014: 128).

2.2.2. Örgütsel Ses Türleri

Sessizliğin üç türü: kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizlik temelde bilinçli olarak fikir, bilgi ve görüşlerini saklama yönünde benzer davranışlar göstermekle birlikte çalışan güdülerinin daha az ya daha fazla davranışa yol açması ile farklılaşmaktadır. Ses ve sessizliğin yüzeysel karşılaştırılması fikirleri ifade etmenin tersine, fikirleri bilinçli olarak saklı tutulması olarak düşünülse de her ikisi de karmaşık bir yapıdadır. Ancak paralel bir yapı sergileyerek sessizliğin üç formu ses için de geçerli olmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 310-311).

2.2.2.1. Kabullenici Seslilik

Kabullenici Ses kavramı "işe ilişkin fikirlerin veya bilgilerin sözlü ifadesi" olarak tanımlanan istifaya dayanan serbest davranış olduğu belirtilmektedir (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1392). Kabullenici seslilik, işle ilgili düşüncelerin, bilgilerin ve fikirlerin söylenmesidir. Doğal bir şekilde oluşmaktadır. Çalışanlar kendilerine güven duymadıkları ya da değişimlere ayak uyduramayacaklarını düşündüklerinde grup içerisinde alınan kararlara uyum sağlamaktadırlar. Kabullenici seslilik; işle ilgili bilgilerin, önerilerin ve düşüncelerin bilinçli olarak söylenmesi hem savunma amaçlı hem kurum yararına olan seslilik ile benzerlik gösterir. Bu seslilik türleri, her duruma hazırlıklı olma gibi bir davranış olmaması açısından farklılık göstermektedir (Göktaş, 2016: 747).

2.2.2.2. Savunmacı (Korunmacı) Seslilik

Savunmacı ses "kendini korumak amacıyla korkuya dayanan işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri ifade etmek" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca başka bir tanımda savunmacı ses, "çalışanların haksız yere taciz veya haksız muamele gördüklerine yanıt olarak şikâyet ve eleştirilerde bulundukları" gibi savunulmaktadır. Ayrıca, vatandaşlık dışı davranışlarda bulunma ya da bulunmama konusunda karar verme özgürlüğü kaybına bağlı olarak savunma sesi açıkça ve doğal olarak ortaya çıkmaktadır (Zehir ve Erdoğan, 2011: 1392). Ortaya çıkan sonuçları bazı dış etkilere bağlamak, dikkatleri sonuçlar üzerinden uzaklaştırmak, başkalarını suçlamak, sorunun odak haline gelmesini engellemek vb. davranışlar savunmacı ses davranışının başlıca örnekleridir. Savunmacı seslilik, bireyin koruma içgüdüsü ile konuşma isteğinde olması, diğer bir deyişle ile ben merkezcil olmasıdır (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015: 159).

2.2.2.3. Koruma Amaçlı Seslilik

Korumacı ses diğerlerini korumaya yönelik konuşma biçimidir. Öncelikle örgütün yararına odaklanılır. Bir örgüt tarafından zorlanmayan, isteğe bağlı davranış

biçimidir (Durak, 2012: 40). Çalışanların çoğu, içinde bulundukları durumdan memnundurlar. Memnun oldukları bu durumun değişmemesi içinde korumayı seçerler. Böyle bir durumda kaldıklarında da çalışma grubundaki diğerlerinin de yararına olacağı şekilde sorunlara karşı çözüm yolları, değişik çözüm yolları ortaya koyar ve uyum sağlamak için iş birliği yapmayı göstermektedir (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2015: 159).

2.2.3. Örgütsel Ses Kavramının Sonuçları

Kurumlarda algılanan örgütsel durum ses davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Bir yandan, algılanan örgütsel statüye sahip çalışanlar, daha yüksek düzeyde bir rekabet gereksinimi yaşayabilir, diğer meslektaşları tarafından çok iyi olduklarını ve kendi kişisel yeteneklerine daha fazla güvendiklerini düşünmektedirler. Ayrıca, daha fazla sorumluluk üstlenmeleri ve örgütlenmeyi ummaları gerektiğine de inanmaktadırlar. Örgütsel statüye sahip çalışanlar, kurumun gelişimine ve sonuçlarına yararlı olan iş süreçlerini aktif olarak izler ve kontrol eder, bu da sorunları tespit etmelerine ve iyileştirmeler ve fikirler önermelerine yardımcı olur. Ayrıca, algılanan örgütsel statüye sahip çalışanlar, kuruluşta konuşma hakkına sahip olduklarına inanmakta ve öneri ve fikirlerini ifade ederken başkaları tarafından daha az kısıtlanmaktadır (Meng and Ma, 2019: 660). Yapılan araştırmalar ile gelişen ses çıkarma sistemleri (açık kapı, öneri ve şikâyet sistemleri gibi), resmi çalışma ortamında ses çıkartma fırsatları ve ani gelişen karşı karşıya kalınan ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak görülebilmektedir. Bunlar, üst yönetim kadrosunda çalışanlara ulaşmak için kullanılabilecek yollardan sayılabilmektedir (Nartgün ve Kartal, 2013: 51). Böylelikle kurumda çalışanların seslerini çıkarıp kendilerini ifade etmeleri önemli bir konu olabilmektedir. Çalışanlar ses çıkardıklarında hem kurumun gelişimine hem de iş süreçlerine katkı sağlamaları mümkün olabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PRESENTEEİSM (İŞTE VAR OLAMAMA)

Presenteeism kavramı, genel olarak çalışanların rahatsızlığının olması durumunda bile işe gitmesini ve bu durumdan kaynaklı verimlilik düşmesi sorununu ifade etmektedir. Türkiye'de presenteeism ile ilgili yazın hayatında çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, presenteeism kavramı ile ilgili daha önce yapılmış çalışmaların okunup literatür araştırması niteliğinde nicel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışma, presenteeisme neden olan faktörlerin incelenmesi ve presenteeism sorunlarının çözümüne yönelik; işveren, yöneticiler ve çalışanlara karşı yapılacak eğitim önerileri ile yazın hayatına katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Çoban ve Harman, 2012: 157).

3.1. Presenteeism Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Presenteeism kavramının ortaya çıkışı, sağlık ve verimlilik kavramları olarak 1990'lı yıllardan sonra örgütsel sorunlar ile ilgilenen psikolog Cary Cooper tarafından çıkmıştır. Kelimenin kökeni açısından incelendiğinde ise presenteeism kavramının, görünürlük, var olabilme ve bulunma anlamlarına gelen "presence" kelimesinden türetildiği görülmektedir. Davranış bilimleri alanında ise 1996 yılında presenteeism kavramı literatüre kazandırılmış ve bu kavramın devamsızlıktan farklı bir durum olarak nitelendirildiği tespit edilmiştir (Sarp, Kumral ve Bozkurt, 2019: 163). Yöneticiler ve kurumda çalışanlar, yüksek verimlilik düzeylerini sürdürmek için sürekli çaba sarf eder; bununla birlikte, işyerinde ortaya çıkan bir endişe, hasta oldukları zaman evde kalmak yerine işe gelmeleri büyük bir üretkenliğe neden olmaktadır (Callen, Lindley and Niederhauser, 2013: 1312). İşte var olamama kavramını bazı araştırmalar, çalışanların sağlık problemleri nedeniyle görevlerini yerine getirememeleri olarak incelerken, bazıları ise işin niteliği ve güvenilir olması açısından ele almıştır. Presenteeism kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış birçok tanımı mevcuttur. Bunlar Tablo 3.1'de açıklanmıştır (Çoban ve Harman, 2012: 161).

Tablo 3.1. Farklı Araştırmacılara Göre Presenteeism Tanımları

Cary Cooper (1998)	Çalışanların karşı konulamaz derecede uzun mesai ile çalışması ya da en azından mesaiye kalarak çalışıyormuş gibi görünmesi olarak tanımlanmaktadır.
Koopman vd. (2002)	Çalışanların somut olarak iş başında bulunmalarına rağmen yaptıkları işin kalite ve verimlilik düzeylerinin normal düzeyde ilerlememesi olarak tanımlanmaktadır.
Edington ve Schultz (2007)	Sağlık sorunları ile çalışanların çalışma ortamındaki performansında yaşanan düşüş veya azalmalar olarak tanımlanmaktadır.

Kaynak: Çoban, Ö. ve Harman, S. (2012), "Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Yazın Taraması", *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* C: 12, S: 23, ss.161.

Kavramsal olarak presenteeism, ilk dönemlerde çalışanların fazla mesai olmadan çalışması olarak tanımlanırken, günümüzde yapılan çalışmalarda fazla mesai gibi konular presenteeismi oluşturan temel nedenlerden biri olarak görülmektedir (Çoban ve Harman, 2012: 161). Ayrıca başka tanımlara göre presenteeism, çalışma performansının hastalıktan dolayı düşmesine rağmen, kişinin işe gelmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Buna benzer birkaç başka tanım, istirahat etmesini ve işe gelmemesini gerektirecek sağlık problemleri yaşamasına rağmen çalışanın hala işine gelmesini istemesi şeklinde ifade edilmektedir (Akdoğan, Harmancı ve Bayram, 2018: 200). Kısaca, çalışanların hastalanmaya ve bu hastalık nedeniyle aynı seviyenin altında performans göstermesine bağlı olarak ortaya çıkan verimlilik kaybı olarak tanımlanmaktadır (Cooper and Dewe, 2008: 522).

Presenteeism kavramı, 1980'lerden bu yana sosyal bilim ve işletme yazınında bir tartışma konusu olmuştur (Widera, Chang and Chen, 2010: 1245). Presenteeism konusuna dair yazında iki temel durum yer almaktadır. İlk duruma göre; çalışanların iş yerinden veya çevresinden gördüğü baskılar nedeniyle uzun mesai çalışması ya da uzun süreli işyerinde olmalarıdır. İkinci durum ise çalışanların işte olma durumuna engel teşkil edebilecek sağlık sorunları yaşamasına rağmen

işyerine gitmesi söz konusu olacaktır (Ertürk, Erdirençelebi ve Gökçe, 2017: 194). Presenteeism kavramı artık yalnızca işte hasta olarak tanımlanmamaktadır. Bir çalışanın fiziksel olarak kurumda olduğu ancak tam olarak kafasının orda olmadığı durumlarda da ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar işlemleri gerçekleştiriyor olabilirler, ancak yaratıcı ve stratejik düşünmeyle ilgilenmemektedirler. Yeni veya daha zorlu görevler aramazlar ve hatta bazen başkalarının çabalarını sabote ederler. Bu tür bir durum, genellikle iş / yaşam dengesizliğinin bir sonucudur. İyi bir şekilde ayrışmayan ve iyi bir denge bulamayan çalışanlar daha az üretken ve daha az meşgul olmaktadırlar (Gerner, Harper and Cookson, 2007: 10).

3.1.1. Presenteeism Kavramının Önemi

İş hayatında karşılaşılan devamsızlığın örgütlere verdiği maddi ve manevi kayıplar üzerine uzun zamandır çalışılmasına rağmen, presenteeism kavramıyla ilgili olarak benzer kapsamda geniş bir literatüre ulaşılamamaktadır. Son yıllarda presenteeism kavramının tıpkı işe devamsızlık gibi örgütlere zarar verdiği, kişi işe gittiği halde verimli çalışamamasının hizmetten yararlananlar, yöneticiler ve işverenler açısından önemli sorunlara yol açabildiği fark edilerek, bu konudaki çalışmalara daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Cornell Üniversitesi bünyesinde yapılan geniş kapsamlı bir çalışmada, çalışanın hastalığına karşın işte olması sonucunda en az %18 ila en fazla %61 oranında işgücü kaybının söz konusu olduğu belirtilmektedir. Hastalıktan kaynaklanan verimlilik kaybı, hastalığa bağlı olarak emeğin azalmasından dolayı çıktı kaybını da beraberinde getirmektedir. Garrow (2016)'a göre işe devamsızlıkla başa çıkmak için tasarlanan politikaların (raporlu ya da izinli gün sayısına göre ücret farkı), gerçekten hasta ve dinlenmeye gereksinimi olan çalışanlar üzerinde baskı oluşturabileceğini belirtmektedir. Bu uygulamalar sonucunda çalışan evde dinlenmesi gerektiği halde işyerinde olmayı tercih edebilmektedir. Bu yüzden çalışanların yöneticiler tarafından doğru şekilde desteklenerek, hastayken işyerinde olmasına karşın, örgütün verimine zarar vermelerinin bazı çalışmalar ile önüne geçilebileceği belirtilmekte ve bunu da pozitif işte var olamama olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın hasta bir şekilde işe gelmesi sonucunda hem kendisinin düşük performansla çalışacağına hem de hastalığı diğer iş

arkadaşlarına bulaştırarak, onların da düşük performansla çalışmalarına neden olabileceğine işaret etmektedir. Dolayısı ile işte var olamama düzeyi yüksek olan çalışanlar, işe gelerek ve çalışıyormuş gibi görünerek diğer çalışma arkadaşlarının verimliliğini düşürmekle kalmayıp, örgütün de zarar etmesine neden olmaktadır. Ayıca bu durumun devam ettirilmesi sonucu tedavi için yapılacak masrafların da birkaç kat artabileceği vurgulanmaktadır (Dalkılıç ve Seren, 2018: 125).

Son on yılda hastalık olgusu yani hastalığa rağmen işe gitme araştırmacılar arasında büyük ilgi görmüştür. Araştırma konuları ile ilgili belirleyiciler kişiler arası olduğu gibi kuruluşun verimliliği üzerine de olabilmektedir. Yapılan araştırmalara göre bu kavram zorunlu eğitim seviyesindeki hemşireler, huzurevindeki yardımcılar ve öğretmenler de hastalığın ortaya çıkma riski daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Yani bireylerin temel insani ihtiyaçların karşılanabileceği, başkalarının bakımını gerektiren mesleklerde hastalık yoluyla çalışma olasılığı daha yüksek olduğu ve çalışanın orda olmasını zorunlu kılan haller olduğu ortaya çıkmaktadır (Bergström, Bodin, Hagberg, Lindh, Aronsson and Josephson, 2009: 1179). Kısacası en çok büyük bireysel sorumluluğa sahip mesleklerde, işin personelin yerinde olmasını gerektirdiği ve geçici olarak değiştirilenlerin yani ilkokul öğretmenleri, çocuk bakıcıları, okul öncesi öğretmenleri ve sağlık personeli gibi meslek alanlarında daha fazla görülmektedir (Leineweber, Westerlund vd., 2011: 18).

Presenteeism çalışanların yüksek düzeyde iş stresiyle karşılaştıkları durumlarda hastalık seviyelerinin yükselmesi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Yetersiz personel ve yüksek çalışma temposu, çalışanlarını fiziksel ve zihinsel olarak yorgun hale getirebilir ve araştırmalar, yüksek iş yükünün, özellikle düşük iş kontrolüyle birleştiğinde hastalık için bir risk faktörü olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, “sağlık izninin alınması gerektiği” şeklinde mevcut sağlık durumlarını değerlendirmelerine rağmen “işlerinde işe yarayabilirim” düşüncesiyle iş yerine gitmektedirler. Alternatif hastalık davranışı türleri olarak ve hem hastalığın yok olarak düşünülmesi hem de hastalığın varlığının kabullenişi iş durumunun çeşitli

yönleriyle ilişkili görünmektedir. Bu da presenteeism kavramını daha da önemli bir konu haline getirmektedir (Elstad and Vabo, 2008: 467).

3.1.2. Presenteeism İle İlgili Kavramlar

Presenteeism kavramının ilişkili olduğu ve etki ettiği bazı kavramlar; stres, depresyon, iş yaşam dengesi, presenteeism meslek ilişkisi ve presenteeism ile yönetim olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.1.2.1. Stres

Stres kavramı, sıkıntı yaşama ya da zorda kalma anlamı taşıyan Fransızcadaki "estrece" ya da "straisse", Latince de "estricta" sözcüklerinden gelmektedir. Ayrıca stres kavramı iki şekilde açıklanmaktadır. Birincisi, bireyin tehlikeli olarak gördüğü etken ve koşullara göre dengesinin bozulduğu bir durum olarak belirtmektedir. İkincisi, yapısını bozacak tüm faktörleri içeren büyüklüktedir. Stres ilk kez 17. yüzyılda fizikçi Robert Hook tarafından kullanılmıştır (Özer, 2015: 374-375). Stres, kişilerin hayatta beklentileri karşısında, gerçek hayatta bulduklarıyla arasındaki farktan doğan başlıca tepkileri oluşturmaktadır. Stres kavramı; fiziksel, bedensel veya zihinsel olarak yaşanan gerginliğe neden olabilecek hatta hastalığa kadar gidebilecek duygu değişimlerini ifade etmektedir (Aslan ve Cengiz, 2015: 27). Stres; bireyin çevresini baskı, tehdit veya tehlike unsuru olarak değerlendirmesi sonucunda kendinde bununla baş etmek için güç bulamaması durumu olduğu için kişinin bu durumdan ne derece etkilendiğiyle ilgili olayların tümü olarak tanımlanabilmektedir (Poussard ve Çamuroğlu, 2009: 99).

Türk Dil Kurumu tanımlarına göre stres daha çok fizyolojik anlamda kullanılmıştır. Bu tanımlar aşağıdaki gibidir (Soran, 2016: 469):

- Canlı organizmasında savunma uyandırıcı etkilerle oluşturulan savunma mekanizması,

- Dayanıklılığı azaltan fiziksel ve zihinsel gerilim, gerginlik hali,
- Bireylerin yaşamı için uygun olmayan koşullar olarak tanımlanmıştır.

Günümüzde stres kavramı bireysel ve sosyal yaşam üzerindeki zararlı etkileri açıkça görülmektedir. Stres kavramının kullanımı son zamanlarda yönetim psikolojisi ve örgütsel davranışta da yaygınlaşmıştır ve bireylerin sosyal yaşamındaki yaygınlığı nedeniyle örgütsel tartışmaların bir parçası olmuştur. Stres, bireyin gerçek ya da öznel bir olayla ilgili olumsuz yorumunu öfkeye neden olan tehdit edici bir faktör olarak tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Başlıca stres kaynaklarından biri olan iş stresi günümüzde iş yerlerinde yaygın ve maliyetli konulardan biridir. İş stresi, belirli bir işte belirli bir kişiyi yakalayan strestir. Yani hem bireyin özellikleri hem de işle ilgili faktörler buna dâhil olmakta, çünkü birey ve çevre etkileşime girmektedir. İş stresi, aynı zamanda insan kaynakları mesleki performansına giren her insan davranışı ile ilgili önemli konulardan biridir. İnsanın zihinsel çöküşüne ve toplumda farklı psikolojik davranış bozuklukların şiddetli bir şekilde görülmesine neden olabilecek bir problemdir (Arbabisarjou, Ghoreishinia and Zare vd., 2017: 38).

Stresi etkileyen faktörler birçok farklı açıdan sınıflandırılmıştır. Yapılan araştırmalar ve araştırmacılara göre bu sınıflandırmalar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Aslan ve Cengiz, 2015: 27-28):

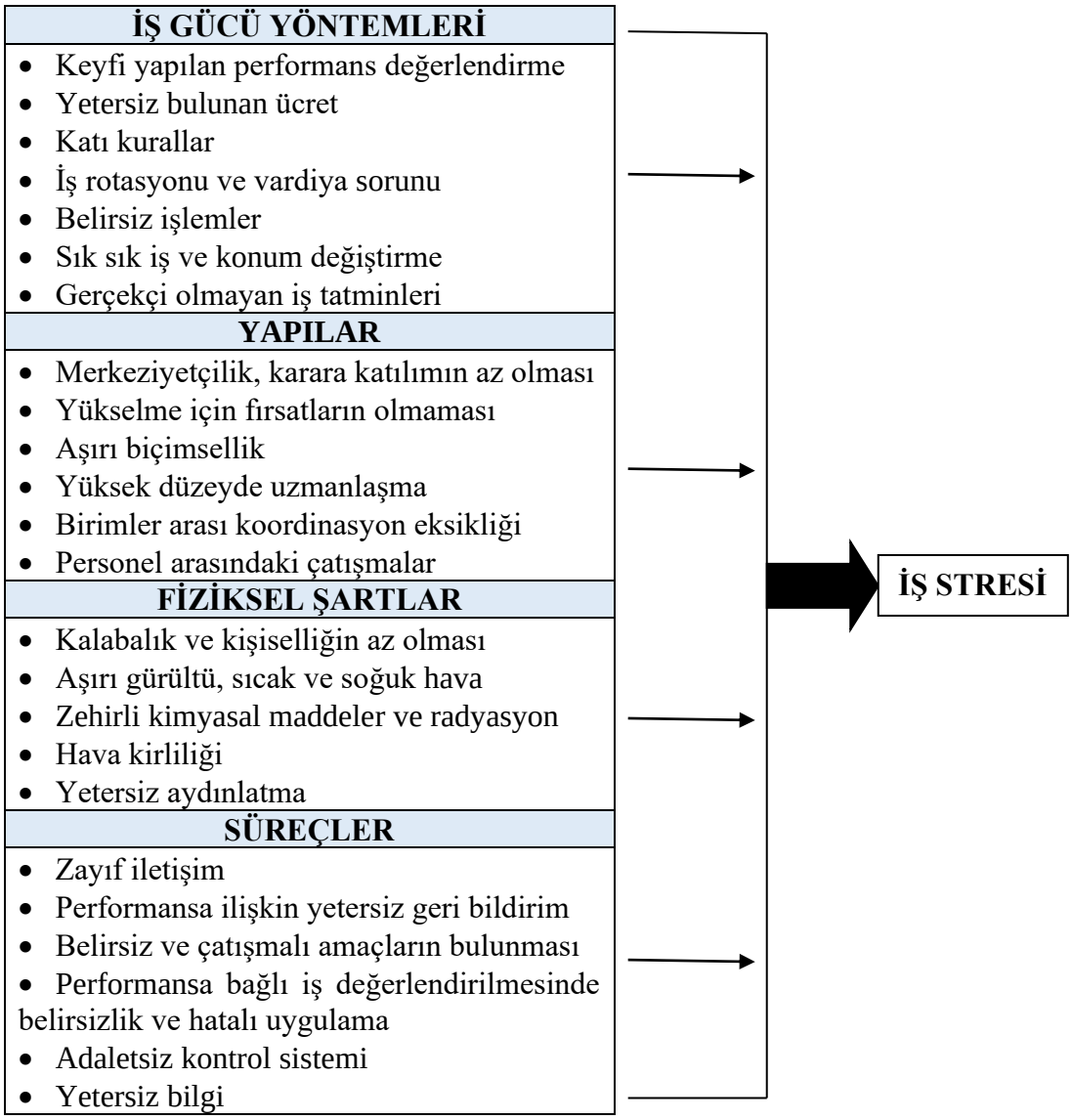
- Bir anda gelişip ortaya çıkan sıkıntılı ve güçlü durumlar,
- Hayatın devamlılığından yaşanan zorluklar,
- Günlük yaşam tartışmaları ve tekrarlayan bazı sorunlar olarak üç şekilde sınıflandırılmıştır.

Genel olarak, “stres, insanların tehlikeli veya tehdit edici bir refah olarak algıladıkları durumlarda yaşadıkları hoş olmayan duygusal ve fizyolojik uyarılma durumu” olarak adlandırılabilmektedir. Kötü çalışma ortamı, iş yükü ve diğer çalışanlarla kötü ilişkiler gibi strese neden olan birçok faktör bulunmaktadır

(Eltarhuni, 2016: 84). Bir iş yerinde yaşanan yoğun tempo yanında uzun süreli duygusal saldırılar strese hatta depresyona neden olabilmektedir. Stres hem dış etkenlerden hem de kişinin kendi kendine oluşturduğu faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Her insanın kendine göre stres kavramını yaşama durumu farklı olabilir. Belirtileri genel olarak; performans düşüklüğü, ilişkilerin bozulması, kaygıların artması, fiziksel ve ruhsal bozukluklar olarak sıralanabilmektedir (Çobanoğlu, 2005: 76-77).

Daha çok iş stresi olarak karşımıza çıkan stres düzeylerini oluşturan bazı etmenler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda Tablo 3.2'de açıklanmıştır (Güney, 2014: 330).

Tablo 3.2. Örgütsel Stres Kaynakları



Dünya Sağlık Örgütünün yaptığı bir çalışma sonucu stres kavramının zihinsel sağlık problemleri üzerinde olumsuz etkiye sahip rahatsızlık olduğu tespit edilmiş ve devamsız geçirilen çalışma günlerinin %50-60'ının stres yüzünden meydana geldiği tespit edilmiştir. İngiltere'de yapılan bir araştırmada ise işe devamsızlık ve presenteeism konusunda stresin en fazla maliyet getiren sorunlardan biri olduğu tespit edilmiştir (Bacak ve Yiğit, 2010: 34). Yüksek stres yaşayan bireyler, performanslarını artırmaya yönelik çaba gösterecekleri yerine enerjilerini stresle başa çıkmaları için harcamaktadırlar. Dolayısıyla, az miktarda stres olduğunda performans yüksektir. Az yaşanan stres koşulları altında bireyler stresle başa

çıkmaktansa performans geliştirmeye doğru büyük miktarda enerji harcamaktadırlar (Sullivan and Bhagat, 1992: 361).

3.1.2.2. Depresyon

Depresyon sözcüğü Latince anlamda "depressus" kelimesinden gelmektedir. Aşağı doğru bastırmak, çekmek, bitkin, gamlı, kederli, cearetini kırmak ve durgunlaştırmak anlamlarına gelmektedir. Türkçe de karşılığı ise ruhsal çöküntü ya da çökkünlük olarak kullanılmaktadır (Köknel, 1992: 14). Amerikan Psikiyatri Birliği'ne göre, depresyon kavramı; ilgi kaybı, moral bozukluğu, düşük benlik değeri, uyku güçlüğü, zayıf konsantrasyon, suçluluk duyguları ve kişinin düşüncelerini ve eylemlerini sempatik olmayan bir şekilde etkileyen düşük enerji ile karakterize edilmiş ciddi bir zihinsel sağlık sorunudur. Depresif belirtiler kronik ve kalıcı olabilmekte ve bireyin günlük sorumluluklarını yerine getirme kabiliyetindeki önemli bozulmalara neden olabilmektedir. Depresyon; erkekler, kadınlar, öğrenciler, çalışanlar gibi geniş bir grubu etkileyebilecek yaygın bir sorun olduğundan, bazı araştırma bulguları, depresyonun ortak bir psikolojik sorun olduğunu da göstermektedir (Gebregergis, Huang and Hong, 2019: 514).

Depresyon halk sağlığında en ciddi tıbbi bozukluklardan biridir. Araştırmalarda kullanılan çeşitli tanımlar ve tanı ölçütleri nedeniyle depresyonun tam bağlantısı kurulamamıştır (Kanner, 2005: 1). Dünya çapında depresyondan muzdarip olarak tahmin edilen 350 milyon insan bulunmaktadır. Depresyon, 2020 yılına kadar dünyanın önde gelen sorunu olmaktadır. Genel anlamıyla ortak şeylere ve deneyimlere ilgi eksikliği, düşük ruh hali ve karışık duygusal, bilişsel, fiziksel ve davranışsal belirtiler yaratmaktadır (Maglunog and Felicidad, 2019: 35). Depresif bozukluk yaşayan kişiler çoğu zaman duygularını dile getirmektedirler. Fakat çoğu şikâyetleri saklamaktadırlar. Sıklıkla belirtilen duygusal, bilişsel ve bedensel ifadeler aşağıdaki tablo da açıklanmıştır (Tezcan, 2013: 12-13):

Tablo 3.3. Depresif Bozuklukların Belirtileri

Duygusal İfadeler	Bedensel İfadeler	Bilişsel İfadeler
Sıkıntı	Uykusuzluk	İşlerin gözünde büyümesi
Sinirlilik	Baş ağrısı	İntihar düşüncesi
İsteksizlik	Halsizlik	Her şeyi kafaya takma
Ağlama	Yorgunluk	Dikkatini toparlayamama
Neşesizlik	Çarpıntı	Yalnız kalma isteği
Karamsarlık	Terleme	Dalgınlık
Gerginlik	Baş dönmesi ve bulantı	Suçluluk düşüncesi
Rahat olamama	Sabah yorgunluğu	Az konuşma isteği
Umutsuzluk	Unutkanlık	Ölüm korkusu

Kaynak: Tezcan, A. E. (2013), *Depresyonu Anlamak,* C: 1, Sigma Publishing, İstanbul, ss.12-13.

İş performansı da depresyondan olumsuz etkilenmektedir. Bu etkiler düzeldikten sonra da devam etmektedir. Böylece depresyona bağlı oluşan iş bozukluğunu azaltma çabasında olmak gerekmektedir (Adler, Thomas vd., 2006: 1569).

3.1.2.3. İş Yaşam Dengesi

İş yaşam dengesi çalışanların işteki sorumluluklarıyla ilgilenirken bir yandan da ailesi arasındaki uyumunu belirtmektedir. Çalışanlar hangi kurumda olurlarsa olsunlar iş ve özel yaşamlarını dengelemeye çalışmaktadır. İş yaşam dengesi, bireyin iş ve yaşam çatışmasını en düşük seviyede yaşaması ve özel yaşamında kendisini daha keyifli hissetmesi olarak tanımlanabilmektedir (Kaynak ve Öztuna, 2019: 861).

Tablo 3.4. İş-Yaşam Dengesinin Doğası, Nedeni ve Sonuçları

Belirleyici Faktörler	Dengenin Niteliği	Sonuçlar
Örgütsel Etmenler • İş talepleri • İş kültürü • Ev talepleri • Ev kültürü **Bireysel Etmenler** • İş yönelimi • Kişilik • Güç • Kişisel kontrol ve başa çıkma • Cinsiyet • Yaş • Hayat ve kariyer aşaması	**Öznel Göstergeler** • Denge-Önem • Ev ve iş eşitliği • Ev merkezi ve denge • İş merkezi ve denge • İşin eve karışması ve yayılma • Evden işe yayılma **Objektif Göstergeler** • Mesai saati • Boş vakit • Aile görevleri	• İş memnuniyeti • Yaşam memnuniyeti • Ruh sıhhati ve refah • Stres ve hastalık • İş yerinde davranış • Evde davranış • İş yerinin başkaları üzerinde etkisi • Evin başkaları üzerinde etkisi

Kaynak: Guest, D. E. (2002), "Perspectives on The Study of Work-Life Balance", *Social Science Information,* Vol: 41, ss.265.

Konunun temelini oluşturan bir ön başlangıç noktası olarak Tablo 3.4'te verilmiştir. Model, iş yaşam dengesi analizinde ele alınması gereken ana konuları içerecek şekilde tasarlanmıştır. Bireysel analiz düzeyini dikkate almak için model örgütsel bağlamın yönlerini ele alırken işten ayrılma haklarına sahip olabilecek ulusal politika ve mevzuatla doğrudan ilgilenmemektedir. İş yaşam dengesi belirleyicileri olarak iş yerindeki iş talepleri çok düşük veya çok yüksek olabilir. İş kültürünün yansıtmış olduğu iş saatlerini belirlemeye yardımcı olunmaktadır (Guest, 265).

3.1.2.4. Presenteeism ve Meslek İlişkisi

Presenteeism, daha çok insan ilişkilerinin yaşandığı hizmet kesimi ağırlıklı olarak stresi bol, faaliyet yoğunluğu çok fazla olan iş sınıflarında yüksek derecede oluşmaktadır. Yine demografik özelliklerin etkili olabileceği meslek sınıflarında presenteeismin şiddeti daha fazla fark edilmektedir. Örneğin, hemşirelik ve

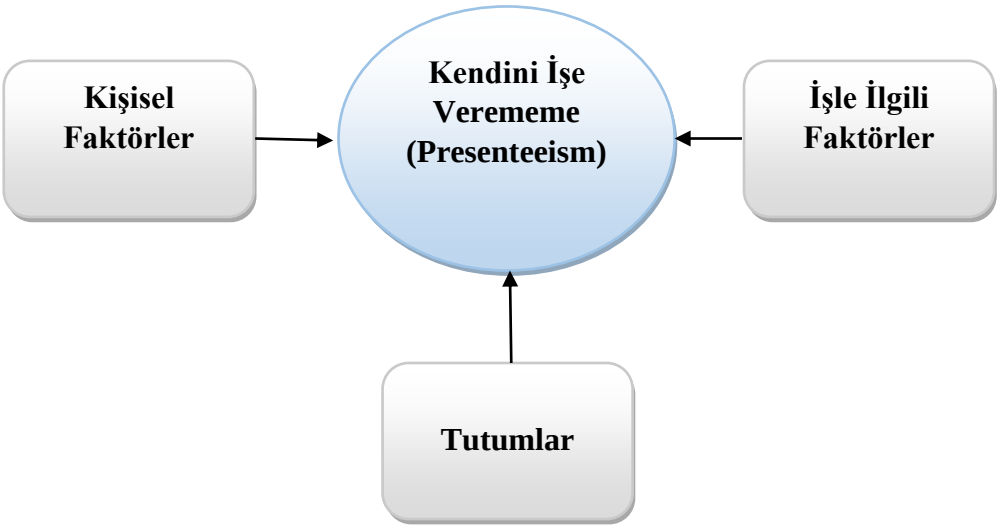
öğretmenlik mesleği daha çok kadınlar ile özdeşleşen ve stresi yoğun olan bir meslek olmasının yanında kadınlarda oluşan stresin erkeklere göre daha yoğun yaşanması, yaşam kaygıları içinde ev iş dengesi kurmanın kadınlar için daha büyük sorumluluk doğurduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmaları destekleyen bir şekilde hemşirelik ve öğretmenlik presenteeism davranışının sergilendiği meslek gruplarının başında gelmektedir. Birçok mesleğin de kendine özgü yapısı doğrultusunda presenteeism şiddeti değişebilmektedir (Özmen, 2011: 17).

3.1.2.5. Presenteeism ve Yönetim

Yönetim, insanların birlikte çalışarak amaçlarının oluşabileceği büyük verim ile birlikte gerçekleştirebilecekleri bir durumun oluşturulması ve devam ettirilmesi süreci olarak ifade edilmektedir. Yönetici işletmeyi bir bütün olarak ele alarak çeşitli bilgi ve teknikleri uygun hale getirerek uygulamakla görevlidir (Mucuk, 2008: 128-129). Yapılan çalışmalarda presenteism kavramının yönetim tarzından etkilendiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin ve çalışanların hastalandıkları günlerde izin alamadıkları durumlarda yaygın bir presenteeism sorunu yaşanmaktadır. Yöneticiler, cesur olmaları ve iyi bir örnek oluşturmaları gerektiğini ve işleri başkaları tarafından yapılamadığı için işte olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Ancak araştırmacılar, bunun olumsuz etkisinin bulaşıcı hastalıkları diğerlerine yaymak olabileceğini öne sürdüler ve bu nedenle çalışanlar için daha fazla verimlilik kaybına neden olmaktadır (Baker-McClearn vd., 2010: 314).

3.2. Presenteeism İle İlgili Modeller

Presenteeism ile ilgili alan yazında bulunan ve araştırmacıların oluşturdukları bazı modeller bulunmaktadır. Bunların ilki Hansen ve Andersen (2008)'e göre birey kendini işe verememe davranışı gösteriyorsa bu üç faktörle açıklanabilmektedir. Bunlar kişisel faktörler, işle ilgili faktörler ve başlıca tutumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramlar Şekil 3.1'de açıklanmıştır (Hansen and Andersen, 2008: 957-958):



Şekil 3.1. Hansen ve Andersen Kendini İşe Verememe Modeli

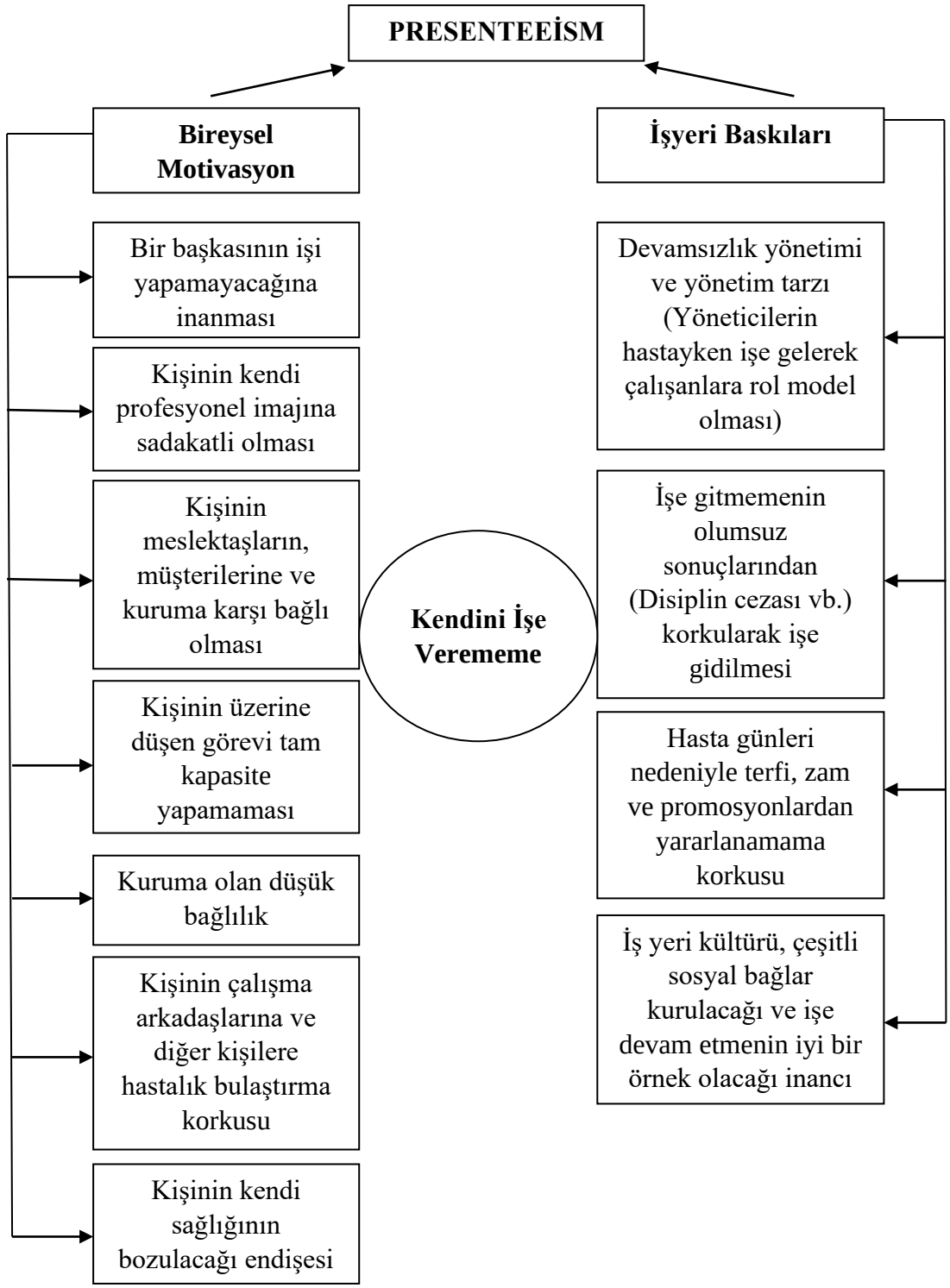
Kaynak: Hansen, C. D. and Andersen, J. H. (2008), "Going Ill to Work-What Personal Circumstances, Attitudes and Work-Related Factors are Associated With Sickness Presenteeism?", *Social Science and Medicine*, Vol: 67, ss.957.

Kişisel faktörler, işle ilgili faktörlere göre de kendini işe verememe kararını etkileyebilmektedir. İşle ilgili faktörlerde olduğu gibi, çeşitli kişisel durumlar arasında da ayrım yapılmalıdır. Bunlar başlıca finansal durum, ücretli hastalık izninin çıkmasından önce, hastalanmanın daha yaygın olduğu varsayılabilmektedir. Çalışan insanların çoğunluğunun presenteeism için daha az finansal teşvikleri olduğu günümüzde üzerine olduğundan daha fazla iş yüklenmektedir. Aile yaşamı, işe gitme kararını etkileyip etkilemediğini bulmak için olumsuz bir varlık faktörü olabileceği durumları incelememiz gerekmektedir. Yani, insanları evde kalmak yerine kötü sağlık durumlarına rağmen işte çalışmaya teşvik eden bir neden olmalıdır. Bu insanlar ve genel olarak aile hayatından memnun olmayanların, hasta olduklarında işe gitme olasılıkları daha yüksektir. Çok sayıda çocuk veya hasta bir eş, ev yaşamını daha yorucu hale getiren ve presenteeisme zorlama olasılığı bulunan faktörler olarak görülebilmektedir. Son olarak psikolojik faktörlerde presenteeisme neden olan kişisel faktörler arasında gösterilmektedir.

İşle ilgili faktörler, işyerinde kendini verememe kararını etkilemek için hipotezleri belirlenmiş en az dört farklı işle ilgili faktör bulunmaktadır. Bunlar zaman baskısı, bir dizi faktör, küçülme/rasyonalizasyonun sonuçlarıyla ilgilidir ve kaynak eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görevleri üzerindeki kontrol, yapılan araştırmalara göre iş görevleri üzerinde yüksek derecede kontrol sahibi olan çalışanların hasta olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu varsaydıkları bir 'hastalık esnekliği' modeli önerilmiştir. Meslektaşlarla ilişki, çalışmalar ekip çalışmasının etkisine işaret etmektedir. Aynı zamanda da işyerinde presenteeism konusunda meslektaşların baskısı da etkilemektedir. Bu nedenle, işte görevlerini yerine getirmede daha yüksek düzeyde iş birliğinin, daha yüksek presenteeism seviyeleri ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Son olarak istihdam koşulları, birkaç çalışmada iş güvensizliğinin olduğu gösterilmiştir. Bu nedenle iş güvencesizliği, insanların işlerini kaybetmekten korktukları durumlarda işe yarama kararını etkilemede karşımıza çıkmaktadır.

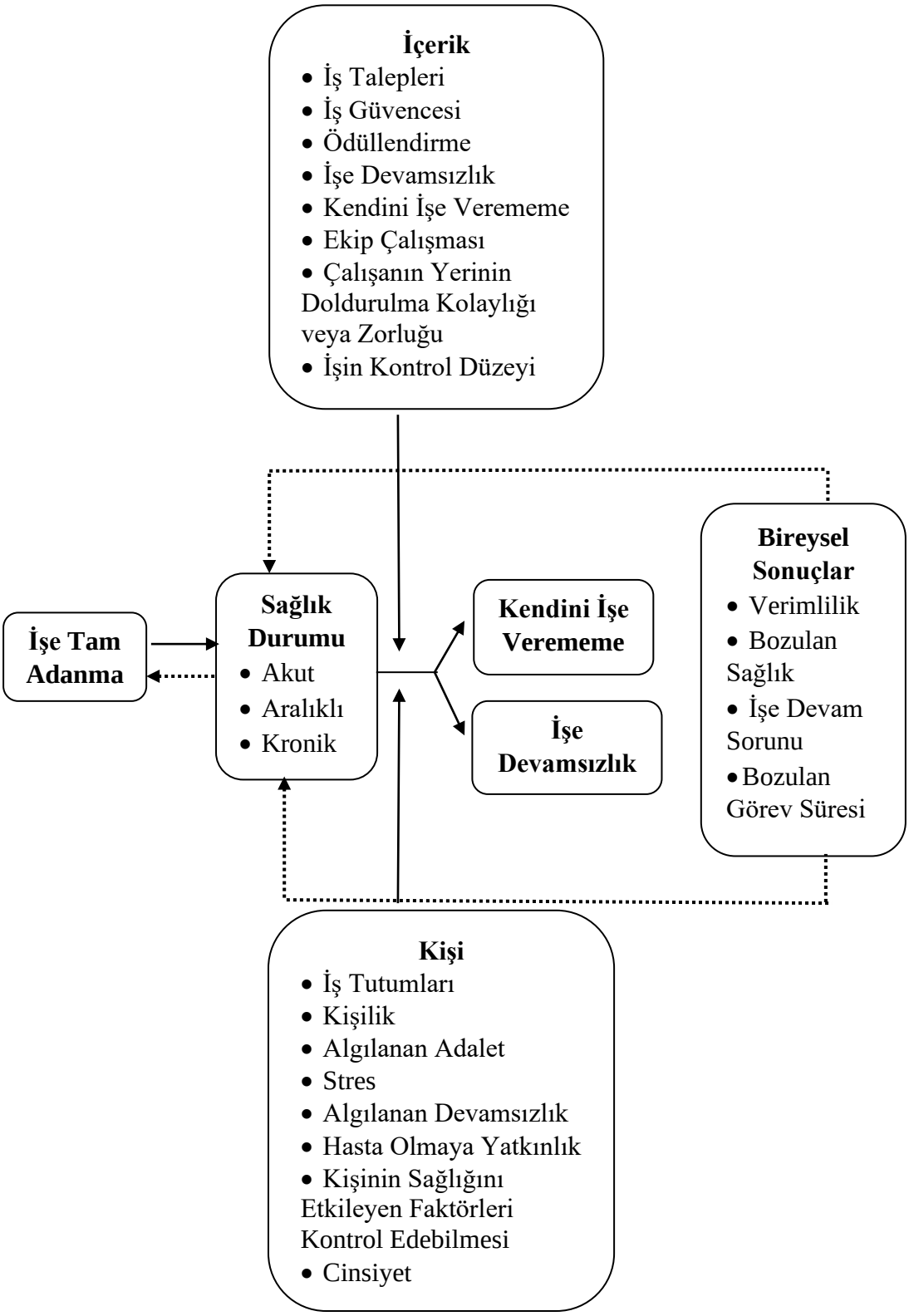
Tutumlar, iş ve aile ile ilgili bu yapıların, bireyler arasında seçimlerini tanımlarken nasıl tahsis edildiğine ve yorumlandığına dikkat edilmelidir. Belli bir ücret kazanan çalışanlar, sebeplerinin ne olduğunu belirtmek için evde kalmanın "meslektaşlarına haksızlık" olacağını ve böylece tartışılan işle ilgili etmenlerin iş etiğini oluşturacağı öne sürülmüştür. Bu nedenle, "iş etiği"nin ve farklı durumlara karşı tutum farklılığının presenteeism ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Presenteeism kavramı giderek artan bir şekilde çalışanların verimlilik düzeyleri ve çalışma ortamının güvenliği için bir tehdit oluşturmaktadır. İşverenler ve yöneticiler, iş sağlığı ve esnek çalışmaların kurulmasıyla konuyu daha ciddiye almaya başlamaktadır. Bu bölümde, daha fazla analizde kullanılmak üzere bir model geliştirmek için ana temaları çizerek, uluslararası literatür gözden geçirilerek bir model hazırlanmıştır. Bu Şekil 3.2'de gösterilmiştir (Baker-McClearn vd., 2010: 313):



Şekil 3.2. Baker-McClearn Kendini İşe Verememe Modeli

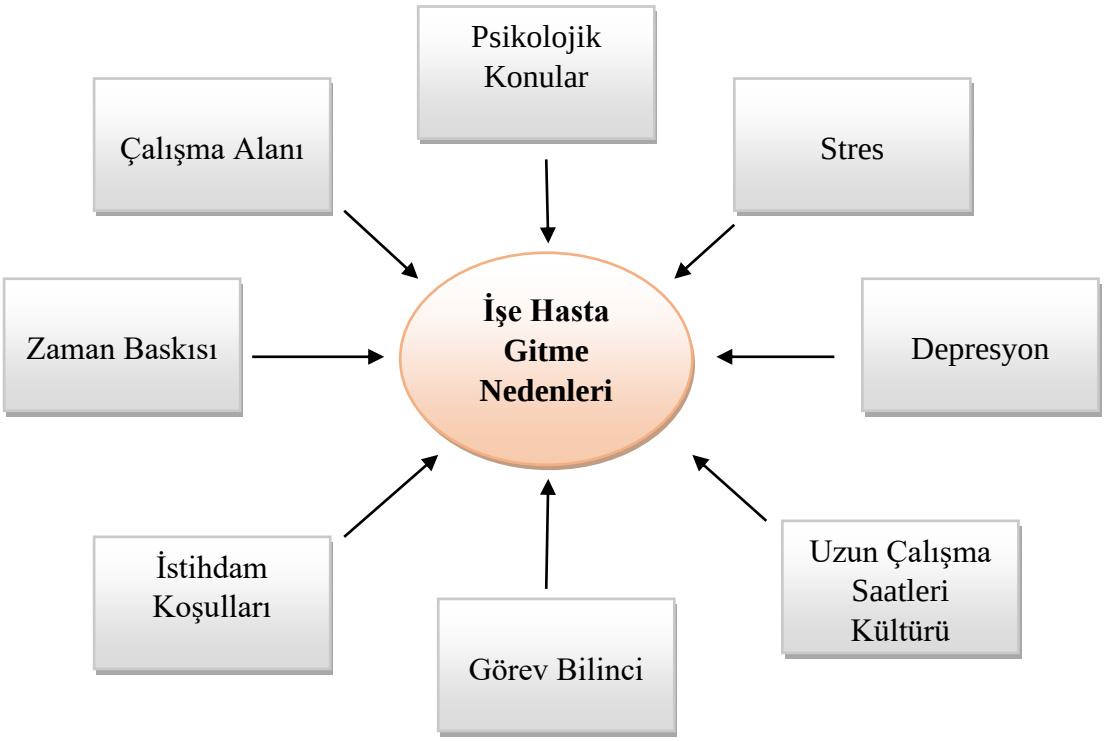
Kaynak: Baker-McClearn, D., Greasley, K. vd. (2010), "Absence Management and Presenteeism: The Pressures on Employees to Attend Work and The Impact of Attendance on Performance", *Human Resource Management Journal,* Vol: 20, No: 3, ss.313.



Şekil 3.3. Johns'un Kendini İşe Verememe Modeli

Kaynak: Johns, G. (2010), "Presenteeism In The Workplace: A Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior,* Vol: 31, ss.532.

Şekil 3.3'te gösterilen model, teoriye dâhil edilebilecek bazı temel değişkenleri göstermek ve bu teorinin ele alması gereken fenomenlerin bir kısmını işaret etmek için tasarlanmıştır. Model, tamamen üretken düzenli devamın, akut (örneğin, akraba), episodik (örneğin, migren) veya kronik (örneğin, diyabetin başlangıcı) olan bir "sağlık olayı" tarafından oluştuğu varsayılmaktadır. Bir dereceye kadar, sağlık olayının niteliği devamsızlık veya presenteeismin ortaya çıkıp çıkmadığını belirleyecektir. Bu nedenle, şiddetli mide ağrısı gibi hastalıklar muhtemeldir ve diyabetin erken teşhisinin varlığını tetiklemesi olasıdır. Devamsızlıkla ilgili olarak, belirli olayların kaçınılabilirliğin devam edebileceği kişisel olayları çevreleyen ortak bir etkisi olduğu görülmektedir. Böylece, her iki davranışa ilişkin bağlamsal kısıtlamalar, sonuçta kişi (tam hastalık) ile durum (bu durumda meslek) arasındaki etkileşimi yansıtan bu seçeneklerin kilit bir parçası olacaktır (Johns, 2010: 531).



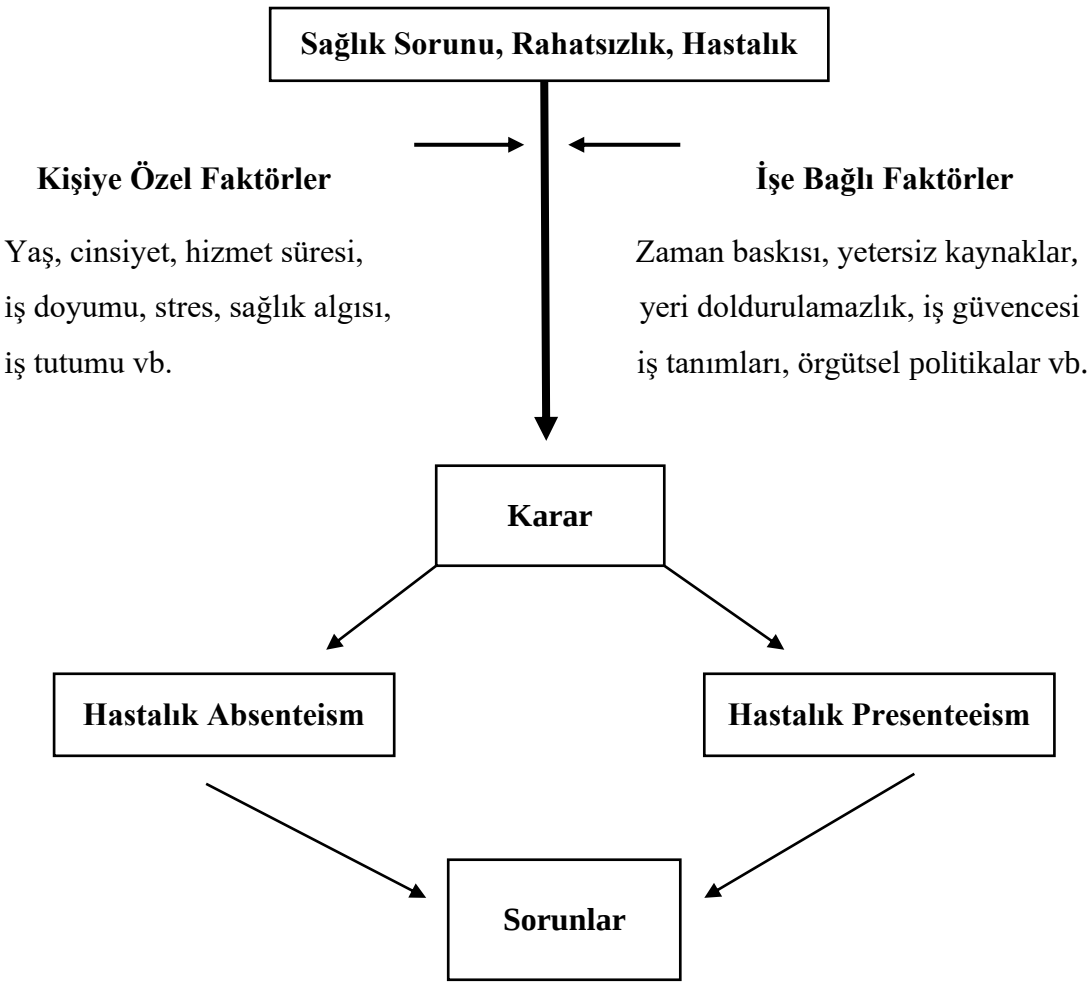
Şekil 3.4. Ahtapot Modeli

Kaynak: Quazi, H. (2013), *Presenteeism*, Palgrave Macmillan, New York Singapore, ss.46.

Ekip çalışmasının ve meslektaşların baskısının etkisi de kendilerini iyi hissetmesine rağmen işte hazır bulunmaları için hareket etmektedir. Çalışanların işten çıkarılmalarında kendileri için ek iş yükü taşıyan diğer meslektaşlarına sahip olma konusunda daha fazla endişe duyma eğilimindedir. Kendilerini hasta hissetmelerine rağmen işe başlamaktadırlar. Diğer bir faktör de çalışma ortamındaki ekip çalışmasına, resmi desteğe ve meslektaşlara özen göstermeye güçlü bir vurgu yapıldığında çalışanların meslektaşlarının endişe duymaları olabilir. Böylece presenteeism nedenleri olarak karşımıza ahtapot modeli çıkmaktadır. Bunları etkileyen nedenler de başlıca psikolojik konular, stres, depresyon, uzun çalışma saatleri kültürü, görev bilinci, istihdam koşulları, zaman baskısı ve çalışma alanı olarak sıralanmaktadır (Quazi, 2013: 46).

3.3. Presenteeism Kavramının Nedenleri

Presenteeism kavramı yapılan çalışmalar açısından değerlendirildiğinde onu oluşturan pek çok etken bulunmaktadır. Bunlar alerji, diyabet, depresyon, astım, üzüntüye bağlı tansiyon ve kalp rahatsızlıkları, migren ve tükenmişlik gibi hastalıkların yanı sıra, aile ile ilgili sorunların işe yansıtılması ile işyerindeki koşullar işte var olamamayı ortaya çıkaran nedenler arasındadır (Akdoğan, Harmancı ve Bayram, 2018: 200). Presenteeismin nedenleri sadece sağlık sorunları olarak görülmemelidir. Çalışanlar sadece bedensel rahatsızlıklar ile değil psikolojik ya da organizasyonel kaynaklı nedenler ile de presenteeism sorunu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Örneğin; iş yeri sadakati az seviyede olan çalışanlar duygusal olarak işlerine bağlılık hissedemedikleri için iş ortamında zihinleri başka şeylerle dolu olduğu için işe kendilerini veremeyebilirler. Bu nedenlerden dolayı presenteesim kavramı, kuruma bağlı olmayan çalışanları tespit etmek için de kullanılmıştır. Ayrıca presenteeism kavramı sadece çalışanın kendi rahatsızlığı ile de ortaya çıkmayabilir. Çalışanın ailesinden birinin rahatsızlığı da kişinin aile bireyleriyle ilgilenmek istemesi sebebiylede presenteeism ortaya çıkabilmektedir (Demirgil ve Mücevher, 2017: 240).



Şekil 3.5. Presenteeismi Etkileyen Faktörler

Kaynak: Mandıracıoğlu, A. (2013), "Presentizm Olgusu", *Sosyal Güvenlik Dergisi,* ss.12.

Presenteeism, çalışanların performansları ile değerlendirilmesi ve ücret sistemlerinin bunun üzerinden gerçekleştirilmesi ile de ortaya çıkan mühim bir faktördür. Bu kavrama dâhil olan örgüt kültürü, yönetim ve yönetici tarzı, örgüt içi belirsizlikler, iş kontrolünün düşük olması, düşük ücret, çalışanın bağımsızlığının az olması, iş sınırlarının çizilememesi gibi bazı faktörlerdir (Mandıracıoğlu, 2013: 13). Pek çok çalışma, çalışma içeriğinin mevcut düzeyini etkilediğini vurgulamıştır. Özellikle, işte birçok psiko-sosyal faktöre maruz kalmanın, iş görevleri üzerinde düşük kontrol, çelişen talepler, zaman baskısı ve iş yükü dâhil olmak üzere, iş tatmini, iş birliği gibi olumlu işyeri özelliklerine maruz kalması da dâhil olmak

üzere, presenteeism düzeyini arttırdığı tespit edilmiştir. Kurum içindeki meslektaşlar ve iş-aile çatışmaları gibi konular çok az ilgi görmesine rağmen, bu boyutlar çalışma ortamını etkileyerek presenteeisme neden olabilmektedir (Errico, Viotti, Baratti vd., 2013: 276).

3.3.1. İşin Gereğinden Kaynaklanan Nedenler

Bir kurumun çalışanlarına sağladığı iş ortamlarının şartlarının yetersizliği ya da herhangi bir şekilde sağlanamamış olan çalışma ortamı, çalışanların işyerinde bulunmalarına karşın endişe ile hareket etmelerine neden olmaktadır. Bu endişe ile çalışma ortamının onlara fiziksel anlamda getireceği sorunlar presenteeism kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunların başında da sağlık sorunları gelmektedir. Bu tür sorunların bulunduğu bir ortamda çalışanlar daha fazla zarar görmemek adına kendilerini geri çekme davranışı sergilemektedirler (Okçu, 2017: 17). Bu durumda ortaya çıkan fazla çalışma ve aşırı iş yükü, inisiyatif ve görevlendirme, ücret sorunu gibi işin gereğinden kaynaklanan nedenler açıklanacaktır.

3.3.1.1. Fazla Çalışma ve Aşırı İş Yükü

Stres faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkan iş fazlalığı kavramı belirli bir süre içinde işi bitirme zorunluluğu olmasına rağmen çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması ve iş fazlalığının da aynı oranda stres yarattığı bir kavramdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 146). Aşırı iş yükü, iş gereklerinin niceliksel ve niteliksel olarak fazlalığı olarak tanımlanmaktadır. Kendilerinden beklenilen işi tamamlayabilmek için yeterli zaman, destek ve kaynak bulamayan çalışanlar duygusal açıdan tükenmektedirler. Çalışanlar kendilerine verilen işleri yetiştirmek için tatil sürelerinden ve ailelerine ayıracakları zamanlardan feragat etmekte bu da aile içi çatışmalara sebep olarak stres düzeyinin artmasına neden olabilmektedir (Çavuş ve Aksay, 2011: 253).

Presenteeism kavramı, takım çalışmasıyla beraber temel bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yükü birikimi ve değişim kolaylığı, belirtilen diğer faktörlerdir. Ekip çalışmasının katılım üzerinde belirgin bir etkisi olduğu görülmektedir. Toplu standartlar ve algılar bireysel kararları etkilemektedir. Örneğin, bir çalışan devamsızlığın kendisinin kötü bir imajına neden olacağını bilirse ya da daha basit bir şekilde, meslektaşlarını ek bir iş yükünden kurtarmak için, hasta olmasına rağmen iş için çalışmaya karar verebilmektedir (Bierla, Huver and Richard, 2011: 99).

Öğretmenler için iş yükü ve stres üzerine yapılan mevcut araştırmaların çoğu, öğretmen iş yüklerinin aşırı olduğunu ve stresin olumsuz etkilerinin öğretmenler üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Stres ayrıca mesleği birçok ülkede bırakan öğretmenlerde bir faktör olarak görünmekte ve uluslararası olarak işe alımları etkilemektedir. Kadın öğretmenler için, iş kaynaklı stres açısından, geniş çapta tartışıldığından daha ciddi sonuçlar doğurabilir ve kadınlara yönelik olarak sistemik ayrımcılığa dair bazı kanıtlar bulunmaktadır. Üçte ikisi kadın olan bir meslek için, bu veriler rahatsız edicidir ve öğretmen sendikaları, işverenler tarafından iş yükü sorunlarının ele alınmasında cinsiyete daha fazla odaklanılmasına yol açmıştır (Naylor, 2001: 12).

3.3.1.2. Rol Çatışması

Çalışan bireyler için söz konusu olan en önemli konuların başında gelen rol çatışması, bireylerin sosyal ve iş hayatları arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır. Birinde yüksek diğerinde alt düzeyli bir iletişim sürecinin içerisinde olmak ve buna göre bir muamele görmek çalışanlar açısından ciddi bir iş adaptasyonu sorunu yaşanmasına neden olabilmektedir (Okçu, 2017: 18). Klasik örgüt teorisinde de komuta ve yön zinciri kapsamında örgütlerde rol çatışması görülmektedir (Rizzo, House and Lirtzman, 1970: 150).

Rol çatışması, birey ve diğerleri tarafından aynı sosyal alanda ortak bir anlam bulunmadığında ortaya çıkar. Aynı zamanda rol çatışması, çalışanların aynı anda yapılması gerekenler gibi farklı roller için beklentilerle karşı karşıya kaldıklarında veya bir rolün gerçekleştirilmesinde diğerinin yerine gelmesini önlediğinde de ortaya çıkabilir (Yousefi and Abdullah, 2019: 564). Böylece rol çatışması beş temel biçimden oluşmaktadır. Bunlar (Gauntner and Hansman, 2017: 108):

- Bir rol setinde çeşitli parçaların yapısal olarak rekabet eden talepleri,
- Aynı kişilerin aynı davranışlara karşı çelişen tepkileri,
- Başka insanların beklentilerindeki farklılıklar veya netlik eksikliği,
- Rol beklentileri ile benlik kavramı arasındaki çatışma olarak nitelendirilebilmektedir.

Bireylerin sahip olduğu rollerin çeşitliliği ve bireyin etkileşime girdiği insanların beklentilerindeki farklılıklar ve farklı roller nedeniyle çok çeşitli davranışlar gerektirebilmektedir. Bazı durumlarda bu, küçük ve hatta eğlenceli şekillerde çatışan davranış normlarına yol açmaktadır. Ancak diğer beklentilerdeki farklılıklar daha aşırıdır ve net bir ortak nokta bulunamamaktadır. Rol çatışması, birden fazla ve çatışma hedefi olan bir birey veya birden fazla rolün uygun olduğu iki veya daha fazla birey arasında ortaya çıkmaktadır. Birbirlerine karşı net roller olmadığında etkileşimler daha az tahmin edilebilirdir ve grup içinde değiş tokuş yapmak için gereken güveni geliştirmek daha zordur. Ayrıca, roller ne kadar açık bir şekilde tanımlanmadıysa, rol çatışması tarafından yaratılan stres ne kadar büyükse ve bireylerin stresle başa çıkmak için kaçınma, yalan söyleme veya örgütsel çıkışları kullanma olasılıkları o kadar fazla olacaktır. Bu üç başa çıkma davranışı, ihtiyaç duyulan bilgilere zamanında erişim organizasyonunu ortadan kaldırır ve bu nedenle stratejik yenileme gibi organizasyonel süreçleri bozma potansiyeline sahiptir (Floyd and Lane, 2000: 162). Rol çatışması, çalışanın duygusal durumu üzerinde oluşturduğu etkiler bulunmaktadır. Bu sonuçlar aşağıdaki gibidir (Şimşek, 2005: 318):

- Çalışanın iç çatışması artar,
- Çalışma ortamının gerilimi artar,
- İş ile ilgili tatmin azalır,
- Yönetim ve organizasyona olan güven azalmaktadır. Sonuç olarak kurum

içi çatışmanın ortaya çıkması çalışanın görevindeki etkinliğini düşürmektedir. Böylece güven azalır ve birey için işin çekiciliği azalıp stresin oluşmasına neden olmaktadır.

3.3.1.3. İnisiyatif ve Görevlendirme

İnisiyatif kavramı çalışanların oluşturdukları amaçlarla birlikte üstlerine düşen görev ve sorumluluklar ile bireysel verimliliklerini ve kurumlarının etkinliklerini artırmalarına yönelik oluşan bir kavramdır (Akın, 2014: 127). İnisiyatifin çalışma açısından sonuçlarını tartışan araştırmalarda sıklıkla ele alınan konulardan bazıları çalışanın ve kurumun performansı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın öncelik almasının kurumsal değişmeyi ve yenilikçiliği destekleyeceği böylece çalışanların katkılarını artıracağı ifadeleri de araştırma bulgularıyla saptanmıştır. İnisiyatif almanın çalışanlarla ilgili sonuçlarını araştıran araştırmalarda ise inisiyatifin stresi ve tükenmişlik düzeylerini azalttığı, iyi olma halini ve iş doyumunu artırdığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Akın, 2014: 128).

Konumuzu oluşturan, kurumlarda çalışan okul yöneticilerinin seçilmesi ve atanması günümüze kadar eğitim sistemlerinde önemli bir konu haline gelmiştir. Okul yöneticilerinin hangi yeteneklere sahip olması gerektiği, kimler tarafından ve nasıl seçileceği, görevlendirilme konusunun ne olduğu her zaman tartışılan konular arasında yer almaktadır. İlgili literatür araştırmalarında, okul yöneticisi görevlendirmedeki atama süreçleri incelenerek uygun adayların yöneticiliğe seçilmesine ve yönetici yetiştirme programlarının önemine her zaman vurgu yapılmaktadır (Güçlü, Şahin, Tabak ve Sönmez, 2016: 52).

3.3.1.4. Ücret Sorunu

İnsanlar hayatlarını sürdürebilecekleri yaşam standartlarına karşılık gelen bir aylığa gereksinim duymaktadırlar. Bu nedenle maaş kavramı esas çalışma amaçlarından birini oluşturmaktadır. Çünkü ücret kavramı yaşam kalitesini etkileyen en önemli konudur. Aynı zamanda çalışanların aldıkları ücret toplum içindeki statülerini de belirlemektedir (Keser, 2012: 144-145). Ücret sistemi doğru bir şekilde yönetildiğinde işletmenin amaçlarına ulaşması konusunda verimlilik düzeylerinin artarak ihtiyaçlarını karşılaması mümkün olacaktır. Yetersiz bir ücret uygulandığında ise çalışan motivasyonu düşmekte ve işten ayrılma, işe gelmeme gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Böylece işletmeler için en uygun ücret ve teşvik sistemlerini tespit etmek ve uygulamak büyük bir önem taşımaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015: 271).

Ücret sorunu, çalışanlar açısından sürekli bir şekilde içerisinde bulunacakları konu haline gelmektedir. Hazır bulunan işini kaybetmek istemeyen ya da herhangi bir başka iş fırsatı önüne çıkmayan çalışanlar açısından mevcut işleri her ne kadar kabul edilebilir durumda olsa da elde edilen ücretin miktarı, bu tip durumlarda çalışıyormuşçasına bir rol yapılmasını zorunlu kılabilmektedir. Bu nedenle de çalışanlar, yeterli düzeyde ücret elde edemediklerinde, bu konuda isteksiz çalışma tempolarıyla bir tepki verebilmektedirler (Okçu, 2017: 17).

3.3.2. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Nedenler

Bu kavramları oluşturan başlıca nedenler; yapılan iş ve çalışma ortamı, örgüt kültürü, yönetim ve liderlik tarzı, iş tatmini, mobbing, iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi çalışma ortamından kaynaklanan presenteeism nedenleri bulunmaktadır. Çalışanların iş ile ilgili ya da kişisel durumları birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar ve nedenler literatürde açıklanmaya devam etmektedir.

3.3.2.1. Yapılan İş ve Çalışma Ortamı

Çalışanların iş durumu üzerinde kontrollü olması, güvenliğinden emin olma, iş arkadaşları sayesinde sosyal ilişkileri geliştirme, fiziki çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve stres oluşturmayan bir çalışma ortamının olması yapılan işi olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında iş yerinin sıcaklığı, rutubeti, havalandırması, aydınlık ve ses geçirme düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molalarının olması ile çalışma yerinin konumu gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar da olumlu yönde etki yaratabilmektedir. Çalışma ortamlarının iyi olması hem kişisel rahatlık hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çünkü çalışanlar daha fazla bedensel rahatlık sağlayacak bir ortam istemektedirler. Esnek çalışma veya çalışma günlerindeki sürenin ayarlanması çalışanların kendilerine ve sosyal ortamına daha fazla vakit ayırmalarını sağlayacaktır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 19).

Çalışma yaşamı iş kavramıyla her zaman birlikte ele alınan bir konudur. Genellikle bireyin işiyle uğraşarak geçen zamanını ifade etmektedir. Çalışma yaşamı, üretim, hizmet ve etkinlikle ilgili bir süreçtir (Aytaç, 2005: 4). Günün en fazla zaman ayrıldığı ve en aktif zamanlarının yaşandığı çalışma ortamları, çalışanın sağlığını bozabilecek kazalar ve riskler taşıması nedeniyle bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını etkileyebilmektedir. Bu nedenle iş ortamında çalışanların sağlığının korunması ve sürdürülmesinde herkes tarafından önemli görevler üstlenilmesi ve dikkat edilmesi gereken bir konu haline gelmektedir (Mollaoğlu, Fertelli ve Tuncay, 2010: 18).

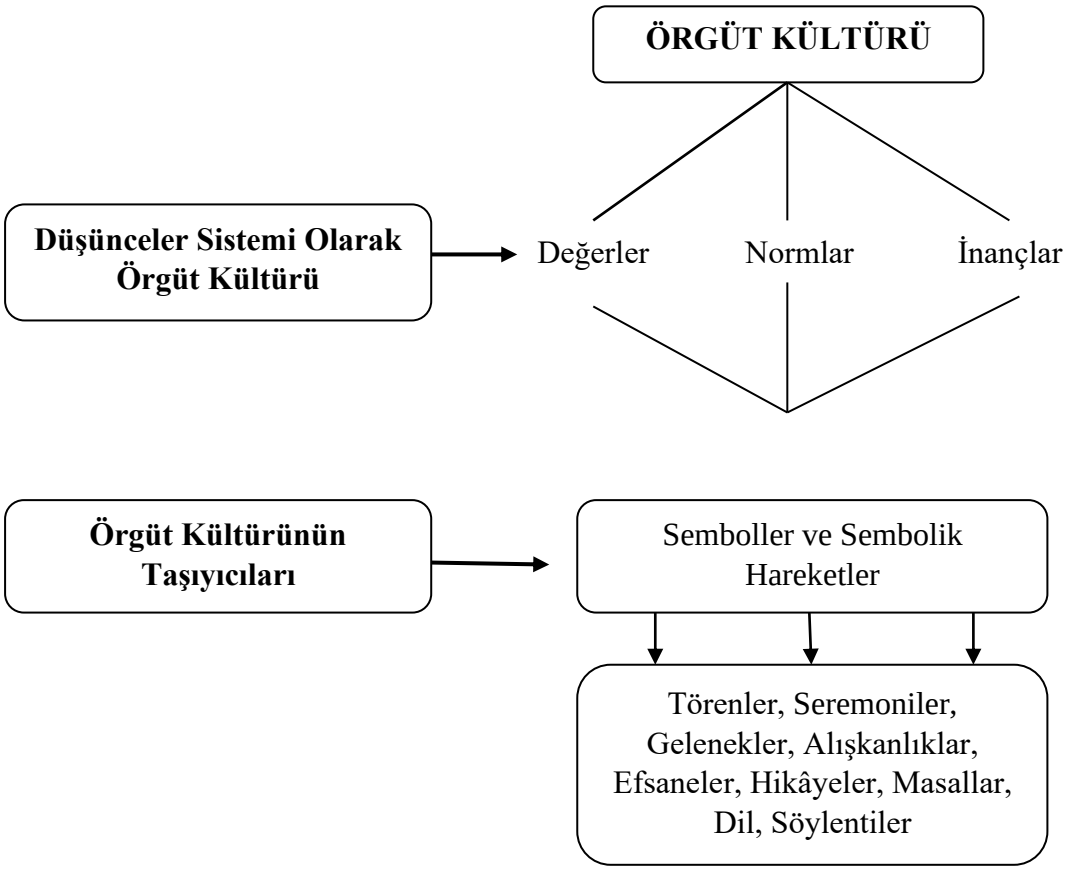
3.3.2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü 1980'li yılların başında ortaya çıkmış bir kavramdır. Örgütsel kültür kavramının tarihi çok eski değildir. Kültür kavramının yapılan araştırmalara göre örgütsel davranışını anlamak açısından bazı nedenleri olabilmektedir. Bunlar daha çok yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıkların ele alınmasıyla beraber ortaya çıktığı ifade edilmiştir (Terzi, 2000: 19-20). Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan ve örgütün değerlerine yönelik algılanan ortak bir yaşam biçimi ve örgüt içi normların oluşturduğu süreç

olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2015: 430). Örgüt kültürü, neye değer verildiğini, baskın liderlik tarzını, dili ve simgeleri, prosedürleri ve rutinleri aynı zamanda bir kurumu karakterize eden başarı tanımlarını içermektedir. Kültür kavramı, toplu olarak paylaşılan fikir biçimleri, semboller ve anlamları; değerler ve ideolojiler, kurallar ve normlar; duygular ve ifadeler gibi yapıların bütün olarak ele alınmasıdır (Caruso, 2017: 46). Örgüt kültürünün bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar (Terzi, 2000: 8):

- Her örgüt kültürü büyük ölçüde bütündür.
- Kültür örgüt içerisinde oluşturulmuş mesajların, sembollerin ve olayların anlaşılma yöntemlerini öğrenmede kurum çalışanlarına yardım etmektedir.
- Kültür grup davranışının yönlendirilmesi için bir çeşit kaldıraç görevi görmektedir.
- Kültür bazı davranışların yasaklanması ve onaylanmasında kontrol vazifesi görmektedir.

Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılabilmesi için bazı unsurlar ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün unsurları ikiye ayrılır. Bunlar kültürü meydana getiren unsurlar ve kültürün taşıyıcılarıdır. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Unutkan, 1995: 45-46).



Şekil 3.6. Örgüt Kültürünün Unsurları

Kaynak: Unutkan, G. A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü,* C: 1, Türkmen Kitabevi, İstanbul, ss.46.

Örgüt kültürünün üç önemli seviyesi bulunmaktadır. İlk seviye bir kişinin görebildiği, duyabildiği paylaşım içinde bulunduğu olaylar, süreçler, semboller, örgütsel yapılar ve süreçleri içermektedir. İkinci seviyede savunulan değerler ve normlar bulunmaktadır. Temelini ise temel inançlar, varsayımlar ve düşünce sistemi oluşturmaktadır (Öz, 2014: 282). Örgüt kültürünün temel unsurlarından biri değerlerdir. Toplum kültürünü oluştururken örgüt kültürünün kavranması bakımından son derece önemlidir. Her toplumun kendine özgü değerleri bulunmaktadır. Değerlerin yanı sıra normlar ve inançlar açısından da ele alınmalıdır. Böylece örgütten örgüte farklılık göstermesinin temelinde örgütlerin farklı değer, norm ve inançlarının olması sebep olmaktadır (Unutkan, 1995: 47-48). Örgütte,

sembollerin işlevlerinden de söz edilebilmektedir. Örgüt içinde çalışanlar gibi örgüte yeni dâhil olan bireyler de örgütsel yaşamı ve burada hâkim olan değerleri, inançları ve normları büyük ölçüde semboller yoluyla öğrenmektedir. Bu yönden örgütsel semboller kurum çalışanları arasında kullanılan bir irtibat aracı ve örgütsel toplumsallaşma sürecinde de önemli bir öğrenme unsuru olmaktadır (Şişman, 1994: 68).

Kültür, bireylerin ve çevrenin psikolojik olarak bütüne anlam vermelerini sağlayan değerler, tasarımlar, semboller ve simgeler bütünü olarak görülmektedir. Çevre ve sınıfların tecrübelerini, inançlarını, sanat anlayışlarını temel alarak bunların somut kurallarına göre aynı zamanda adet ve gelenekleri ile sosyal bir varlık olarak tüm değerleri içermektedir (Aktan, 2006: 2). Kültür kavramı her ne kadar literatürde yer alsa da farklı yazarların bakış açısına göre ortak noktalardan biri kültürün çok yönlü, her şeyi etkileyen çok düzeyli bir kavram olduğudur. Bir organizasyonda yapılan şeyler kültürün inovasyon eğilimini arttırmaya ya da engellemeye yarayan çok sayıda unsura sahip olduğu yönündedir, dolayısıyla kültürün inovasyonun temel belirleyicisi olduğu ve olumlu kültürel özelliklere sahip olmanın organizasyona inovasyon için gerekli bileşenleri sağladığı sonucuna varılmaktadır. İnovasyonu destekleyen bir kültür, yaratıcılık, risk alma, özgürlük, takım çalışması, değer arama ve çözüme yönelik, iletişimsel, güven ve saygı uyandırma gibi karar vermede hızlı bir şekilde harekete geçecek davranışları içermektedir (Mohammadisadr, Siadat vd., 2012: 148).

3.3.2.3. Yönetim ve Liderlik Tarzı

Liderlik ve yöneticilik kavramları farklı araştırmacılar tarafından farklı anlamlarda kullanılabilmektedir. Liderlik, belirli şartlar dâhilinde şahsi veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere başkalarının fikir ve faaliyetlerini bütünsel şekilde etkileyerek yönlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Liderliğin temelinde başkalarını etkilemek bulunmaktadır (Efil, 2002: 7). Bireysel ve kurumsal performansın gelişimi için liderlik çok önemli bir kavram olarak kabul edildiğinden,

dünya genelinde liderlik çalışmalarında programların başlatıldığı araştırmacıların, teorisyenlerin ve eğitim kurumlarının dikkatini çekmiştir. Bazı teorisyenler liderliği bir özellik veya davranış olarak kavramlaştırırken, diğer araştırmacılar onu ilişkisel açıdan ele almaktadırlar (Âmin, Tatlah and Islam, 2018: 157).

Okul düzeyindeki liderlikte çok boyutlu roller üstlenilmeli ve bir lider başarmak için hedefler belirleyerek bu tür yetenekler ve becerilerle donatılmalıdır. Bir okul lideri; örgütlemek, denetlemek, planlamak, karar vermek, yönetimsel ve finansal görevleri yapmak ve her şeyden önce etkili bir öğretim lideri olmak zorundadır. Liderlik tarzının ayrıca öğretmenlerin motivasyon düzeyini ve iş tatminini etkilediği, okulda bir öğrenme ortamı yarattığı, insan kaynaklarını yönetmek ve okulda bir değişim süreci yarattığı tespit edilmiştir (Rehman, Khan and Waheed, 2019: 139).

3.3.2.4. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların iş ortamından duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlikle beraber kurumun özellikleri ile çalışanların beklentilerinin ve isteklerinin doğru oranda olduğu zaman gerçekleşmektedir (Keser, 2012: 140). İş tatmini kavramı kalitenin korunmasında, insan kaynakları ve herhangi bir organizyonun hayatı konusunda önemli bir unsurdur. İş tatmini, insan kaynakları ve yönetimi alanındaki farklı araştırmacılar tarafından farklı algılanmıştır (Msuya, 2016: 9). Buna göre iş tatmini yapılan araştırmalara göre literatür de farklı tanımları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki tabloda açıklanmıştır (Munir and Zafar Iqbal, 2018: 68, Msuya, 2016: 9):

Tablo 3.5. Literatürde Bulunan İş Tatmini Tanımları

Locke (1976)	İş tatmini kişinin iş tecrübesinden kaynaklanan hoş veya olumlu bir duygusal durum olarak karşımıza çıkmaktadır.
Armstrong (2003)	İş tatmini çalışanların belirli bir işe ya da pozisyona karşı olumlu bir tutum sergilemesidir. Çalışanların işlerine karşı düşmanca ve olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğidir.
Aziri (2011)	İş tatmininin iş yeri hakkında hoş hisler yaşadığını ve çalışanların bir kuruluştaki iş olgusu için motive eden çalışma yeteneklerini olumlu yönde etkilediğini açıklamaktadır.
Riggio (2000), Robbins (2001)	Bireyin işine karşı genel duyguları ve tutumu olarak tanımlanmıştır.
Luthans (1994)	İş tatminini bireyin iş ve iş koşullarına karşı geliştirdiği bir tutum olarak tanımlamıştır.
Spector (1997)	İş tatmini bir insanın işin farklı yönleri dâhil olmak üzere işiyle ilgili neler hissettiğini ölçen bir tutumsal değişkendir.

Aynı zamanda iş tatmininin mutlu veya mutsuz duygusal bir durum olduğu belirtilmektedir. İş tatmini konusundaki diğer teoriler de ise insanlar tarafından elde edilenlere olumlu ve olumsuz cevap verebileceğini, dolayısıyla çalışan performansını güçlendirebilir ve zayıflatabilmektedir. İş tatmini üç yönden anlaşılabilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir (Arifin, 2015: 39):

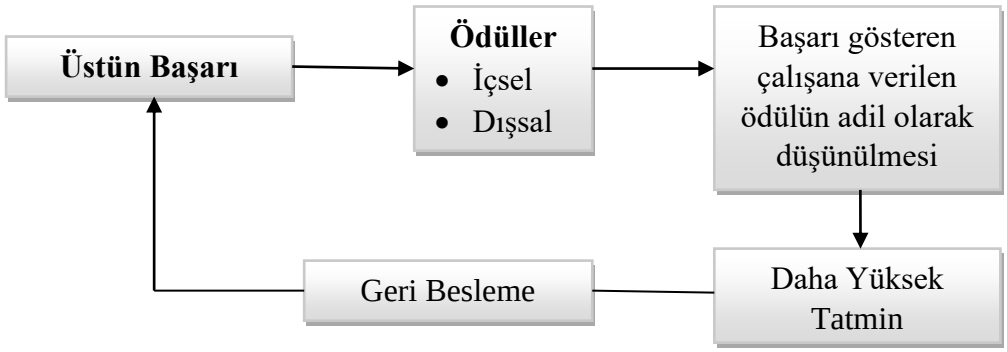
- İş tatmini, bir çalışanın çalışma ortamının durumuna cevap vermektedir.
- İş tatmini, genellikle iş çıktısına veya performansa dayalı olarak değerlendirilmektedir.
- İş tatmini, her çalışanın gerçekleştirdiği diğer tutumlarla ilgili olmaktadır.

Aynı zamanda çalışanlarda iş tatminini oluşturan bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Keser, 2012: 142):

- Birçok insanla iletişim kurma şansının olması,

- Bağımsız çalışma olanağının olması,
- İşin ilgi çekici olması,
- Gelişime açık bir iş olması,
- Çalışma ortamında gezi olanaklarının olması,
- Eve yakın yerde çalışıyor olma,
- Düzenli çalışma saatleri,
- Esnek çalışma imkânının olması,
- İş güvencesinin olması,
- İyi bir sağlık sigortası ve tanınan haklar,
- İş stresinin düşük düzeyde olması,
- Terfi olanağının olması olarak sıralanabilmektedir.

Ayrıca, iş memnuniyetini etkileyen 6 faktör bulunmaktadır. Bunlar; işin kendisi, ücret-maaş, terfi, gözetim, iş grubu ve iş-bağlantı ortamıdır. İş tatmini, bir meslekte çalışmaktan memnuniyet duygusu olarak tanımlandığından dolayı daha özellikli olarak, bir bireyin işle ilgili ihtiyaçlarının karşılandığını hissettiği dereceyi ifade etmektedir. İş tatmini hem dışsal hem de içsel ödüller ile ilgilidir. Dışsal memnuniyet, maaş ve menfaat, terfi, statü, güvenli bir ortam ve iş güvenliği gibi kuruluş tarafından verilen ödüllerden gelir. İçsel memnuniyet kaynakları ise bireyde bulunur ve performansla ilgilidir. Öğretmenlerin karar alma sürecine katılmaları için fırsatların açılması büyük memnuniyet ve iş tatminine neden olmaktadır (Van Dat, 2016: 60). İş tatmini ve başarı arasında da karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini başarıyı oluşturmaktadır ve üstün başarıda tatmini arttırmaktadır. Böylece başarı-iş tatmini arasındaki döngü oluşmaktadır (Erdoğan, 1996: 248).



Şekil 3.7. İş Tatmini ve Başarı Arasındaki İlişki

Kaynak: Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış,* C: 1, Avcıol Basım Yayım, İstanbul, ss.248.

İşletmelerde çalışanların işlerindeki tatminin hangi düzeylerde ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiği konusunda bilgi sahibi olunduğunda büyük bir önemi vardır. Böylece, çalışanlar için potansiyel ve yeteneğine uygun bir sektör dağılımı ve yaratıcılıkları maksimum düzeyde gerçekleşecektir. Bu tür bir uygulama çalışma ortamında uyum söz konusu olduğunda çalışanların kişisel moral uyumlarının sağlanması açısından da önem kazanmaktadır. Yapılan iş bilincinin oluşturulması yönünde oluşan planlamalarda iş tatmini kavramına önem artmaktadır (Silah, 2000: 114).

3.3.2.5. Mobbing

Latincede anlamı "mobile vulgus" kelimesinden türetilen "mobbing" kelimesi, tutarsız, kargaşa hali, şiddete yönelen topluluklar gibi anlamlar ifade etmektedir. İngilizcedeki anlamı ise "mob" bir yerde toplanmak, sataşmak ve kışkırtmak anlamında kullanılmaktadır. 1980'li yıllarda Dr. Heinz Leymann'a göre mobbing kavramı çalışma yaşamındaki zorlama, şiddet ve bunaltma hareketlerini tanımlamak olarak ifade edilmiştir. Bu durumda Leymann'a göre mobbing, ruhsal bir saldırıdır. Böylece bir veya birkaç kişi tarafından diğer bir kişiye yönelik olarak düşmanca ve farklı yöntemlerle düzenli bir formda uygulanan psikolojik bir terör

olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 2009: 318-319). En doğru ifadeyle mobbing olgusu yıldırma ve işyeri sendromu olarak açıklanmaktadır (Çobanoğlu, 2005: 19).

Çalışma ortamındaki mobbing kavramı sırasında sunulan tavırlar beş şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, kendini ifade etme ve iletişime yönelik mobbing uygulamaları, iş ve çalışmaya yönelik mobbing davranışları, sosyal ilişkilere yönelik mobbing davranışları, kişiliğe yönelik mobbing davranışları ve son olarak da kişisel sağlığa yönelik mobbing davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlarda oluşan mobbing davranışının genellikle üstlerin astlara uyguladığı ifade edilmektedir. Fakat mobbing davranışı çalışma arkadaşlarına olmak üzere yatay ve aşağıdan yukarı veya yukarıdan aşağı olmak üzere dikey pozisyonda gerçekleştirilebilmektedir. Ancak en çok meydana çıkan mobbing davranış tarzı genellikle güç farklılığından dolayı ortaya çıkan yukarıdan aşağıya doğru olan davranışlardır (Gözüm ve Karaçor, 2017: 511-512).

Yapılan yazın çalışmalarına göre mobbing etkisi altında kalan kişilerin duygusal zekâları yüksek olarak tespit edilmiştir. Bu bireylerin üretkenlik, doğruluk, şefkat ve eşitçi olma duyguları giderek çoğalmaktadır. Kurum içinde önde olan ve kariyer basamakları, işte ilerleme konusunda gelecek vaat eden kişilerden oluşmaktadır. Böylece rakipleri ve üst yönetim tarafından mağlup edilmesi kaçınılmaz bir tehdit olarak görülebilmektedir. Oysa bu kişiler, çalışma ortamlarını seven, yaptıkları işlerle bütün olan aynı zamanda kurumun amaçlarına inanan ve yürekten katkıda bulunan kişilerdir (Çobanoğlu, 2005: 23). Mobbing kavramını oluşturan ve oluşumlara bağlı olarak başlayan bazı gelişmeler aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Seçkin, 2011: 238):

- Eleştirel olaylar ve çatışma durumu,
- Psikolojik yıldırma ve küçük düşürülme ile mobbingin başlama aşaması,
- Personel yönetimi, yönetimin hatalı tutumu ve mobbingin görmezden gelinmesi,

- Kovulma ve işine son verilme olarak sıralanmıştır.

Psikolojik taciz olarak karşımıza çıkan mobbing kavramının bazı aşamaları bulunmaktadır. Bunlar başlıca; suçlama, duygusal işkence, küçük düşürme, taciz ve bir kişiyi aynı anda işyerinden dışlamayı amaçlayan tüm davranışları uygulamak neredeyse imkânsız olduğundan, mobbing aşamalı bir süreç olarak uygulanmaktadır. Genellikle mobbing, çalışanların karakterine, dürüstlüğüne, güvenilirliğine ve mesleki yeterliliğine yönelik saldırı ile başlar ve kişisel imaja, çalışma ortamındaki tavrına kadar saldırmaya devam etmektedir (Demirağ ve Çiftçi, 2017: 1). İş ortamında mobbing bireylerde aşırı strese, dışlanmışlığa, içinde yaşadığı korkulara, sindirim sistemi rahatsızlıklarına, uyku bozukluklarına, depresyona ve endişelere neden olmaktadır (Dikmetaş, Top ve Ergin, 2011: 3). Böylece sağlık sorunları yaşayan çalışan hem işe kendini veremeyecek hem de çalışmak zorunda kaldığı için presenteeisme neden olacaktır.

Özellikle konu dahilinde olan eğitim sektöründe de mobbing olgusu karşımıza çıkmaktadır. Öğretmen, öğrenci ve idareci üçgeni içinde çoğunlukla öğrenciler duygusal sendrom yaşamaktadırlar. Bazı durumlarda da idareciler özellikle genç ve düşünceleri yeni olan öğretmenlere karşı uygulamaktadırlar (Çobanoğlu, 2005: 144). Öğretmenler ve idareciler ikna, iletişim, kriz yönetimi konularında bilgi sahibi olmalıdırlar. Olayların başlangıç noktasından yakalayarak önleyebilmelilerdir (Çobanoğlu, 2005: 150).

3.3.2.6. İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları

İş kazası, çalışanın iş süresince çalışma koşulları, işin nitelikleri ya da kullanılan makine, araç gereçlerden dolayı uğradığı zarar ile kişinin işgücünü kısmen veya tamamen kaybettiği bir olay olarak tanımlanmaktadır. İş kazalarının meydana gelmesinde teknik, sosyal, psikolojik ve çevresel birçok neden bulunmaktadır. Çalışanların kullandığı makineler, kişinin dikkatsizliği ve yorgunluğu, iş yerindeki çalışma arkadaşları ve çevre koşullarının hepsi iş kazası oluşturabilmektedir. En sık

kullanılanları ise güvensiz koşul, tehlikeli durum ve insana bağlı nedenlerdir (Kılkış, 2014: 10-11). Meslek hastalığı, iş kazasından farklı olarak tamamen mesleki kaynaklıdır. Çalışanın yaptığı işten kaynaklanan meslek hastalığı iş yeri ortamında mevcut olan faktörlerin etkisi ile meydana gelen hastalıkların tümünü kapsamaktadır. Aynı zamanda meslek hastalığı iş kazası gibi hemen çıkan bir olay değildir. Aksine zaman alan ve hastalığın ilerlemesine yol açan bir durumdur (Kılkış, 2014: 14-15). Öğretmenlik gibi hizmet sektöründe oluşan meslek hastalıkları daha çok baş ağrısı, sorumluluk bilincini kaldıramayarak depresyona girme gibi ruhsal çöküntü halleri olabilmektedir.

Mesleki yaralanma, mesleki sağlığın bir parçasıdır. Yapılan çalışmalar, işyeri yaralanmaları ve ölümle sonuçlanan kazaların %85'inin kaçınılabilir olduğunu ve bu kazaların insan hatasından kaynaklandığını göstermektedir. İş kazalarının sayısını azaltabilmek için öncelikle meydana gelmiş kazaların sistematik bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Bu inceleme, özellikle iş güvenliği çalışmalarının yönlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Genel olarak örgütlerdeki sağlık ve güvenlik uygulamalarının istenen düzeyde olması için, düzenleme ve yükümlülükler arasındaki karşılaştırmalarda yönetsel maliyetlerin rolünün göz önüne alınması gerekmektedir. Ayrıca çalışanlar hastalıkları olmasına rağmen işe gitme davranışı gösterdikleri zaman hem kendi sağlıklarını hem de çalışma arkadaşlarını tehlikeye sokmaktadırlar. Bu yüzden presenteeism davranışı sergilemeden önce bilinçli davranarak dikkat etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla da örgütlerde bir sosyo-ekonomik kontrol sisteminin gerekliliği açıklık kazanmaktadır. Örgüt çalışanları, personel devrinden işe gitmeme düzeyine ilişkin verileri izleyerek endüstriyel kazaların sayısı, iş güvenliği ve sağlık performansı değerlendirmelerine alternatif ölçütler önermektedir (Yavan, 2017: 255). Meslek hastalıkları ve iş kazaları çalışanların hem sağlığını hem de hayatını tehdit eden önemli konulardır. Ayrıca çalışma ortamını verimlilik ve maliyet açısından büyük ölçüde etkilemektedir. Bu sorunlar presenteeisme neden olmaktadır.

3.3.3. Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler

Presenteeism kavramının ortaya çıkmasında kişilik, işkoliklik, tükenmişlik sendromu, yaş ve hizmet süresi, işsiz kalma korkusu ve eğitim durumu gibi kişisel faktörler mevcuttur. Bunların presenteeism üzerindeki nedenleri bu bölümde açıklanacaktır.

3.3.3.1. Kişilik

Kişilik kelimesi, Latincedeki "Persona" kavramından gelmektedir. Psikologların uzlaştıkları bir tek kişilik tanımı bulunmamaktadır. Davranış bilimi açısından insanların zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının tümünün kendilerine özgü davranış ve hayat biçimine etkisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu yaşama biçiminin içinde bilinen veya bilinmeyen birçok nitelik mevcuttur. Bunlar kabiliyet, zekâ, eğitim, hissiyat, arkadaşlık, gelenekler, konuşma şekli, sorumluluk, konuşkanlık vb. gibi kavramlarla örneklendirilebilir. Aynı zamanda kişilik kavramı, kişinin doğumundan ölümüne kadar devam eden bir süreçtir. Böylece her bireyin kendine özgü kişiliği bulunmaktadır (Zel, 2011: 9-10). Toplumsal yaşamda kişilerden bahsedilirken çoğu zaman kişilik sahibi, güvenilir kişi, kişiliği zayıf veya kişiliği silik gibi deyimler kullanılır ve buna bağlı olarak kişilik hakkında tanımlar yapılmaktadır. Bu da kişilik terimini vurgulamak için kullanılmaktadır (Güney, 2014: 185).

Kişilik genel anlamda bireyi başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik kavramından bir insanın objektif ve sübjektif yanlarıyla diğerlerinden farklı kılan duygu, düşüncelerinin bütünü anlaşılmaktadır (Köknel, 1997: 19). İnsanın başkaları açısından kişiliği onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır. Kişiliği belirleyen bazı faktörler şunlardır (Eren, 1993: 40):

- İnsanları diğer kişilerden ayıran dış görünüşleri,
- İnsanların faaliyet alanı ile ilgili rolü veya görevi,
- Çalışma hayatında sorumluluk alan bireyin zekâ, enerji, ahlak gibi potansiyel yetenekleri,
- Kişinin içinde bulunduğu toplumun özellikleridir.

Kişilik bu özellikler açısından incelendiğinde benlik kavramı ortaya çıkmaktadır ve bireyin sahip olduğu özellikler dâhilinde kendini başkalarından ayıran başlıca özelliklerini ortaya koymaktadır (Eren, 1993: 41). Kişilik kavramını belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Kişiliği bir olgu olarak düşünmek yerine birçok olguda bütünleştirmek daha doğru olacaktır. Bu olgular aşağıdaki gibidir (Zel, 2011: 19):

- Karakter
- Mizaç
- Yetenek olarak tüm kişilik özelliklerini üç başlık kapsamında düşünmek gerekmektedir.

Sabır, cesaret, girişkenlik, iyimserlik, akılcılık ve gerçekçilik gibi kişilik özellikleri bulunmaktadır. Bu kişilik özellikleri davranışların alışkanlığa dönüşmesiyle beraber kendini göstermektedir. İnsanlar çalışma ortamında kendilerinden beklenen davranışlara göre kişilik özellikleri sergileyebilmektedir. İnsanların kişilikleriyle sergiledikleri rolleri uyumlu olmaması halinde sorun yaşayacaklardır. Fakat nasıl davranacaklarını bilen insanlar sergileyecekleri olumlu tutumlar ile ekip çalışmasını kolaylaştıracak ve kurum içi performansı da yükseltecektir (Barutçugil, 2011: 19-20).

Kişilik kavramının oluşturduğu bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Zel, 2011: 25):

- Kişilik yaratılıştan gelen ve büyüme şartlarıyla öğrenilen bilgilerin tamamının oluşmasıyla meydana gelmektedir.
- Kişilik kazanılan eğilimlerin düzenlenmesidir.
- Her bireyin şahsi niteliğini diğer bireylerden ayıran birtakım farklılıkları mevcuttur.
- Birey farklı toplumlar içine girdiği zaman toplumsal koşullar ve çevre şartlarından dolayı farklı davranış gösterebilmektedir.
- Her bireyin kişilik özelliklerinde doğuştan edinmiş oldukları tek bir huy bulunmaktadır.
- Kişilik davranışlara yön vermektedir.
- Kişilik, bireysel kararlılığın sonucudur. İnsan ne ölçüde zihinsel denge ve kararlılığa sahipse o ölçüde uygun kişiliğe sahip olacaktır.

Bu olguların dışında toplumsal etmenler de kişiliğin belirleyicileri olmaktadır. Yaşadığımız aile yapısı ve yaşantısı, büyüdüğümüz ortam ve çevremizde olan insanlar ile de kişilik yapıları değişiklik göstermektedir (Emre, 2003: 407).

3.3.3.2. İşkoliklik

İşkoliklik kavramı, bireyin işte çok uzun saatler geçirmesi, sürekli işleri ile meşgul olması, işlerine karşı güven duyması ve çalışma aralarında bile işi bırakmaması olayını ifade etmektedir. Literatürde işkoliklik terimi ilk defa 1971 yılında Oates'in "Bir İşkoliğin İtirafları" adlı kitabında kullanılmıştır. İşkolizm hem pozitif olarak hem de negatif bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca insanların normal yaşamsal aktivitelerinin dışında çok fazla derecede işe düşkünlük ve çalışma alışkanlıklarını düzenlemede yetersizlik, çalışma taleplerine yoğunlaşma yoluyla ortaya çıkan bir rahatsızlık olarak tanımlanabilmektedir (Temel, 2006: 106-107).

İşkoliklikle kişi için çok önemli olduğu için çalışmazsa psikolojik sağlığı bozulmaktadır. Ancak bu kadar çalışma arzusu bireyin bazı kişisel ve sosyal

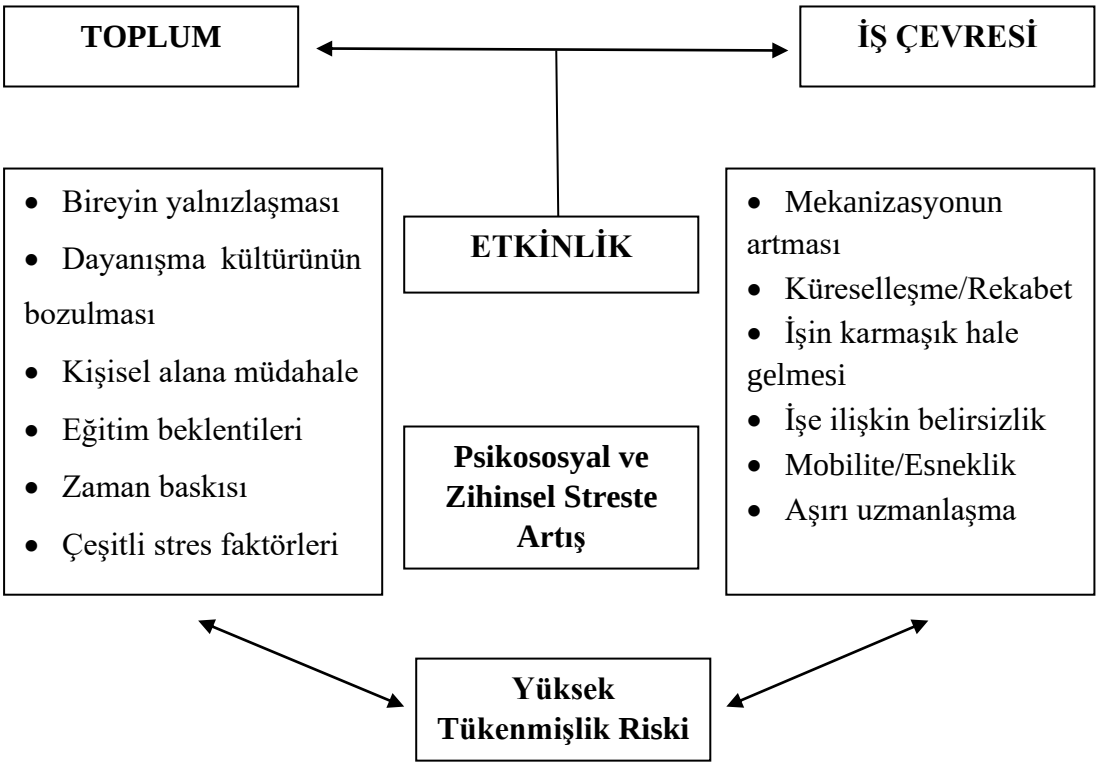
sorumluluklarını ihmal etmesi sonucuna da neden olabilmektedir. Bu sorumsuzlukla ise kişi hem kendine hem de toplumsal çevresine yabancılaşmaktadır (Silah, 2000: 116). İşkolik olma davranışı, bireylerin günlük hayatlarında farklı etkiler yaratmaktadır. Bu etkiler; kişisel olmakla beraber aile yaşamındaki etkiler ve organizasyondaki etkiler olarak ifade etmek mümkündür. Aşırı çalışma eğilimi, beynin kimyasal yapısını etkilemektedir. Beyne aşırı yüklenme sonucunda hormonsal denge bozulmakta ve kişide sarhoşluğun yarattığı uyuşukluk etkisi yaratmaktadır. Bu durum işkoliklerin düşünme yeteneğinin zayıflamasına neden olmaktadır. Böylece kafası bilgiyle dolan çalışan verimsizleşerek presenteeisme neden olacaktır (Temel, 2006: 118).

3.3.3.3. Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik kavramı ilk olarak Freudenberger tarafından ağırlıklı olarak sosyal ve etik sorumluluğu yüksek işlerde çalışan insanları etkileyen bir sendrom olarak tanımlanmıştır. Sendrom kısacası, yorgunluk, düşük kişisel başarı ve duyarsızlaşma kaynaklı olarak oluşmaktadır (Bauer, Stamm vd., 2006: 199). Tükenmişlik sendromu 1970'lerin başında, özellikle sağlık çalışanları olmak üzere, insana hizmet veren tüm profesyonel kurumlarda oluşmaktadır. İşteki duygusal stresle başa çıkamama, yetersizlik ve bitkinlik duygularına yol açan enerji ve kaynakların aşırı kullanımı olarak tanımlanmaktadır. Her ne kadar depresyon, insanın hayatının neredeyse her yönünü etkilese de tükenmişlik belirtileri yalnızca işte ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte genel refahı da azaltmaktadır (Poncet, Toullic vd., 2007: 698).

Tükenmişlik kavramı, insanların özellikle insan hizmetlerinde ve sağlık hizmetlerinde çalışan insanlar arasında işleriyle olan ilişkilerini açıklamaktadır. Tükenmişlik, iş stresine uzun süre maruz kalmaktan kaynaklanan psikolojik bir durumdur. Bu sendrom, mesleki ve özel hayatı ilgilendiren depresyonun aksine, çalışma bağlamına özgüdür. Tükenmişlik kavramının üç faktörü bulunmaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir.

Tükenmişlik belirtileri sinirlilik, duygusal dengesizlik, meslektaşlarla ilişkilerde sağlamlık ve yeme problemleri, yorgunluk veya uyku bozuklukları gibi şikayetleri içermektedir (Embriaco, Papazian vd., 2007: 483). Yapılan araştırmalara göre tükenmişlik kavramı başlıca toplumsal yapıdan ve iş çevresinden kaynaklı stres sonuca oluşabilmektedir. Bu etkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Çavuş ve Aksay, 2011: 260).



Şekil 3.8. Tükenmişlik Olgusu: Toplum ve İş Yaşamı Arasındaki Etkileşim

Kaynak: Çavuş, M. F. ve Aksay, B. (2011), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar,* Edit: Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel, C: 1, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa, ss.260.

Örgütsel çalışma ortamında iyileştirmeye yönelik yapılan her türlü faaliyet tükenmişliği azaltıcı ve önleyici bir etki yaratacaktır. Örgütsel düzeyde yapılan başa çıkma faaliyetleri bireysel önlemlere göre daha kalıcı sonuçlar vermesi bakımından da önemlidir. Bu kapsam içinde yer alan yöntemler; kişisel gelişimin teşvik edilmesi,

ödüllendirmenin teşvik edilmesi ve işyeri sağlık hizmetlerinin sunulması şeklinde sayılmaktadır (Çavuş ve Aksay, 2011: 264).

3.3.3.4. Yaş ve Hizmet Süresi

Bireylerin yaş aralıkları ve çalışma hayatı boyunca geçirdikleri hizmet süreleri sadece genel yönergeleri göstermek adına kullanılmıştır. Modellemeler yaş kategorilerinden ziyade kariyer evrelerine dikkat çekmektedir. Bu modellemeler ve kariyer yolculuğu aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Pınarbaşı ve Erdoğmuş, 2017: 15):

Keşif-arayış evresi, genellikle yirmili yaşların ortasına denk gelen ve kişinin okuldan işe geçiş yaptığı kariyer evresidir. Özellikle iş gücüne katılmadan önce, kişiler kariyerleri hakkında çok kritik tercihler yapmaktadırlar.

Başlangıç evresi, kişinin iş aramaya başladığı ve ilk işini bulduğu evredir. Başlangıç evresi iş arayışı ile başlamakta ve ilk işi kabul etmeyi, iş ortamı tarafından kabul görmeyi, işi öğrenmeyi ve başarı veya başarısızlığın ilk somut kanıtını edinmeyi içermektedir.

Kariyer ortası evresi, performanstaki sürekli gelişimler ve düzeltmeler gibi performanstaki bozulmalar ile ifade edilmektedir. Birçok kişi, bu kariyer aşamasına gelene kadar kariyerle ilgili ilk ciddi sorunlarıyla yüzleşmek istememektedir. Bu evrede bireyler ya performanslarını geliştirmeye devam edebilir ya da kötüleşmeye başlayabilmektedirler.

Kariyer sonu evresi, bireylerin artık meslekleriyle ilgili öğrenme yapmadıkları, aynı zamanda bireylerden önceki yıllara kıyasla daha üstün performans seviyeleri beklenmediği bir kariyer evresidir.

Gerileme evresi, genellikle emeklilikle sonuçlanan bir kişinin kariyerinin son aşamasıdır.

3.3.3.5. İşsiz Kalma Korkusu

İşsiz kalma korkusu, işsiz geçen süre ile benzer sonuçlar yaratmaktadır. İşsizlik gibi belirli bir çalışma süresinde bekleme olması insana yaşamını ve geleceğini belirleme gücünü kaybettiğini hissettirebilmektedir. Yani temel insani gereksinmelerinden birisi olan kendini güvende hissetme duygusunu zayıflatmaktadır. Araştırmalarda, işsizlik korkusunun ücretli çalışan üzerindeki yıkıcı etkilerinin, işle ve işin organizasyonuyla dolaysız ilişkisi bulunan elverişsiz çalışma koşulları, zaman baskısı vb. sorunların yol açtığı etkilerden daha ağır olduğunu göstermektedir (Mütevellioğlu, 2013: 182).

3.3.3.6. Eğitim Durumu

Presenteeism kavramı ile çalışanların öğrenim durumları arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Çünkü bireylerin eğitim durumu ne kadar yükselirse eğitim yerlerinde çalışma olanakları da artmaktadır. Ağır olan işte çalışan bireylerin fiziksel rahatsızlıkları daha çok artacaktır. Fakat eğitim alanında çalışanlar daha çok bedensel ve fiziksel olarak yorulmadıklarından dolayı, beyin gücü ile çalıştıkları için ruhsal rahatsızlıkları daha çok artmaktadır (Bal, 2014: 19).

3.3.4. Çevresel Nedenler

Günümüz globalleşme dönemiyle birlikte çalışma yaşamında giderek artan belirsizlikler; çalışanlara iş hayatlarında kısa vadeli çözüm arayışları, sözleşmeler, projeler olarak yansımakta ve onların yaşamlarını da belirsiz hale getirmektedir. İşsiz kalma sorunu yaşayan çalışanlar açısından ise sosyal, ekonomik ve psikolojik sorunlar yaratan olgular yaşanmakta ve işsiz kalma korkusu daha çok yaşamaktadırlar. Bu durum, hali hazırda işi olanların işsiz kalma kaygısı ile bir yandan çalışma yaşamlarının kalitesini önlerken, bir yandan yaşam doyumlarını

azaltmaktadır. Çalışanın işte yaşadığı davranışları ve tutumları yanında, ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde de yarattığı negatif etkileri ortaya koymaktadır. İş güvencesizliği nedeniyle işyerinde mutsuz, geleceklerinden endişeli olan çalışanların, iş doyumları, performansı, işe ve kuruma bağlılığı da azalmaktadır (Çakır, 2007: 135-136).

Ülke geneli ve dünya ekonomisindeki oluşan bu belirsizlikler, ekonomik sıkıntı, hayatın pahalı oluşu, yüksek enflasyon oranları, refah seviyesinde yaşanan düşüşler, yerleşme sorunları gibi bireylere olumsuz sonuçlar doğuran olaylar birer stres kaynağı oluşturmaktadır. Yaşanan olumsuz olaylardan dolayı işsiz kalmamak ve gelirlerin yükselmesi için bireyler işte fazla zaman geçirme ya da başka iş arayışı içine girmektedirler. İşte fazla çalışarak geçirilen zaman yorgunluğa ve strese neden olabilmektedir. Maddi olarak sıkıntı yaşayan bireylerde kişisel sorunlar meydana gelmektedir. Bu sorunlar bireylerin hem kendisi hem de yakın çevresi için büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Maddi sıkıntı yaşayan bireyler ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklarla karşılaşır ve tedavi için yeterli kaynağı bulamaz. Bunun sonucu olarak bireyler presenteeism sorunuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca işlerinin konumlarından dolayı yoğun trafik, gürültü, çevre kirliliği gibi nedenler de işe giderken karşılaşılan önemli stres kaynaklarından biridir. Şehir merkezinde veya çevresinde bulunan işyerine ulaşım sorunları için gerekli yatırımlar yapılması gereken ve beklenen önemli bir konu haline gelmektedir (Öğe, 2018: 59).

3.4. Presenteeismin Neden Olduğu Hastalıklar

Presenteeisme sebep olan hastalıklar başlıca baş ağrısı, üst solunum yolları rahatsızlıkları, bel ve boyun fıtıklarına bağlı ağrılar, kas ağrıları, alerji, bunalım, strese bağlı üzüntü, yüksek tansiyon, astım, şeker hastalığı, uyku bozukluğu ve bağırsak enfeksiyonları olarak gösterilebilir (Üzüm ve Şenol, 2019: 5). Bunun yanında migren, alerji, gastroözofagealreflü hastalığı, zihinsel sağlık sorunları ve kas-iskelet sistemi ağrısı dâhil olmak üzere, mevcut hastalık riskini arttırdığı tespit edilmiştir. Özellikle endişe verici olanı, yüksek fiziksel iş yükü olan işlerde

kullanılan kas iskeleti rahatsızlıklarından etkilenen denekler arasındadır; çünkü kaslar, tendonlar ve bağlar gibi etkilenen vücut yapıları, fiziksel zorlanmanın etkilerine daha duyarlı olabilir, bu nedenle semptomları arttırabilir. Bu rahatsızlıklardan dolayı iyileşme olasılığı uzun da sürebilmektedir (Errico, Viotti and Baratti vd., 2013: 276-277).

Presenteeism ilk tespit edildiği andan itibaren, araştırmacılar bunu olumsuz örgütsel davranış olarak görmektedirler. Çalışanların kendileri için riskli davranış olarak kabul edilir, çünkü küçük hastalıkları etkili bir şekilde çözebilecek işten izin almalar art arda erteleyerek, daha ciddi hastalıklar gelişebilir. Presenteeism kuruluşlar için iki şekilde olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Birincisi, çalışanlar yalnızca sağlıklı meslektaşlarla aynı verimliliği daha fazla zaman veya çaba harcayarak üretebilmeleri nedeniyle olumsuz düşünebilmektedirler. İkincisi, kolektif performans, çalışanların hasta meslektaşlarına yardım etmeye kalktığı için bu durumda hasta çalışanların bulaşıcı hastalıkları meslektaşlarına geçirebileceği için olumsuz etkilenebilmektedirler (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli and Hox, 2009: 51-52). Ayrıca genel sıhhatin bozulması, maddi sıkıntıların yaşanması, duygusal tükenmişlik, depresyon ve iş-aile çatışması gibi kişisel faktörlerin de presenteeismin ortaya çıkmasında etkili olduğu ifade edilmektedir (Kaygın, Kerse ve Yılmaz, 2017: 187).

Sağlığı kötü olan çalışanlar için iki alternatif vardır. Bunlar hastalığı kabullenme ve hastalığı yok saymadır. Bununla birlikte, gelecekte oluşacak sağlık üzerindeki olası etkileri, potansiyel sağlık riskinin artması olarak düşünülmektedir. Hasta olmasına rağmen art arda işe giden çalışanlar gerekli dinlenme ve beraberindeki toparlanmalara sahip olamayabilir ve bu da stres ve negatif yüke neden olabilmektedir. Aşırı negatif yüklenme, örneğin sistem, beyin fonksiyonu ve bağışıklık sistemi gibi sigara, aşırı alkol tüketimi ve rahatsız uyku gibi sağlıksız davranışlar gibi birçok olumsuz sağlık etkisine neden olmuştur. Bu nedenle, hastalığın tespiti, bireydeki yüksek stres düzeyinin bir göstergesi olabilir aynı zamanda devam edebilmektedir. Ayrıca, hastalığın erken evresinde (örneğin soğuk

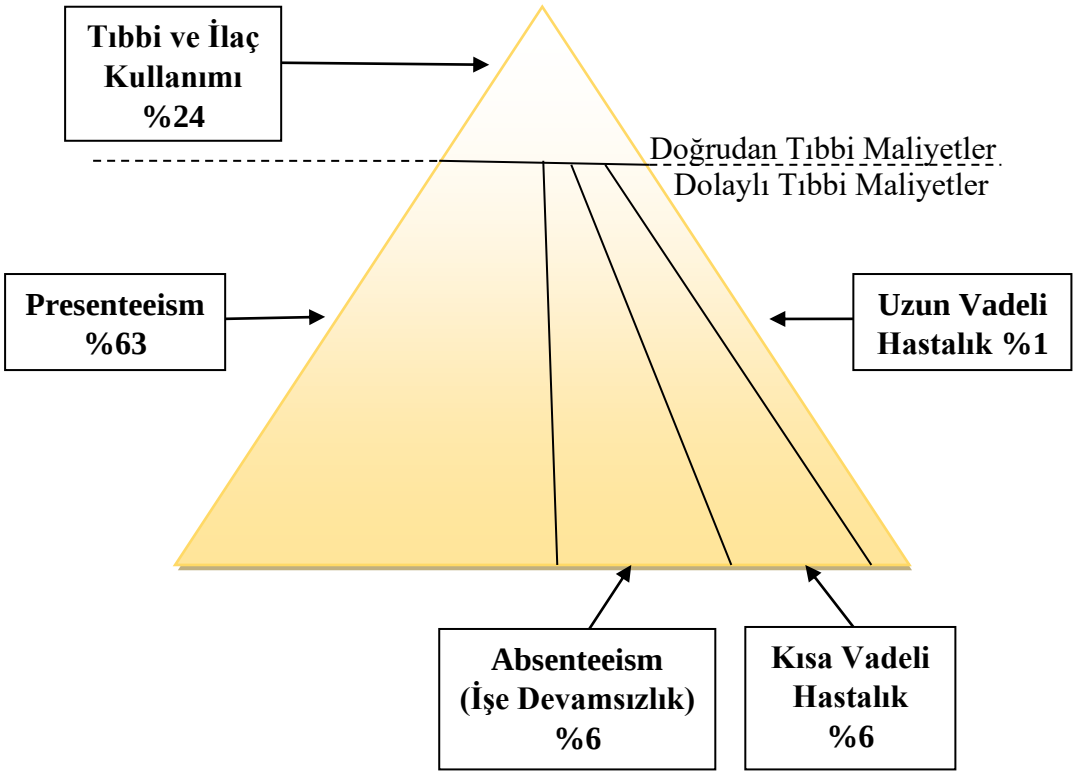
algınlığı) tedavi edilememesi daha ciddi bir hastalığa da yol açabilmektedir (Bergström, Bodin, Hagberg, Lindh, Aronsson and Josephson, 2009: 1180).

3.5. Presenteeismin Maliyeti

Presenteeism, üretkenlik ve sağlık açısından büyük problemler oluşturarak, kurumları önemli maliyet kayıpları ile karşı karşıya bırakmaktadır (Yıldız, Yıldız ve Mologlu, 2015: 208). Presenteeism, çalışanın tam kapasitesine ulaşamayacağı anlamına gelir ve bu nedenle işveren için verimlilik kaybına neden olur. Bazı araştırmacılar, presenteeism maliyetini tahmin etmeye çalışmıştır ve bazıları bunun maliyetleri bile geçtiğini öne sürmüşlerdir. Çalışan için yapılan harcamaların yanı sıra, bireysel çalışan için presenteeism sonuçları incelenmiştir. İyileşme sürecini hastalıktan dolayı engellediği için çalışanın sağlığına zarar vermektedir. Bu da maliyetleri artırmaktadır (Janssens, Clays, Clercq, Bacquer and Braeckman, 2013: 132).

Kronik sağlık sorunları iş ve verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve sağlık bakım maliyetlerini artırır. Kısmen işverenlerin sağlık sigortası primleri ve sağlık yardımı planları için ödenen tazminat talepleri olarak tahakkuk eden bakım masrafları, sağlık sigortası primleri, indirimler, ödemeler ve cepten yapılan harcamalar aracılığıyla çalışanlar tarafından artan bir şekilde karşılanmaktadır. Ek olarak, işverenler, çalışanlarının işteyken kaybettikleri verimliliği, çalışan işteyken ancak sağlık sorunu nedeniyle bozulmuşken uygulamış oldukları verimliliği içeren çalışanlarının hastalığına bağlı dolaylı maliyetlere maruz kalmaktadır (Burton, Pransky, Conti, Chen and Edington, 2004: 38).

Presenteeism birçok işveren açısından fark edilmeyen ve işyerinde verimlilik kaybı sorunu örgütler için sağlıkla ilgili diğer maliyetlerden çok daha pahalı olabilmektedir. Aşağıda bulunan Şekil 3.9'da tıbbi ve ilaç kullanımındaki harcamalar doğrudan tıbbi maliyetleri oluşturmaktadır. İşe devamsızlık giderleri ise çalışan işte yokken ödenen masrafları oluşturmaktadır (Hemp, 2004: 53).



Şekil 3.9. Presenteeismin Gizli Maliyetleri

Kaynak: Hemp, P. (2004), "Presenteeism: At Work-But Out of It", *Harvard Business Review*, Vol: 82, No: 10, ss.53.

Presenteeismin işletme üzerindeki sonuçları işletmelere yüklediği maliyetlerdir. Bu maliyetler şu şekilde sıralanmıştır (Demirgil ve Mücevher, 2017: 242-243):

- Rahatsızlığı nedeniyle işten ayrılan çalışanın yerine yeni çalışan alınacaktır.
- İşten ayrılmalar, eğitim masraflarını arttırmaktadır.
- Presenteeismin en büyük zararlarından biri verim düşüklüğüdür. Çalışanlar rahatsızlıkları nedeniyle kendilerinden beklenen performansı sergileyememektedirler.
- Çalışanlara rahatsız olmaları ya da olmamalarına bakılmaksızın aynı maaş ödenmektedir.

- İşten ayrılmalar sonucunda çalışanlar arasında, ayrılma nedeniyle ilgili olarak dedikodular çıkacaktır. Bu dedikodular sonucunda diğer çalışanlar da aynı olayları yaşama korkusu yasayacaklardır. Buda çalışma etkinliğini azaltacaktır.
- Ayrılan işgücü yerine, yeni doğru ve nitelikli işgücünün bulunması için geçebilecek süre işletme için olumsuzluk teşkil edecektir. - İşlerin sürekliliğini sağlamak için ayrılan işgücünün yerini şirket bünyesinde çalışan başka kişi veya kişiler dolduracaklardır. İşin gereklerini bilmeyen çalışanlar, aksaklıklara neden olabilecek hatta yanlışlıklar yapabilecektir.
- Ruhsal ve bedensel açıdan rahatsızlıkları olan çalışanlardan tam anlamıyla etkin bir performans beklenemez. Bu gibi rahatsızlıklar beraberinde yoğunlaşma sorunlarını getirecek ve iş kazalarına neden olabilecektir.
- İşten ayrılan kişinin yerine, istihdam edilen yeni çalışan, uyum sürecini hızlandırmak için fazla mesaiye kalmak zorunda kalacaktır. Fazla mesai, hem işletmeye ek bir maliyet unsuru getirecek hem de çalışanı yoracak ve aşırı çalışma yüzünden presenteeisme sebebiyet verebilecektir.
- Presenteeism nedeniyle meydana gelen iş gücü kaybı sadece örgütleri etkilemekle kalmayacak dolaylı yolla da olsa ülke ekonomisini olumsuz yönde etkileyecektir.
- Kişilerin yakalanmış olduğu hastalıklar ve rahatsızlıklar, öncelikli olarak onların yakın çevrelerini etkiler. Hastalık ve rahatsızlık, yayılarak değil ise de ruhsal açıdan olumsuz yönde etkiler. Buda zaman içerisinde genel toplum sağlığını etkileyecektir.

Bu etkilerle beraber hem işletmede hem çalışanın kendisinde ve hem de ülke ekonomisi ve çevrede çeşitli olumsuzluklara neden olabilen presenteeisme karşı her iki açıdan da korunmasına yönelik çeşitli önlemler alınması gerekmektedir. Çalışan bireylerin iş ve özel hayatında tatmin düzeyinin yüksek olması için zaman yönetimi konusunda eğitimli ve planlı olmasının hayatın tüm alanına taşınması gerekmektedir (Demirgil ve Mücevher, 2017: 243). Bu durumları yaşayan çalışanlar ve kurumlar

hem kurum içi hem toplum açısından ciddi maddi sorunlar yaşamaktadırlar. Özellikle de çalışanlar açısından ortaya çıkan maliyet sorunları göz ardı edilemeyecek boyuttadır. Çalışanlar hem uzun vadede ciddi sağlık sıkıntıları yaşayıp hem de o işyerinde kendilerini mutsuz hissetmektedirler (Demirbulat ve Bozok, 2015: 9).

3.6. Presenteeism İle Mücadele Etme Yöntemleri

Presenteeism kavramı problemin sadece çalışanların ya da işletmelerin sorunu olmadığı, bu nedenle çözüm söz konusu olduğu zaman her iki tarafa hatta devlete bile bu aşamada sorumluluk düşmektedir. Ancak çalışanların hem somut olarak hem de ruhsal açıdan tam anlamıyla işte var olması konusunda kurumların uygulayacağı çözümler çalışanlar için hayati önem taşımaktadır (Çiftçi, 2010: 165).

3.6.1. Örgüt Kültürünü Yeniden Şekillendirmek

Örgüt kültürünü yeniden yapılandırma işlemi çalışanların birtakım kaygı veya korku yaşadıkları olayları yok edici nitelikte oluşturulmalıdır. Çalışanlar hasta oldukları zamanda işe gelmeme konusunda onları teşvik edici faaliyetler olmalı ve bu yöndeki korkularını azaltacak politikalar uygulamaya geçirilmelidir. Presenteeism kavramı, çalışanların özellikle fiziken ve ruhsal olarak çalışmaya elverişli olmadıkları zaman, bu durumunu yöneticisiyle rahatça paylaşabilmesi ve kurumdan bu konuda destek alacağını bilmesi önemli bir yol olarak görülmektedir. Çalışanlar ve kurum arasında bu konularda güven oluşturulmuşsa çalışanların yaşadığı stres de azalacaktır. Özellikle ekonomik krizlerin yaşandığı ve günümüzün sorunu olan işsizlik sorununun arttığı bu zamanlarda, çalışanlar çok ciddi rahatsızlıklarında bile işsiz kalma korkuları nedeniyle hastalıklarını yöneticileriyle paylaşmakta zorlanmaktadırlar (Çiftçi, 2010: 166-167).

Yöneticiler kurumlarında presenteeism probleminin olup olmadığını değerlendirme yapması, eğer varsa nedenini araştırması ve çalışanlarına eğitim programları oluşturarak bu konuda bilinç oluşturması gerekmektedir. Çalışanlar

bilinçlenip sağlığına önem vermesi, örgüt kültürünü geliştirmekte önemli bir hale gelmektedir. Bu aşamada çalışanlara uygulanan; presenteeism sorununun oluşmasına dair sorular içeren anketler, işletmenin öz eleştirisini yapmada yöneticilere yarar sağlayabilmektedir (Yalım, 2005: 384).

Ayrıca kurumlarda presenteeism sorunuyla ilgilenen bir bölüm oluşturulmalıdır. İnsan kaynaklarının içinde böyle bir bölüm oluşturulabilir. Özellikle çalışanların fiziksel ve psikolojik sıkıntılarını doğru tespit etmek, uygulanacak çözüm yollarını düzenleyebilmek ve çalışanların bu konuda kuruma güven duymalarını sağlamak açısından kurum içinde böyle bir bölümün varlığı sorununun çözülebilmesinde pozitif etki yaratacaktır. Böylece sorunun tespiti ve ortadan kaldırılması için uygulanacak yöntemlerin çözümü sağlanmış olacaktır (Çiftçi, 2010: 166).

3.6.2. İşleri Yeniden Düzenlemek ve Yeni Çalışma Şekillerini Uygulamak

İşleri yeniden düzenlemek adına yapılan araştırmalarda karşımıza çıkan Sun şirketinin internet çalışanları, ev ile iş arasında kaybedilen zamanın %60'ını evde çalışarak geçirip, normal çalışanlardan günde ortalama üç saat daha fazla çalışmaktadır. Nortel şirketi ise, sanallığa esnek çalışma saati olarak bakmaktadır. Esnek çalışma saatlerinden dolayı, iş yerine uzaklık sorununu düşünmeden engelleri de aşarak gecenin ilerleyen saatlerinde çalışmalar yürütülebilmektedir. AT&T şirketinde bulunan sanal çalışanlar ise, sanal çalışırken daha az bölündüklerini, zamanlarını daha iyi kullanıp yönetebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu yolla günde bir saat daha fazla çalışabilmektedirler. Buna ek olarak, çalıştıkları süre boyunca ortaya koydukları sonuçlar da verimlilik açısından normal çalışma koşullarındakinden daha iyi sonuç vermektedir. Yapılan bu çalışmalar sayesinde uygulanan yeni çalışma şekilleri çalışanların daha motiveli olmalarını ve işlerini daha iyi yaptıkları gözlemlenmiştir (Demirbilek, 2007: 76).

3.6.3. Örgütsel Sağlık Üzerinde Yoğunlaşmak ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

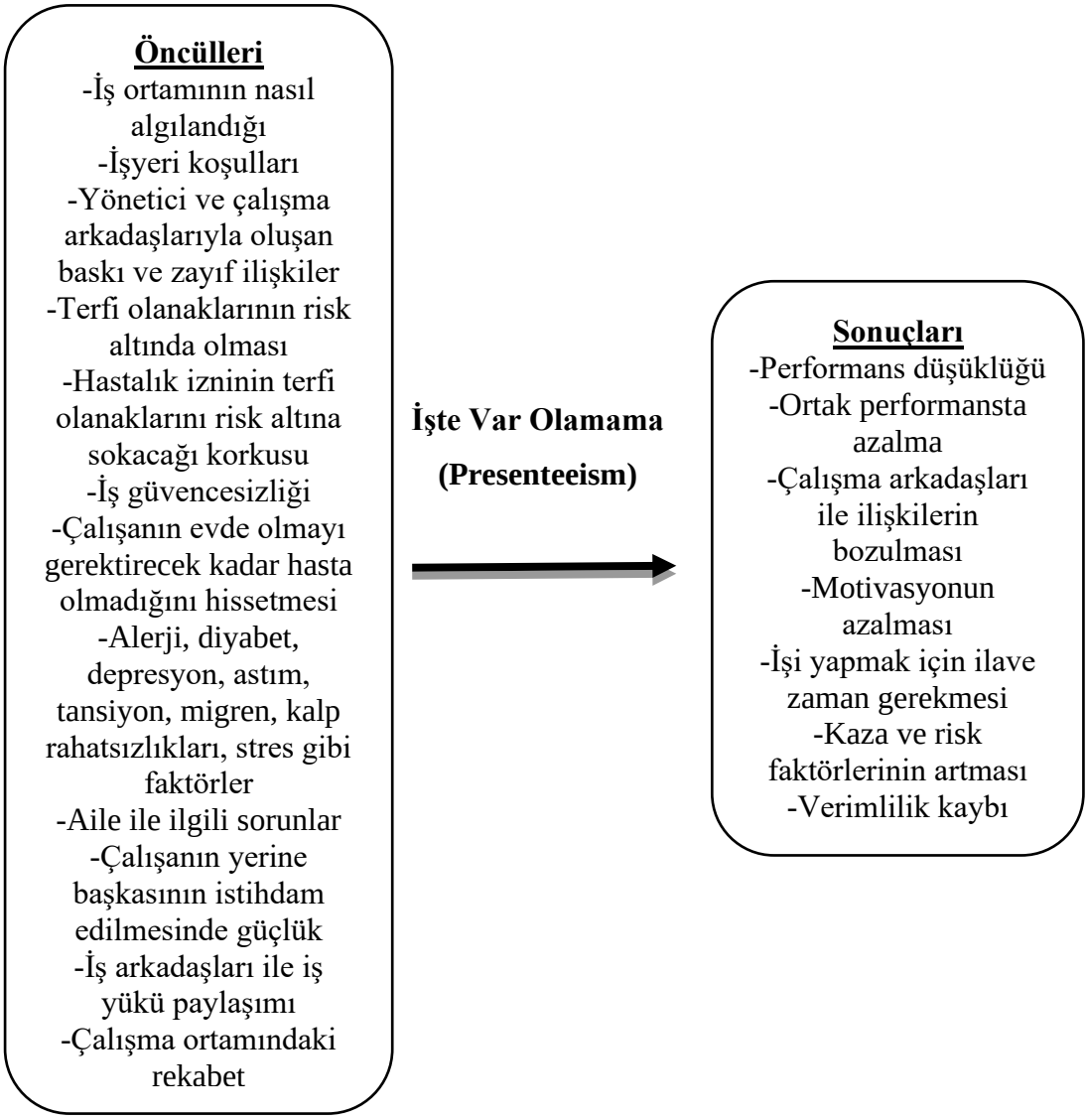
Kurumların sağlık sorunlarını azaltmak ve stresle başa çıkabilmek için sağlıkla ilgili yeni fikirler, uygulayabilecekleri yeni yaygın hastalıklar vb. konularda çalışanlara, kurum içindeki iletişim kaynakları aracılığıyla ya da düzenlenecek eğitim faaliyetleriyle bilgi vererek onları bu hastalıklardan uzak tutarak bilinçlendirilmelilerdir. Çalışanların motive edilip verimli olmalarını sağlamak için yürüyüş etkinlikleri, spor yapabilecekleri alanlar oluşturmak; spor takımları kurma gibi etkinlikler düzenlemek de onları motive edecektir. Grip aşısı ve genel sağlık kontrollerinin yapılması gibi rahatsızlıkları önleyici uygulamalar düzenlemek, çalışanların rahatsızlık yaşaması ve stres yaşamaları durumunda eğitim faaliyetleriyle bilinçlendirmek, çalışanların belirli sürelerle sağlık taramasından geçirilmesi, sigara alkol ve uyuşturucu madde bağımlılığı sorunu olanları oryantasyon programlarına göndermeleri etkili yöntem olabilmektedir (Çiftçi, 2010: 168-169).

3.7. Presenteeism Kavramının Sonuçları

İşe gitmek zorunda kalan çalışanlar rahatsız olsalar bile işten uzak kalmamak için işe gitmeleri olarak ifade edilen presenteeism kavramı kurumlara yarar vermek yerine daha çok zarar vermektedir. Çünkü çalışanların sağlıkları ile işte verimli olmaları arasında doğru orantı bulunmaktadır. Bunun sonucunda işte hasta olan bireyler kendilerini işe veremeyerek verimsizleşecektir (Adıgüzel ve Erdoğan, 2014: 4). Kurumlarda yaşanan devamsızlık sorununun ortadan kaldırılması için bazı araştırmacılar güçlü ve somut politikalar izlenmesinin, çalışanların hasta olmalarına veya kendilerini iyi hissetmemelerine rağmen işyerine gitmelerine yol açan sebeplerin bulunması konusunda bilinçlenilmesi gerektiğini savunmuşlardır. (Demirbulat ve Bozok, 2015: 8-9). Sonuç olarak, işte var olamamanın sonuçları aşağıdaki gibi değerlendirilebilir (Akdoğan, Harmancı ve Bayram, 2018: 202):

- Görevini düzgün bir şekilde yapabilmek için ek zaman harcanması,

- İşin nitelik ve niceliğinde azalma,
- Kurumun yürütme işlerinde oluşan engeller,
- Çalışan performansında oluşan düşüş,
- Çalışma arkadaşları ile ilişkilerin bozulması,
- Çalışan motivasyonun düşmesi gibi sonuçlar işte var olamamanın kurumsal yaşam açısından önemli olduğuna da dikkat çekmektedir. İşte var olamama sorununu en az seviyeye indirmek ve çalışanların bedensel ve ruhsal sağlığını artırmak için fiziksel aktiviteler de bulunmak potansiyel bir pozitif etki yaratacağı düşünülmektedir.



Şekil 3.10. Presenteeism Kavramının Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: Akdoğan, A. A., Harmancı, Y. K. ve Bayram, A. (2018), "Algılanan Örgütsel Adalet ve İşte Var Olamama (Presenteeism) İlişkisinde Stresin Aracı Rolü", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,* ss.203.

Şekil 3.10'da görüldüğü üzere presenteeism kavramı sağlık problemleri, çalışma ortamının özellikleri, yöneticiler ve iş arkadaşları ile ilişkiler, kariyer olanaklarının risk altında olması, iş güvencesizliği, iş yükü gibi öncülleri; performans ve motivasyon düşüklüğü, iş arkadaşları ile ilişkilerin bozulması, verimlilik kaybı

gibi sonuçları bulunmaktadır (Akdoğan, Harmancı ve Bayram, 2018: 203). Ayrıca presenteeism, kurum içinde yaşanan verimlilik düzeylerindeki düşüşe bağlı olarak çok önemli sonuçlara da yol açabilmektedir. Başlıcaları; performansta azalma, çalışanlarda oluşan motivasyon düşmesi ve memnuniyetsizlik, işe devam edememe sorunu, iş gören devir hızında görülen artışlar, çalışanın işte yaşadığı gerginlikler ve buna bağlı olarak oluşan hata yapma olasılığında artış ile tükenmişlik olarak sıralanabilmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2018: 317).

Presenteeism iş kapasitesini azaltmaktadır ve çalışan tarafından gerçekleştirilen işin niteliğini ve miktarını etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, çalışmalar presenteeismin etkili bir şekilde yönetilmesinin rekabetçi bir avantaj sağlayacağını savunmaktadırlar (Johansen, 2015: 1). Sonuç itibariyle presenteeism; çalışanlar, yöneticiler ve kurum için birçok soruna sebep olan bir konudur. Kurumlar açısından, presenteeismin çalışanın etkin aynı zamanda verimli oluşunu olumsuz yönde etkilediği ve kurum açısından bazı maliyetlere neden olabileceği saptanmıştır. Ayrıca presenteeismin tükenmişlik sendromu ve ruhsal tükenmeyle sonuçlandığı da çalışmalar ışığında görülmektedir (Ulu, Özdevecioğlu ve Ardıç, 2016: 171). Hem cinsiyet faktörü hem de ekonomik ortam, yani cinsiyete ilişkin tutumlar ve sektörle ilgili iş organizasyonundaki farklılıklar, presenteeism üzerinde etkilidir. Kadınların hastalık davranışları erkeklerinkinden farklıdır. Buna karşılık gelen farklılıklar, ekonomi sektörleri arasında da bulunmaktadır. Bunun nedenlerini belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Böckerman and Laukkanen, 2009: 1012). Bunun yanında presenteeism kavramı canlı bir konu olduğu için çeşitli kavramlarla ilişkisi hala araştırılmaktadır. Presenteeism kavramının hem kısa hem de uzun vadedeki sonuçlarını belirleyen faktörler ile ilgili farklılıkları anlamak ve açıklamak için özellikle nitel ve nicel araştırmaların daha fazla yapılması gereken önemli bir konudur (Johansen, 2012: 100).

3.7.1. Verimlilik Düşüşü

Bir kurumun verimliliğini doğrudan etkileyen en önemli güç insan faktörüdür. Çalışanların sergilediği yetenekler, motivasyonlar kendi eğitim düzeyleri

kadar önemli konuları oluşturmaktadır. Yöneticiler tarafından çalışanların ihtiyaçları ve amaçları ile ilgilenmek onları teşvik edici politika ve programların geliştirilmesi sonucunda kurumun verimliliğinin yükselmesi beklenebilmektedir (Ünal, 1999: 369). Yapılan bazı araştırmalara göre, hasta olan çalışanın düşük kalite düzeyinde üretim yapacağı, normalden daha yavaş çalışacağı, çalışırken hatalar yapacağı ve aynı işleri yapmayı tekrarlayacağından dolayı kurumlarda verimlilik kaybına yol açacakları belirtilmiştir (Demirbulat ve Bozok, 2015: 9).

Mevcut olarak aşırı iş yükü ve yüksek işsizlik oranları, kamu ve özel sektörlerin yeniden yapılandırılması, örgütsel büyüklükte azalma, personel sayısındaki azalma, artan miktarlar ile karakterize edilen aşırı iş ve yeni iş ilişkilerinden kaynaklanan güvensizlik hissinin bir sonucu olarak sağlık sorunları verimlilik kaybı oluşarak presenteeism kavramı oluşmaktadır (Umann, Guido and Grazziano, 2012: 161). Öğretim ortamında yaşanan stres ve buna bağlı olarak oluşan verimlilik düşmesi ile yaşanan presenteeism sorunu öğretmenin, öğrencileri teşvik etmesi ile yapılan sınıf etkinliklerini planlamada, öğrencilere bilgi ve beceri verme, disipline sokma ve rehberlik yapma gibi öğretim etkinliklerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Böylece öğrencilerde uygulanmaya çalışılan programlara yönelik değişiklikler istenilen düzeyde gerçekleşememekte dolayısıyla bu durumda okulun verimliliği olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu nedenle okulda verimin düşmesine sebebiyet veren faktörlerin neler olduğu belirlendikten sonra, bu sebeplerin nasıl ortadan kaldıracağı bulunup uygulamaya konulmalıdır (Ünal, 1999: 370).

3.7.2. Absenteeism (İşe Devamsızlık)

İşe devamsızlık kavramı literatürde işten geri çekilme olarak görülmektedir. Bu durum çalışanın olması gerektiği zamanda çalışanın iş yerinde bulunmaması ya da işten ayrılması durumlarını kapsamaktadır (Keser, 2012: 168). İşe devamsızlık, “absence” kelimesinden gelmektedir. “Absence” kavramı yok olma, orda bulunamama, olmama, yaşanan iş devamsızlığı anlamlarını taşımaktadır.

Presenteeism sorununda işe gidilmesi ve kısmen de olsa işte bulunulmasını, absenteeism ise hasta günlerde işe gidilmemesi olarak ifade edilmektedir (Arslaner ve Boylu, 2015: 125-126).

İşe devamsızlık, kişide oluşan isteksizlik, sorumsuzluk gibi faktörlerin de sonucuyla etki ettiği kalp krizi, hipertansiyon vb. hastalıklar nedeniyle de oluşabilmektedir. Devamsızlığın ya da hasta olduğu halde işe devam edip verimlilik kaybına neden olan çalışanlar hastalıkların düzeltilmesi için bunun farkına vararak hareket etmeleri gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 154). Edgren, kısa vadeli presenteeism durumunu başa çıkma olayı olarak değerlendirmiş ve bu da kişiye iş yükünü düzenleme fırsatı sağladığını görmüştür. Stres belirtileri ile sonuçlanan bir grup çalışan tespit etmiş ancak sağlık açısından en iyi olabilecek presenteeism kavramının oluştuğunu tespit etmişlerdir (Aronsson, Gustafsson and Dallner, 2000: 503).

Çalışma ortamının kendine özgü durumları ve bireylerin motivasyonu, işle ilişkisi ve sağlık-hastalık süreci gibi karar süreçlerinde yer alan davranış unsurları devamsızlıkla ilgili faktörlerdir. Devamsızlık adı verilen bir süreç olan hastalık nedeniyle işten yoksunluk, işe devam etmeyenler için bir sorumluluk getirmekte olup, devam etmeyen çalışanların faaliyetlerinde bulunma gerekliliği nedeniyle yeni sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına ve gelecek kaygısına yol açabilmektedir (Umann, Guido and Grazziano, 2012: 161). Devamsızlık kavramı kurumda oluşan verimlilik açısından önem taşıdığı kadar kurum içi ilişkiler ile çalışanın moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır (Eren, 1993: 169).

3.7.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, örgüt içerisinde meydana gelen potansiyel iş gücü hareketi olarak tanımlanmaktadır (Brien, Thomas and Hussein, 2015: 361). Bu konu, insan kaynakları yönetimi alanında oldukça önemsenmektedir. Çünkü yeni personel arayışı ve sonrasında işe alınan personelin eğitimi ve adaptasyon süreci işletmeler

için çeşitli maliyetlere neden olmaktadır. İş gören devir hızını azaltmak için işten ayrılma niyetini meydana getiren faktörleri araştırmak gerekmektedir. İşten ayrılma niyetinin özellikle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel çevre ile ilişkilendirildiği bilinmektedir. Ayrıca bölümler arası uyum, adalet dağılımı, terfi imkânları ve ödenen ücret işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Personel devir hızının yüksek olması ise diğer çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Kendir, Arslan ve Bozkurt, 2018: 1033).

Sosyal alanda hizmet veren çalışanların işten ayrılmaları işletme yönetimi için istikrar bozucu bir gelişme olarak görülmektedir. Bu durum mevcut çalışanları ve örgüte yeni katılanları olumsuz yönde etkilemekle beraber hem kişisel başarıyı azaltmakta hem de boş kalan pozisyona tecrübesiz kişilerin getirilmesiyle de sonuçlanabilmektedir (Kim and Stoner, 2008: 9). İşten ayrılma niyeti olan çalışanın davranışlarında meydana gelen belirtiler başlıca görevini ihmal etme, ekstra görevlere karşı isteksizlik hali ve memnuniyetsizliğini dile getirme olarak ortaya çıkmaktadır. Bu belirtileri yok etmek için özellikle örgütsel bağlılığı güçlendirmek üzerine odaklanılmaktadır. Örneğin, yöneticinin çalışanların refahını gözetmesi ve onları desteklemesi çalışan tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir (Kendir, Arslan ve Bozkurt, 2018: 1033).

İşten ayrılma niyeti ile ilgili yazında farklı tanımlar yapılmıştır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Büyükbeşe ve Gökaslan, 2018: 139):

- İşten çıkma fikrinin oluşması işe devam etmeme davranışının en önemli ilk adımıdır.
- İşten çıkma, bir çalışanın kendi isteğiyle ile içinde bulunduğu örgütten ayrılma eğilimidir.
- İşten çıkma fikri, örgütlerdeki çalışanların mevcut çalışma koşullarından mutsuz olmaları sonucunda sergilemiş oldukları aktif ve yıkıcı faaliyetlerdir.

- İşten çıkma fikri, bir kurumda çalışan kişinin yakın bir zamanda o kurumdaki işini bırakması ile ilgili düşüncesidir.

3.7.4. İşe Yabancılaşma

Karl Marx tarafından ortaya atılan işe yabancılaşma kavramı en çok yeniden yapılanma ve yeniden birleştirme olarak iki anlama sahiptir. İşe yabancılaşma bireyin kendi toplumuna ya da iş ortamına karşı mesafe hissi yaşadığı psikolojik bir olaydır. Kişi kurumda yaşadığı ortama karşı kendini ait hissedememektedir (Bell, 1959: 933). Yabancılaşma, kavram olarak kişinin kendini bütün olarak hissedememesine ve aklındaki bazı bölünmelere yol açan eylemler ve deneyimler şeklinde ifade edilmektedir. Yabancılaşma kavramını ilk olarak kullanan Hegel olmuştur. Çalışanın işe yabancılaşması, işin gerektirdiği roller ile çalışanın kendi öz doğası arasındaki uyuşmazlığın bir sonucu olarak gösterilmektedir. Kısaca işe karşı oluşan yabancılık hissi işin gerektirdiği sorumluluk ile sosyal etkileşim ve kendini gerçekleştirme gibi çalışanın değerini ortaya koyan koşulların sağlanamaması durumu ile işe karşı geri çekilme davranışı olarak tanımlanmaktadır. (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 319-320). Kişinin kendisini toplumun değerlerinden ve iş çevresinden ayrışmış hissetmesi yabancılaşmaya yol açmaktadır. Beş temel yabancılaşma faktörü bulunmaktadır. Bunlar; güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık, kuralsızlık ve kendinden uzaklaşma olarak ifade edilmektedir (Özbek, 2011: 233, Seeman, 1959: 783).

3.8. Presenteeism Kavramına Karşı Alınan Önlemler

Presenteeism kavramının önlenmesinde öncelikle insan kaynakları uzmanları başarılı bir şekilde yöntemleri uygulamak için düzeltici adımlar atabilir. Örneğin, çalışanları mola vermeye teşvik etmeleri veya işte hasta olan çalışanları işten eve göndermeleri için motive etmek amacıyla problemin farkına vararak yöneticileri presenteeism konusunda eğitmeleri gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de gerekli bilgiyi doğru bir şekilde aktarabilmek için eğitim almaları gerekmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanların kaygılarını öğrenmesi ve çözmek için kaynak bulması gerekmektedir. Bunlar da sorunların üstesinden gelmek için uygun

maliyetli yaklaşımlar, işyerini sağlıklı hale getirmek, iş yeri kültürünü değiştirmek ve çalışanların verimliliklerini arttırmak gibi çözümlerin güçlendirilmesiyle olabilmektedir (Quazi, 2013: 152-153).

Presenteeism kavramının belirli etkilerini hafifletmeye yönelik alınan yaklaşım ve önlemler aşağıdaki gibidir (Schultz, Chen and Edington, 2009: 374):

- Çalışan sağlığını ölçmek için düzenli olarak sağlık riski değerlendirmesi yapmak,
- Sağlığın iş performansı üzerindeki etkisinin devamsızlık, yaralanma ve sağlık maliyetleri gibi faktörlerin analiz edilmesi,
- İş-yaşam dengesini desteklemek için politika ve faydaların gözden geçirilmesi,
- Verimliliğin artmasına yol açan faaliyetlerin ve çalışan bağlılığının geliştirilmesi,
- Risk faktörlerini ve sağlık koşullarını hafifletmek için yaşam tarzı ve hastalık yönetimi programlarını arttırmak,
- Fitness merkezleri gibi çalışanların sağlıklı kalmasına yardımcı olan programları arttırmak,
- Çalışma ortamının değerlendirilmesi,
- Çalışanların sorunlarla başa çıkmak için yeterli kaynaklara sahip olmalarını sağlamak ve zihinsel sağlık yardımları konusunda bilinçlendirmek,
- Tüm çalışanların üretken kalmasına yardımcı olmak için, engellilik yönetimi, hastalık yönetimi, davranışsal sağlık yönetimi, devamsızlık yönetimi, sağlık ve önleyici hizmetler gibi mevcut programları bütünleştirerek çalışmayı engelleyen sorunları çözerek geliştirmeye yardımcı olmaktır.

İşyerinde sağlığın teşviki ve geliştirilmesi, sağlık tehlikelerinin önlenmesi, en aza indirilmesi veya ortadan kaldırılması, iş yeteneğinin sürdürülmesi ve teşvik edilmesi olumlu bir etki yaratacaktır. İşçi sağlığı ve güvenliği, fiziksel, zihinsel ve sosyal içeriklerin yanı sıra fiziksel durum, enerji ve canlılık ile ilişkili sağlık alışkanlıklarının dengesini korumaktır (Cancelliere, Cassidy, Ammendolia and Cote, 2011: 396). Örgüt ortamındaki yöneticiler ve çalışanlar bu kavramların planını doğru analiz ederek çalışanların daha bilinçlenmesini sağlarlarsa presenteeismin olası etkileri daha da azalacaktır hatta bu davranışlar ile presenteeisme karşı gerekli önlemler alınmış olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
X VE Y KUŞAĞI BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE PRESENTEEİSM İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın dördüncü bölümünü; Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesinde bulunan resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticiler üzerinde uygulanan anket çalışması oluşturmuştur. Öğretmenler ve yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın amacı ve bu araştırmanın ilgili yazın açısından taşıdığı önem, araştırmanın evreni ve örneklemi, modeli, veri toplama araçları oluşturularak, öğretmenler ve yöneticilere yöneltilen ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin sınandığı ön uygulama aşaması oluşturmaktadır. Bu doğrultuda geliştirilen araştırma hipotezleri ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan analizlerden elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Örgütsel sessizlik, kurumlarda değişim ve gelişim için önemli bir tehdit oluşturarak, çoğulcu kurumlarda gelişimin önüne geçen önemli bir engel olarak görülmektedir. Çoğulcu bir kurumda çalışanlar kritik konularda kendi bakış açılarının ifade etmekten yoksun ise zaten bu durumda çoğulculuk da elde edilemeyecektir. Bu durum sonucunda da sessizliğin hem bireyin kendisine hem de çalışılan kurumun gelişimine olumsuz katkıları olmaktadır. Presenteeism kavramında ise fiziksel ve psikolojik anlamda sağlıklı olunmadığı halde çalışmaya devam edilmesi durumu gerçekte çalışma yaşamında var olmamaya ve sağlık sorunlarının tekrar oluşmasına neden olmaktadır. Bu çalışmada resmi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ve yöneticilerin X ve Y kuşağı bağlamında Presenteeism (İşte Var Olamama) kavramı, Örgütsel Ses ve Örgütsel Sessizlik davranışlarından ne derece etkilendikleri tespit edilmeye çalışılacak ve bu etkilerin bireyin kendisine ve kurumu üzerinde oluşan olumlu durumlar veya olumsuz durumları ortaya çıkarılmaya

çalışılacaktır.

Araştırmada yer alan değişkenlerin ilgili yazın, örgütler ve çalışanlar açısından taşıdığı önem bakımından araştırmanın amaçları şu şekilde açıklanabilir:

- X ve Y kuşağı bireylerinin örgütsel ses ve sessizlik davranışına, aynı zamanda presenteeisme etkisini ortaya çıkarmak ve bu amaç ile kavramlar arasındaki ilişkiyi literatür araştırması ve nicel analiz ile ele almak,
- Konuyla ilgili yapılan literatür taramasında ulaşılabilen Dünya'da ve Türkiye'de yapılmış olan benzer çalışmaları araştırmak,
- X ve Y kuşakları karşılaştırılarak Presenteeism (İşte Var Olamama) ile Örgütsel Ses ve Sessizlik kavramları ilişkilendirilip Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesinde yer alan resmi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ve yöneticiler çerçevesinde incelemektir.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmadan elde edilen sonuçların genelleneceği bütün, "evren" olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma evreninden belirli durumlara göre seçilen ve aynı özelliklere sahip kişilerin bir araya geldiği gruba "örneklem" adı verilmektedir (Kozak, 2015: 111). X ve Y kuşağı bireylerinin örgütsel ses ve sessizlik davranışına, aynı zamanda presenteeisme etkisini ortaya çıkarmak üzerine gerçekleştirilen araştırmanın evreni, Trakya'da hizmet veren Kırklareli iline bağlı Lüleburgaz ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler ve yöneticiler olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda ilgili Milli Eğitim Müdürlüğüne anket yapma izin isteği gönderilmiş olup olumlu yanıt alınmıştır. Anketi yanıtlayan öğretmen ve yöneticiler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Lüleburgaz İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü kadrolu öğretmen sayısı 1271 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında bulunan 3 Anaokulu, 28 İlkokul, 24 Ortaokul, 13 Lise ve 7 Eğitim Uygulama olmak üzere 75 okulda çalışan 1271

öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğünün hesaplanması çeşitli formüllere dayandırılarak n=278 (N=1.000) örneklem büyüklüğünün yeterli olacağı sonucuna ulaşılmıştır (Lorcu, 2015: 17-18). Araştırma evreninden elde edilecek örneklem büyüklüğünün araştırmacıların kabul ettiği %95 güvenilirlik düzeyinde olması üzerine öğretmenlerin %42'si araştırmaya katılmış olup 528 kişinin yeterli olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

4.3. Araştırmanın Sınırlıkları

- Araştırmanın sadece Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesindeki resmi eğitim okullarında gerçekleştirilmesi,
- X ve Y Kuşağı bireyleri düşünülerek bu bağlamda belirli bir yaş grubuna göre ayrılmış olması,
- Okulların yoğun çalışma ortamı olması ve süre kısıtından dolayı çok fazla kişiye ulaşılamamış olması,
- Verilen cevapların objektif olmasının çalışanın öz iradesine bağlı olması,
- Çalışanların fikirlerini doğru bir şekilde yansıtmada çekimser davranma ihtimali,
- Çalışanların, yoğun çalışmalarından dolayı anket sorularına zamanlarını ayırmak istememeleri,
- Çalışanların anket doldurmaya isteksiz olması ve rapor alan çalışanların okulda olmayıp o an ulaşılamaması ve anketi doldurmada yaşanılan zaman kaybı araştırmaya katılımının sınırlıkları olarak ifade edilebilir.

4.4. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci ve ikinci bölümünde; daha önceden geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş örgütsel sessizlik ölçeği ve presenteeism ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin ifadeleri 5'li Likert olarak (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne

Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) oluşturulan sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümünde ise öğretmen ve yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak 14 adet soru bulunmaktadır. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçekler şu şekildedir:

- **Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Öğretmen ve yöneticilerin X ve Y kuşağı çalışanların nasıl bir davranış göstereceği konusunu ölçmek amacıyla kullanılan ses ve sessizlik davranışını ölçmeye yönelik sorulardan oluşan ölçek kullanılmıştır. Dyne, Soon ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve Tülay Demiralay'ın "Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi" adlı Doktora Tezinden Türkçe'ye uyarlanan 30 ifade ve 6 boyuttan oluşan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"nden yararlanılacaktır. Sessizlik ölçeği; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, korumacı sessizlik ve kabullenici seslilik, savunmacı seslilik, korumacı seslilik boyutlarının her birini ölçmek için toplam 30 ifade ve altı boyuttan oluşmaktadır.

- **Presenteeism (İşte Var Olamama) Ölçeği:** Öğretmenlerin Presenteeism (İşte Var Olamama) düzeylerini ölçmeye yönelik sorulardan oluşan Koopman ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilmiş, Demirbulak ve Bozok (2015) çalışmasından Türkçeye uyarlanan "Standford Presenteeism Ölçeğin"den yararlanılacaktır. Presenteeism ölçeği; işi tamamlama ve işe yoğunlaşamama boyutlarının her birini ölçmek için toplam 6 ifade ve 2 boyuttan oluşmaktadır.

Kullanılan ölçekler ve demografik sorulara ilişkin boyutlar ve ifade sayıları Tablo 4.1'de açıklanmıştır:

Tablo 4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçekler	Boyutları	İfade Sayısı	
Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	5	**30**
	Savunmacı Sessizlik	5	
	Korumacı Sessizlik	5	
	Kabullenici Seslilik	5	
	Savunmacı Seslilik	5	
	Korumacı Seslilik	5	
Presenteeism (İşte Var Olamama)	İşi Tamamlama	3	**6**
	İşe Yoğunlaşamama	3	
Demografik Özellikler	Demografik Özellikler	14	**14**
TOPLAM			**50**

4.5. Ön Uygulama

Ön uygulamada elde edilen verilerin güvenilirlik analizine tabi tutularak ölçeklerin güvenilir olup olmadıkları saptanmaya çalışılmıştır. Güvenilirlik, bir araştırmanın farklı ortam ve zamanlarda tekrarlanması durumunda aynı sonuçların elde edilip edilemeyeceğinin göstergesidir. Bu ölçüt, her bir değişken ve soru topluluğunun toplamı için hesaplanan Cronbach Alpha değeridir. Bu değer, "0" ile "1" arasında değişmektedir (Kozak, 2015: 146). Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde açıklanmaktadır (Lorcu, 2015: 207-208):

- $0 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- $0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0{,}80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Ölçeklerin, güvenilirliklerini değerlendirmek için yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.2'de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Boyutları	Cronbach's Alpha (α) Katsayıları		
Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	,829	**Sessizlik Boyutu** ,812	**,828**
	Savunmacı Sessizlik	,874		
	Korumacı Sessizlik	,782		
	Kabullenici Seslilik	,665	**Seslilik Boyutu** ,684	
	Savunmacı Seslilik	,809		
	Korumacı Seslilik	,865		
Presenteeism (İşte Var Olamama)	İşi Tamamlama	,887		**,811**
	İşe Yoğunlaşamama	,811		

Araştırmada kullanılan presenteeism ölçeğinde bulunan 4. Soru "Hastalanırsam, iş stresimle başa çıkmakta zorlanırım", 5. Soru "Hastalanırsam, işimi yapmaktan zevk almam" ve 6. Soru "Hastalanırsam işimi bitirmek konusunda umutsuzluğa kapılabilirim." ifadeleri ters soruları ifade etmektedir. Bu sorular ters olarak puanlanmıştır (1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1). Bu ifadeler tamamlandıktan sonra güvenirlilik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı α=0,828, presenteeism ölçeğinin α=0,811 olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin, ön uygulama sonucunda elde edilen güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

4.6. Verilerin Toplanması

X ve Y kuşağı bağlamında oluşturulan örgütsel sessizlik ve presenteeism davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla hazırlanan anket Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesinde bulunan resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilere uygulanmıştır. Adı geçen 3 Anaokulu, 28 İlkokul, 24 Ortaokul, 13 Lise ve 7 Eğitim Uygulama okullarına gidilerek, yüz yüze anket uygulaması yapılmış, bazı öğretmenlere anket formu bırakılıp belirli bir süre sonra geri dönüşü alınmıştır. Kâğıt üzerinde anket doldurmak istemeyenlerin ya da gidildiğinde ulaşılamayan öğretmenler için daha sonra yanıtlayabilmesi için online olarak google formlar sitesinden anket bağlantı adresi hazırlanmış ve kurumsal e-

posta adreslerine belirli aralıklarla gönderilmiştir. Anket uygulaması Eylül 2018-Aralık 2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Uygulama sonucunda toplam 528 adet anket elde edilmiştir. Dolayısıyla ulaşılan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir.

4.7. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Çalışmada öncelikli olarak, anket yolu ile elde edilen veriler kodlanarak Microsoft Excel sistemine yazılıp istatistik paket programına aktarılmıştır. İstatistiksel işlemler IBM SPSS Statistics 24.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında ilk olarak araştırma katılımcılarının sosyo-demografik özelliklerine yönelik olan soruların frekans ile yüzde frekansları ve ölçeklerde yer alan soruların frekans, yüzde frekans, tanımlayıcı istatistikleri özetlenmiştir. Daha sonra önermelerin toplanacağı boyutları ve bu boyutların sayısını görebilmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin normallikleri tespit edilerek parametrik olmayan testler olan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri uygulanmıştır. Kavramsal model belirlenip hipotezler oluşturulmuştur. Ölçekler ve boyutlar arası ilişki korelasyon ve regresyon analizleri ile tespit edilmiştir.

4.7.1. Araştırma Katılımcılarının Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırma örneklemi ile ilgili sosyo-demografik özellikler açıklanmaktadır. Verilere göre sırasıyla: cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma yılı, kurum çalışma yılı, aylık gelir, görev, hangi okulda görev yaptığı, branşları, sağlık raporu alma durumu, toplantı yapma sıklığı, aile üyeleri ile kurumda çalışma durumu ve çocuk sahibi olma durumu bakımından katılımcıların frekansları ve yüzdelik oranları tespit edilecektir. Öğretmenlerin kuşaklara göre dağılımları aşağıdaki Tablo 4.3'te belirtilmiştir.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Kuşaklara Göre Dağılımı

KUŞAKLAR	Frekans	Yüzde Frekans (%)
Z Kuşağı (0-19)	-	-
Y Kuşağı (20-39)	279	52,8
X Kuşağı (40-54)	162	30,7
Bebek Patlaması Kuşağı (55 yaş üzeri)	87	16,5
TOPLAM	528	100

Tablo 4.3'e göre kuşakların dağılımı şu şekildedir; X kuşağı öğretmenleri %30,7 ile 162 kişi, Y kuşağı ise %52,8 ile 279 kişi ve bebek patlaması kuşağı %16,5 ile 87 kişiden oluşmaktadır. Buna göre çalışma hayatında 20-39 yaş grubundan oluşan Y kuşağının daha fazla olduğu söylenebilmektedir. 0-19 yaş grubunu oluşturan Z kuşağı bireyleri çalışma hayatında bulunmadıkları için %0 olarak bulunmuştur.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken		Frekans	Yüzde Frekans (%)
CİNSİYET	Kadın	345	65,3
	Erkek	183	34,7
	Toplam	528	100
MEDENİ DURUM	Bekar	109	20,6
	Evli	419	79,4
	Toplam	528	100
EĞİTİM DURUMU	Ön Lisans	44	8,3
	Lisans	438	83,0
	Lisansüstü	46	8,7
	Toplam	528	100
TOPLAM ÇALIŞMA YILI	1-5 yıl	74	14,0
	6-10 yıl	81	15,3
	11-15 yıl	105	19,9
	16-20 yıl	88	16,7
	21 yıl ve üzeri	180	34,1
	Toplam	528	100
KURUM ÇALIŞMA YILI	1-5 yıl	319	60,4
	6-10 yıl	123	23,3
	11-15 yıl	52	9,8
	16-20 yıl	13	2,5
	21 yıl ve üzeri	21	4,0

	Toplam	528	100
AYLIK GELİR	2.500 TL'den az	26	4,9
	2.500-3.500 TL	211	40,0
	3.501-4.500 TL	253	47,9
	4.501-5.000 TL	27	5,1
	5.001 TL ve üzeri	11	2,1
	Toplam	528	100
GÖREV	Öğretmen	484	91,7
	Müdür Yardımcısı	32	6,1
	Müdür	12	2,3
	Toplam	528	100
GÖREV YAPILAN OKULLAR	İlkokul	165	31,2
	Ortaokul	194	36,8
	Lise	169	32,0
	Toplam	528	100
BRANŞLAR	Fen Bilgisi	25	4,7
	Matematik	54	10,2
	Sosyal Bilgiler	16	3,0
	Türkçe	36	6,8
	Din Kültürü ve Ahlâk Bilgisi	11	2,1
	Müzik	6	1,1
	Teknoloji ve Tasarım	4	0,8
	Beden Eğitimi	15	2,8
	Ana Sınıfı	28	5,3
	İngilizce	34	6,4
	Rehber Danışman	12	2,3
	Sınıf Öğretmeni	152	28,8
	Görsel Sanatlar	8	1,5
	Özel Eğitim	5	0,9
	Türk Dili ve Edebiyatı	38	7,2
	Tarih	12	2,3
	Biyoloji	11	2,1
	Coğrafya	4	0,8
	Kimya	7	1,3
	Fizik	6	1,1
	Almanca	3	0,6
	Felsefe	5	0,9
	Bilişim Teknolojileri	4	0,8
	Tekstil Teknolojileri	5	0,9
	Çocuk Gelişimi	4	0,8
	El Sanatları/Nakış	1	0,2
	Giyim Üretim Teknolojisi	5	0,9
	Kimya Teknolojisi	1	0,2
	Grafik Tasarım	3	0,6
	Büro Yönetimi	2	0,4

	Muhasebe/Finansman	7	1,3
	Konaklama/Seyahat	2	0,4
	İnşaat Teknolojisi	2	0,4
	Toplam	528	100
ALINAN SAĞLIK RAPORU	Hiç	238	45,1
	Ayda Bir	24	4,5
	İki Ayda Bir	21	4,0
	Altı Ayda Bir	42	8,0
	Altı Ayda İki	7	1,3
	Yılda Bir	103	19,5
	Yılda Bir ve Üzeri	93	17,6
	Toplam	528	100
YAPILAN TOPLANTI SAYISI	Hiç	35	6,6
	Ayda Bir	171	32,4
	İki Ayda Bir	151	28,6
	Altı Ayda Bir	62	11,7
	Altı Ayda İki	49	9,3
	Yılda Bir	4	0,8
	Yılda Bir ve Üzeri	56	10,6
	Toplam	528	100
AİLE ÜYELERİYLE KURUMDA ÇALIŞMA DURUMU	Evet	80	15,2
	Hayır	448	84,8
	Toplam	528	100
ÇOÇUK SAHİBİ OLMA DURUMU	Evet	409	77,5
	Hayır	119	22,5
	Toplam	528	100

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin %65,3'ünün kadın, %79,4'ünün evli, %83'ünün lisans mezunu, %34,1'inin 21 yıl ve üzeri çalışan oldukları, %60,4'ünün kurumda 1-5 yıldır çalışan oldukları, %47,9'unun 3501-4500 TL arası aylık gelire sahip olduğu, çoğunluğunun %91,7 oran ile öğretmen olarak %36,8'inin ortaokulda görev yaptıkları, %45,1'inin hiç sağlık raporu almadığı, %32,4'ünün ayda bir toplantı yaptıkları, %84,8'inin aile üyeleriyle aynı kurumda çalışmadıkları ve %77,5'inin çocuk sahibi oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.2. Kuşaklar ve Sosyo-Demografik Değişkenler Arasındaki Bulgular

Kuşaklara göre sosyo-demografik değişkenler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Kuşakların Sosyo-Demografik Dağılımları

DEĞİŞKEN		X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
CİNSİYET	Kadın	94 58,0	210 75,3
	Erkek	68 42,0	69 24,7
MEDENİ DURUM	Bekâr	18 11,1	78 28,0
	Evli	144 88,9	201 72,0
EĞİTİM DURUMU	Ön Lisans	15 9,3	6 2,2
	Lisans	142 87,7	236 84,6
	Lisansüstü	5 3,1	37 13,3
TOPLAM ÇALIŞMA YILI	1-5 yıl	-	72 25,8
	6-10 yıl	2 1,2	79 28,3
	11-15 yıl	10 6,2	95 34,1
	16-20 yıl	52 32,1	32 11,5
	21 yıl ve üzeri	98 60,5	1 0,4
KURUM ÇALIŞMA YILI	1-5 yıl	71 43,8	209 74,9
	6-10 yıl	55 34,0	50 17,9
	11-15 yıl	23 14,2	15 5,4
	16-20 yıl	6 3,7	3 1,1
	21 yıl ve üzeri	7 4,3	2 0,7
GÖREV	Öğretmen	141 87,0	268 96,1
	Müdür Yardımcısı	17 10,5	8 2,9
	Müdür	4 2,5	3 1,1

Bu tabloya göre Y kuşağı çalışanların çoğunluğu %75,3 oran ile 210 kadın çalışanlardan oluşmaktadır. X kuşağı ise %58,0 oran ile 94 kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Kadınların çalışma hayatındaki sayısı erkeklerden daha fazladır. Çalışanlardan Y kuşağı %72,0 oran ile 201 kişi, X kuşağı %88,9 oran ile 144 kişi evli çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumlarına göre Y kuşağı %84,6 oran ile 236 kişi, X kuşağı %87,7 oran ile 142 lisans mezunudur. Y kuşağı bireylerinin sayısı %13,3 oran ile 37 kişi lisansüstü mezunudur. Çalışanların çoğunluğu 21 yıl ve üzeri çalışma yılı olarak %60,5 oran ile 98 kişi X kuşağı bireylerinden oluşmaktadır. Y kuşağı bireyleri %74,9 oran ile 209 kişi kurumda 1-5 yıldır çalışan genç öğretmenlerden oluşmaktadır. Son olarak %96,1 oran ile 268 kişi Y kuşağı, %87,0 oran ile 141 kişi öğretmen olarak görev yapmaktadır. Müdür yardımcıları %10,5 oran ile 17 kişi X kuşağı bireylerinden oluşmaktadır.

4.7.3. Araştırma Sorularının Betimsel İstatistikleri

Araştırma kapsamında yer alan soruların frekans, yüzde frekans, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.18 ve Tablo 4.19'da gösterilmiştir:

Tablo 4.6. Örgütsel Sessizlik Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri

		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)		
		Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Xort	S
1	Kurumumuzda benimle ilgili olmayan konularda değişim önerileri ile ilgili konuşmakta isteksizimdir.	127 24,1	214 40,5	81 15,3	81 15,3	25 4,7	2,36	1,143
2	Kurumumuzda yönetim tarafından alınan kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi kendime saklarım.	124 23,5	259 49,1	82 15,5	51 9,7	12 2,3	2,18	,975
3	Kurumumuzdaki problemlerin çözümüne yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	150 28,4	302 57,2	34 6,4	34 6,4	8 1,5	1,95	,861
4	Fark yaratacak bir fikir ortaya	165	278	44	31	10	1,95	,894

	koyabileceğimi düşünmediğim için kendimi geliştirmeye yönelik fikirleri ifade etmek istemem.	31,3	52,7	8,3	5,9	1,9		
5	Kendimle bağlantılı olmadığını düşündüğüm için kurumdaki işlerin iyileştirmesine yönelik fikirlerimi paylaşmak istemem.	155 29,4	289 54,7	41 7,8	29 5,5	14 2,7	1,97	,911
6	Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi önermem ve söylemem.	191 36,2	254 48,1	47 8,9	25 4,7	11 2,1	1,88	,903
7	Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	205 38,8	268 50,8	31 5,9	14 2,7	10 1,9	1,78	,822
8	Çalışma ortamında kendimi korumak amacıyla işimle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	176 33,3	247 46,8	44 8,3	47 8,9	14 2,7	2,01	1,007
9	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	190 36,0	272 51,5	38 7,2	17 3,2	11 2,1	1,84	,851
10	Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	238 45,1	226 42,8	26 4,9	24 4,5	14 2,7	1,77	,932
11	Kurumumuzdaki iş birliğini korumak için gizli bilgileri kendime saklarım.	74 14,0	138 26,1	62 11,7	176 33,3	78 14,8	3,09	1,320
12	Kurumumuzun yararına olduğu için özel bilgileri saklarım.	30 5,7	75 14,2	44 8,3	228 43,2	151 28,6	3,75	1,178
13	Kurumumuz için sır sayılabilecek bilgileri açıklamam konusunda başkalarının baskısına direnirim.	23 4,4	58 11,0	61 11,6	215 40,7	171 32,4	3,86	1,119
14	Kurumumuza zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	19 3,6	45 8,5	46 8,7	221 41,9	197 37,3	4,01	1,062
15	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı gizli kalması gereken bilgileri en iyi şekilde muhafaza ederim.	22 4,2	51 9,7	51 9,7	217 41,1	187 35,4	3,94	1,100
16	Kurumumuzda, ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımın fikirlerini desteklemekte çekimser davranırım.	103 19,5	223 42,2	110 20,8	67 12,7	25 4,7	2,41	1,083
17	Kendimi açıkça ifade etmek konusunda çekimserimdir ve nadiren yeni fikirler sunarım.	127 24,1	252 47,7	72 13,6	57 10,8	20 3,8	2,23	1,049
18	Rıza gösteren bir yapım olduğu için genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerini destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.	49 9,3	145 27,5	130 24,6	159 30,1	45 8,5	3,01	1,136
19	Yalnızca, öneride bulunma konusunda yeterli görmediğim gruplarda fikirlerimi söylerim.	76 14,4	220 41,7	111 21,0	97 18,4	24 4,5	2,57	1,084
20	Kurumda karşılaşılan problemler ile ilgili çözümler hakkında çalışma arkadaşlarımın fikirlerini desteklemekten çekinirim.	152 28,8	281 53,2	55 10,4	31 5,9	9 1,7	1,98	,884
21	Korktuğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için çalışma arkadaşlarımla uzlaşanlar dışında fikirlerimi ifade etmem.	168 31,8	282 53,4	36 6,8	32 6,1	10 1,9	1,93	,892

22	Korktuğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.	220 41,7	231 43,8	41 7,8	25 4,7	11 2,1	1,82	,916
23	Kendimi korumak için tartışmayı başkalarının üzerine odaklayacak şekilde açıklamalar yaparım.	242 45,8	217 41,1	38 7,2	17 3,2	14 2,7	1,76	,917
24	Kendimi korumak için çalışma arkadaşlarımı destekler ve birlikte hareket ederim.	114 21,6	189 35,8	109 20,6	91 17,2	25 4,7	2,48	1,146
25	Korkutulduğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için genellikle çalışma arkadaşlarımla aynı fikirde olduğumu ifade ederim.	197 37,3	242 45,8	46 8,7	21 4,0	22 4,2	1,92	,995
26	Kurumdaki sorunların çözümlerini ifade ederken kurum yararına olacak şekilde iş birliği güdüsüyle hareket ederim.	30 5,7	49 9,3	61 11,6	252 47,7	136 25,8	3,79	1,101
27	Kurumumuzu etkileyen konularda öneriler geliştirir ve sunarım.	16 3,0	42 8,0	57 10,8	272 51,5	141 26,7	3,91	,980
28	Çalışma arkadaşlarım katılmasa da iş ile ilgili konulara yönelik kişisel görüşlerimi aktarırım.	15 2,8	44 8,3	44 8,3	291 55,1	134 25,4	3,92	,960
29	Kurum yararına olabilecek yeni projelere ilişkin fikirlerimi çekinmeden söylerim.	16 3,0	41 7,8	36 6,8	280 53,0	155 29,4	3,98	,973
30	Kurumun yapısal durumuna ilişkin değişiklikler için fikirler öneririm.	14 2,7	38 7,2	70 13,3	269 50,9	137 25,9	3,90	,954
	TOPLAM						**2,66**	**,41**

Algılanan örgütsel sessizlik ölçeğine ait ifadelerin betimsel istatistiklerine göre; 4,01 ortalama ile öğretmenlerin çoğunluğu "Kurumumuza zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim" ifadesine katıldıklarını belirtmişler, 3,98 ortalamayla "Kurum yararına olabilecek yeni projelere ilişkin fikirlerimi çekinmeden söylerim" ifadesine katıldıklarını belirtmişler, 3,92 ortalamayla "Çalışma arkadaşlarım katılmasa da iş ile ilgili konulara yönelik kişisel görüşlerimi aktarırım" ifadesine katıldıklarını söylemişlerdir. En düşük 1,76 ortalama ile "Kendimi korumak için tartışmayı başkalarının üzerine odaklayacak şekilde açıklamalar yaparım" ifadesi, 1,77 ortalama ile "Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem" ifadesi ve 1,82 ortalama ile "Korktuğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim" ifadelerine kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu duruma göre öğretmenler daha çok kurumu korumak ve kurum yararına olacak şekilde sessiz kalma davranışı gösterip diğer konularda düşüncelerini ifade ettikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.7. Presenteeism Ölçeği İfadelerinin Betimsel İstatistikleri

		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)		
		Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Fi %fi	Xort	S
1	Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen işimdeki zor görevleri tamamlayabilirim.	20 3,8	53 10,0	90 17,0	250 47,3	115 21,8	3,73	1,030
2	Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen görevlerimi yerine getirmeye odaklanabilirim.	17 3,2	58 11,0	75 14,2	270 51,1	108 20,5	3,75	1,007
3	Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen tüm işlerimi tamamlayabilecek kadar kendimi enerjik hissederim.	18 3,4	110 20,8	141 26,7	193 36,6	66 12,5	3,34	1,048
4	Hastalanırsam, iş stresimle başa çıkmakta zorlanırım.	30 5,7	149 28,2	111 21,0	189 35,8	49 9,3	3,14	1,104
5	Hastalanırsam, işimi yapmaktan zevk almam.	48 9,1	154 29,2	148 28,0	145 27,5	33 6,3	2,92	1,084
6	Hastalanırsam işimi bitirmek konusunda umutsuzluğa kapılabilirim.	34 6,4	127 24,1	140 26,5	174 33,0	53 10,0	3,16	1,097
	TOPLAM						**3,34**	**,76**

Presenteeism ölçeğine ait soruların betimsel istatistikleri incelendiğinde; 3,75 ortalama ile öğretmen ve yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun "Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen görevlerimi yerine getirmeye odaklanırım" ifadesi ve 3,73 ortalama ile "Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen işimdeki zor görevleri tamamlayabilirim" ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna karşılık, 2,92'lik ortalama ile "Hastalanırsam işimi yapmaktan zevk almam" ifadesine öğretmen ve yöneticilerin büyük çoğunluğunun katılmadığı bulgulanmıştır. Buna göre öğretmenlerin çalışma ortamlarında kendilerini hasta hissetseler bile bu durumun işlerine yansımadığı ve işlerine konsantre olup tamamladıkları sonucu çıkarılabilir.

4.7.4. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Açıklayıcı Faktör Analizleri

Faktör analizi; sosyal olguları ölçen, ölçek maddeleri arasındaki varyansı, kovaryansı istatistiksel olarak açıklayan ve faktörleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir (Yıldırım ve Oruç, 2019: 764). Faktör analizinin, başlıca en temel amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlenmesini sağlamaktadır. Açıklayıcı faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Doğan ve Başokçu, 2010: 65). Aynı zamanda açıklayıcı faktör analizi, gözlenen veri ilişkilerinden sorumlu olan gerçek olarak altta yatan etkilerin yapısının iyi tahminlerini keşfetmeye çalışmaktadır (Harshman, 1970: 5).

4.7.4.1. Örgütsel Sessizlik Davranış Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilerek, tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. KMO ve Barletts testi ile ölçeğin faktör analizine uygunluğu araştırıldıktan sonra özdeğer istatistiği, çizgi grafiği yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel sessizlik ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi sonucu Tablo 4.8'de gösterilmektedir.

Tablo 4.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Barletts Küresellik Testine İlişkin Bulgular

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğin Ölçülmesi		**,865**
Barlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	5564,021
	Serbestlik Derecesi	190
	Anlamlılık (Sig.)	**,000**

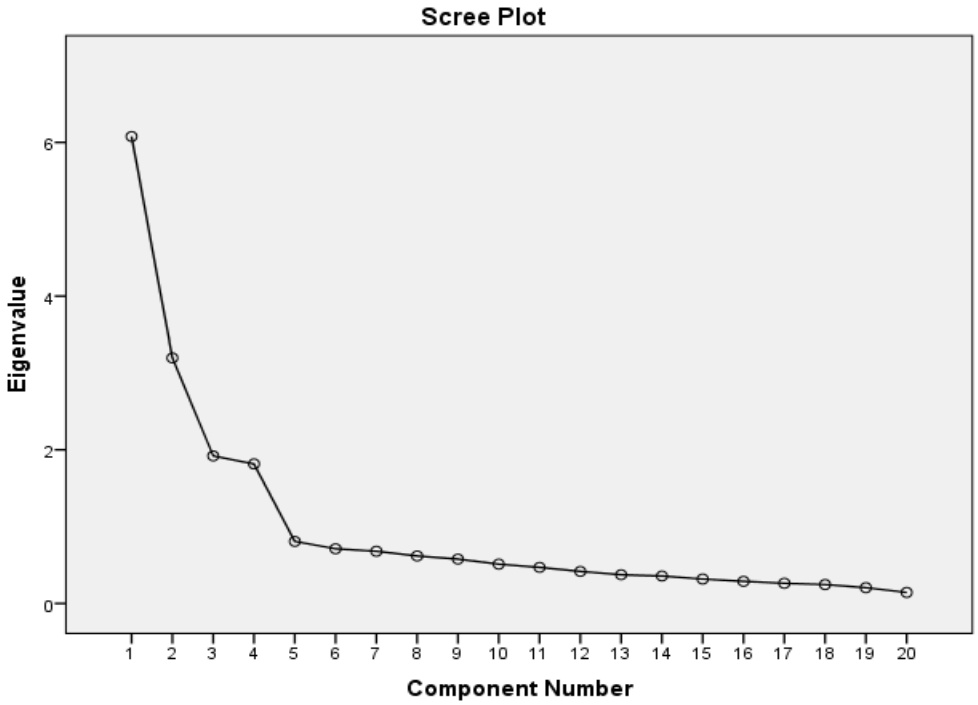
Faktör analizi için uygun olup olmadığının anlaşılması için yapılan test sonucunda KMO değerinin 0,865 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,50'den büyük olması gerektiğinden örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Barletts testine göre anlamlılık (Sig.) değeri 0,000 olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yük Değerleri				Özdeğer	Varyans Açıklama Oranı (%)
	Kabullenici-Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik	Savunmacı Seslilik	Korumacı Seslilik		
ÖS5	,793				6,077	30,385
ÖS3	,782					
ÖS2	,766					
ÖS6	,763					
ÖS4	,716					
ÖS7	,678					
ÖS1	,625					
ÖS14		,872			1,816	9,080
ÖS13		,828				
ÖS15		,799				
ÖS12		,694				
ÖS22			,796		1,921	9,604
ÖS23			,763			
ÖS25			,759			
ÖS21			,681			
ÖS24			,642			
ÖS29				,896	3,195	15,974
ÖS28				,887		
ÖS30				,879		
ÖS27				,810		
Toplam Açıklanan Varyans (%)						**65,043**

Örgütsel sessizlik ölçeği faktör analizi sonuçlarına göre Varimax döndürme işlemi sonrası öz değeri 1'den yüksek olan ve toplam varyansın %65,043'ünü açıklayan 4 faktör olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ait kabullenici ve savunmacı sessizlik ilk 7 soru toplam varyansın %30,385'ini, korumacı sessizlik 4 soru toplam varyansın %9,080'ini, savunmacı seslilik 5 soru toplam varyansın %9,604'ünü ve korumacı seslilik 4 soru toplam varyansın %15,974'ünü açıklamaktadır. Ölçekte bulunan kabullenici ve savunmacı sessizlik tek boyut altında toplanmıştır. Ankete katılan öğretmenler için bu boyutlar tek boyut olarak algılanmıştır. Ölçekte bulunan kabullenici seslilik davranışı; işle ilgili bilgilerin ve düşüncelerin bilinçli olarak söylenmesi olarak tanımlandığı için hem

savunmacı hem de korumacı seslilik ile benzerlik gösterdiği için bu davranış görülmemektedir. Ayrıca savunmacı sessizlik 8,9,10. sorular, korumacı sessizlik 11. soru, kabullenici seslilik 16,17,18,19,20. soruları ve korumacı seslilik 26. soru faktör yük değerleri düşük ve binişiklik gösterdiği için çıkarılmıştır.



Şekil 4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Çizgi Grafiği

Faktör analizi sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Çizgi grafiği incelendiğinde bu grafiğin dört boyutlu yapıyı doğruladığı görülmüştür. Grafikte kırılmaların yaşanmadığı görülüyor ve bu durumda güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.7.4.2. Presenteeism Davranış Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Presenteeism ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilerek, tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır. KMO ve Barletts testi ile ölçeğin faktör analizine uygunluğu araştırıldıktan sonra özdeğer istatistiği, çizgi grafiği yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda presenteeism ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi sonucu tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4.10. Presenteeism Ölçeği KMO ve Barletts Küresellik Testine İlişkin Bulgular

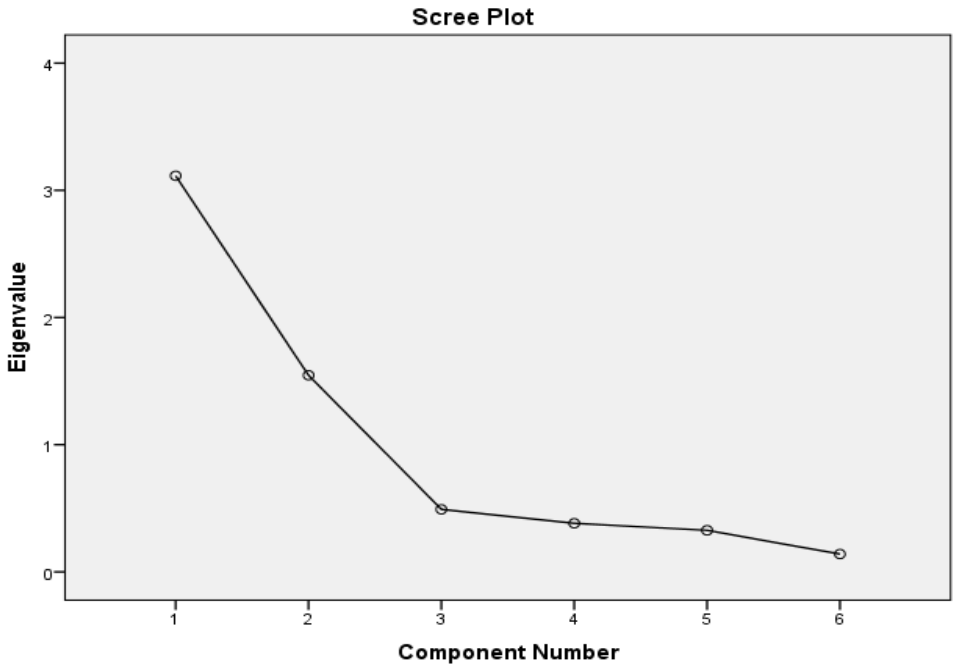
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliğin Ölçülmesi		**,741**
Barlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1670,157
	Serbestlik Derecesi	15
	Anlamlılık (Sig.)	**,000**

Faktör analizi için uygun olup olmadığının anlaşılması için yapılan test sonucunda KMO değerinin 0,741 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,50'den büyük olması gerektiğinden örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulaması için yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Barletts testine göre anlamlılık (Sig.) değeri 0,000 olması anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11. Presenteeism Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör Yük Değerleri		Özdeğer	Varyans Açıklama Oranı (%)
	İşi Tamamlama	İşe Yoğunlaşamama		
P1	,958		3,114	51,901
P2	,955			
P3	,778			
P6		,869	1,546	25,762
P5		,852		
P4		,824		
Toplam Açıklanan Varyans (%)				**77,663**

Presenteeism ölçeği faktör analizi sonuçlarına göre Varimax döndürme işlemi sonrası öz değeri 1'den yüksek olan ve toplam varyansın %77,663'ünü açıklayan 2 faktör olduğu belirlenmiştir. Presenteeismin işi tamamlama boyutunu oluşturan ilk üç soru toplam varyansın %51,901'ini açıklarken, son üç sorusunu oluşturan işe yoğunlaşamama boyutu ise toplam varyansın %25,762'sini açıklamaktadır.



Şekil 4.2. Presenteeism Ölçeği Çizgi Grafiği

Faktör analizi sonucunda presenteeism ölçeğinin iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. Çizgi grafiği incelendiğinde bu grafiğin iki boyutlu yapıyı doğruladığı görülmüştür. Grafikte kırılmaların yaşanmadığı görülüyor ve bu durumda güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

4.7.5. Faktör Analizi Sonrası Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Ölçeklere ilişkin yapılan faktör analizinde, uygun görülen ifadelerin çıkarılması ve örgütsel sessizlik boyutlarının azaltılmasının ardından kalan ifadelerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.12'de gösterilmektedir.

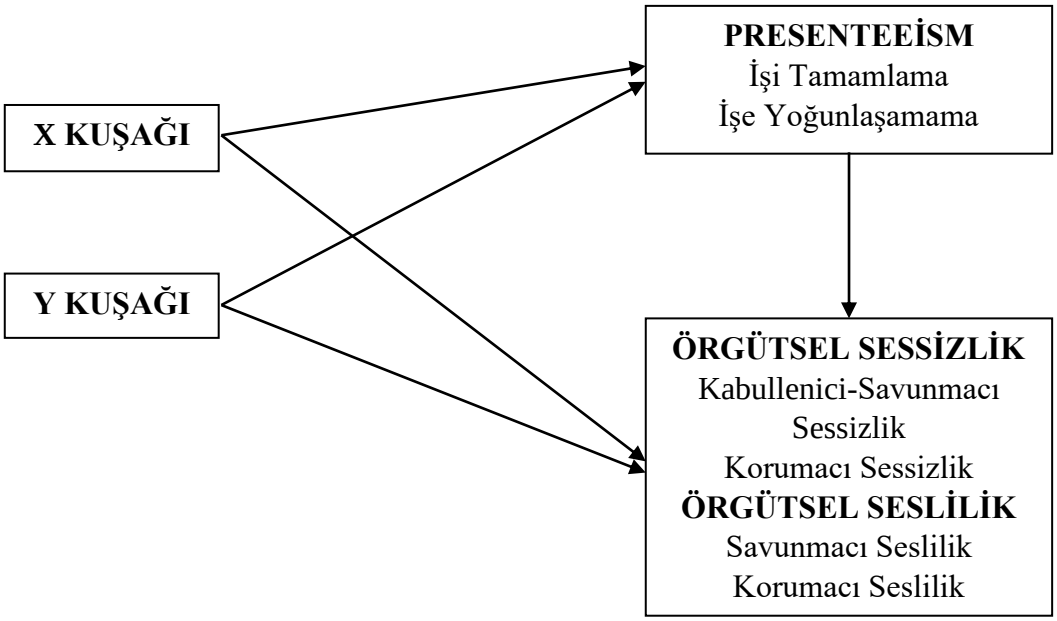
Tablo 4.12. Faktör Analizi Sonrası Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Boyutları	Cronbach's Alpha (α) Katsayıları		
Örgütsel Sessizlik	Kabullenici-Savunmacı Sessizlik	,869	**Sessizlik Boyutu** ,749	**,737**
	Korumacı Sessizlik	,825		
	Savunmacı Seslilik	,809	**Seslilik Boyutu** ,622	
	Korumacı Seslilik	,920		
Presenteeism (İşte Var Olamama)	İşi Tamamlama	,887		**,811**
	İşe Yoğunlaşamama	,811		

Güvenilirlik analizine göre ölçeklerin ve boyutlarının güvenirlilik katsayılarına göre değerlerin yüksek ve güvenilir olduğu söylenebilmektedir.

4.8. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve önemi kapsamındaki bilgiler ışığında geliştirilen kavramsal model Şekil 4.3'te yer almaktadır. Araştırmada kullanılan kavramsal model aşağıda açıklanmıştır.



Şekil 4.3. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Hipotezler başlıca ortaya koyulan problemlerle ilişkili olarak cevabının bulunacağı sorular veya anakütle hakkında, araştırma sonuna kadar geçici olarak düşündüğümüz test edilebilir varsayımlar olarak tanımlanmaktadır. Araştırma kavramsallaştırınca hipotezlerde son halini alacaktır (Lorcu, 2015: 8). Kavramsal model çerçevesinde tez çalışmasının konusunu oluşturan X ve Y kuşağı, örgütsel sessizlik ve presenteeism arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri test etmek üzere geliştirilen hipotezler Tablo 4.13'te açıklanmıştır.

Tablo 4.13. Araştırmanın Hipotezleri

H_1: X kuşağı presenteeism düzeyleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.
H_{1a}: X kuşağı işi tamamlama düzeyleri ile kabullenici-savunmacı sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.
H_{1b}: X kuşağı işi tamamlama düzeyleri ile korumacı sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.
H_{1c}: X kuşağı işe yoğunlaşamama düzeyleri ile kabullenici-savunmacı sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.
H_{1d}: X kuşağı işe yoğunlaşamama düzeyleri ile korumacı sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.
H_2: X kuşağı presenteeism düzeyleri ile örgütsel seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.

H_{2a}: X kuşağı işi tamamlama düzeyleri ile savunmacı seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.
H_{2b}: X kuşağı işi tamamlama düzeyleri ile korumacı seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.
H_{2c}: X kuşağı işe yoğunlaşamama düzeyleri ile savunmacı seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.
H_{2d}: X kuşağı işe yoğunlaşamama düzeyleri ile korumacı seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.
H_3: X ve Y kuşağı öğretmenlerin işe yoğunlaşamaması kabullenici-savunmacı sessizlik davranışını negatif yönde etkilemektedir.
H_4: X ve Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması korumacı sessizlik davranışını negatif yönde etkilemektedir.
H_5: X ve Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması savunmacı seslilik davranışını negatif yönde etkilemektedir.
H_6: X ve Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması korumacı seslilik davranışını pozitif yönde etikelemektedir.
H_7: X ve Y kuşağı öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışları farklılık göstermektedir.
H_8: X ve Y kuşağı öğretmenlerin presenteeism davranışları farklılık göstermektedir.

4.8.1. Korelâsyon Analizleri

Korelâsyon analizi, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Veriler normal dağılım gösteriyorsa pearson korelasyon eğer normal dağılım göstermiyorsa spearman sıra korelasyon kullanılmaktadır. Korelâsyon katsayısı r ile gösterilmektedir ve -1 ile +1 değer almaktadır. Bu duruma göre (Kalaycı, 2014: 116-117):

- r = -1 ise; Değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişki bulunmaktadır.
- r = +1 ise; Değişkenler arasında pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişki bulunmaktadır.
- r = 0 ise; Değişkenler arasında doğrusal bir ilişki bulunmamaktadır.

Korelâsyon analizi yorumu ise şu şekilde yapılmaktadır (Kalaycı, 2014: 116):

Tablo 4.14. Korelâsyon Katsayısı Yorumları

R	İlişki
0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Kaynak: Kalaycı, Ş. (2014), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,* C: 6, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, ss.116.

Presenteeism ölçeği ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ölçeği alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Korelâsyon Analizi yapılmıştır. Bu sonuçlar aşağıda bulunan Tablo 4.15 ve Tablo 4.16'da açıklanmıştır.

Tablo 4.15. X Kuşağı Presenteeism ve Örgütsel Sessizlik Boyutlar Arası Korelâsyon Analizleri

		Kabullenici-Savunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik	Savunmacı Seslilik	Korumacı Seslilik
İşi Tamamlama	Korelâsyon Katsayısı	**-,127**	**,296****	**-,049**	**,256****
	Anlamlılık (Sig.)	,107	,000	,535	,001
	N	162	162	162	162
İşe Yoğunlaşamama	Korelâsyon Katsayısı	**-,210****	**,061**	**-,072**	**,088**
	Anlamlılık (Sig.)	,007	,442	,365	,263
	N	162	162	162	162

***** p < 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki***

Tablo 4.15'te gösterilen X kuşağına göre boyutlar arası korelasyon sonuçlarına göre;

- İşi tamamlama ile kabullenici-savunmacı sessizlik arasındaki bağlantı X kuşağına göre 0,107>0,05 olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

- İşi tamamlama ile korumacı sessizlik arasındaki bağlantı X kuşağına göre p değeri 0,000<0,01 düzeyinde anlamlı, korelasyon katsayısı 0,296 olduğu için aralarında anlamlı pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- İşi tamamlama ile savunmacı seslilik arasındaki bağlantı X kuşağına göre 0,535>0,05 olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- İşi tamamlama ile korumacı seslilik arasındaki bağlantı X kuşağına göre p değeri 0,001<0,01 düzeyinde anlamlı, korelasyon katsayısı 0,256 olduğu için aralarında anlamlı pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- İşe yoğunlaşamama ile kabullenici-savunmacı sessizlik arasındaki bağlantı X kuşağına göre p değeri 0,007<0,01 düzeyinde anlamlı, korelasyon katsayısı -0,210 olduğu için aralarında anlamlı negatif yönde çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- İşe yoğunlaşamama ile korumacı sessizlik, savunmacı seslilik ve korumacı seslilik arasındaki bağlantı p değeri 0,05'ten büyük olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.16. Y Kuşağı Presenteeism ve Örgütsel Sessizlik Boyutlar Arası Korelâsyon Analizleri

		Kabullenici-Savunmacı Sessizlik	**Korumacı Sessizlik**	**Savunmacı Seslilik**	**Korumacı Seslilik**
İşi Tamamlama	Korelâsyon Katsayısı	**-,180****	**,242****	**-,194****	**,306****
	Anlamlılık (Sig.)	,003	,000	,001	,000
	N	279	279	279	279
İşe Yoğunlaşamama	Korelâsyon Katsayısı	**-,146***	**,017**	**-,085**	**,150***
	Anlamlılık (Sig.)	,015	,781	,159	,012
	N	279	279	279	279

***** p < 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki***
**** p < 0,05 düzeyinde anlamlı ilişki***

Tablo 4.16'da gösterilen Y kuşağına göre boyutlar arası korelasyon sonuçlarına göre;

- İşi tamamlama ile kabullenici-savunmacı sessizlik arasındaki bağlantı Y kuşağına göre p değeri 0,003<0,01 düzeyinde anlamlı, korelasyon katsayısı -0,180 olduğu için aralarında anlamlı negatif yönde çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- İşi tamamlama ile korumacı sessizlik arasındaki bağlantı Y kuşağına göre p değeri 0,000<0,01 düzeyinde anlamlı, korelasyon katsayısı 0,242 olduğu için aralarında anlamlı pozitif yönde çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- İşi tamamlama ile savunmacı seslilik arasındaki bağlantı Y kuşağına göre p değeri 0,000<0,01 düzeyinde anlamlı, korelasyon katsayısı -0,194 olduğu için aralarında anlamlı negatif yönde çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- İşi tamamlama ile korumacı seslilik arasındaki bağlantı Y kuşağına göre p değeri 0,000<0,01 düzeyinde anlamlı, korelasyon katsayısı 0,306 olduğu için aralarında anlamlı pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- İşe yoğunlaşamama ile kabullenici-savunmacı sessizlik arasındaki bağlantı Y kuşağına göre p değeri 0,015<0,05 düzeyinde anlamlı, korelasyon katsayısı -0,146 olduğu için aralarında anlamlı negatif yönde çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- İşe yoğunlaşamama ile korumacı sessizlik arasındaki bağlantı Y kuşağına göre p değeri 0,781>0,05 ve işe yoğunlaşamama ile savunmacı seslilik arasındaki bağlantı Y kuşağına göre p değeri 0,159>0,05 olduğu için aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- İşe yoğunlaşamama ile korumacı seslilik arasındaki bağlantı Y kuşağına göre p değeri 0,012<0,05 düzeyinde anlamlı, korelasyon katsayısı 0,150 olduğu için aralarında anlamlı pozitif yönde çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Bu duruma göre "**H_{1a}:** X kuşağı işi tamamlama düzeyleri ile kabullenici-savunmacı sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.", **"H_{2a}:** X kuşağı işi tamamlama düzeyleri ile savunmacı seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir." ve **"H_{2d}:** X kuşağı işe yoğunlaşamama düzeyleri ile

korumacı seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.” hipotezleri kabul edilmiştir.

4.8.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi; aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı diğerinin ise bağımsız değişken olduğu ve aralarındaki ilişkinin matematiksel olarak açıklanması sürecini anlatmaktadır (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2016: 122). Seriler arasında fonksiyonel ilişkinin doğrusal biçimde olduğu analizlerde basit regresyon modeli kullanılmaktadır (Karagöz, 2011: 311). Fakat analizde bağımsız değişken sayısı birden fazlaysa bu durumda çoklu regresyon kullanılmaktadır (Karagöz, 2011: 325). Bu kapsamda presenteeismin alt boyutlarının (işi tamamlama ve işe yoğunlaşamama) örgütsel sessizlik alt boyutlarına etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler aşağıdaki tablolalarda gösterilmiştir.

Tablo 4.17. X Kuşağı Regresyon Analizi (Model 1)

Bağımsız Değişken İşe Yoğunlaşamama	**Bağımlı Değişken** Kabullenici-Savunmacı Sessizlik					
	B	**T**	**Anlamlılık (p)**	**F**	**R^2**	**Sig.**
	-0,173	-2,781	**,006**	4,994	**0,059**	**0,008**

Korelâsyon testi sonucunda sig. değerinin anlamlı çıkması sonucu geçerliliği kabul edilen modelin, X kuşağı düzeyindeki değişimin kabullenici-savunmacı sessizlik alt boyutunun %6’sının işe yoğunlaşamama değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bunun yanında p: 0,006 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan -0,173 değerindeki standart beta değeri, öğretmenlerin kabullenici-savunmacı sessizlik değişiminin işe yoğunlaşamama değişkeni tarafından anlamlı bir biçimde açıklandığını göstermektedir. X kuşağı öğretmenlerin işe yoğunlaşamaması, kabullenici-savunmacı sessizlik davranışını negatif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.18. X Kuşağı Regresyon Analizi (Model 2)

Bağımsız Değişken İşi Tamamlama	**Bağımlı Değişken** Korumacı Sessizlik					
	B	**T**	**Anlamlılık (p)**	**F**	**R^2**	**Sig.**
	0,349	4,295	**,000**	9,629	**0,108**	**0,000**

X kuşağı düzeyindeki değişimin korumacı sessizlik alt boyutunun %10'unu işi tamamlama değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bunun yanında p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,349 değerindeki standart beta değeri, öğretmenlerin korumacı sessizlik değişiminin işi tamamlama değişkeni tarafından anlamlı bir biçimde açıklandığını göstermektedir. X kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması, korumacı sessizlik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.19. X Kuşağı Regresyon Analizi (Model 3)

Bağımsız Değişken İşi Tamamlama	**Bağımlı Değişken** Korumacı Seslilik					
	B	**T**	**Anlamlılık (p)**	**F**	**R^2**	**Sig.**
	0,223	2,865	**,005**	4,231	**0,051**	**0,016**

X kuşağı düzeyindeki değişimin korumacı seslilik alt boyutunun %5'ini işi tamamlama değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bunun yanında p: 0,005 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,223 değerindeki standart beta değeri, öğretmenlerin korumacı seslilik değişiminin işi tamamlama değişkeni tarafından anlamlı bir biçimde açıklandığını göstermektedir. X kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması, korumacı seslilik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.20. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 1)

Bağımsız Değişken İşe Yoğunlaşamama	**Bağımlı Değişken** Kabullenici-Savunmacı Sessizlik					
	B	**T**	**Anlamlılık (p)**	**F**	**R^2**	**Sig.**
	-0,111	-2,460	**,015**	5,917	**0,041**	**0,003**

Korelâsyon testi sonucunda sig. değerinin anlamlı çıkması sonucu geçerliliği kabul edilen modelin, Y kuşağı düzeyindeki değişimin kabullenici-savunmacı sessizlik alt boyutunun %4'ünün işe yoğunlaşamama değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bunun yanında p: 0,015 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan -0,111 değerindeki standart beta değeri, öğretmenlerin kabullenici-savunmacı sessizlik değişiminin işe yoğunlaşamama değişkeni tarafından anlamlı bir biçimde açıklandığını göstermektedir. Y kuşağı öğretmenlerin işe yoğunlaşamaması, kabullenici-savunmacı sessizlik davranışını negatif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.21. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 2)

Bağımsız Değişken İşi Tamamlama	**Bağımlı Değişken** Korumacı Sessizlik					
	B	**T**	**Anlamlılık (p)**	**F**	**R^2**	**Sig.**
	0,249	4,866	**,000**	11,946	**0,080**	**0,000**

Y kuşağı düzeyindeki değişimin korumacı sessizlik alt boyutunun %8'ini işi tamamlama değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bunun yanında p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,249 değerindeki standart beta değeri, öğretmenlerin korumacı sessizlik değişiminin işi tamamlama değişkeni tarafından anlamlı bir biçimde açıklandığını göstermektedir. Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması, korumacı sessizlik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.22. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 3)

Bağımsız Değişken İşi Tamamlama	**Bağımlı Değişken** Savunmacı Seslilik					
	B	**T**	**Anlamlılık (p)**	**F**	**R^2**	**Sig.**
	-0,156	-3,027	**,003**	5,059	**0,035**	**0,007**

Y kuşağı düzeyindeki değişimin savunmacı seslilik alt boyutunun %4'ünün işi tamamlama değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bunun yanında p: 0,003 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan -0,156 değerindeki standart beta değeri, öğretmenlerin savunmacı seslilik değişiminin işi tamamlama değişkeni tarafından anlamlı bir biçimde açıklandığını göstermektedir. Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması, savunmacı seslilik davranışını negatif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.23. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 4)

Bağımsız Değişken İşi Tamamlama	**Bağımlı Değişken** Korumacı Seslilik					
	B	**T**	**Anlamlılık (p)**	**F**	**R^2**	**Sig.**
	0,231	4,121	**,000**	12,351	**0,082**	**0,000**

Y kuşağı düzeyindeki değişimin korumacı seslilik alt boyutunun %8'inin işi tamamlama değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bunun yanında p: 0,000 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,231 değerindeki standart beta değeri, öğretmenlerin korumacı seslilik değişiminin işi tamamlama değişkeni tarafından anlamlı bir biçimde açıklandığını göstermektedir. Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması, korumacı seslilik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.24. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 5)

Bağımsız Değişken İşi Tamamlama	**Bağımlı Değişken** Kabullenici-Savunmacı Sessizlik					
	B	**T**	**Anlamlılık (p)**	**F**	**R^2**	**Sig.**
	-0,107	-2,383	**,018**	5,678	**0,020**	**0,018**

Y kuşağı düzeyindeki değişimin kabullenici-savunmacı sessizlik alt boyutunun %2'sinin işi tamamlama değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bunun yanında p: 0,018 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan -0,107 değerindeki standart beta değeri, öğretmenlerin kabullenici-savunmacı sessizlik değişiminin işi tamamlama değişkeni tarafından anlamlı bir biçimde açıklandığını göstermektedir. Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması, kabullenici-savunmacı sessizlik davranışını negatif yönde etkilemektedir.

Tablo 4.25. Y Kuşağı Regresyon Analizi (Model 6)

Bağımsız Değişken İşe Yoğunlaşamama	**Bağımlı Değişken** Korumacı Seslilik					
	B	**T**	**Anlamlılık (p)**	**F**	**R^2**	**Sig.**
	0,145	2,712	**,007**	7,357	**0,026**	**0,007**

Y kuşağı düzeyindeki değişimin korumacı seslilik alt boyutunun %3'ünün işe yoğunlaşamama değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Bunun yanında p: 0,007 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arasındaki ilişkide ortaya çıkan 0,145 değerindeki standart beta değeri, öğretmenlerin korumacı seslilik değişiminin işe yoğunlaşamama değişkeni tarafından anlamlı bir biçimde açıklandığını göstermektedir. Y kuşağı öğretmenlerin işe yoğunlaşamaması, korumacı seslilik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.

Bu duruma göre "**H_3**: X ve Y kuşağı öğretmenlerin işe yoğunlaşamaması kabullenici-savunmacı sessizlik davranışını negatif yönde etkilemektedir.", "**H_4**: X ve Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması korumacı sessizlik davranışını pozitif yönde

etkilemektedir." ve "**H_6:** X ve Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması korumacı seslilik davranışını pozitif yönde etkilemektedir." hipotezleri kabul edilmiştir. "**H_5:** X ve Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması savunmacı seslilik davranışını negatif yönde etkilemektedir." hipotezi ise reddedilmiştir. Çünkü X kuşağı bireylerinde savunmacı seslilik davranışı görülmemektedir.

Yapılan analizlere göre X ve Y kuşağı bağlamında oluşturulan hipotez sonuçları Tablo 4.26'da açıklanmıştır.

Tablo 4.26. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZ	SONUÇ
H_1: X kuşağı presenteeism düzeyleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.	**Red**
H_{1a}: X kuşağı işi tamamlama düzeyleri ile kabullenici-savunmacı sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.	**Kabul**
H_{1b}: X kuşağı işi tamamlama düzeyleri ile korumacı sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.	**Red**
H_{1c}: X kuşağı işe yoğunlaşamama düzeyleri ile kabullenici-savunmacı sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.	**Red**
H_{1d}: X kuşağı işe yoğunlaşamama düzeyleri ile korumacı sessizlik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.	**Red**
H_2: X kuşağı presenteeism düzeyleri ile örgütsel seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.	**Red**
H_{2a}: X kuşağı işi tamamlama düzeyleri ile savunmacı seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.	**Kabul**
H_{2b}: X kuşağı işi tamamlama düzeyleri ile korumacı seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.	**Red**
H_{2c}: X kuşağı işe yoğunlaşamama düzeyleri ile savunmacı seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.	**Red**
H_{2d}: X kuşağı işe yoğunlaşamama düzeyleri ile korumacı seslilik arasındaki ilişki Y kuşağı ile farklılık göstermektedir.	**Kabul**
H_3: X ve Y kuşağı öğretmenlerin işe yoğunlaşamaması kabullenici-savunmacı sessizlik davranışını negatif yönde etkilemektedir.	**Kabul**
H_4: X ve Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması korumacı sessizlik davranışını pozitif yönde etkilemektedir.	**Kabul**
H_5: X ve Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması savunmacı seslilik davranışını negatif yönde etkilemektedir.	**Red**
H_6: X ve Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlaması korumacı seslilik davranışını pozitif yönde etikelemektedir.	**Kabul**
H_7: X ve Y kuşağı öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışları farklılık göstermektedir.	**Kabul**
H_8: X ve Y kuşağı öğretmenlerin presenteeism davranışları farklılık göstermektedir.	**Kabul**

4.8.3. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Seslilik Davranışına Yönelik Bulguları

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağı öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik boyutlarına ilişkin hesaplanan ortalama düzeyleri Tablo 4.27'de açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan verilere yönelik normallik testi uygulanmıştır. Bu testin önceliği 528 kişiye yönelik yapılan analiz de örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin yapılan Kolmogorov-Smirnov (K-S) testine bakmak olmuştur. Anlamlılık p değeri 0,000<0,05 olduğu için normal dağılım varsayımının sağlanmaması nedeni ile X ve Y kuşağı karşılaştırmalı olarak yapılan analizde parametrik olmayan ve ikili değişkenleri ölçen Mann-Whitney U testi ile ölçümlenmiştir.

Tablo 4.27. X ve Y Kuşağı Katılımcıların Örgütsel Sessizlik/Seslilik Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Kuşaklar	Betimsel İstatistikler			Mann-Whitney U Testi		
		N	Ort.	S.S.	Sıra Ort.	Z	p
Kabullenici-Savunmacı Sessizlik	X Kuşağı	162	1,94	,72	208,53	-1,572	,116
	Y Kuşağı	279	2,04	,68	228,24		
Korumacı Sessizlik	X Kuşağı	162	3,89	,96	223,43	-,309	,757
	Y Kuşağı	279	3,91	,85	219,59		
Savunmacı Seslilik	X Kuşağı	162	1,92	,67	218,98	-,255	,799
	Y Kuşağı	279	1,98	,75	222,17		
Korumacı Seslilik	X Kuşağı	162	4,00	,89	238,40	-2,247	**,025**
	Y Kuşağı	279	3,88	,84	210,90		

H_7: X ve Y kuşağı öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışları farklılık göstermektedir.

Buna göre, X ve Y kuşağı öğretmenlerin kabullenici-savunmacı sessizlik (0,116>0,05), korumacı sessizlik (0,757>0,05) ve savunmacı seslilik (0,799>0,05)

davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat X ve Y kuşağı öğretmenlerin korumacı seslilik (0,025<0,05) boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kuşağa bağlı olarak sıra ortalamaları (mean rank) incelendiğinde, X kuşağı öğretmenlerinin daha çok korumacı seslilik davranışı gösterdiği görülmektedir. Bu durumda X kuşağı öğretmenler Y kuşağına göre daha çok kurumla alakalı olan konularda kurumu korumak için düşüncelerini ifade edebilmektedirler. **H7** Hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.4. X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Presenteeism Davranışına Yönelik Bulguları

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağı öğretmenlerin presenteeism boyutlarına ilişkin hesaplanan ortalama düzeyleri Tablo 4.28'de açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan verilere yönelik normallik testi uygulanmıştır. Bu testin önceliği 528 kişiye yönelik yapılan analiz de örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin yapılan Kolmogorov-Smirnov (K-S) testine bakmak olmuştur. Anlamlılık p değeri 0,000<0,05 olduğu için normal dağılım varsayımının sağlanmaması nedeni ile X ve Y kuşağı karşılaştırmalı olarak yapılan analizde parametrik olmayan ve ikili değişkenleri ölçen Mann-Whitney U testi ile ölçümlenmiştir.

Tablo 4.28. X ve Y Kuşağı Katılımcıların Presenteeism Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyutlar	Kuşaklar	Betimsel İstatistikler			Mann-Whitney U Testi		
		N	Ort.	S.S.	Sıra Ort.	Z	p
İşi Tamamlama	X Kuşağı	162	3,68	,94	241,42	-2,591	**,010**
	Y Kuşağı	279	3,48	,90	209,14		
İşe Yoğunlaşamama	X Kuşağı	162	3,11	,95	232,39	-1,440	,150
	Y Kuşağı	279	2,98	,93	214,39		

H8: X ve Y kuşağı öğretmenlerin presenteeism davranışları farklılık göstermektedir.

Buna göre, X ve Y kuşağı öğretmenlerin işe yoğunlaşamama (0,150>0,05) davranışı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat X ve Y kuşağı öğretmenlerin işi tamamlama (0,010<0,05) boyutu ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kuşağa bağlı olarak sıra ortalamaları (mean rank) incelendiğinde, X kuşağı öğretmenlerinin daha çok işi tamamlama davranışı gösterdiği görülmektedir. Bu durumda X kuşağı öğretmenler hasta olsalar bile Y kuşağına göre daha çok işlerine yoğunlaşıp işlerini tamamlama eğiliminde olmaktadırlar. **H8** Hipotezi kabul edilmiştir.

4.8.5. Örgütsel Sessizliğin Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının demografik özellikler açısında değerlendirilip farklılık gösterip göstermediğine yönelik analizler yapılmıştır. Buna göre parametrik ve parametrik olmayan analizler tespit edilerek hangilerinin kullanılacağına yönelik verilerin değerlerine bakılmıştır. Araştırmada kullanılan verilere yönelik normallik testi uygulanmıştır. Bu testin önceliği 528 kişiye yönelik yapılan analiz de örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin yapılan Kolmogorov-Smirnov (K-S) testinin değerlerini incelemek olmuştur. Bu değerler Tablo 4.29'da gösterilmiştir:

Tablo 4.29. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

Faktörler	Asymp. Sig. (p)
Faktör 1 Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	,000
Faktör 2 Korumacı Sessizlik	,000
Faktör 3 Savunmacı Seslilik	,000
Faktör 4 Korumacı Seslilik	,000

Tablo 4.29'da yer alan sonuçlara göre p<0,05 olduğundan bütün alt boyutların dağılımı normal dağılım göstermemektedir. Normal dağılım varsayımının

sağlanmaması nedeni ile demografik değişkenlerinin boyutlara etkisi parametrik olmayan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testi ile ölçümlenmiştir.

4.8.5.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cinsiyet Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının cinsiyet değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla paremetrik olmayan ve T-testinin alternatifi olan örgütsel sessizlik ölçeği ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkenine Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.30. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cinsiyet Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	Z	Sig.
Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	Kadın	345	-1,263	**,207**
	Erkek	183		
Korumacı Sessizlik	Kadın	345	-,668	**,504**
	Erkek	183		
Savunmacı Seslilik	Kadın	345	-,771	**,441**
	Erkek	183		
Korumacı Seslilik	Kadın	345	-1,001	**,317**
	Erkek	183		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilgili görüşleri cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Bu teste ilişkin değerler $p>0,05$ olarak bulunmuştur. Bu amaçla değişkenler arasında oluşan farkın

anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizlik boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). H_0 kabul edilmiştir. Yani öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.8.5.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Yaş Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının yaş değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki ve daha fazla değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi (Anova)'nin alternatifi olan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır (Kalaycı, 2014: 106).

H_0: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.31. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Yaş Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Yaş	N	X^2	Sig.
Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	20-39 yaş (Y Kuşağı)	279	2,635	**,268**
	40-54 yaş (X Kuşağı)	162		
	55 yaş ve üzeri (Bebek Patlaması Kuşağı)	87		
Korumacı Sessizlik	20-39 yaş (Y Kuşağı)	279	1,282	**,527**
	40-54 yaş (X Kuşağı)	162		
	55 yaş ve üzeri (Bebek Patlaması Kuşağı)	87		
Savunmacı Seslilik	20-39 yaş (Y Kuşağı)	279	1,398	**,497**
	40-54 yaş (X Kuşağı)	162		
	55 yaş ve üzeri (Bebek Patlaması Kuşağı)	87		

Korumacı Seslilik	20-39 yaş (Y Kuşağı)	279	5,106	**,078**
	40-54 yaş (X Kuşağı)	162		
	55 yaş ve üzeri (Bebek Patlaması Kuşağı)	87		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilgili görüşleri yaş değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Bu teste ilişkin değerler p>0,05 olarak bulunmuştur. Bu amaçla değişkenler arasında oluşan farkın anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi analiz sonuçlarına göre örgütsel sessizlik boyutları ile yaş arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür (p>0,05). H_0 kabul edilmiştir. Bu durumda öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.8.5.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Medeni Durum Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının medeni durum değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla paremetrik olmayan ve T-testinin alternatifi olan örgütsel sessizlik ölçeği ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkenine Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.32. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Medeni Durum Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Medeni Durum	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	Z	Sig.
Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	Bekâr	109	281,35	-1,300	**,194**
	Evli	419	260,12		
Korumacı Sessizlik	Bekâr	109	231,62	-2,559	**,011**
	Evli	419	273,05		
Savunmacı Seslilik	Bekâr	109	299,58	-2,718	**,007**
	Evli	419	255,37		
Korumacı Seslilik	Bekâr	109	235,23	-2,309	**,021**
	Evli	419	272,11		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilgili görüşleri medeni durum değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; medeni durum ile korumacı sessizlik, savunmacı seslilik ve korumacı seslilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı, sıra ortalamaları (mean rank) ile yorumlanabilmektedir (Usta, 2016: 218). Bu teste ilişkin değerler şu şekilde açıklanabilir;

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin tek boyut altında toplanan kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışına göre 0,194>0,05 olduğu için öğretmenlerin kabullenici-savunmacı sessizlik davranış düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı sessizlik davranışına göre 0,011<0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı sessizlik davranış düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre evliler, bekârlardan daha çok korumacı sessizlik davranışı göstermektedirler.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin savunmacı seslilik davranışına göre 0,007<0,05 olduğu için öğretmenlerin savunmacı seslilik davranış düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Buna göre bekârlar, evlilerden daha çok savunmacı seslilik davranışı göstermektedirler.

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı seslilik davranışına göre 0,021<0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı seslilik davranış düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre evliler, bekârlardan daha çok korumacı seslilik davranışı göstermektedirler.

4.8.5.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının eğitim durumu değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki ve daha fazla değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi (Anova)'nin alternatifi olan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır (Kalaycı, 2014: 106).

H_0: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.33. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	X^2	Sig.
Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	Ön Lisans	44	289,89	8,019	**,018**
	Lisans	438	256,41		
	Lisansüstü	46	317,28		
Korumacı Sessizlik	Ön Lisans	44	261,20	4,634	**,099**
	Lisans	438	269,45		
	Lisansüstü	46	219,45		
Savunmacı Seslilik	Ön Lisans	44	316,47	8,218	**,016**
	Lisans	438	256,22		
	Lisansüstü	46	293,66		
Korumacı Seslilik	Ön Lisans	44	299,17	4,984	**,083**
	Lisans	438	264,72		
	Lisansüstü	46	229,27		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilgili görüşleri eğitim durumu değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; eğitim durumu ile kabullenici-savunmacı sessizlik ve savunmacı seslilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için parametrik olmayan bir test olan ve ikili karşılaştırmaları yapan Mann-Whitney U testi uygulanarak sıra ortalamalarına (mean rank) bakılmıştır (Lorcu, 2015: 154, Çimen, 2015: 272).

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin tek boyut altında toplanan kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışına göre 0,018<0,05 olduğu için öğretmenlerin kabullenici-savunmacı sessizlik davranış düzeyleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre lisansüstü mezunu olanlar diğerlerine göre daha çok kabullenici-savunmacı sessizlik davranışı göstermektedirler.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı sessizlik davranışına göre 0,099>0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı sessizlik davranış düzeyleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin savunmacı seslilik davranışına göre 0,016<0,05 olduğu için öğretmenlerin savunmacı seslilik davranış düzeyleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, ön lisans mezunu olanlar diğerlerine göre daha çok savunmacı seslilik davranışı göstermektedirler.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı seslilik davranışına göre 0,083>0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı seslilik davranış düzeyleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.8.5.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplam Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının toplam çalışma yılı değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki ve daha fazla değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi (Anova)'nin alternatifi olan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır (Kalaycı, 2014: 106).

H_0: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve toplam çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve toplam çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.34. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Toplam Çalışma Yılı Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Toplam Çalışma Yılı	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	X^2	Sig.
Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	1-5 yıl	74	292,67	7,178	**,127**
	6-10 yıl	81	291,26		
	11-15 yıl	105	252,49		
	16-20 yıl	88	251,32		
	21 yıl ve üzeri	180	254,33		
Korumacı Sessizlik	1-5 yıl	74	236,17	7,316	**,120**
	6-10 yıl	81	265,72		
	11-15 yıl	105	292,52		
	16-20 yıl	88	248,44		
	21 yıl ve üzeri	180	267,10		
Savunmacı Seslilik	1-5 yıl	74	268,69	10,450	**,033**
	6-10 yıl	81	298,09		
	11-15 yıl	105	236,04		
	16-20 yıl	88	242,72		
	21 yıl ve üzeri	180	274,91		
Korumacı Seslilik	1-5 yıl	74	235,47	8,047	**,090**
	6-10 yıl	81	239,69		
	11-15 yıl	105	270,57		
	16-20 yıl	88	266,85		
	21 yıl ve üzeri	180	282,91		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilgili görüşleri toplam çalışma yılı değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; toplam çalışma yılı ile savunmacı seslilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Bu teste ilişkin değerler aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin tek boyut altında toplanan kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışına göre 0,127>0,05 olduğu için öğretmenlerin kabullenici ve savunmacı sessizlik davranış düzeyleri ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı sessizlik davranışına göre 0,120>0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı sessizlik davranış

düzeyleri ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin savunmacı seslilik davranışına göre 0,033<0,05 olduğu için öğretmenlerin savunmacı seslilik davranış düzeyleri ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre 6-10 yıl boyunca çalışmış olanlar diğerlerine göre daha çok savunmacı seslilik davranışı göstermektedir.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı seslilik davranışına göre 0,090>0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı seslilik davranış düzeyleri ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.8.5.6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Kurum Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının kurum çalışma yılı değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki ve daha fazla değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi (Anova)'nin alternatifi olan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır (Kalaycı, 2014: 106).

H_0: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve kurum çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve kurum çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.35. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Kurum Çalışma Yılı Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Kurum Çalışma Yılı	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	X^2	Sig.
Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	1-5 yıl	319	258,72	3,663	**,453**
	6-10 yıl	123	275,49		
	11-15 yıl	52	260,38		
	16-20 yıl	13	239,81		
	21 yıl ve üzeri	21	313,43		
Korumacı Sessizlik	1-5 yıl	319	257,36	10,336	**,035**
	6-10 yıl	123	296,24		
	11-15 yıl	52	248,99		
	16-20 yıl	13	186,15		
	21 yıl ve üzeri	21	273,90		
Savunmacı Seslilik	1-5 yıl	319	259,05	5,043	**,283**
	6-10 yıl	123	267,97		
	11-15 yıl	52	264,07		
	16-20 yıl	13	254,12		
	21 yıl ve üzeri	21	334,52		
Korumacı Seslilik	1-5 yıl	319	257,39	3,912	**,418**
	6-10 yıl	123	265,42		
	11-15 yıl	52	292,49		
	16-20 yıl	13	311,73		
	21 yıl ve üzeri	21	268,57		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilgili görüşleri kurum çalışma yılı değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; kurum çalışma yılı ile korumacı sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Bu teste ilişkin değerler aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin tek boyut altında toplanan kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışına göre 0,453>0,05 olduğu için öğretmenlerin kabullenici ve savunmacı sessizlik davranış düzeyleri ile kurum çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı sessizlik davranışına göre 0,035<0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı sessizlik davranış

düzeyleri ile kurum çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu duruma göre kurumda 6-10 yıldır çalışmış olanlar diğerlerine göre daha çok korumacı sessizlik davranışı göstermektedir.

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin savunmacı seslilik davranışına göre 0,283>0,05 olduğu için öğretmenlerin savunmacı seslilik davranış düzeyleri ile kurum çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı seslilik davranışına göre 0,418>0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı seslilik davranış düzeyleri ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.8.5.7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Görev Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının görev değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki ve daha fazla değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi (Anova)'nin alternatifi olan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır (Kalaycı, 2014: 106).

H_0: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.36. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Görev Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Görev	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	X^2	Sig.
Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	Öğretmen	484	271,76	13,457	**,001**
	Müdür Yardımcısı	32	178,44		
	Müdür	12	201,08		
Korumacı Sessizlik	Öğretmen	484	262,39	1,147	**,564**
	Müdür Yardımcısı	32	288,39		
	Müdür	12	286,04		
Savunmacı Seslilik	Öğretmen	484	266,12	,778	**,678**
	Müdür Yardımcısı	32	242,03		
	Müdür	12	258,92		
Korumacı Seslilik	Öğretmen	484	259,64	6,746	**,034**
	Müdür Yardımcısı	32	308,14		
	Müdür	12	344,33		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilgili görüşleri görev değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; görev ile kabullenici-savunmacı sessizlik ve korumacı seslilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Bu teste ilişkin değerler aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin tek boyut altında toplanan kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışına göre 0,001<0,05 olduğu için öğretmenlerin kabullenici ve savunmacı sessizlik davranış düzeyleri ile görev arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre öğretmenler müdür yardımcıları ve müdürlere göre daha çok kabullenici-savunmacı sessizlik davranışı göstermektedirler.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı sessizlik davranışına göre 0,564>0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı sessizlik davranış düzeyleri ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin savunmacı seslilik davranışına göre 0,678>0,05 olduğu için öğretmenlerin savunmacı seslilik davranış düzeyleri ile görev arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı seslilik davranışına göre 0,034<0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı seslilik davranış düzeyleri ile gelir arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre müdürler öğretmen ve müdür yardımcılarına göre daha çok korumacı seslilik davranışı göstermektedirler.

4.8.5.8. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının çocuk sahibi olma değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla paremetrik olmayan ve T-testinin alternatifi olan örgütsel sessizlik ölçeği ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip çocuk sahibi olma değişkenine Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve çocuk sahibi olma değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranış düzeyleri ve çocuk sahibi olma değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.37. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Çocuk Sahibi Olma Durumu	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	Z	Sig.
Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik	Evet	409	261,34	-,887	**,375**
	Hayır	119	275,37		
Korumacı Sessizlik	Evet	409	270,46	-1,687	**,092**
	Hayır	119	244,00		
Savunmacı Seslilik	Evet	409	260,04	-1,256	**,209**
	Hayır	119	279,83		
Korumacı Seslilik	Evet	409	272,67	-2,342	**,019**
	Hayır	119	236,42		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilgili görüşleri çocuk sahibi olma değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; çocuk sahibi olma durumu ile korumacı seslilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı, sıra ortalamaları (mean rank) ile yorumlanabilmektedir (Usta, 2016: 218). Bu teste ilişkin değerler şu şekilde açıklanabilir;

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin tek boyut altında toplanan kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışına göre 0,375>0,05 olduğu için öğretmenlerin kabullenici ve savunmacı sessizlik davranış düzeyleri ile çocuk olma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı sessizlik davranışına göre 0,092>0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı sessizlik davranış düzeyleri ile çocuk olma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin savunmacı seslilik davranışına göre 0,209>0,05 olduğu için öğretmenlerin savunmacı seslilik davranış düzeyleri ile çocuk olma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

- Örgütsel sessizlik alt boyutuna ilişkin korumacı seslilik davranışına göre 0,019<0,05 olduğu için öğretmenlerin korumacı seslilik davranış düzeyleri ile çocuk sahibi olma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre çocuğu olanlar olmayanlara göre daha çok korumacı seslilik davranışı göstermektedirler. Çocuğu olan öğretmenler sorumluluklarından dolayı kurum yararına ve arkadaşlarını korumak için fikirlerini ifade etme durumu söz konusudur.

4.8.6. Presenteeismin Demografik Değişkenler Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin presenteeism ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının demografik özellikler açısında değerlendirilip farklılık gösterip göstermediğine yönelik analizler yapılmıştır. Buna göre parametrik ve parametrik olmayan analizler tespit edilerek hangilerinin kullanılacağına yönelik verilerin değerlerine bakılmıştır. Araştırmada kullanılan verilere yönelik normallik testi uygulanmıştır. Bu testin önceliği 528 kişiye yönelik yapılan analiz de presenteeism ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin yapılan Kolmogorov-Smirnov (K-S) testinin değerlerini incelemek olmuştur. Bu değerler Tablo 4.38'de gösterilmiştir:

Tablo 4.38. Presenteeism Ölçeği Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

Faktörler	Asymp. Sig. (p)
Faktör 1 İşi Tamamlama	,000
Faktör 2 İşe Yoğunlaşamama	,000

Tablo 4.38'de yer alan sonuçlara göre p<0,05 olduğundan bütün alt boyutların dağılımı normal dağılım göstermemektedir. Normal dağılım varsayımının sağlanmaması nedeni ile demografik değişkenlerinin boyutlara etkisi paremetrik olmayan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testi ile ölçümlenmiştir.

4.8.6.1. Presenteeism Ölçeğinin Cinsiyet Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların presenteeism ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının cinsiyet değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla paremetrik olmayan ve T-testinin alternatifi olan örgütsel sessizlik ölçeği ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip cinsiyet değişkenine Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.39. Presenteeism Ölçeğinin Cinsiyet Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	Z	Sig.
İşi Tamamlama	Kadın	345	-1,028	**,304**
	Erkek	183		
İşe Yoğunlaşamama	Kadın	345	-1,160	**,246**
	Erkek	183		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin presenteeism alt boyutları ile ilgili görüşleri cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Bu teste ilişkin değerler $p>0,05$ olarak bulunmuştur. Bu amaçla değişkenler arasında oluşan farkın anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi analiz sonuçlarına göre presenteeism boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). H_0 kabul edilmiştir. Yani öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.8.6.2. Presenteeism Ölçeğinin Yaş Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların presenteeism ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının yaş değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki ve daha fazla değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi (Anova)'nin alternatifi olan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.40. Presenteeism Ölçeğinin Yaş Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Yaş	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	X^2	Sig.
İşi Tamamlama	20-39 yaş (Y Kuşağı)	279	241,56	15,676	**,000**
	40-54 yaş (X Kuşağı)	162	280,28		
	55 yaş ve üzeri (Bebek Patlaması Kuşağı)	87	308,68		
İşe Yoğunlaşamama	20-39 yaş (Y Kuşağı)	279	248,84	9,021	**,011**
	40-54 yaş (X Kuşağı)	162	270,49		
	55 yaş ve üzeri (Bebek Patlaması Kuşağı)	87	303,56		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin presenteeism alt boyutları ile ilgili görüşleri yaş değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; yaş değişkeni ile işi tamamlama ve işe yoğunlaşamama arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için parametrik olmayan bir test olan ve ikili karşılaştırmaları yapan Mann-Whitney U testi ve sıra ortalamaları ile bakılmıştır.

- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işi tamamlama davranışına göre 0,000<0,05 olduğu için öğretmenlerin işi tamamlama davranış düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bebek patlaması kuşağı X ve Y kuşağına göre daha çok işi tamamlama davranışı göstermektedirler.
- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işe yoğunlaşamama davranışına göre 0,011<0,05 olduğu için öğretmenlerin işe yoğunlaşamama davranış düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bebek patlaması kuşağı X ve Y kuşağına göre daha çok işe yoğunlaşamama davranışı göstermektedirler. Bu duruma göre, 55 yaş ve üzeri olan bebek patlaması kuşağı öğretmenleri deneyimlerinden dolayı işi tamamlama güçleri yüksek olsa bile hastalıklarından dolayı işi yoğunlaşamama sorunu yaşamaktadırlar.

4.8.6.3. Presenteeism Ölçeğinin Medeni Durum Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların presenteeism ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının medeni durum değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla paremetrik olmayan ve T-testinin alternatifi olan presenteeism ölçeği ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip medeni durum değişkenine Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.41. Presenteeism Ölçeğinin Medeni Durum Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Medeni Durum	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	Z	Sig.
İşi Tamamlama	Bekâr	109	232,84	-2,459	**,014**
	Evli	419	272,74		
İşe Yoğunlaşamama	Bekâr	109	255,17	-,722	**,470**
	Evli	419	266,93		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin presenteeism alt boyutları ile ilgili görüşleri medeni durum değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; medeni durum ile işi tamamlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı, sıra ortalamaları (mean rank) ile yorumlanabilmektedir. Bu teste ilişkin değerler şu şekilde açıklanabilir;

- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işi tamamlama davranışına göre 0,014<0,05 olduğu için öğretmenlerin işi tamamlama düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farka göre evli olanların bekârlara göre daha çok işi tamamlama davranışı gösterdiği görülmektedir. Evli olan çalışanların sorumlulukları daha yüksek olduğu için hasta olsalar bile işlerini tamamlamaya odaklanmaktadırlar.
- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işe yoğunlaşamama davranışına göre 0,470>0,05 olduğu için öğretmenlerin işe yoğunlaşamama düzeyleri ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.8.6.4. Presenteeism Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların presenteeism ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının eğitim durumu değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

iki ve daha fazla değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi (Anova)'nin alternatifi olan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.42. Presenteeism Ölçeğinin Eğitim Durumu Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	X^2	Sig.
İşi Tamamlama	Ön Lisans	44	280,91	3,744	**,154**
	Lisans	438	266,97		
	Lisansüstü	46	225,28		
İşe Yoğunlaşamama	Ön Lisans	44	322,92	9,506	**,009**
	Lisans	438	262,62		
	Lisansüstü	46	226,51		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin presenteeism alt boyutları ile ilgili görüşleri eğitim durumu değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; eğitim durumu ile işe yoğunlaşamama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için parametrik olmayan bir test olan ve ikili karşılaştırmaları yapan Mann-Whitney U testi uygulanacaktır.

- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işi tamamlama davranışına göre 0,154>0,05 olduğu için öğretmenlerin işi tamamlama düzeyleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işe yoğunlaşamama davranışına göre 0,009<0,05 olduğu için öğretmenlerin işe yoğunlaşamama düzeyleri ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ön Lisans mezunları diğerlerine göre daha çok işe yoğunlaşamama davranışı

göstermektedir. Bu da yaşları daha fazla olan çalışanların hastalıkları arttığından dolayı işe yoğunlaşamama sorunu yaşamalarından kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

4.8.6.5. Presenteeism Ölçeğinin Toplam Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların presenteeism ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının toplam çalışma yılı değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki ve daha fazla değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi (Anova)'nin alternatifi olan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve toplam çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve toplam çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.43. Presenteeism Ölçeğinin Toplam Çalışma Yılı Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Toplam Çalışma Yılı	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	X^2	Sig.
İşi Tamamlama	1-5 yıl	74	224,53	33,095	**,000**
	6-10 yıl	81	230,06		
	11-15 yıl	105	246,70		
	16-20 yıl	88	245,90		
	21 yıl ve üzeri	180	315,91		
İşe Yoğunlaşamama	1-5 yıl	74	245,82	9,735	**,045**
	6-10 yıl	81	239,99		
	11-15 yıl	105	248,54		
	16-20 yıl	88	268,90		
	21 yıl ve üzeri	180	290,37		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin presenteeism alt boyutları ile ilgili görüşleri toplam çalışma yılı değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; toplam çalışma yılı ile işi tamamlama ve işe yoğunlaşamama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Bu teste ilişkin değerler aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işi tamamlama davranışına göre 0,000<0,05 olduğu için öğretmenlerin işi tamamlama düzeyleri ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 21 yıl ve üzeri toplam çalışmış olan öğretmenler diğerlerine göre daha çok işi tamamlama davranışı göstermektedirler.
- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işe yoğunlaşamama davranışına göre 0,045<0,05 olduğu için öğretmenlerin işe yoğunlaşamama düzeyleri ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 21 yıl ve üzeri toplam çalışmış olan öğretmenler diğerlerine göre daha çok işe yoğunlaşamama davranışı göstermektedirler.

4.8.6.6. Presenteeism Ölçeğinin Kurum Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların presenteeism ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının kurum çalışma yılı değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki ve daha fazla değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi (Anova)'nin alternatifi olan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve kurum çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve kurum çalışma yılı değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.44. Presenteeism Ölçeğinin Kurum Çalışma Yılı Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Kurum Çalışma Yılı	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	X^2	Sig.
İşi Tamamlama	1-5 yıl	319	249,21	9,689	**,046**
	6-10 yıl	123	279,82		
	11-15 yıl	52	300,97		
	16-20 yıl	13	272,27		
	21 yıl ve üzeri	21	311,93		
İşe Yoğunlaşamama	1-5 yıl	319	266,04	2,469	**,650**
	6-10 yıl	123	255,64		
	11-15 yıl	52	287,01		
	16-20 yıl	13	269,73		
	21 yıl ve üzeri	21	234,00		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin presenteeism alt boyutları ile ilgili görüşleri kurum çalışma yılı değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; kurum çalışma yılı ile işi tamamlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Bu teste ilişkin değerler aşağıdaki gibi açıklanabilir;

- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işi tamamlama davranışına göre 0,046<0,05 olduğu için öğretmenlerin işi tamamlama düzeyleri ile kurum çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 21 yıl ve üzeri kurumda çalışan öğretmenler diğerlerine göre daha çok işi tamamlama davranışı göstermektedirler.
- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işe yoğunlaşamama davranışına göre 0,650>0,05 olduğu için öğretmenlerin işe yoğunlaşamama düzeyleri ile kurum çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.8.6.7. Presenteeism Ölçeğinin Görev Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların presenteeism ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının görev değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki ve daha fazla değişkeni ölçmek amacıyla kullanılan parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi (Anova)'nin alternatifi olan Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.45. Presenteeism Ölçeğinin Görev Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları

Boyut	Görev	N	X^2	Sig.
İşi Tamamlama	Öğretmen	484	1,926	**,382**
	Müdür Yardımcısı	32		
	Müdür	12		
İşe Yoğunlaşamama	Öğretmen	484	0,001	**1,000**
	Müdür Yardımcısı	32		
	Müdür	12		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin presenteeism alt boyutları ile ilgili görüşleri görev değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Bu teste ilişkin değerler $p>0,05$ olarak bulunmuştur. Bu amaçla değişkenler arasında oluşan farkın anlamlılığını test etmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis testi analiz sonuçlarına göre presenteeism boyutları ile görev değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). H_0 kabul edilmiştir. Yani öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ile görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

4.8.6.8. Presenteeism Ölçeğinin Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Arasında Farklılık Gösterip Göstermediğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların presenteeism ölçeğindeki sorulara yönelik algılarının çocuk sahibi olma değişkeni bağlamında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla parametrik olmayan ve T-testinin alternatifi olan presenteeism ölçeği ile iki kategorili bağımsız örnek grubuna sahip çocuk sahibi olma değişkenine Mann-Whitney U testi uygulanmıştır.

H_0: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve çocuk sahibi olma değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

H_1: Öğretmenlerin presenteeism davranış düzeyleri ve çocuk sahibi olma değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.46. Presenteeism Ölçeğinin Çocuk Sahibi Olma Değişkeni Bağlamında Karşılaştırılmasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Boyut	Çocuk Sahibi Olma Durumu	N	Sıra Ortalamaları (Mean Rank)	Z	Sig.
İşi Tamamlama	Evet	409	276,21	-3,306	**,001**
	Hayır	119	224,25		
İşe Yoğunlaşamama	Evet	409	269,70	-1,462	**,144**
	Hayır	119	246,63		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin presenteeism alt boyutları ile ilgili görüşleri çocuk sahibi olma değişkeni açısından karşılaştırılmıştır. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; çocuk sahibi olma durumu ile işi tamamlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_0 reddedilmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı, sıra ortalamaları (mean rank) ile yorumlanabilmektedir. Bu teste ilişkin değerler şu şekilde açıklanabilir;

- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işi tamamlama davranışına göre 0,001<0,05 olduğu için öğretmenlerin işi tamamlama düzeyleri ile çocuk olma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu farka göre çocuğu olan öğretmenlerin olmayanlara göre daha çok işi tamamlama davranışı göstermektedirler. Bu da sorumluluklarının çocuğu olmayanlara göre daha fazla olduğundan kaynaklandığı sonucuna varılabilir.
- Presenteeism alt boyutuna ilişkin işe yoğunlaşamama davranışına göre 0,144>0,05 olduğu için öğretmenlerin işe yoğunlaşamama düzeyleri ile çocuk olma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

X ve Y kuşağı bağlamında örgütsel sessizlik ve presenteeism ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın birinci bölümünde kuşaklara ait tanımsal özellikler, yaş gruplarına göre ayrılması ve çalışma hayatındaki özellikleri ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel sessizlik ve örgütsel seslilik davranışı ve üçüncü bölümde presenteeism davranışının kapsamları incelenmiş ve kurumlar için önem ve sonuçları açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde; araştırma metodolojisi detaylı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda veri toplama yöntemi, araştırma sınırlılıkları, kullanılan ölçekler, araştırmanın anakütle ve örneklemi açıklanarak araştırma kapsamında yapılan ön uygulamaya ilişkin bilgi verilerek, araştırma modeline ait hipotezler oluşturulmuştur. Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri üzerinde uygulanan 528 anketten elde edilen verilerin Excel ile girişinin yapılması ve IBM SPSS 24 istatistik paket programı kullanılarak analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, verilerin betimsel istatistikleri tespit edilmiş, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi ile açıklayıcı faktör analizleri yapılarak hipotezler korelasyon ve regresyon analizleriyle tespit edilmiştir. Ayrıca, sosyo-demografik özellikler ile değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla Mann-Whitney U ve Kruskall-Wallis testleri uygulanmıştır.

Taşkıran (2010)'a göre doktora tezinde belirttiği gibi örgütsel sessizlik ölçeğinin 3 sessizlik boyutu; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik davranışı alınan ölçek ile uyum göstermeyip soruların tek bir soru olarak faktör oluşturduğu ve birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular olduğu için faktör analizi sonucu özdeğerleri 1'den yüksek 2 faktör tespit edildiği için, kabullenici ve savunmacı sessizliği tek boyut altında bireysel sessizlik olarak ele almıştır (Taşkıran, 2010: 154). Bu durum oluşturulan faktör analizi ile benzerlik göstermektedir.

Presenteeism ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin X ve Y kuşağı bağlamında incelendiği bu çalışmada araştırma kapsamındaki korelasyon sonuçlarına göre, presenteeism ile örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunamamıştır. Literatür incelendiğinde konu ile birebir öğretmenlere yapılmış kaynağa ulaşılamamıştır. Ancak Oruç (2015)'un perakende sektörüne yapılmış olan yüksek lisans tezinde presenteeism ve örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunmuş olup pozitif yönlü ve zayıf ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre farklılık göstermektedir. Araştırmada presenteeism alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde;

- X kuşağı bağlamında presenteeismin alt boyutu işi tamamlama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici-savunmacı sessizlik arasında istatiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Y kuşağı bağlamında ise presenteeismin alt boyutu işi tamamlama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici-savunmacı sessizlik arasında istatiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde zayıf ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre, Y kuşağının işi tamamlama düzeyleri arttıkça kabullenici-savunmacı sessizlik davranışı azalmaktadır. Bu duruma göre Y kuşağı öğretmenleri işte hasta olsalar bile işlerini tamamlamayı seçerek iş yerinde kendi isteğiyle sessiz kalma davranışını azalttıkları tespit edilmiştir. X kuşağında ise böyle bir davranış görülmemektedir.
- X kuşağı bağlamında presenteeismin alt boyutu işi tamamlama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde zayıf ilişki olması Y kuşağı ile aynıdır. Y kuşağının işi tamamlama düzeyleri arttıkça korumacı sessizlik davranışı da artmaktadır. Bu sonuca göre, X ve Y kuşağı öğretmenleri işte hasta olduklarında işlerini tamamlasalar bile kurumunu veya çalışma arkadaşlarını korumak için sessiz kalmaya devam etmektedirler. Oruç (2015)'un yüksek lisans tezinde de presenteeism ve korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü düşük ilişki bulunmuştur. Araştırma ile benzerlik göstermektedir. Yıldırım ve Oruç (2019)'un presenteeism ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin analizlerinde presenteeism ile korumacı sessizlik arasında bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

- X kuşağı bağlamında presenteeismin alt boyutu işi tamamlama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan savunmacı seslilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Y kuşağı bağlamında ise presenteeism alt boyutu işi tamamlama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan savunmacı seslilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde zayıf ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre, Y kuşağının işi tamamlama düzeyleri arttıkça savunmacı seslilik davranışı da azalmaktadır. Bu duruma göre Y kuşağı öğretmenleri kendilerini hasta hissetseler bile hizmet sektöründe çalıştıkları için işlerini tamamlamayı tercih etmektedirler. Bu durumda da kendini korumak amacıyla işle ilgili fikirlerini ifade etme düzeyinde azalma yaşamaktadırlar. Fakat X kuşağında böyle bir davranış görülmemektedir.
- X kuşağı bağlamında presenteeismin alt boyutu işi tamamlama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı seslilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde zayıf ilişki olması Y kuşağı ile aynıdır. Bu sonuca göre, Y kuşağının işi tamamlama düzeyleri arttıkça korumacı seslilik davranışı da artmaktadır. Bu duruma göre X ve Y kuşağı öğretmenleri kendilerini hasta hissetseler bile işlerini tamamlamayı tercih etmekte, bu da kurum yararına olan düşüncelerini daha çok ifade etmelerini sağlamaktadır.
- X kuşağı bağlamında presenteeismin alt boyutu işe yoğunlaşamama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici-savunmacı sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde zayıf ilişki olması Y kuşağı ile aynıdır. Bu sonuca göre, Y kuşağının işe yoğunlaşamama düzeyleri arttıkça kabullenici-savunmacı sessizlik davranışı azalmaktadır. Bu duruma göre X ve Y kuşağı öğretmenleri hasta oldukları zaman işlerine kendilerini verememektedirler ve bu durumda işle ilgili düşüncelerini ifade etmeme düzeyleri de daha çok azalmaktadır. Böylelikle kurumda seslerini daha çok çıkarmaktadırlar. Bu durum hastalıklarından dolayı sabırsız ve işlerini tamamlayamadıklarından dolayı sessiz kalmayarak işlerini yapamadıklarından kaynaklı olabilmektedir.
- X kuşağı bağlamında presenteeismin alt boyutu işe yoğunlaşamama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamaması Y kuşağı ile aynıdır. Bu sonuca göre, Y kuşağı öğretmenlerinin işe kendilerini verememeleri ile kurum veya çalışma arkadaşlarını

korumak için sessiz kalma davranışını göstermeleriyle arasında bir ilişki bulunmaması X kuşağı ile aynıdır.

- X kuşağı bağlamında presenteeismin alt boyutu işe yoğunlaşamama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan savunmacı seslilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamaması Y kuşağı ile aynıdır. Bu sonuca göre, Y kuşağı öğretmenlerinin işe kendilerini verememeleri ile kendini korumak amacıyla fikirlerini ifade etme davranışı göstermeleriyle arasında bir ilişki bulunmaması X kuşağı ile aynıdır.
- X kuşağı bağlamında presenteeismin alt boyutu işe yoğunlaşamama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı seslilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Y kuşağı bağlamında ise presenteeismin alt boyutu işe yoğunlaşamama ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korumacı seslilik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde zayıf ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre, Y kuşağının işe yoğunlaşamama düzeyleri arttıkça korumacı seslilik davranışı da artmaktadır. Bu durumda Y kuşağı öğretmenleri hasta oldukları zaman işlerine kendilerini veremeseler bile kurum yararına odaklanarak düşüncelerini ifade etmede daha kolaylık yaşamaktadırlar. X kuşağında ise böyle bir durum görülmemektedir. Bu sonuca göre çalışanlar işlerini tamamlama göstermeseler bile kurum yararına olabilecek her türlü konu için fikirlerini ifade etmeyi tercih etmektedirler.

Araştırma kapsamında, X ve Y kuşağı karşılaştırmalı olarak yapılan Mann-Whitney U testine göre örgütsel sessizlik ve seslilik düzeyleri açısından kabullenici-savunmacı sessizlik, korumacı sessizlik ve savunmacı seslilik arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Buna göre; X ve Y kuşağı öğretmenlerin kurumlarında sessiz kalmadıkları sonucuna varılmıştır. X kuşağının yaşadıkları ekonomik sıkıntılar ile çalışmaya daha hırslı olup iş hayatında daha etkin oldukları, Y kuşağının ise daha çok yüksek teknoloji becerisi, öğrenme isteği ve özgüvenli olduklarından kaynaklandığı sonucuna varılabilir. Göksel ve Güneş (2017)'in yapmış oldukları araştırma ile paralellik göstermektedir. Korumacı seslilik davranışına göre ise farklılık bulunmaktadır. Buna göre, X kuşağı öğretmenleri Y kuşağına göre daha çok

kurum yararına olmak üzere düşüncelerini ifade etmektedirler. Buna göre X kuşaklarının yaşlarından dolayı daha tecrübeleri olmaları sebebiyle düşüncelerini ifade etme düzeyleri gençlere göre daha fazla olmaktadır. Tülübaş ve Celep (2018), Gündüz ve Pekçetaş (2018)'ın X ve Y kuşağı kapsamında araştırdıkları analizdeki sonuçla benzerlik göstermektedir. X ve Y kuşağı karşılaştırmalı olarak yapılan presenteeism alt boyutları açısından işe yoğunlaşamama arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Presenteeism alt boyutu işi tamamlama davranışına göre ise farklılık bulunmaktadır. Buna göre, X kuşağı öğretmenleri hasta olsalar bile Y kuşağına göre daha çok işlerini tamamlama davranışı göstermektedirler.

Araştırma kapsamında katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde; Y kuşağı öğretmenlerin çoğunluğu %75,3 oran ile 210 kadın çalışanlardan oluşmaktadır. X kuşağı ise %58,0 oran ile 94 kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Kadınların çalışma hayatındaki sayısı erkeklerden daha fazladır. Çalışanlardan Y kuşağı %72,0 oran ile 201 kişi, X kuşağı %88,9 oran ile 144 kişi evli çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumlarına göre Y kuşağı %84,6 oran ile 236 kişi, X kuşağı %87,7 oran ile 142 lisans mezunudur. Y kuşağı bireylerinin sayısı %13,3 oran ile 37 kişi lisansüstü mezunudur. Çalışanların çoğunluğu 21 yıl ve üzeri çalışma yılı olarak %60,5 oran ile 98 kişi X kuşağı bireylerinden oluşmaktadır. Y kuşağı bireyleri %74,9 oran ile 209 kişi kurumda 1-5 yıldır çalışan genç öğretmenlerden oluşmaktadır. Son olarak %96,1 oran ile 268 kişi Y kuşağı, %87,0 oran ile 141 kişi öğretmen olarak görev yapmaktadır. Müdür yardımcıları %10,5 oran ile 17 kişi X kuşağı bireylerinden oluşmaktadır. Öğretmenlerin çocuk olma durumlarına göre dağılımı ise %77,5 ile çocukları olduğunu söylemişlerdir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun kadın, 20-39 yaş aralığında, evli, lisans mezunu, kurumda 1-5 yıldır çalışan, çocuğu olan ve çoğunluğunun öğretmen olarak ortaokulda görev yaptıkları görülmektedir.

Araştırmada örgütsel sessizlik ölçeği ve presenteeism ölçeğinin alt boyutları ile sosyo-demografik faktörler arasında anlamlı farklılık olup olmadığı Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleriyle analiz edilmiştir. Bu sonuçlara göre;

- Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin değerler ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Alioğulları (2012)'nın örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında uygulamış olduğu araştırmada ve Morrison ve Milliken (2000), Kahveci ve Demirtaş (2013), Tülübaş ve Celep (2014)'in araştırmalarında kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Alparslan (2010)'ın örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasında yapmış olduğu araştırma ile Nartgün ve Kartal (2013), Yüksel (2014), Yangın (2015), Uçar (2017), Doğan ve Sevgin (2017), Yılmaz ve Aytaç (2019), Demir ve Cömert (2019)'in öğretmenlere yapmış oldukları araştırma ve Wang ve Hsieh (2013), Oruç (2015)'un yapmış olduğu araştırmaya göre ise örgütsel sessizlik davranışları ile cinsiyet arasında farklılık bulunmaması araştırma ile benzerlik göstermektedir.
- Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin değerler ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgu Alioğulları (2012)'nın örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında yapmış olduğu araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ve yaş arasında anlamlı fark bulunmaması ile benzerlik göstermektedir. Wang ve Hsieh (2013), Yüksel (2014), Yangın (2015), Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015)'ın öğretmenlere uygulamış oldukları araştırmalarda örgütsel sessizlik ile yaş arasında ilişki bulunmaması araştırma ile paralellik göstermektedir. Halbaw (2018)'ın öğretmenlere yapmış olduğu araştırmada ise 20-30 yaş aralığı çalışanların daha sessiz kaldıklarını belirlemiştir. Near ve Miceli (1996)'nin araştırmasında ise yaşları daha büyük olan çalışanların örgütsel sessizlik durumlarının az olduğu sonucuna varılmıştır. Bu da daha çok önlem alınabileceği düşüncesiyle fikirlerini paylaşmalarıyla açıklanabilir.
- Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin değerler ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, evli olan öğretmenler daha çok kurumu ve çalışma arkadaşlarını korumak için sessiz kalma davranışı veya fikirlerini ifade etme davranışı göstermektedirler. Bekâr olan öğretmenler ise daha çok kendini korumak için korkuya dayanan işlerle ilgili fikirlerini ifade edebilmektedirler. Kolay (2012)'ın endüstri meslek liselerinde görev yapan

öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma, Acaray (2014), Dönmez (2016), Özdemir (2015), Sevgin (2015) ve Doğan ve Sevgin (2017) tarafından yapılan araştırmalarda örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ateş ve Önder (2019)'in eğitimcilere yapmış oldukları araştırmaya göre ise evlilerin bekarlara göre daha çok sessiz kalma davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma ile paralellik göstermektedir. Evli olan çalışanların bekarlara göre sorumlulukları daha yüksek olduğu için kurum ile alakalı olan tüm konularda uyum göstermektedirler.

- Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin değerler ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, ön lisans mezunu olan öğretmenler kendilerini korumak ve kendilerine zarar gelmemesi için fikirlerini ifade etmektedirler. Lisansüstü mezunu öğretmenler ise diğerlerine göre daha çok kendi düşüncelerini isteyerek söylemeyip, sessiz kalmaktadırlar. Bu davanış iş hayatına yeni başlayıp uyum gösterme sürecinin devam etmesiyle açıklanabilir. Bu durum Erenler (2010), Tayfun ve Çatır (2013)'ın yapmış oldukları araştırmayla farklılık göstermektedir. Apak (2016), Dal (2017), Özdemir (2015), Oruç (2015) ve Ünlü (2015) tarafından yapılan araştırmalarda ise örgütsel sessizlik ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

- Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin değerler ile öğretmenlerin toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 6-10 yıl arası çalışmış olan öğretmenler daha çok kendilerini korumak için fikirlerini ifade etmektedirler. Önder (2017)'in öğretmenlere uygulamış olduğu örgütsel sessizlik ile ilgili makalesinde öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile okulda çalışma yılına göre farklılık göstermemesi ve Kurtulmuş (2018), Pektaş (2019)'ın yapmış oldukları araştırma ile farklılık göstermektedir. Tayfun ve Çatır (2013)'ın hastane çalışanlarına yapmış oldukları araştırmada ise toplam çalışma yılı fazla olan çalışanların daha çok kurum yararını düşünerek düşüncelerini ifade ettikleri sonucuna varılmıştır.

- Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin değerler ile kurum çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, 6-10 yıl arası çalışmış olan öğretmenler daha çok kurum ve çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla düşüncelerini gizleyerek sessiz kalmaktadırlar. Özüpek (2019)'in inşaat sektörü

çalışanlarına yapmış olduğu çalışma ile Kolay (2012), Özdemir (2015), Sevgin (2015), Oruç (2015), Ünlü (2015), Apak (2016), Dönmez (2016)'in yapmış oldukları araştırmalarda örgütsel sessizlik ile kurum çalışma yılı arasında anlamlı farklılığın bulunmaması araştırma ile farklılık göstermektedir.

- Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin değerler ile görev arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, öğretmenler müdür ve müdür yardımcılarına göre daha çok düşüncelerini bilerek saklama eğiliminde olup sessiz kalmaktadırlar. Bu davranış güç mesafesi kavramıyla bütünleşerek üstlerin fikirlerine saygı ve uyum gösterme davranışından dolayı görülmektedir. Güç mesafesi kavramı yüksek olan kişiler yöneticilerin verdiği kararlara sorgulamadan uyma davranışı göstermektedirler (Yaman ve Irmak, 2010: 165). Müdürler ise daha çok kurum yararına olan bilgi ve düşünceleri ifade etmekten çekinmeyerek fikirlerini ifade etme davranışı göstermektedirler. Kumbasar ve Küçüksüleymanoğlu (2019)'nun lise öğretmenlerine uygulamış olduğu ve Doğan ve Sevgin (2017)'in araştırmalarına göre öğretmenlerin okuldaki görevlerine ilişkin aralarında anlamlı bir farklılık bulunmaması araştırma ile farklılık göstermektedir.

- Örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin değerler ile çocuk sahibi olma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, çocuğu olan öğretmenler daha çok kurumun yararına olacak şekilde fikirlerini ifade etmektedirler. Çünkü çocuğu olan çalışanlar sorumluluklarından dolayı kurum ile alakalı tüm konularda fikir ifade ederek uyum gösterme davranışı göstermektedirler. Oruç (2015)'un yapmış olduğu araştırmaya göre örgütsel sessizlikle çocuk sahibi olma değişkeninin farklılık göstermemesi araştırma ile farklılık göstermektedir.

- Presenteeism alt boyutlarına ilişkin değerler ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Aronsson, Gustafsson ve Dallner (2000), Hansen ve Andersen (2008), Kandemir (2014), Oruç (2015), Kılıç (2018)'ın yapmış olduğu araştırma ile benzerlik göstermektedir. Demirgil ve Mücevher (2017)'in akademik personel üzerine yapmış oldukları presenteeism araştırması ve Boles vd. (2004), Burton vd. (2004), Aronsson ve Gustafssen (2005), Patton ve Johns (2007), Böckerman ve Laukkanen (2009), Johns (2010), Janssens ve Clays vd. (2013), Johns (2019)'un yapmış oldukları araştırmalarda da kadınlar erkeklere göre

daha çok presenteeism davranışı göstermekte olup kendilerini işte verimli hissedememektedirler.

- Presenteeism alt boyutlarına ilişkin değerler ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, 55 yaş ve üzeri olan Bebek patlaması kuşağı öğretmenleri hem işi tamamlayacak güce sahip olmalarına rağmen işe yoğunlaşamama sorunu yaşamaktadırlar. Buna göre X kuşağı orta yaş ve Y kuşağı genç çalışanlar daha çok işlerini tamamlama davranışı göstermektedirler. Bu durum yaşları ilerledikçe sağlık sorunları yaşamalarıyla açıklanabilmektedir. Bu durum, Özmen (2011) ve Baysal (2012)'ın akademik personel üzerine yapmış olduğu araştırma ile benzerlik göstermektedir. Oruç (2015), Kaygın, Kerse ve Yılmaz (2017), Bölür (2018)'ün yapmış oldukları araştırmaya göre ise presenteeism ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

- Presenteeism alt boyutlarına ilişkin değerler ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, evli olan öğretmenler sorumluluklarından dolayı daha çok işlerini tamamlama eğilimi göstermektedirler. Çiftçi vd. (2018)'nin resmi ve özel okullarda görev yapan öğretmenlere yapmış oldukları araştırma ve Coşkun (2012)'a göre bekar öğretmenler evlilere göre daha çok işi tamamlama eğilimi göstermektedir. Araştırma ile farklılık göstermektedir. X kuşağı öğretmenlerinde ise presenteeism davranışı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Oruç (2015) ve Kütük (2018)'ün araştırmasıyla benzerlik göstermektedir.

- Presenteeism alt boyutlarına ilişkin değerler ile öğretmenlerin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ön lisans mezunları daha çok işlerine yoğunlaşamama sorunu yaşamaktadırlar. Bu da ön lisans mezunlarını daha çok yaşları büyük çalışanların oluşturduğundan dolayı hastalık sorunu yaşamalarıyla açıklanabilir. Bu durum Baysal (2012), Kılıç (2018), Çiftçi, Meriç ve Meriç (2018), Çiçeklioğlu ve Taşlıyan (2019)'ın presenteeism alt boyutlarına yapmış olduğu analiz ile benzerlik göstermektedir. Fakat, Ağırbaş ve Yıldızhan (2019)'ın Spor Genel Müdürlüğündeki çalışanlara yapmış olduğu araştırmaya göre lisans mezunları ön lisans mezunlarına göre daha çok presenteeism davranışı göstermektedir.

- Presenteeism alt boyutlarına ilişkin değerler ile toplam çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, 21 yıl ve üzeri çalışmış olan öğretmenler diğerlerine göre daha fazla işi tamamlama eğilimi göstermekte olup bazıları ise hasta olduklarında işlerine yoğunlaşamamaktadır. Bu durum 40-55 yaş aralığı olması sebebiyle yaşları ilerleyen çalışanların hastalık durumlarının daha çok artmasıyla açıklanmaktadır. Ağırbaş ve Yıldızhan (2019)'ın yaptıkları araştırmada 26-30 yaş grubundakilerin diğer yaş gruplarına göre daha az presenteeism davranışı gösterdiğini bulgulamışlardır. Baysal, Aksu vd. (2014)'nin yapmış oldukları araştırmada da yaşı büyük olan çalışanlar daha çok presenteeism davranışı göstermektedirler. Bu durumda yaş arttıkça presenteeism görülme oranı da artmaktadır, diyebiliriz.
- Presenteeism alt boyutlarına ilişkin değerler ile öğretmenlerin kurum çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler daha çok işi tamamlama davranışı göstermektedir. Bu da tecrübelerinden kaynaklı olmaktadır. Çiçeklioğlu ve Taşlıyan (2019)'ın öğretmenlere yapmış oldukları araştırma ve Oruç (2015)'un yapmış olduğu araştırmaya göre presenteeism alt boyutları ile kurum çalışma yılı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaması araştırma ile farklılık göstermektedir.
- Presenteeism alt boyutlarına ilişkin değerler ile öğretmenlerin görevleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Demirgil ve Mücevher (2017)'in yaptıkları çalışmada yöneticilerin diğer çalışanlara göre daha çok presenteeism davranışı gösterdiğini gözlemlemişlerdir.
- Presenteeism alt boyutlarına ilişkin değerler ile çocuk sahibi olma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre, çocuğu olan öğretmenler olmayanlara göre daha çok işlerini tamamlama davranışı göstermektedirler. Bu durum sorumluluk duyguları daha yüksek olduğu için hastalansalar bile işlerini tamamlama eğilimi göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Yıldırım ve Oruç (2019)'un araştırmasına göre de presenteeism davranışı ile çocuk olma durumu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Presenteeism alt boyutlarına ilişkin değerler ile öğretmenlerin cinsiyet ve görevlerine ilişkin aralarında farklılık bulunmaması Hansen ve Andersen (2008),

Goodwin vd. (2011), Baysal vd. (2014), Zengin ve Kaygın (2016), Balcı (2016) ve Çiftçi vd. (2018)'nin yapmış oldukları araştırmalar ile benzerlik göstermektedir.

Kurumlarda oluşan örgütsel iklim, bireylerin kendi günlük çalışma çevresi hakkında sahip oldukları algılarının bütünü olabilmektedir. Bireylerin görev yaptıkları kurumlarda algılama biçimleri, onların kurumlardaki davranış biçimlerini ve performanslarını etkileyen önemli bir etkendir. Böylelikle olumlu veya olumsuz özelliklere sahip okul ikliminin okuldaki tüm bireylere ve genel olarak okulun performansına çeşitli etkileri bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin okul ortamında eleştiren, sorgulayan, çalışkan bireyler yetiştirmek için seslerini çıkarmaları gerekmektedir. Bu çalışmaya göre de öğretmenlerin sessiz kalmayarak kurum ile alakalı tüm konularda fikirlerini çekinmeden söyledikleri ve hasta olsalar bile işlerini bırakmayarak sorumluluklarını yerine getirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler için sağlıklı bir çalışma ortamı oluşmasını sağlayan bu olumlu iklim, öğrenciler için de iyi bir öğrenme ortamı oluşturulmasının ön şartlarındandır.

Öneriler

Gelecekteki araştırmaların ele alabileceği bazı araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, sonuçlar ulusal bir örneklemle çoğaltılabilir. Y Kuşağı'nın yanı sıra İnternet'in büyümesi ve finansal gücü göz önüne alındığında bu konu hizmet sektörü de dâhil olmak üzere tüm çalışmalarda devam etmeleri için hayati öneme sahiptir. Aynı zamanda 2000 ve sonrası doğumlu olan Z kuşağı bireylerinin 3-4 sene içinde çalışma hayatında olucağı varsayıldığında gerekli çalışmalar ile bu kuşağında iş hayatında doğru bir şekilde gelişmeleri sağlanabilir. Bu çalışma, X ve Y kuşağı arasındaki ilişkinin diğer konularda nasıl bir farklılık yarattığına yönelik olarak başka konularıda etkileyebilecek çeşitli değişkenlerle ilgili yazın hayatına katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda bu çalışma, Y kuşağı çalışanlarının, giderek daha uygun iş alanlarında çalışabilecek hale geldiğini de göstermektedir. Bu gelişmekte olan kuşakların ihtiyaçlarını karşılamak için stratejilerini en iyi şekilde ayarlayan kurum ve kuruluşlar için yönlendirici bir kaynak olabilmektedir.

Her okulun sahip olduğu kurum kültürü farklılıklar gösterebilir. Buna göre her okul kendi kurumları için farklı misyon ve vizyon belirleyebilmektedir. Okul içi kararlar genellikle yönetmelikler çerçevesinde okul idarecileri tarafından alınmaktadır. Okullarda okul gelişim ekibi, okul karar alma kurulu gibi kurullar olsa da çoğunluğu evrak üzerindedir ve uygulamada okul müdürleri okul içi kararları alır ve uygularlar. Öğretmenler de alınan bu kararlara genellikle uyarlar. Böylelikle de öğretmenler yöneticiler karşısında kabullenerek sessiz kalma davranışı gösterebilirler. Bu durumda okullar ve okul yönetiminde oluşan güç mesafesinin aşılabilmesi için yöneticilere büyük bir sorumluluk düşmektedir.

Sonuçlara ve analizlere dayanarak, kurumsal güveni artırmak için örgütsel sessizliği azaltıcı bazı öneriler sunulabilmektedir. Bunlar:

- Kurumlarda etkin yönetim kurulu üyeleri ve eğitim uzmanları tarafından yöneticiler için güven konulu konferanslar ve konuşma oturumları ve eğitim kursları düzenlenebilir.
- Çalışanların performanslarına dayalı yaratıcı fikirleri edinmeleri için uygun ödüllendirme sistemi oluşturmak ve çalışanların görüşlerini desteklemek için çalışanları yaratıcı fikirler sunmaya teşvik etmek.
- Kurum çalışanlarının yeni ve uygulamalı fikirlerini destekleyip grup kararlarını kalıcı olarak alarak kurumdaki çalışmalara önem vermek için yöneticilerin daha fazla zaman harcaması gerekebilmektedir.
- İletişimsel ve yönetim becerileri eğitimi konulu yöneticiler ve çalışanlar için eğitim sınıfları düzenlenebilmektedir.
- Çalışanların, yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile arasında pozitif ilişki kurarak sessizliğin üstesinden gelinebilmektedir.

Son yıllarda kurumlarda sessizliğin yerini çok sesliliğin aldığı görülmektedir. Kurumlar, çalışanların etkin ve verimli olmalarını istiyorlarsa, onların istek ve ihtiyaçlarına öncelik ve önem vermelidir. Bu durumda örgütsel sessizliğinin anlaşılarak kırılması ve etkili yönetilmesi mühim bir sorundur. Öğretmenlerin

sessizliğini kırabilmek için fikirlerini iş kaygısı yaşamadan hür bir biçimde dile getirdikleri, kararlara katılımda etkin rol aldıkları bir iklim yaratılmalıdır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilebilmesi için yapılandırılmış eğitimler planlanabilir. Okullarda iletişim kanalları açık olarak şeffaflığın desteklenmesinin, bilgi akışının sürekli ve doğru kullanılmasının, yöneticilerin farklı görüşlere önyargısız olmasının, öğretmenlerin etkinliklere katılımını arttıran ve örgütsel sessizliği ortadan kaldıran bir etki oluşturacağı söylenebilir.

Presenteeism kavramında ise hasta çalışanların işe gelerek verimlilik kaybı yaşamaları olumsuz bir durumdur. Bu sorunların üstesinden gelmek için uygun maliyetli yaklaşımlar, işyerini sağlıklı hale getirmek, iş yeri kültürünü değiştirmek ve çalışanların verimliliklerini arttırmak gibi çözümlerin güçlendirilmesiyle üstesinden gelebilmek mümkün olabilmektedir. Sağlık risk değerlendirmeleri yapılması ve kurum içinde verimliliği arttırıcı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için yöneticilere büyük bir sorumluluk düşmektedir. Kurumda yöneticiler bu kavramların planını doğru analiz ederek bilinçlendirme çalışmaları yaparlarsa presenteeism davranışı için de gerekli önlemler anlınmış olacaktır.

Araştırmalarda anketlerin uygulandığı evrenin genişletilip farklı sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlarda da benzer çalışmaların yapılması, ilgili yazın açısından önemli görülmektedir. Bu çalışma, Kırklareli ilinin Lüleburgaz ilçesinde örneklem seçilerek uygulanmıştır. Türkiye'nin farklı illerinde daha geniş örneklem ile de yapılabilir. Bu sayede araştırmaya etki eden farklı faktörler de ortaya konulabilir. Literatürde üç unsuru birlikte araştırma kapsamına alan benzer araştırmalara rastlanılmaması araştırmayı önemli kılmaktadır. Araştırması yapılan örgütsel sessizlik davranışının daha çok hizmet sektöründeki hemşireler ve öğretmenlere yapılmış olmasından dolayı başka alanlarda da uygulanabilir olması açısından önemlidir. Yapılacak sonraki araştırmalarda farklı değişkenler ile presenteeism ve sessizlik davranışının incelemesinin alana önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acaray, A. (2014), "Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Basılmamış Doktora Tezi,* Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Acaray, A. ve Şevik, N. (2016), "Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 34, S: 4, ss. 1-18.

Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014), "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* S: 19, ss. 165-182.

Adler, D. A., Thomas, M. D. vd. (2006), "Job Performance Deficits Due to Depression", *American Journal of Psychiatry,* Vol: 163, No: 9, pp. 1569-1576.

Ağırbaş, İ. S. ve Yıldızhan, Y. Ç. (2019), "Presenteizm İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Spor Genel Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *İşletme ve Yönetim Araştırmaları Uluslararası Dergisi,* C: 7, S: 4, ss. 1291-1310.

Aka, B. (2018), "Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* C: 9, S: 20, ss. 118-135.

Akan, B. B. ve Oran, Ç. (2017), "Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama", *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 6, S: 5, ss. 72-90.

Akar, H. (2018), "Organizational Silence in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study", *International Journal of Eurasia Social Sciences,* Vol: 9, No: 32, pp. 1077-1098.

Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. and Keshtiaray, N. (2015), "Review Organizational Silence Factors", *Journal of Scien Tific Research and Development,* Vol: 2, No: 1, pp. 178-181.

Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H. ve diğerleri (2013), "Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* C: 2, S: 2, ss. 11-42.

Akdoğan, A. A., Harmancı, Y. K. ve Bayram, A. (2018), "Algılanan Örgütsel Adalet ve İşte Var Olamama (Presenteeism) İlişkisinde Stresin Aracı Rolü", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,* C: 7, S: 2, ss. 197-211.

Akgemci, T. ve Kalfaoğlu, S. (2018), "X ve Y Kuşaklarının Kariyer Uyum Yetenek Düzeylerinin Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Lise Öğretmenleri Örneği", *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi,* C: 8, S: 2, ss. 231-247.

Akgündüz, Y. (2014), "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* C: 6, S: 1, ss. 184-199.

Akın, U. (2014), "Okul Müdürlerinin İnisiyatif Alma Düzeyleri İle Öz-Yeterlikleri Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* C: 20, S: 2, ss. 125-149.

Akkuş, E. (2018), "Özdeşleşme ve Davranışsal Sadakat Bağlamında X ve Y Kuşağı Taraftarları Üzerine Bir İnceleme", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Aktan, C. C. (2006), *Kurumsal Kültür,* C: 1, SPK, Onuray Reklamcılık, Ankara.

Aktaş, H. ve Şimşek E. (2014), "Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,* C: 14, S: 28, ss. 24-52.

Aküzüm, C. (2014), "The Effect of Perceives Organizational Justice on Teachers' Silence: A Practice in Primary Education Institutions", *International Journal Social Sien and Education,* Vol: 5, No: 1, pp. 95-107.

Algın, İ. ve Baskan, G. A. (2015), "Üniversitelerde Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları", *Yükseköğretim Dergisi,* C: 5, S: 2, ss. 81-90.

Alioğulları, Z. D. (2012), "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Alparslan, A. M. (2010), "Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim

Elemanları Üzerinde Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012), "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Dergisi,* C: 4, S: 6, ss. 136-147.

Altuntuğ, N. (2012), "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili", *Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* C: 4, S: 1, ss. 203-212.

Âmin, M., Tatlah, I. A. and Islam, M. (2018), "Leadership Styles of The Campus Principals and Divisional Directors In a Public University of Pakistan", *Bulletin of Education and Research,* Vol: 40, No: 1, pp. 155-181.

Angelina, T. (2011), "Managing Generational Diversity at The Workplace: Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees", *African Journal of Business Management,* Vol: 5, No: 2, pp. 249-255.

Apak, F. (2016), "Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arar, T. (2016), "Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Arbabisarjou, A., Ghoreishinia, G. and Zare, S. vd. (2017), "Study of Job Stress Among Nurses Working in Teaching Hospitals", *Scholars Research Library,* Vol: 9, No: 1, pp. 37-42.

Arlı, D. (2013), "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 3, S: 2, ss. 69-84.

Armağan, E. ve Küçükkambak, S. E. (2015), "Y Kuşağı Tüketicilerinin Moda Bloglarına Yönelik Tutumunun Satın Alma Niyeti Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi,* C: 26, S: 79, ss. 83-111.

Arslan, A. ve Staub, S. (2015), "Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", *Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* C: 6, S: 11, ss. 1-24.

Arslan, B. ve Nur, E. (2018), "Teknolojinin Yeni Çocuğu: K Kuşağı", *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi,* C: 6, S: 15, ss. 329-347.

Arslan, İ. K. ve Baycan, P. (2018), "Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerinde Sosyal Medyanın Etkisi: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 1, S: 33, ss. 269-286.

Arslaner, E. ve Boylu, Y. (2015), "İş Hayatında Presenteeism: Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* C: 7, S: 4, ss. 123-136.

Aslan, Z. ve Cengiz, E. (2015), "Akademisyenlerin İş Stresi İle İş Motivasyonu İlişkisi", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi,* C: 6, S: 12, ss. 25-43.

Arifin, H. M. (2015), "The Influence od Competence, Motivation and Organisational Culture to High School Teacher Job Satissaction and Performance", *International Education Studies,* Vol: 8, No: 1, pp. 38-45.

Aronsson, G., Gustafsson, K. and Dallner, M. (2000), "Sick but Yet At Work. An Empirical Study of Sickness Presenteeism", *Epidemiol Community Health,* Vol: 54, No: 7, pp. 502-509.

Aronsson, G. and Gustafsson, K. (2005), "Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-pressure Factors and Anoutline of A Model for Research", *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* Vol: 47, pp. 958-966.

Ateş, T. Ö. ve Önder, E. (2019), "Eğitimcilerin Örgütsel Sessizliklerinde Cinsiyetin ve Medeni Durumun Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 34, S: 3, ss. 786-803.

Atilla, D. (2017), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Yalova Devlet Hastanesi Hemşireleri Üzerinde Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Aydın, G. Ç. ve Başol, O. (2014), "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?", *Kırklareli Üniversitesi Meslek Yüksekokullarının Elektronik Dergisi,* C: 4, S: 4, ss. 1-15.

Aydın, Y. (2016), "Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı İle İlişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* C: 22, S: 2, ss. 165-192.

Aydoğan, E. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çağdaş Güncel Konular,* Editör: Agâh Sinan Ünsar, C: 1, Paradigma Akademi Basım Yayım Dağıtım, Çanakkale.

Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017), "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 17, S: 3, ss. 1120-1143.

Aygenoğlu, K. (2015), "X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ayhan, A. ve Saral, G. S. (2018), "Farklı Kuşakların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Tutumları: X ve Y Kuşakları Üzerine Betimsel Bir Analiz", *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi,* S: 29, ss. 161-182.

Aytaç, S. (2005), *Çalışma Yaşamında Kariyer,* C: 2, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010), "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* C: 5, S: 1, ss. 29-44.

Bagheri, G., Zarei, R. and Aeen, M. N. (2012), "Organizational Silence", *Ideal Type of Management,* Vol: 1, No: 1, pp. 47-58.

Bağ, D. Ve Ekinci Ergin, C. (2018), "Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Davranışı, Nedenleri ve Sonuçları", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,* C: 15, S: 1, ss. 567-580.

Bahadır, Z. ve Certel, Z. (2016), "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlikleri İle Örgütsel Adanmışlıklarının İncelenmesi", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 17, S: 1, ss. 133-146.

Baker-McClearn, D., Greasley, K. vd. (2010), "Absence Management and Presenteeism: The Pressures on Employees to Attend Work and The Impact of Attendance on Performance", *Human Resource Management Journal,* Vol: 20, No: 3, pp. 311-328.

Bako, M. (2016), "The Leadershıp Style Preferences Of Academics From Different Generations: Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z", *Master Of Thesis,* İstanbul Kemerburgaz Üniversity Graduate School Of Social Sciences, İstanbul.

Bal, F. (2014), "Presenteizm ve Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Zekâ İle İlişkisi: Gaziantep Üniversitesi'nde Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Balcı, O. (2016), "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteeism) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Arnavutköy İlçesi Örneği", *Basılmamış Doktora Tezi,* İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2011), *Kültürler Arası Yönetim,* C: 1, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Başoğlu, M. ve Durmaz Edeer, A. (2017), "X ve Y Kuşağındaki Hemşirelerin ve Hemşirelik Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik Farkındalıklarının Karşılaştırılması", *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi,* C: 6, S: 4, ss. 77-84.

Bauer, J., Stamm, A. vd. (2006), "Correlation Between Burnout Syndrome and Psychological and Psychosomatic Symptoms Among Teachers", *Int Arch Occup Environ Health,* Vol: 79, pp. 199-204.

Bayramoğlu, G. (2018), "X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması", *Ege Akademik Bakış Dergisi,* C: 18, S: 1, ss. 15-30.

Baysal, İ. A. (2012), "Presenteeism (İşte Var Olmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N. (2014), "Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama", *Meslek Yüksekokulları Elektronik Dergisi,* BÜROKON Özel Sayı, ss. 134-152.

Bazooband, A., Baghbanian, A. and Torkfar, G. (2016), "A Case Study of Employee Voice and Organizational Performance in The Context of Residential

Aged Care", *International Journal of Advanced Biotechnology and Research,* Vol: 7, No: 3, pp. 1934-1945.

Beheshtifar, M., Borhani, H. and Moghadam, M. N. (2012), "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,* Vol: 2, No: 11, pp. 275-282.

Bell, D. (1959), "The Rediscovery of Alienation: Some Notes Along The Quest For The Historical Marx", *The Journal of Philosophy,* Vol: 56, No: 24, pp. 933-952.

Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Lindh, T., Aronsson, G. and Josephson, M. (2009), "Does Sickness Presenteeism Have a Impact on Future General Health?", *International Archives of Occupational and Environmental Health,* Vol: 82, No: 10, pp. 1179-1190.

Bierla, I., Huver, B. and Richard, S. (2011), "Presenteeism at Work: The Influence of Managers", *International Journal of Business and Management Studies,* Vol: 3, No: 2, pp. 97-107.

Blackman, D. and Sadler-Smith, E. (2009), "The Silent and The Silenced in Organizational Knowing and Learning", *Management Learning,* Vol: 40, No: 5, pp. 569-585.

Boles, M., Pelletier, B. and Lynch, W. (2004), "The Relationship Between Health Risks and Work Productivity", *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* Vol: 46, pp. 737-745.

Breen, V., Fetzer, R., Howard, L. and Preziosi, R. (2005), "Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal,* Vol: 17, No: 4, pp. 215-229.

Brien, A., Thomas, N. and Hussein, A. S. (2015), "Turnover Intention and Commitment As Part of Organizational Social Capital in the Hotel Industry", *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism,* Vol: 10, No: 4, pp. 357-381.

Brinssield, C. T., Edwards, M. and Greenberg, J. (2009), "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", *Voice and Silence in Organizations,* pp. 3-33, Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

Burulday, V. (2018), "Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elâzığ.

Burton, W. N., Pransky, G., Conti, D. J., Chen, C. and Edington, D. W. (2004), "The Association of Medical Conditions and Presenteeism", *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* Vol: 46, No: 6, pp. 38-45.

Büyükbeşe, T. ve Gökaslan, M. O. (2018), "İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması", *Mukaddime,* C: 9, S: 2, ss. 135-154.

Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2016), *Sosyal Bilimler İçin İstatistik,* C: 18, Pegem Akademi, Ankara.

Büyükuslu, F. (2017), "Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Böckerman, P. and Laukkanen, E. (2009), "Presenteeism in Finland: Determinants by Gender and The Sector of Economy", *Ege Academic Review,* Vol: 9, No: 3, pp. 1007-1016.

Bölür, S. (2018), "Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Sinizm ve Presenteizm Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Callen, B. L., Lindley, L. C. and Niederhauser, V. P. (2013), "Health Risk Factors Associated With Presenteeism in the Workplace", *Journal of Occupational and Environmental Medicine,* Vol: 55, No: 11, pp. 1312-1317.

Cancelliere, C., Cassidy, J. D., Ammendolia, C. and Cote, P. (2011), "Are Workplace Health Promotion Programs Effective at Improving Presenteeism in Workers? A Systematic Review and Best Evidence Synthesis of The Literature", *Research Article,* Vol: 11, No: 1, pp. 395-405.

Caruso, S. J. (2017), "A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support and Knowledge Management", *Contemporary Issues In Education Research,* Vol: 10, No: 1, pp. 45-52.

Cemaloğlu, N., Daşçı, E. ve Şahin, F. (2013), "İlköğretim Kutumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşama Nedenleri: Nitel Bir Çalışma", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,* C: 1, S: 1, ss. 112-124.

Cespedes, R. C., Vara-Horna, A., Lopez-Odar, D., Santi-Huaranca, I., Diaz-Rosillo, A. and Asencios-Gonzalez, Z. (2018), "Absenteeism, Presentism and Academic Performanca In Students From Peruvian Universities", *Research Article,* Vol: 6, No: 1, pp. 109-133.

Cooper, C. and Dewe, P. (2008), "Well Being Absenteeism, Presenteeism, Costs and Challenges", *Occupational Medicine,* Vol: 58, No: 8, pp. 522-524.

Coşkun, Ö. (2012), "İki İşyerinde İşe Devamsızlık ve Kendini İşe Verememede Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi", *Basılmamış Doktora Tezi,* Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çakıcı, A. (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 16, S: 1, ss. 145-162.

Çakıcı, A. (2010), *Örgütlerde İşgören Sessizliği,* C: 1, Detay Yayıncılık, Ankara.

Çakır, Ö. (2007), "İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği", *Çalışma ve Toplum,* C: 1, S: 12, ss. 117-140.

Çakır, Y. N. ve Güneş, M. Ş. (2017), "Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 1, S: 1, ss. 45-66.

Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2017), "Örgütsel Sessizliğin İş Performansına Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü", *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Türk Sosyal Araştırmaları Dergisi,* C: 2, S: 1, ss. 1-19.

Çavuş, M. F. ve Aksay, B. (2011), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar,* Edit: Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel, C: 1, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

Çavuş, M. F., Develi, A. ve Sarıoğlu, G. S. (2015), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi,* C: 3, S: 1, ss. 10-20.

Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016), "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 18, S: 1, ss. 115-146.

Çetin, Ş. ve Çakmakçı, C. (2012), "Çalışan Sesliliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması", *KHO Bilim Dergisi,* C: 22, S: 2, ss. 1-19.

Çetin, C. ve Karalar, S. (2016), "X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi,* C: 14, S: 28, ss. 157-197.

Çınar, O., Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2013), "The Relatonship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey", *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* Vol: 99, No: 6, pp. 314-321.

Çiçeklioğlu, H. (2018), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması", *Sosyal Bilimler Çalışmaları Dergisi,* C: 4, S: 23, ss. 4468-4477.

Çiçeklioğlu, H. ve Taşlıyan, M. (2019), "Eğitim Kurumu Çalışanlarının Presenteeism (İşte Var Olamama) Algılarının Performanslarına Olan Etkisi ve Sosyo-Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,* C: 14, S: 20, ss. 22-53.

Çiftçi, B. (2010), "İşte Var Ol(Ama)ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri", *Çalışma ve Toplum,* S: 1, ss. 153-174.

Çiftçi, D. Ö., Meriç, E. ve Meriç, A. (2015), "Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* C: 8, S: 41, ss. 996-1007.

Çiftçi, D. Ö., Meriç, E. ve Meriç, A. (2018), "Presenteeism (İşte Var Olamama) ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Sosyal Bilimler Dergisi,* S: 24, ss. 303-320.

Çiftçi, G. E. ve Öneren, M. (2017), "Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi", *Sosyal Bilimler Çalışmaları Dergisi,* C: 3, S: 5, ss. 567-583.

Çimen, M. (2015), *SPSS Uygulamalı Veri Analizi,* C: 1, Palme Yayıncılık, Ankara.

Çinkılıç, A. M. (2018), "X ve Y Kuşağı Mensubu Öğretmenlerin Mesleki Etik Algılarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Alan Araştırması", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.

Çoban, Ö. ve Harman, S. (2012), "Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alan Yazın Taraması", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* C: 12, S: 23, ss. 157-178.

Çobanoğlu, Ş. (2005), *Mobbing,* C: 1, Timaş Yayınları, İstanbul.

Dal, H. (2017), "Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Dalkılıç, S. O. (2014), *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri,* C: 2, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Dalkılıç, E. ve Seren, A. K. H. (2018), "İşte Var Olamama: Nedenleri ve Sonuçları", *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi,* C: 5, S: 2, ss. 123-131.

Danışman, A. Ş. ve Gündüz, Ş. (2018), "X ve Y Kuşaklarının Dışarıdan Kahvaltı Satın Alma Davranış Farklılıkları", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 22, ss. 707-728.

Dankoski, M. E., Bickel, J. and Gusic, M. E. (2014), "Discussing the Undiscussable with the Powerful: Why and How Faculty Must Learn to Counteract Organizational Silence", *Journal of the Association of American Medical Colleges,* Vol: 89, No: 12, pp. 1610-1613.

Daşçı Sönmez, E. ve Cemaloğlu, N. (2018), "İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki", *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Dergisi,* C: 26, S: 6, ss. 1951-1960.

Dedahanov, A. T. and Rhee, J. (2015), "Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment", *Browse Journals and Books,* Vol: 53, No: 8, pp. 1843-1857.

Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. and Hox, J. (2009), "Present But Sick: A Three-Wave Study on Job Demands, Presenteeism and Burnout", *Career Development International,* Vol: 14, No: 1, pp. 50-68.

Demir, M. ve Demir Şen, Ş. (2012), "Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği", *Milli Eğitim Dergisi,* C: 42, S: 193, ss. 184-199.

Demir, E. ve Cömert, M. (2019), "Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* S: 49, ss. 148-165.

Demirağ, S. and Çiftçi, S. (2017), "Psychological Intimidation at Workplace (Mobbing)", *Journal of Psychology and Psychotherapy,* Vol: 7, No: 3, pp. 1-4.

Demiralay, T. (2014), "Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", *Basılmamış Doktora Tezi,* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Demirbulat, Ö. G. ve Bozok, D. (2015), "Presenteeism (İşte Var Olamama) İle Yaşam Doyumu, Fiziksel ve Ruhsal İyilik Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* C: 16, S: 27, ss. 7-13.

Demirgil, Z. ve Mücevher, M. H. (2017), "Meslek Yüksekokullarında Presenteeism: İdari ve Akademik Personel Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 9, S: 21, ss. 237-253.

Demirtaş, N. (2018), "Otel İşletmelerinde İşyeri Zorbalığı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kuşadası Örneği", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016), "Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* C: 22, S: 2, ss. 193-216.

Demirtaş, Z. ve Nacar, D. (2018), "Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki", *Eğitim Yansımaları Dergisi,* C: 2, S: 1, ss. 13-23.

Demirbilek, S. (2007), "Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* C: 7, S: 13, ss. 69-90.

Deniz, N., Noyan, A. ve Ertosun, Ö. G. (2013), "The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company", *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* Vol: 99, No: 6, pp. 691-700.

Dereli, B. ve Toruntay, H. (2015), "Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Tartışma Metinleri,* C: 3, S: 5, ss. 1-11.

Dikmetaş, E., Top, M. ve Ergin, G. (2011), "Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi", *Türk Psikiyatri Dergisi,* C: 22, S: 3, ss. 137-149.

Doğan, N. ve Başokçu, T. O. (2010), "İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi,* C: 1, S: 2, ss. 65-71.

Doğan, S. ve Sevgin, A. (2017), "Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması", *Yakın Doğu Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi,* C: 3, S: 1, ss. 161-206.

Dönmez, E. (2016), "Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Durak, İ. (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik,* C:1, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

Durak, İ. (2014), "Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* C: 28, S: 2, ss. 89-108.

Durgut, M. ve Kâhya, C. (2015), "Duygusal Emek ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Kamu İç Denetçileri Üzerinde Örnek Bir Uygulama", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* C: 13, S: 1, ss. 348-364.

Duygulu, S. (2018), "Yeni Medya Teknolojilerinin K-Kuşağının Ebeveynleriyle Olan İletişimine Etkisi", *TRT Akademi,* C: 3, S: 6, ss. 632-652.

Ebik, G. E. (2017), "Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Efil, İ. (2002), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,* C: 7, Alfa Yayınları, İstanbul.

Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008), "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel", *Tourism and Hospitality Management,* Vol: 14, No: 1, pp. 51-68.

Elçi, M., Erdilek Karabay, M., Alpkan, L. ve Şener, İ. (2014), "The MEdiating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* Vol: 150, pp. 1298-1309.

Elstad, J. I. and Vabo, M. (2008), "Job Stress, Sickness Absence and Sickness Presenteeism in Nordic Elderly Care", *Scandinavian Journal of Public Health,* Vol: 36, No: 5, pp. 467-474.

Eltarhuni, A. (2016), "Job Stress Sources Among Doctors and Nurses Working in Emergency Departments in Public Hospitals", *Journal of Nursing and Health Science,* Vol: 5, No: 6, pp. 84-88.

Embriaco, N., Papazian, L. vd. (2007), "Burnout Syndrome Among Critical Care Healthcare Workers", *Current Opinion in Critical Care,* Vol: 13, No: 5, pp. 482-488.

Emre, C. (2003), *Yönetim Bilimi Yazıları,* C: 1, İmaj Yayınevi, Ankara.

Engizek, N. ve Şekerkaya, A. (2016), "X ve Y Kuşağı Kadınlarının Karar Verme Tarzları Bakımından İncelenmesi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 13, S: 36, ss. 242-271.

Erden Ayhün, S. (2013), "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* C: 2, S: 1, ss. 93-112.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004), "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* C: 5, S: 1, ss. 17-26.

Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış,* C: 1, Avcıol Basım Yayım, İstanbul.

Erdoğan, G. (2009), "Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)", *TBB Dergisi,* C: 4, S: 83, ss. 318-352.

Eren, E. (1993), *Yönetim Psikolojisi,* C: 4, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, E. (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,* C: 12, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Erenler, E. (2010), "Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması", *Basılmamış Doktora Tezi,* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erigüç, G., Özer, Ö., Sonğur, C. ve Turaç, İ. S. (2014), "Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 4, S: 2, ss. 61-84.

Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. S. ve Songur, C. (2014), "Organizational Silence Among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling", *International Journal of Business,* Vol: 4, No: 1, pp. 150-162.

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

Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013), "Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,* C: 10, S: 3, ss. 45-64.

Errico, A., Viotti, S., Baratti, A. vd. (2013), "Low Back Pain and Associated Presenteeism Among Hospital Nursing Staff", *Journal of Occupational Health,* Vol: 55, No: 4, pp. 276-283.

Ertürk, E., Erdirençelebi, M. ve Gökçe, Ş. (2017), "Çalışanların Yaşadığı Presenteeism ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki", *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi,* Özel Sayı, ss. 193-203.

Esencan Yılmaz, T. ve Özdil, H. (2017), "X ve Y Kuşağındaki Hemşirelerin Mesleki Bağlılıklarının Değerlendirilmesi", *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi,* C: 33, S: 3, ss. 91-104.

Fard, P. G. and Karimi, F. (2015), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satissaction and Organizational Commitment of the Employees of University", *International Education Studies,* Vol: 8, No: 11, pp. 219-227.

Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. and Hoti, H. A. K. (2015), "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behabior: Moderating Role of Procedural Justice", *Journal of Economics,* Vol: 3, No: 9, pp. 846-850.

Fapohunda, T. M. (2016), "Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff", *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research,* Vol: 2, No: 1, pp. 83-103.

Fettahlıoğlu, S. ve Sünbül, M. B. (2015), "Tüketici Etnosentrizmi ve Tüketici Husumetinin X, Y, Z Kuşakları Açısından İncelenmesi", *Uluslararası Akademik Değer Çalışmaları Dergisi,* C: 1, S: 1, ss. 26-45.

Floyd, S. W. and Lane, P. J. (2000), "Strategizing Throughout The Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal", *Academy of Management Review,* Vol: 25, No: 1, pp. 154-177.

Gemlik, N., İlter, P. ve Bektaş, G. (2018), "Y Kuşağı Orta Düzey Hastane Yöneticilerinin Üst Yöneticilerden Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma", *Sağlık Akademisyenleri Dergisi,* C: 5, S: 2, ss. 154-160.

Genç, A. (2017), "Y Kuşağının Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığına Yönelik Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gauntner, J. and Hansman, C. A. (2017), "Boundary-Spanner Role Conflict in Public Urban Universities", *Journal of Higher Education Outreach and Engagement,* Vol: 21, No: 1, pp. 104-131.

Gebregergis, W. T., Huang, F. and Hong, J. (2019), "Cultural Intelligence, Age and Prior Travel Experience as Predictors of Acculturative Stress and

Depression Among International Students Studying in China", *Journal of International Students,* Vol: 9, No: 2, pp. 511-534.

Gerner, T., Harper, L. F. and Cookson, J. (2007), "Presenteeism: Identifying The Risks and Solving The Problems", *ExecBlueprints in Partnership With Aspatore Books,* pp. 1-11.

Göksel, A. ve Güneş, G. (2017), "Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 19, S: 3, ss. 807-828.

Göktaş, K. H. (2016), "Çalışan Sesliliği İle Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış,* C: 16, S: 4, ss. 745-761.

Göktaş, P. (2016), "Y Kuşağının İletişim Sorunlarının Analizi ve Çözüm Önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği", *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi,* C: 3, S: 11, ss. 32-50.

Gözüm, P. ve Karaçor, S. (2017), "Mobbing Algısı İle Motivasyon İlişkisi: Kamu ve Özel Kurum Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 9, S: 20, ss. 497-515.

Guest, D. E. (2002), "Perspectives on The Study of Work-Life Balance", *Social Science Information,* Vol: 41, No: 2, pp. 255-279.

Güçlü, N., Şahin, F., Tabak, B. Y. ve Sönmez, E. (2016), "Türkiye'de Okul Yöneticisi Görevlendirmeye İlişkin Yönetici Adayı Görüşleri", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 36, S: 1, ss. 51-71.

Güçlü, N., Çoban, Ö. ve Atasoy, R. (2017), "Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", *Milli Eğitim Dergisi,* C: 46, S: 215, ss. 167-191.

Gül, H. ve Özcan, N. (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 1, S: 2, ss. 107-134.

Gümüş, H. (2019), "X Kuşağında Sportmenlik Yönelimi", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,* C: 10, S: 17, ss. 1-18.

Günay, G. (2018), "Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik X ve Y Kuşağı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018), "Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik", *İşletme Bilimi Dergisi,* C: 6, S: 1, ss. 89-115.

Güney, S. (2014), *Davranış Bilimleri,* C: 8, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Güran, S. (1995), "Bir Kuşak İki Konuşma", *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi,* C: 16, S: 1, ss. 30-33.

Gürdoğan, A. ve Atak, O. (2016), "Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Örneği", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* C: 9, S: 44, ss. 1106-1116.

Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018), "Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik", *İşletme Bilimi Dergisi,* C: 6, S:1, ss. 89-115.

Gürer, A., Solmaztürk, A. B. ve Tın, U. (2015), "Kooperatiflerde Algılanan Liderlik Tarzı Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Sakarya İli Örneği", *Küreselleşme Sürecinde Ekonomi-Siyaset-Toplum ve Kooperatifçilik,* ss. 137-153.

Halbaw, A. (2018), "Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hansen, C. D. and Andersen, J. H. (2008), "Going Ill to Work-What Personal Circumstances, Attitudes and Work-Related Factors are Associated With Sickness Presenteeism?", *Social Science and Medicine,* Vol: 67, pp. 956-964.

Harshman, R. A. (1970), "Foundations of The Parafac Procedure: Models and Conditions For An "Explanatory" Multımodal Factor Analysis", *Working Papers in Phonetics,* 16, pp. 1-84.

Heaney, J. G. (2007), "Generations X and Y's Internet Banking Usage in Australia", *Journal of Financial Services Marketing,* Vol: 11, No: 3, pp. 196-210.

Helmiati, Abdillah, M. R., Anita, R., Nofianti, L. and Zakaria, B. (2019), "Organizational Trust and Organizational Silence: The Factors Predicting Organizational Commitment", *International Journal of Engineering and Technology*, Vol: 8, No: 1, pp. 142-148.

Hemp, P. (2004), "Presenteeism: At Work-But Out of It", *Harvard Business Review,* Vol: 82, No: 10, pp. 49-58.

Hewitt, P. M., Pijanowski, J., Tavano, J. and Denny, G. S. (2012), "Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Who Will Lead Our Schools?", *International Review of Social Sciences and Humanities,* Vol: 3, No: 1, pp. 232-240.

Huang, X., Van de Vliert, E. and Van der Vegt, V. (2005), "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally", *Management and Organization Review,* Vol: 1, No: 3, pp. 459-482.

Hussain, M. W., Ali, A., Khalid, M., Shafique, M. N. and Ahmad, H. (2016), "Organizational Silence A Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution", *Developing Country Studies,* Vol: 6, No: 2, pp. 123-128.

Işık, M., Yalçınsoy, A. ve Bilen, A. (2017), "Güç Mesafesi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Ekonomi, Siyaset ve Yönetim Sempozyumu,* ss. 45-59.

İlic Kelgökmen, D. ve Yalçın, B. (2017), "Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları", *Yaşar Üniversitesi Dergisi,* C: 12, S: 46, ss. 136-160.

Janssens, H., Clays, E., Clerq, B., Bacquer, D. and Braeckman, L. (2013), "The Relation Between Presenteeism and Different Types of Future Sickness Absence", *Journal of Occupational Health,* Vol: 55, No: 3, pp. 132-141.

Johansen, V. (2012), "Sickness Presenteeism in Norway and Sweden", *Eastern Norway Research Institute,* Vol: 3, pp. 88-102.

Johansen, V. (2015), "Sick and Still at School: An Empirical Study of Sickness Presence Among Students in Norwegian Secondary School", *BMJ Open,* Vol: 5, No: 9, pp. 1-7.

Johns, G. (2010), "Presenteeism In The Workplace: A Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 31, pp. 519-542.

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013), "Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları", *Eğitim ve Bilim,* C: 38, S: 167, ss. 50-64.

Kâhya, C. (2015), "Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi,* C: 5, S: 1, ss. 293-314.

Kâhya, M., Berk, U., Kuzu, B. ve Bayramlık, H. (2015), "X ve Y Kuşağına Göre İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yeterliliği Algısı ve İş Tatminindeki Farklılıklar", *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* C: 1, ss. 365-372.

Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014), "Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 4, S: 2, ss. 127-143.

Kalaycı, Ş. (2014), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri,* C: 6, Asil Yayım Dağıtım, Ankara.

Kanbur, E. ve Kanbur, A. (2018), "Presenteism (İşte Varolamama) İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Avrasya Dil ve Sosyal Bilimler Konferansı,* ss. 314-326.

Kandemir, A. (2014), "Hastane Çalışanları Arasında Sağlık Sorunları Nedeniyle Yaşanan İşte Var Olamama ve İşe Devamsızlık Davranışı ile Maliyetini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kanner, A. M. (2005), *Depression in Neurological Disorders,* Lundbeck Institute, USA.

Kanten, S. (2012), "Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* S: 16, ss. 191-205.

Karabağ Köse, E. (2014), "Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler", *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,* C: 2, S: 2, ss. 28-36.

Karaca, H. (2013), "An Exploratory Study On The Impact of Organizational Silence in Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case", *European Scientific Journal*, Vol: 9, No: 23, pp. 38-50.

Karaca Cakinberk, A., Polat Dede, N. ve Yılmaz, G. (2014), "Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Kamu Üniversitesi Örneği", *Ekonomi-Finans ve Muhasebe Dergisi*, C: 1, S: 2, ss. 91-105.

Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015), "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Ege Akademik Bakış,* C: 15, S: 3, ss. 401-408.

Karadal, H. (2011), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar,* Editör: Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel, C: 1, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

Karagöz, M. (2011), *İstatistik Yöntemleri,* C: 8, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

Karasu, F., Aylaz, R. ve Dadük, S. (2017), "X ve Y Kuşağı: Hemşirelerin Meslek Dayanışması İle İş Doyumu Arasındaki İlişki", *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi,* C: 4, S: 3, ss. 180-189.

Kavalcı, K. ve Ünal, S. (2016), "Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 20, S: 3, ss. 1033-1050.

Kaya, U. ve Serçeoğlu, N. (2013), "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Çalışma ve Toplum,* ss. 311-345.

Kayacan, E. (2016), "X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması", *Basılmamış Doktora Tezi,* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaygın, E. ve Atay, M. (2014), "Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi,* C: 18, S: 2, ss. 95-113.

Kaygın, E., Kerse, G. ve Yılmaz, T. (2017), "Kamu Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve Presenteeism Arasındaki İlişki: Kars İl Örneği", *Kamu Denetçiliği Kurumu Ombudsman Akademik,* S: 6, ss. 181-204.

Kaynak, K. Ö. ve Öztuna, B. (2019), "Erkeklerde İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,* C: 10, S: 17, ss. 859-876.

Keleş, H. N. (2011), "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* C: 3, S: 2, ss. 129-139.

Kendir, H., Arslan, E. ve Bozkurt, Ö. H. (2018), "Devam Bağlılığı, Presenteeism ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* C: 10, S: 4, ss. 1029-1046.

Keser, A. (2012), *Çalışma Psikolojisi,* C: 3, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014), "Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi,* C: 21, S: 2, ss. 249-268.

Kılıç, B. (2018), "İşyerinde Yalnızlık ve İşyerinde Dışlanma Sarmalında Presenteeısm: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014), "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* C: 6, S: 1, ss. 328-346.

Kılkış, İ. (2014), *İş Sağlığı ve Güvenliği,* C: 1, Dora Yayıncılık, Bursa.

Kıranlı Güngör, S. ve Potuk, A. (2018), "Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 33, S: 3, ss. 723-742.

Kian, Tan S. and Yusoff, Wan F. W. (2012), "Generation and Their Work Motivation", *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship,* pp. 396-408.

Kim, H. and Stoner, M. (2008), "Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support", *Administration in Social Work,* Vol: 32, No: 3, pp. 5-25.

Koç, M., Öztürk, L. ve Yıldırım, A. (2016), "X ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", *Küresel İş Araştırmaları Kongresi,* C: 2, S: 1, ss. 69-78.

Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği,* C: 13, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kolay, A. (2012), "Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Konakçı, G. E. (2018), "İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisi (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma)", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Korkmaz, O. ve Aydemir, S. (2015), "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* C: 13, S: 2, ss. 140-165.

Kozak, M. (2015), *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri,* C: 2, Detay Yayıncılık, Ankara.

Kowske, B. J., Rasch, R. and Wiley, J. (2010), "Millennials (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes", *Journal of Business and Psychology,* Vol: 25, pp. 265-279.

Köknel, Ö. (1992), *Depresyon (Ruhsal Çöküntü),* C: 3, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Köknel, Ö. (1997), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik,* C: 14, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Körelçiner, H. (2018), "X ve Y Kuşağı Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Bir Uygulama", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.

Kulualp Göktaş, H. Ve Çakmak, A. F. (2016), "Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* C: 12, S: 1, ss. 123-146.

Kumbasar, Ç. Ş. ve Küçüksüleymanoğlu, R. (2019), "Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri", *Rota Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 6, S: 8, ss. 111-125.

Kurnaz, S. ve Karatepe, S. (2018), "Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Kamu Kurumları Açısından Bir Değerlendirme", *Kamu Yönetimi Sempozyumu,* ss. 53-64.

Kurtulmuş, Ö. F., (2018), "Öğretmen Görüşlerine Göre Okullarda Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Kuyucu, M. (2014), "Y Kuşağı ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 13, S: 4950, ss. 55-83.

Küçük, E. (2011), "Planlanmış Davranış Teorisi Çerçevesinde Mali Müşavir (SMMM) Olma Niyetinin Altında Yatan Faktörlerin Analizi", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 7, S: 14, ss. 145-162.

Kütük, H. (2018), "Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri İle Presenteeism Davranışları Arasındaki İlişkisinin İncelenmesi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Lapoint, P. A. and Liprie-Spence, A. (2017), "Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce", *Journal of Organizational Psychology,* Vol: 17, No: 5, pp. 118-128.

Lehto, X. Y., Jang, S. S., Achana, F. T. and O'Leary, J. T. (2008). "Exploring Tourism Experience Sought: a Cohort Comparison of Baby Boomers and The Silent Generation", *Journal of Vacation Marketing,* Vol: 14, No: 3, pp. 237-252.

Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J., Svedberg, P., Luokkala, M. and Alexanderson, K. (2011), "Sickness Presenteeism Among Swedish Police Officers", *Journal of Occupational Rehabilitation,* Vol: 21, No: 1, pp. 17-22.

Levickaite, R. (2010), "Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania)", *Vilnius*

Gediminas Technical University Institute of Humanities Department of Philosophy and Political Theory, Vol: 3, No: 2, pp. 170-183.

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

Lorcu, F. (2015), *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı,* C: 1, Detay Yayıncılık, Ankara.

Maglunog, G. P. A. and Felicidad, M. (2019), "Facebook Usage and Depression Levels of Selected Filipino College Students", *International Journal of Psychology and Educational Studies,* Vol: 6, No: 2, pp. 35-50.

Mandıracıoğlu, A. (2013), "Presentizm Olgusu", *Sosyal Güvenlik Dergisi,* C: 3, S: 2, ss. 9-17.

McGowan, R. A. (2003), "Organizational Discourses: Sounds of Silence", *Silence and Voice in Organizational Life Stream 3rd International Critical Management Studies Conference*, pp. 1-6.

Meng, X. and Ma, L. (2019), "Research on the Relationship Among Empowering Leadership Behavior, Perceived Organizational Status and Voice Behavior", *Advances in Economics Business and Management Research,* Vol: 68, pp. 658-661.

Metin, S. ve Kızıldağ, D. (2017), "X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 14, S: 40, ss. 340-363.

Meydan, C. H., Köksal, K. ve Uğurlu Kara, A. (2015), "Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 17, S: 3, ss. 142-159.

Moçoşoğlu, B. ve Kaya, A. (2018), "Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği", *Harran Eğitim Dergisi,* C: 3, S: 1, ss. 52-70.

Mohammad, M., Siadat, S. A. vd. (2012), "A Culture Model as Mediator and Repository Source for Innovation", *Higher Education Studies,* Vol: 2, No: 2, pp. 146-154.

Mollaoğlu, M., Fertelli, T. K. ve Tuncay, F. Ö. (2010), "Hastanede Çalışan Hemşirelerin Çalışma Ortamlarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi", *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi,* C: 5, S: 15, ss. 17-30.

Morrison, E. W and Milliken, F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier To Change and Development ın a Pluralistic World", *Academy of Management Review,* Vol: 25, No: 4, pp. 706-725.

Msuya, O. W. (2016), "Exploring Levels of Job Satissaction Among Teachers in Public Secondary Schools in Tanzania", *International Journal of Educational Administration and Policy Studies,* Vol: 8, No: 2, pp. 9-16.

Mucuk, İ. (2008), *Modern İşletmecilik,* C: 16, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Munir, H. and Zafar Igbal, M. (2018), "A Study Relationship Between Leadership Styles of Principals and Job Satissaction of Teachers in Colleges for Women", *Bulletin of Education and Research,* Vol: 40, No: 2, pp. 65-78.

Mütevellioğlu, N. (2013), "İşsizlik Korkusu, Sendikaların İşlevselliği ve Sendikal Örgütlenme Hakkı", *V. Sosyal Haklar Uluslararası Sempozyumu,* ss. 179-193.

Nafei, W. A. (2016), "Organizational Silence: A Barrier to Organizational Change", *Case Studies Journal,* Vol: 5, No: 9, pp. 86-105.

Naktiyok, A., Kızıl, S. ve Timuroğlu, M. K. (2015), "Çalışanların Adalet Algısı Sessizliklerini Etkiler Mi? ÖYP ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 20, S: 4, ss. 197-219.

Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2012), "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri", *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 7, S: 2, ss. 139-156.

Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013), "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri", *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 2, S: 2, ss. 47-67.

Naylor, C. (2001), "Teacher Workload and Stress: An International Perspective on Human Costs and Systemic Failure", *BCTF Research Report,* pp. 1-16.

Near, J. P. and Miceli, M. P. (1996), "Whistle – Blowing: Myth and Reality", *Journal of Management,* Vol: 22, No: 3, pp. 507-526.

Okçu, E. B. (2017), "Çalışanların İş Tatminsizlikleri İle Presenteizmleri Arasındaki İlişki: Bir Uygulama Çalışması", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Oruç, Ş. (2015), "Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Öğe, H. S. (2018), "İşyerinde Yalnızlık ve İşyerinde Dışlanma Sarmalında Presenteeism: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Önal, S. (2015), "Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Önder, E. (2017), "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık", *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 18, S: 2, ss. 669-686.

Örenlili, M. (2018), "İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Örücü, E. ve Kambur, E. (2017), "Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* C: 10, S: 52, ss. 1109-1123.

Öz, M. (2014), *Stratejik Yönetim,* Edit: Gülten Gümüştekin ve İsa İpçioğlu, C: 1, Lisans Yayıncılık, İstanbul.

Öz, Ü. (2015), "XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özbek, M. F. (2011), "Örgüt İçerisindeki Güven ve İşe Yabancılaşma İlişkisinde Örgüte Uyum Sağlamanın Aracı Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 16, S: 1, ss. 231-248.

Özçınar, M. F., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2015), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 7, S: 13, ss. 150-171.

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

Özdemir, Ş. (2015), "Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul-Ümraniye İlçesi Örneği)", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Özden, E. ve Hamedoğlu, M. A. (2015), "Yönetim Kuramları Bakımından Günümüz Okul Yöneticilerinin Yönetim Anlayışları", *Sakarya Üniversitesi Eğitim Dergisi,* C: 5, S: 3, ss. 7-26.

Özer, A. (2015), *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler,* C: 3, Adalet Basım Yayın Dağıtım, Ankara.

Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012), "Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri", *Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi,* C: 3, S: 4, ss. 33-49.

Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış,* Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Marmara Kitap Merkezi Yayım Dağıtım, Bursa.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimi,* C: 3, Akademisyen Kitabevi, Ankara.

Özmen, G. (2011), "Presenteizm İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Özmen, M. ve Köseoğlu, İ. (2017), "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi,* C: 8, S: 19, ss. 1-17.

Özüpek, A. A. (2019), "İnşaat Sektörü Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi", *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 12, S: 1, ss. 74-86.

Panahi, B., Veiseh, S., Divkhar, S. and Kamari, F. (2012), "An Empirical Analysis on İnfluencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee's Organizational Commitment", *Management Science Letters,* Vol: 2, No: 3, pp. 735-744.

Pare, G. and Tremblay, M. (2000), "The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions Among it Professionals", *Scientific Series of Cirano,* No: 33, pp. 1-38.

Patton, E. and Johns, G. (2007), "Women's Absenteeism In The Popular Press: Evidence for A Gender-specific Absenceculture", *Human Relations,* Vol: 70, pp. 1579-1612.

Pekerşen, Y., Keleş, Ç. M. ve Kuduban, Ş. D. A. (2016), "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun İllerindeki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği", *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* C: 1, S: 1, ss. 301-320.

Pektaş, H. M., (2019), "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Analizi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Perlow, L. and Williams, S. (2003), "Is Silence Killing Your Company?", *Harvard Business Review,* pp. 3-8.

Pınarbaşı, F. ve Erdoğmuş, N. (2017), "Zihin Haritası Yöntemi İle Kariyerin Anlamlandırılması: İşletme Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma", *İş'te Davranış Dergisi,* C: 2, S: 2, ss. 11-37.

Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001), "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management,* Vol: 20, pp. 331-369.

Polat, H. S. (2015), "Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers", *Educational Sciences: Theory and Practice,* Vol: 15, No: 5, pp. 1179-1188.

Poncet, M. C., Toullic, P. vd. (2007), "Burnout Syndrome in Critical Care Nursing Staff", *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine,* Vol: 175, No: 7, pp. 698-704.

Poussard, J. M. ve Çamuroğlu, M. İ. (2009), *Psikolojik Taciz: İş Yerindeki Kâbus,* C: 1, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.

Premeaux, S. F. and Bedeian, A. G. (2003), "Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in The Workplace", *Journal of Management Studies,* Vol: 40, No: 6, pp. 1537-1562.

Reeves, T. C. and Oh, E. (2008), "Generational Differences", *Handbook of Research on Educational Communications and Technology,* E-book, pp. 295-303.

Rehman, A. U., Khan, M. I. and Waheed, Z. (2019), "School Heads Perceptions Their Leadership Styles", *Journal of Education and Educational Developement,* Vol: 6, No: 1, pp. 138-153.

Rizzo, J. R., House, R. J. and Lirtzman, S. I. (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly,* Vol: 15, No: 2, pp. 150-163.

Ruppel, C. P. and Harrington, S. J. (2000), "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate and Trust to Commitment and Innovation", *Journal of Business Ethics,* Vol: 25, No: 4, pp. 313-328.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995), *Örgütsel Psikoloji,* C: 1, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H. ve Yenişehirlioğlu, E. (2016), "İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 2, S: 3, ss. 5-15.

Sarp, P., Kumral, T. ve Bozkurt, S. (2019), "Babacan Liderlik ve İşte Var Olamama İlişkisinde İş Güvencesinin aracı Rolü", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* S: 41, ss. 161-168.

Saygılı, G. (2018), "Investigation of Organizational Silence Levels by Teachers According to Some Demographic Variables", *European Journal of Contemporary Education,* Vol: 7, No: 3, pp. 554-565.

Sayğan, F. N. (2011), "Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion", *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies,* Vol: 3, No: 2, pp. 219-227.

Schultz, A. B., Chen, C. Y. and Edington, D. W. (2009), "The Cost and Impact of Health Conditions on Presenteeism to Employers", *Pharmacoeconomics Review Article,* Vol: 27, No: 5, pp. 365-378.

Seçkin, Z. (2011), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar,* Edit: Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel, C: 1, Ekin Basım Yayım Dağıtım, Bursa.

Seeman, M. (1959), "On The Meaning of Alienation", *American Sociological Review,* Vol: 24, No: 6, pp. 783-791.

Serpoush, M., Fidanboy, C. Ö. ve Yeloğlu, H. O. (2015), "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Ses: Çalışanlarının Örgütsel Destek Algısı Açısından Bir İnceleme", *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı,* ss. 500-503, Konya.

Sevgin, A. (2015), "Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği)", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* İstanbul Aydın ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Shojaie, S., Matin, H. Z. and Barani, G. (2011), "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", *Procedia-Social and Behavioral Sciences,* Vol: 30, pp. 1731-1735.

Silah, M. (2000), *Çalışma Psikolojisi,* C: 1, Selim Kitabevi, Ankara.

Sipahi, H. ve Kartal, Y. (2018), "Nepotizmin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", *İş'te Davranış Dergisi,* C: 3, S: 2, ss. 109-118.

Solak, S. G. ve Erok, M. (2018), "Örgütsel Sessizlik Sarmalında Örgütsel Vatandaşlık: Karaman İli Örneği", *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi,* C: 53, S: 3, ss. 1337-1356.

Soran, S. (2016), *Yönetimde Güncel Konular,* Edit: Sait Gürbüz ve Harun Şeşen, C: 1, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Sönmez, F. (2016), "Sosyal Medyanın, Z Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Strauss, W. and Howe, N. (1997), The Fourth Turning, Broadway Books, New York.

Sullivan, S. E. and Bhagat, R. S. (1992), "Organizational Stress, Job Satissaction and Job Performance: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management,* Vol: 18, No: 2, pp. 353-374.

Sungur, M. A., Duyar, N. vd. (2017), "Evlilik ve Eş Seçme Tutumuna Kuşakların Etkisi: X ve Y Kuşaklarının Karşılaştırılması", *Toplum ve Sosyal Hizmet,* C: 28, S: 1, ss. 69-92.

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

Şehitoğlu, Y. (2012), "İşgören Sesliliği, Nedenleri ve Boyutları: Teorik Bir Çerçeve", *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* S: 4, ss. 27-38.

Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E. M. ve diğerleri. (2016), "X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme", *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* C: 7, S: 3, ss. 171-183.

Şimşek, Ş. (2005), *Yönetim ve Organizasyon,* C: 8, Günay Ofset, Konya.

Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2015), "Örgütsel Sessizlik İle Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 14, S: 2, ss. 121-136.

Şişman, M. (1994), *Örgüt Kültürü,* C: 1, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.

Tabatabei, S. A. N., Mirghaed, H. T. and Jooneghani, R. B. (2014), "Providing A Model of Factors Affecting Organizational Silence", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Arabian Journal of Business and Management Review,* Vol: 3, No: 12, pp. 339-346.

Tahmasebi, F., Sobhanippour Mohammadreza, S. and Aghaziarati, M. (2013), "Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case Study: Selected Executive Organizations of Qom Province)", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol: 3, No: 8, pp. 272-282.

Taşkıran, E. (2011), *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim,* C: 1, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M. ve Günduğdu, E. (2015), "Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor?", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 5, S: 2, ss. 19-32.

Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013), "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* C: 5, S: 3, ss. 114-134.

Temel, A. (2006), "Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* C: 8, S: 2, ss. 104-127.

Terzi, A. R. (2000), *Örgüt Kültürü,* C: 1, Nobel Yayım Dağıtım, Ankara.

Tezcan, A. E. (2013), *Depresyonu Anlamak*, C: 1, Sigma Publishing, İstanbul.

Timuroğlu, M. K. ve Alioğulları, E. (2019), "Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* C: 33, S: 1, ss. 243-264.

Tokmak, M. (2018), "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma: Banka Çalışanları Örneği", *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 11, S: 3, ss. 2219-2233.

Toruntay, H. (2011), "Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tuncer, M. U. (2016), "Ağ Toplumunun Çocukları: Z Kuşağının Kişilerarası İletişim Becerilerinin Çok Boyutlu Analizi", *Atatürk İletişim Dergisi,* S: 10, ss. 33-46.

Tunçel, Ö. ve Taslak, S. (2017), "Sigorta Şirketlerindeki Çalışanların Duygusal Zekâ Becerilerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları Üzerine Etkisi: Ampirik Bir Araştırma", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 9, S: 20, ss. 236-264.

Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* C: 20, S: 3, ss. 357-384.

TÜİK, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, 2018, (Çevrimiçi), 14.05.2019 da ulaşıldı, http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=30709.

TÜİK, İşgücü İstatistikleri, 2018, (Çevrimiçi), https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr, 14.05.2019 da ulaşıldı.

Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014), "Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 29, S: 1, ss. 280-297.

Uçar, R. (2017), "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 10, Özel Sayı, ss. 209-232.

Uçok, D. ve Torun, A. (2015), "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma", *İş ve İnsan Dergisi,* C: 2, S: 1, ss. 27-37.

Uğuz Arsu, Ş. (2014), "Y Kuşağını İşe Alma ve İşte Tutma Stratejileri: Gaziantep İlinde Bir Araştırma", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Ulu, S., Özdevecioğlu, M. ve Ardıç, K. (2016), "Kişilik Özelliklerinin Hasta İken İşe Gelme (Presenteizm) Davranışı Üzerindeki Etkileri: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* S: 47, ss. 167-181.

Umann, J., Guido, L. A. and Grazziano, E. S. (2012), "Presenteeism in Hospital Nurses", *Revista Latino-Americana de Enfermagem,* Vol: 20, No: 1, pp. 159-166.

Unutkan, G. A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü,* C: 1, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Uslu, O. ve Ardıç, K. (2013), "Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi?", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi,* C: 15, S: 2, ss. 313-338.

Usta, I. (2016), "Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması", *Basılmamış Doktora Tezi,* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Ülker, F. ve Kanten, P. (2009), "Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma", *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 1, S: 2, ss. 111-126.

Ünal, S. (1999), "Okullardaki Stres Kaynakları Verimlilik İlişkisi", *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi,* C: 11, S: 11, ss. 365-372.

Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015), "Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* C: 7, S: 2, ss. 115-156.

Ünlü, Y. (2015), "İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015), "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* C: 5, S: 2, ss. 140-157.

Ünlüönen, K. ve Çatır, O. (2016), "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,* C: 13, S: 2, ss. 69-88.

Ürek, D., Demir, İ. B. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015), "Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* C: 17, S: 3, ss. 122-141.

Üzüm, B. ve Şenol, L. (2019), "A-B Kişilik Tiplerinin Presenteizme Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,* C: 11, S: 18, ss. 1-22.

Vakola, M. and Bouradas, D. (2005), "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations,* Vol: 27, No: 5, pp. 441-458.

Van Dat, T. (2016), "Predicting Sense of Efficacy and Teachers Job Satissaction of Teachers From Their Perceptions of The Decision Participation", *International Journal of Higher Education,* Vol: 5, No: 2, pp. 59-62.

Yalçın, B. ve Baykal, Ü. (2012), "Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler", *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi,* C: 9, S: 2, ss. 42-50.

Yalçınsoy, A. (2017), "Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları", *Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 1, S: 1, ss.1-19.

Yalım, D. (2005), *İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler,* C: 1, Hayat Yayınları, İstanbul.

Yaman, E. ve Irmak, Y. (2010), "Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 7, S: 13, ss. 164-172.

Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014), "Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik", *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi,* C: 4, S: 1, ss. 36-50.

Yangın, D., (2015), "Etkileşim Adaleti ve Yöneticiye Güven ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.

Yastıoğlu, S., Barutçu, E. ve Taş, M. A. (2017), "Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımlarında Örgütsel Sinizme Etkisi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 9, S: 21, ss. 219-236.

Yavan, Ö. (2017), "Çalışanların İşe Gitmeme ve Çalışıyor Gibi Görünme Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Zonguldak Taşkömürü Kurumu Örneği", *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,* S: 19, ss. 249-276.

Yeşil, Y. ve Fidan, F. (2017), "Türkiye'de Y Kuşağının E-İletişim Kullanımı: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma", *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 3, S: 1, ss. 100-109.

Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015), "Türkiye'de Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 15, S: 4, ss. 103-120.

Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, E. A. ve Yılmaz, G. (2016), "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* C: 18, S: 31, ss. 14-22.

Yetim, B. ve Erigüç, G. (2018), "Sağlık Çalışanlarında Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme", *İş ve İnsan Dergisi,* C: 5, S: 1, ss. 19-32.

Yıldırım, A. ve Çarıkçı, O. (2017), "Mesleki ve Teknik Anadolu Liselerinde Görev Yapan Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* C: 8, S: 19, ss. 33-43.

Yıldırım, M. H. ve Oruç, Ş. (2019), "Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi,* C: 11, S: 2, ss. 758-774.

Yıldız, H., Yıldız, B. ve Moloğlu, V. (2015), "Sorumluluk Kişilik Özelliğinin Presenteeism (Hastayken İşe Gelme) Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", *3. Örgütsel Davranış Kongresi,* ss. 207-212.

Yılmaz, O. ve Aytaç, T. (2019), "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması", *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* C: 5, S: 2, ss. 408-425.

Yiğit, Z. (2010), "X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yousefi, M. and Abdullah, A. G. K. (2019), "The Impact of Organizational Stressors On Job Performance Among Academic Staff", *International Journal of Instruction,* Vol: 12, No: 3, pp. 561-576.

Yücebalkan, B. Ve Aksu, B. (2013), "Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transsormasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* C: 5, S: 1, ss. 16-32.

Yüksekbilgili, Z. (2015), "Türkiye'de Y Kuşağının Yaş Aralığı", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* C: 14, S: 53, ss. 259-267.

Yüksel, R. F. (2014), "Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O. ve Sözen, C. (2016), "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü", *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi,* C: 2, S: 3, ss. 1-26.

Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011), "The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences,* Vol: 24, pp. 1389-1404.

Zel, U. (2011), *Kişilik ve Liderlik,* C: 3, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2016), "Tükenmişlik Sendromu İle Presenteeism (İşte Var Ol(ama)ma) Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kars Sgk Örneği", *Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi,* ss. 487-500.

Zeybek Sayın, H. (2016), "Y Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi", *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi,* Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Wang, D. S. and Hsieh, C. C. (2013), "The Effect of Authentic Leadership on Employee Trust and Employee Engagement", *Social Behavior and Personality,* Vol: 41, No: 4, pp. 613-624.

Widera, E., Chang, A. and Chen, H. L. (2010), "Presenteeism: A Public Health Hazard", *Journal of General Internal Medicine,* Vol: 25, No: 11, pp. 1244-1247.

Quazi, H. (2013), *Presenteeism,* Palgrave Macmillan, New York Singapore.

EK-1 TEZ ANKETİ

Sayın Katılımcı;

Elinizdeki anket, çalışanların örgütsel sessizlik ve presenteeism (işte var olamama) düzeyleri arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında devam etmekte olan yüksek lisans tez çalışması için bir veri tabanı oluşturacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışma dışında kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Katkılarınız ve ilginiz için teşekkür eder eğitim-öğretim yaşamınızda başarılar dileriz.

Merve Nur KÖPRÜLÜ **Dr. Öğr. Üyesi Işıl USTA**

	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuzda benimle ilgili olmayan konularda değişim önerileri ile ilgili konuşmakta isteksizimdir.					
2	Kurumumuzda yönetim tarafından alınan kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi kendime saklarım.					
3	Kurumumuzdaki problemlerin çözümüne yönelik fikirlerimi kendime saklarım.					
4	Fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğimi düşünmediğim için kendimi geliştirmeye yönelik fikirleri ifade etmek istemem.					
5	Kendimle bağlantılı olmadığını düşündüğüm için kurumdaki işlerin iyileştirmesine yönelik fikirlerimi paylaşmak istemem.					
6	Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi önermem ve söylemem.					
7	Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
8	Çalışma ortamında kendimi korumak amacıyla işimle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
9	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
10	Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.					
11	Kurumumuzdaki iş birliğini korumak için gizli bilgileri kendime saklarım.					
12	Kurumumuzun yararına olduğu için özel bilgileri saklarım.					
13	Kurumumuz için sır sayılabilecek bilgileri açıklamam konusunda başkalarının baskısına direnirim.					
14	Kurumumuza zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı gizli kalması gereken bilgileri en iyi şekilde muhafaza ederim.					
16	Kurumumuzda, ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımın fikirlerini desteklemekte çekimser davranırım.					
17	Kendimi açıkça ifade etmek konusunda çekimserimdir ve nadiren yeni fikirler sunarım.					
18	Rıza gösteren bir yapım olduğu için genellikle çalışma arkadaşlarımın fikirlerini destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.					
19	Yalnızca, öneride bulunma konusunda yeterli görmediğim gruplarda fikirlerimi söylerim.					
20	Kurumda karşılaşılan problemler ile ilgili çözümler hakkında çalışma arkadaşlarımın fikirlerini desteklemekten çekinirim.					
21	Korktuğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için çalışma arkadaşlarımla uzlaşanlar dışında fikirlerimi ifade etmem.					
22	Korktuğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için dikkatleri					

	başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.					
23	Kendimi korumak için tartışmayı başkalarının üzerine odaklayacak şekilde açıklamalar yaparım.					
24	Kendimi korumak için çalışma arkadaşlarımı destekler ve birlikte hareket ederim.					
25	Korkutulduğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için genellikle çalışma arkadaşlarımla aynı fikirde olduğumu ifade ederim.					
26	Kurumdaki sorunların çözümlerini ifade ederken kurum yararına olacak şekilde iş birliği güdüsüyle hareket ederim.					
27	Kurumumuzu etkileyen konularda öneriler geliştirir ve sunarım.					
28	Çalışma arkadaşlarım katılmasa da iş ile ilgili konulara yönelik kişisel görüşlerimi aktarırım.					
29	Kurum yararına olabilecek yeni projelere ilişkin fikirlerimi çekinmeden söylerim.					
30	Kurumun yapısal durumuna ilişkin değişiklikler için fikirler öneririm.					

	PRESENTEEİSM (İŞTE VAR OLAMAMA) ÖLÇEĞİ	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Ne katılıyorum Ne katılmıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1	Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen işimdeki zor görevleri tamamlayabilirim.					
2	Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen görevlerimi yerine getirmeye odaklanabilirim.					
3	Hastalanırsam zor durumda olmama rağmen tüm işlerimi tamamlayabilecek kadar kendimi enerjik hissederim.					
4	Hastalanırsam, iş stresimle başa çıkmakta zorlanırım.					
5	Hastalanırsam, işimi yapmaktan zevk almam.					
6	Hastalanırsam işimi bitirmek konusunda umutsuzluğa kapılabilirim.					

1. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız? ☐ 0-19 yaş ☐ 20-39 yaş ☐ 40-54 yaş ☐ 55 yaş ve üzeri

3. Medeni Durumunuz? ☐Bekar ☐ Evli

4. Eğitim Durumunuz? ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

5. Toplam Çalışma Yılınız? ☐ 1-5 yıl ☐6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐16-20 yıl ☐21yıl ve üzeri

6. Bu Kurumda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? ☐1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐11-15 yıl ☐16-20 yıl ☐ 21yıl ve üzeri

7. Aylık Geliriniz? ☐2500 TL'den az ☐2500 – 3500 TL arası ☐3501 – 4500 TL arası ☐4501-5000 TL arası ☐5001 TL ve üzeri

8. Göreviniz? ☐Öğretmen ☐ Müdür Yardımcısı ☐ Müdür

9. Hangi Okulda Görev Yapıyorsunuz? ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise

10. Branşınız?.....

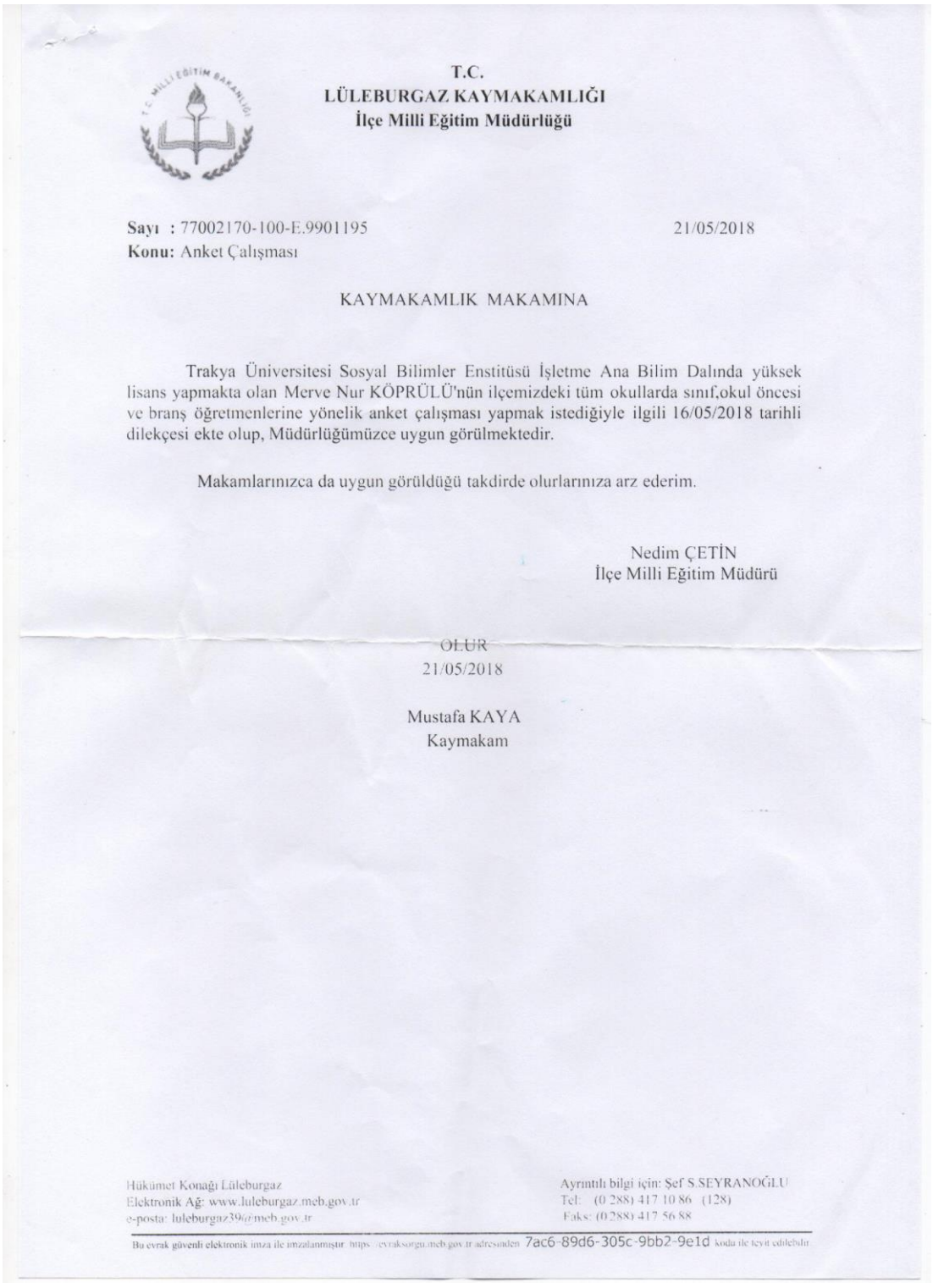
11. Ne Kadar Sıklıkta Sağlık Raporu Alırsınız? ☐ Hiç ☐ Ayda Bir ☐ İki Ayda Bir ☐ Altı Ayda Bir ☐ Altı Ayda İki ☐ Yılda Bir ☐ Yılda Bir ve Üzeri

12. Ne Kadar Sıklıkta Toplantı Yaparsınız? ☐ Hiç ☐ Ayda Bir ☐ İki Ayda Bir ☐ Altı Ayda Bir ☐ Altı Ayda İki ☐ Yılda Bir ☐ Yılda Bir ve Üzeri

13. Aile üyelerinden biri (eşiniz, kardeşiniz vb.) bu kurumda çalışıyor mu? ☐ Evet ☐Hayır

14. Çocuğunuz var mı? ☐ Evet ☐ Hayır

EK-2 ANKET İZİN YAZISI



T.C.
LÜLEBURGAZ KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 77002170-100-E.9901195 21/05/2018
Konu: Anket Çalışması

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında yüksek lisans yapmakta olan Merve Nur KÖPRÜLÜ'nün ilçemizdeki tüm okullarda sınıf,okul öncesi ve branş öğretmenlerine yönelik anket çalışması yapmak istediğiyle ilgili 16/05/2018 tarihli dilekçesi ekte olup, Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Nedim ÇETİN
İlçe Milli Eğitim Müdürü

OLUR
21/05/2018

Mustafa KAYA
Kaymakam

Hükümet Konağı Lüleburgaz
Elektronik Ağ: www.luleburgaz.meb.gov.tr
e-posta: luleburgaz39@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Şef S.SEYRANOĞLU
Tel: (0 288) 417 10 86 (128)
Faks: (0 288) 417 56 88

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 7ac6-89d6-305c-9bb2-9e1d kodu ile teyit edilebilir.

EK-3 ETİK KURUL RAPORU

T.C
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Oturum Sayısı: 2018/06
KARAR NO: 2018.06.03

Karar Tarihi: 22.06.2018

Akademik danışmanlığını Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Fakültesi öğretim üyesi Dr. Öğr. Üyesi Işıl USTA'nın yaptığı Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans öğrencisi Merve Nur KÖPRÜLÜ tarafından Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunda değerlendirilmek üzere gönderilen "X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği / ~~oy çokluğu~~ ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof. Dr. Rıdvan CANIM
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☑Evet ☐hayır

Prof. Dr. Yüksel BAYRAK
Üye
Fen Fakültesi Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☑yok
Toplantı Katılım ☑Evet ☐hayır

Prof. Dr. Ali Muhammet BAYRAKTAROĞLU
Üye
Güzel Sanatlar Fak. Öğretim Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Doç. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☑yok
Toplantı Katılım ☑Evet ☐hayır

Doç. Dr. Yılmaz ÇAKICI
Üye
Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Dr. Öğr. Üyesi Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enst. Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

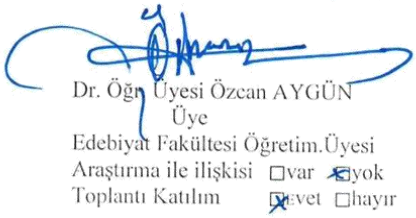


Doç. Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi Öğr. Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

Doç. Dr. Emre ATILGAN
Üye
Sağlık Bilimler Fak. Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır



Dr. Öğr. Üyesi Levent DOĞAN
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır



Dr. Öğr. Üyesi Özcan AYGÜN
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır



Dr. Öğr. Üyesi Esma MIHLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır