T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: İNŞAAT SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Arife Aygül ÖZÜPEK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI	:	Arife Aygül ÖZÜPEK
TEZİN DİLİ	:	Türkçe
TEZİN ADI	:	Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini ve İş Stresinin Arasındaki İlişki: İnşaat Sektörü Üzerine Bir Çalışma
ENSTİTÜ	:	İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI	:	İşletme
TEZİN TÜRÜ	:	Doktora
TEZİN TARİHİ	:	24.04.2019
SAYFA SAYISI	:	151
TEZ DANIŞMANLARI	:	Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
DİZİN TERİMLERİ	:	Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi, İnşaat Sektörü
TÜRKÇE ÖZET	:	Bu araştırmada örgütsel sessizlik, iş stresi ve iş tatmini kavramlarının ilişkisi inşaat sektöründe incelenmiştir. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Anket çalışanların demografik özelliklerini belirleyen 7, örgütsel sessizliklerini ölçen 30, iş tatminlerini ölçen 20 ve iş stresini ölçen 15 soru olmak üzere toplamda 72 sorudan oluşmaktadır. Seçilmiş 12 farklı inşaat firmasında çalışan 2352 personel bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.
DAĞITIM LİSTESİ	:	1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne 2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Arife Aygül ÖZÜPEK

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: İNŞAAT SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Arife Aygül ÖZÜPEK

Tez Danışmanı
Prof. Dr. B. Aykut ARIKAN

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Arife Aygül ÖZÜPEK

…/…/2019

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Arife Aygül ÖZÜPEK' in "Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişki: İnşaat Sektörü Üzerine Bir Çalışma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____
Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN
(Danışman)

Üye _____
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR

Üye _____
Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
/ ... / 2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞ STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: İNŞAAT SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Bu araştırmada örgütsel sessizlik, iş stresi ve iş tatmini kavramlarının ilişkisi inşaat sektöründe incelenmiştir. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Anket çalışanların demografik özelliklerini belirleyen 7, örgütsel sessizliklerini ölçen 30, iş tatminlerini ölçen 20 ve iş stresini ölçen 15 soru olmak üzere toplamda 72 sorudan oluşmaktadır. Seçilmiş 12 farklı inşaat firmasında çalışan 2352 personel bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 408 kişi oluşturmuştur. Verilerin analizi SPSS 24 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Elde edilen verilere göre, çalışanların iletişim, deneyim, örgütsel sessizlik, içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini, iş stresi algı düzeyleri yaşına göre değişmektedir. Çalışanların yönetsel, güven, iletişim, deneyim, örgütsel sessizlik, içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmini, iş stresi algı düzeyleri eğitim durumuna göre değişmektedir. Çalışanların örgütsel algı düzeyi medeni durumuna göre değişmektedir. Çalışanların güven, deneyim, örgütsel sessizlik, içsel tatmin algı düzeyleri aylık gelirine göre değişmektedir. Çalışanların güven, iletişim, iş stresi algı düzeyleri işten memnuniyetine göre değişmektedir. Çalışanların dışsal tatmin, içsel tatmin, iş stresi algı düzeyleri iş tecrübesine göre değişmektedir. Çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmin düzeyleri arttıkça yönetsel ve örgütsel ve İletişim algı düzeyi azalmakta, iş stresi düzeyleri arttıkça yönetsel algı düzeyi artmaktadır. Çalışanların iş stresi düzeyleri arttıkça güven algı düzeyi artmaktadır. Çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmin düzeyleri arttıkça deneyim algı düzeyi azalmakta, iş stresi düzeyleri arttıkça deneyim algı düzeyi artmaktadır. Çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmin düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik algı düzeyi azalmakta, iş stresi düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik algı düzeyi artmaktadır. Çalışanların iş stresi arttıkça içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. Çalışanların içsel tatmin düzeyi yönetsel algı düzeyini azaltmaktadır. Çalışanların içsel tatmin düzeyi örgütsel algı düzeyini azaltmakta, iş stresi düzeyi artırmaktadır. Çalışanların iş stresi düzeyi İletişim algı düzeyini artırmaktadır. Çalışanların iş stres düzeyi, içsel ve dışsal tatmin düzeylerini azaltmaktadır.

Anahtar Kelimeler: örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi, inşaat sektörü

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE, JOB SATISFACTION AND JOB STRESS: A STUDY ON CONSTRUCTION SECTOR

In this study, the relationship between the concepts of organizational silence, work stress and job satisfaction were examined in the construction sector. General screening model was used in the study. The questionnaire consisted of a total of 72 questions, 7 of which defined the demographic characteristics of the employees, 30 of them measuring their organizational silence, 20 of them measuring job satisfaction, and 15 of them measuring the job stress. 2352 personnel working in eight selected construction companies constitute the universe of this research. The sample of the study consisted of 408 people. Data were analyzed with SPSS 24 program and 95% confidence level was used. According to the data obtained, communication, experience, organizational silence, internal satisfaction, external satisfaction, job satisfaction, job stress perception levels vary in accordance with age. Employees' managerial, trust, communication, experience, organizational silence, internal satisfaction, external satisfaction, job satisfaction, job stress perception levels vary in accordance with educational status. The level of organizational perception of employees varies in accordance with their marital status. Employees' trust, experience, organizational silence, internal satisfaction perception levels vary in accordance with monthly income. Employees' trust, communication, job stress perception levels vary in accordance with job satisfaction. External satisfaction, internal satisfaction, job stress perception levels of the employees vary in accordance with the work experience. As the internal satisfaction, external satisfaction and job satisfaction levels of the employees increase, the level of managerial, organizational and communication perception decreases, and the level of managerial perception increases as the levels of work stress increase. Confidence perception level is increasing as the Work Stress levels of employees increase. Experience perception level decreases as the level of ınternal satisfaction, external satisfaction and job satisfaction increases and experience perception level increases as job stress levels increase. The level of perception of organizational silence decreases as the levels of ınternal satisfaction, external satisfaction and job satisfaction increase, and the level of perception of organizational silence increases as the levels of work stress increase. As the job stress of employees increases, the levels of ınternal satisfaction, external satisfaction and job satisfaction decrease. The level of ınternal satisfaction of the employees decreases the level of managerial perception. The level of ınternal

satisfaction of the employees decreases the level of organizational perception and increases the level of job stress. Job stress level of employees increases communication perception level. Work stress level of employees decreases the levels of internal and external satisfaction.

Key Words: Organizational Silence, Job Satisfaction, Job Stress, Construction Sector

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET I
SUMMARY II
İÇİNDEKİLER IV
KISALTMALAR VIII
TABLOLAR LİSTESİ IX
ŞEKİLLER LİSTESİ X
EKLER LİSTESİ XI
ÖN SÖZ XII
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM 6
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK 6
1.1. Sessizlik Kavramı 6
1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı 8
1.3. Örgütsel Sessizlik Kavramının Gelişimi 10
1.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri 13
1.4.1. Örgütsel Etkenler 16
1.4.2. Bireysel Etkenler 18
1.4.3. Yönetsel Etkenler 21
1.5. Sessiz Kalma Biçimleri 22
1.5.1. Sağır Kulak Sendromu 23
1.5.2. Çalışan İtaati 24
1.5.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme 24
1.5.4. Pasif Kalma 25
1.5.5. Savunmacı Sessizlik 25
1.6. Örgütsel Sessizlik Türleri 25
1.6.1. Kabullenici Sessizlik 27
1.6.2. Korunma Amaçlı Sessizlik 28
1.6.3. Koruma Amaçlı Sessizlik 29
1.7. Örgütsel Sessizlik Teorileri 30
1.7.1. Fayda-Maliyet Analizi 30
1.7.2. Bekleyiş Teorisi 31
1.7.3. Sessizlik Sarmalı 32
1.7.4. Kendini Uyarlama 35
1.8. Örgütsel Sessizliği Önlemek İçin Alınabilecek Önlemler 36
1.9. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları 40

1.9.1. Bireysel Sonuçları 40
1.9.2. Örgütsel Sonuçları 41
1.10. Örgütsel Sessizlikle İlgili Araştırmalar 42
1.10.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....42
1.10.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....47
İKİNCİ BÖLÜM.....49
İŞ TATMİNİ.....49
2.1. İş Tatmini Kavramı 49
2.2. İş Tatmininin Tarihi 51
2.3. İş Tatmininin Özellikleri 52
2.4. İş Tatminine Etki Eden Etkenler 53
2.4.1. Örgütsel Faktörler 53
2.4.2. Bireysel Faktörler 55
2.5. İş Tatmini Kuramları 58
2.5.1. Eşitlik Kuramı 58
2.5.2. Öz Yeterlilik Kuramı 59
2.5.2. Pekiştirme Kuramı 60
2.5.3. Beklenti Kuramı 60
2.5.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı 61
2.5.5. Çift Faktör Kuramı 61
2.5.6. Cornell Modeli 62
2.6. İş Tatmininin İş Ortamına Sağladığı Faydalar 63
2.6.1. Yüksek Moral Sağlama 64
2.6.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması 64
2.6.3. İş yerinde Bütünleşme 65
2.7. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Sonuçları 66
2.7.1. İş Gücü Devri 66
2.7.2. İşe Yabancılaşma 67
2.7.3. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık 68
2.7.4. İşten Ayrılma 69
2.8. İş Tatminiyle İlgili Araştırmalar 70
2.8.1. İş Tatmini İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 70
2.8.2. İş Tatmini İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 73
İŞ STRESİ 73
3.1. Stres Kavramı 73
3.1.1. İş ve Stres İlişkisi 74
3.1.2. Örgütlerde Stres Oluşumu 76
3.1.3. Stresin Aşamaları 77
3.1.4. Stresin Bireysel Belirtileri 78
3.1.4.1. Fiziki (Bedensel) Belirtiler 78
3.1.4.2. Ruhsal (Psikolojik) Belirtiler 79
3.2. İş Stresi Kavramı 80
3.3. Stres Kaynakları 81
3.3.1. Örgütsel Stres Kaynakları 81
3.3.2. Bireysel Stres Kaynakları 84
3.4. İş Stresi Modelleri 85
3.4.1. İş Stresinin Genel Modeli 86
3.4.2. Kişi-Çevre Uyum Teorisi 86
3.4.3. Karasek'in Talep-Kontrol Modeli 87
3.5. İş Yerinde Stresin Belirtileri 88
3.6. Stresin Yararlı Yönleri 88
3.7. İş Stresi Yönetimi 89
3.7.1. Bireysel Stres Yönetimi 89
3.7.2. Örgütsel Stres Yönetimi 92
3.8. İş Stresinden Korunma Yöntemleri 93
3.9. İş Stresiyle Başaçıkma 96
3.10. İş Stresiyle İlgili Araştırmalar 97
3.10.1. İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar 97
3.10.2. İş Stresi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 98
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 100
YÖNTEM VE BULGULAR 100
4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 100
4.2 Araştırmanın Evreni 101
4.3 Araştırmanın Örneklemi 101
4.4. Varsayımlar 102
4.5. Sınırlılıklar 102
4.6. Veri Toplama Tekniği 102
4.7. Verilerin Analizi 103
4.8. Araştırmanın Bulguları 104

4.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 104
4.8.2. Ölçeklere Katılım Düzeyleri.....105
4.8.3. Betimleyici İstatistikler ve Normallik Testleri.....109
4.8.4. İlişki Analizleri 111
4.8.5. Karşılaştırma Analizleri 114
ALTINCI BÖLÜM 126
SONUÇ VE TARTIŞMA.....126
KAYNAKÇA 133
EKLER ..... -

KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS **:**STATİSTİCAL PACKAGES FOR THE SOCİAL SCİENCES (SOSYAL BİLİMLER İÇİN İSTATİSTİK PAKETİ)

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO **SAYFA**

Tablo-1 Sessizlik Kavramının Kronolojisi.....10
Tablo-2 Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu.....102
Tablo-3 Çalışanların Kişisel Bilgilerinin Dağılımları.....104
Tablo-4 Çalışanların Öğrenen Örgüt İfadelerine Katılım Düzeyi 105
Tablo-5 Çalışanların İş Tatmini İfadelerine Katılım Düzeyi 106
Tablo-6 Çalışanların İş Stresi İfadelerine Katılım Düzeyi.....108
Tablo-7 Çalışanların Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanlarının Betimleyici İstatistikleri.....109
Tablo-8 Çalışanların Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanlarının Normallik Testleri.....110
Tablo-9 Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanlarının Çarpıklık ve Basıklık Testleri 110
Tablo-10 Örgütsel Sessizlik Puanları ile İş Tatmini, İş Stresi Puanlarının İlişkisi...111
Tablo-11 İş Tatmini Puanları ile İş Stresi Puanının İlişkisi.....112
Tablo-12 Örgütsel Sessizlik Boyutlarının İş Tatmini, İş Stresi Boyutlarından Etkilenmesi 112
Tablo-13 İş Tatmini Boyutlarının İş Stresinden Etkilenmesi.....113
Tablo-14 Çalışanların Yaşının Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması 114
Tablo-15 Çalışanların Eğitim Durumunun Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması 116
Tablo-16 Çalışanların Medeni Durumunun Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması 118
Tablo-17 Çalışanların Aylık Gelir Durumunun Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması 119
Tablo-18 Çalışanların İşten Memnuniyet Durumunun Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması.....120
Tablo-19 Çalışanların İş Tecrübesinin Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması 122
Tablo-20 Hipotezlerin Kabul Durumunun Dağılımı……...124

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL **SAYFA**

Şekil-1 Örgütlerde Ses ve Sessizlik İle İlgili Kavramların Tarihsel Gelişimi 12
Şekil-2 Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler 15
Şekil-3 Sessizlik Sarmalı 33
Şekil-4 Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi 35
Şekil-5 Hedeflerin Birleşik Sonuçları ve Performansta Öz Yetkinlik 59
Şekil-6 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı 62
Şekil-7 Selye'nin Genel Uyum Sendromu veya Genel Adaptasyon Sendromu (GAS) 77
Şekil-8 İş, Stres ve Sağlık Etkileşimi 94
Şekil-9 Stresten Koruma ve Stresi Önleme Taslağı 95
Şekil-10 Araştırmanın Modeli 100

EKLER LİSTESİ

EK-A KİŞİSEL BİLGİ FORMU
EK-B ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ
EK-C İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ
EK-D İŞ STRESİ ÖLÇEĞİ

ÖN SÖZ

“Kazanmanın anahtarı, stres altındaki duruşunuzdur.” Paul Brown. Çalışma hayatı birçok zorluğu yanında barındırır, bunlarla baş etmek nedenlerini öğrenmekten geçer. Bu çalışmayı inşaat sektörü çalışanlarına ve işverenlerine sağlıklı bir iş ortamın hazırlaması konusunda yol göstermesi adına yapılmıştır.

Bu çalışmamda yardımlarını, desteğini esirmeyen danışmanım Prof. Dr. B. Aykut ARIKAN, Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Serdar ÇÖP’ e teşekkürlerimi borç bilirim.

Doktora sürecinde desteğini ve inancını hiç eksik etmeyen canımdan çok sevdiğim anneme, anket uygulama aşamasında yaşadığım zorlukların üstesinden gelmemde hep yanımda olan Oğuzhan ÖZÜPEK’ e çok teşekkür ediyorum, iyi ki varsınız.

Arife Aygül ÖZÜPEK

GİRİŞ

PROBLEM DURUMU

Bu araştırmada, örgütsel sessizlik olgusunun iş stresi ve iş tatmini kavramlarıyla hangi yönde ve ne derece bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Stres, bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir güçtür. Günümüzde belli bir kurumda çalışan bireyin, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirerek belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek durumunda olması, iş stresi kavramını ortaya çıkarır. İş stresi, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişmeler tarafından belirlenen ve onların işleyişiyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur[1].

Stres, bireysel özelliklerin ve değerlendirmelerin çok fazla etkili olduğu bir durumdur. Bu bağlamda, örgütsel yaşamda hangi durumların daha çok strese neden olduğu konusu önem kazanmaktadır. Örgütsel yapı ve politikalarla ilgili stres kaynakları; değerlendirme ve kariyer sorunları, hiyerarşik yapı, örgütsel iklim, ast- üst ilişkileri ve iletişim eksikliği, yetkinin az ya da yetersiz olması ve bununla birlikte sorumluluğun verilmemesi, kararlara katılımın düşük düzeyde olması, rol çatışması ve rol belirsizliği, adil olmayan ücret politikaları, mobbing (zorbalık) olarak ifade edilebilir. Deb ve Biswas (2011) da aşırı stresin takım çalışması üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve bireysel iş performansını, takım performansını, iş ilişkilerini, takım üyeleri arasında işbirliğini ve takım ruhunu olumsuz etkileyebileceğini ifade etmişlerdir[2].

Birçok sektör, stresli bir iş ortamında düşük ücret, uzun çalışma saatleri, düşük çalışan morali, iş-aile çatışması olasılığı gibi faktörlerle karakterizedir. Bu sektörlerde işgücü devrinin yüksek düzeylerde olması, maliyetlerin artmasına, zaman kaybına, personel verimsizliğine, iş tatminsizliğine ve hizmet kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. Bunu etkileyen faktörlerden biri de örgütsel strestir. Belirtildiği üzere birçok sektörde gerekse diğer sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde pek çok

---

[1] İnayet Pehlivan, ***İş Yaşamında Stres***, 3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2008, s.23.
[2] Bishawjit C. Deb, Sujan K. Biswas., "Stress management: A critical view", ***European Journal of Business And Management***, 2011, 3(4), 205-212.

nedene bağlı olarak bir süreç içerisinde meydana gelen stresin bireysel anlamda olduğu gibi dolaylı olarak da örgütler açısından farklı olumsuz sonuçlar doğuracağı açıktır. Örgütsel sessizlik de söz konusu olumsuz sonuçlardan biri olarak örgütsel stresten etkilenebilecek önemli bir kavramdır[3].

Morrison ve Milliken'in (2000) popülerleştirdiği 'örgütsel sessizlik' terimi, örgütün karşı karşıya kaldığı problemler hakkında, kolektif düzeyde çok az şey yapma ya da çok az konuşma olgusu olarak ifade edilmektedir[4]. Bagheri, Zarei ve Aeen'e (2012) göre örgütsel sessizlik; çalışanların, bir parçası oldukları örgüt için yararlı olabilecek bilgileri, isteyerek veya istemeyerek kendilerine saklamaları durumunu ifade eder.

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış düzlemi haline geldikçe, çalışanlar algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir. İş görenlerin iş yerleri, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri biçiminde sergilenen bu davranış halinin, örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır[5].

Araştırmaların sonuçlarına göre, çalışanların sessiz kalmasında en fazla etkisi olan çalışanların bir üst yönetimidir. Bu anlamda lider ve üst yönetim, bütün hiyerarşik düzeydeki yöneticilerini ve çalışanlar ile kurdukları iletişimden haberdar olması gerekmektedir[6].

Tatmin bir etkinlikten, bir işten, olaydan, uyarımdan haz alma, doyum sağlama anlamına gelmektedir. İş tatmini ise kişinin yaptığı işin beklentilerine, isteklerine,

---

[3] Gonca Kılıç vd., "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama***", İşletme Araştırmaları Dergisi,*** 2013, 5(1), s.20.

[4] Elizabeth W. Morrıson, Frances J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", ***The Academy of Management Review,*** 2000, 25 (4), 706-725.

[5] Maria Vakola, Bouradas Dimitris, "Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical İnvestigation", ***Employee Relations***, 2005, 27(5), s.443.

[6] Chad T Brınsfıeld, Employee Silence: Investigatıon Of Dimensionalıty, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors, The Ohio State Üniversitesi, Amerika, 2009, s.70.**(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

değerlerine uygun olması ve ihtiyaçlarını gidermesi halinde yaptığı işten memnun olmasıdır[7].

Günümüzde örgütlerin en önemli değerleri istihdam ettikleri nitelikli insan gücüdür. Gerek iş performansı gerekse yönetimin başarısı, üretimin en önemli faktörü olarak sahip olunan insan gücünün çok iyi tanınmasına bağlıdır. Nitelikli insan gücünün yönetimlerden ve örgütlerden beklentileri artmakta, bu beklentilerin karşılanamaması durumunda ise, stres ve iş tatminsizliği sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. İş gören işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde, stres ve iş tatminsizliği oluşmaktadır. İş tatminsizliği çalışanın iş gücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı iş gücü devir hızının artmasına neden olmaktadır[8]. Bu bağlamda örgütlerin başarısı, sürekliliği ve rekabeti için; çalışanlara tatmin sağlayabilen bir iş ve iş ortamının örgüt yönetimi tarafından sağlanması gerekmektedir.

Stresten uzak bir örgütte, örgütsel bağlılık ve iş tatmini duygusunun örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğine inanılmaktadır. Örgütsel sessizliğin de çalışanların streslerini ve iş tatminlerini etkilediği araştırmacılar tarafından belirtilmektedir[9],[10]. Oliver (1990) aynı zamanda bu faktörlerin personel devir hızı, stres düzeyini ve iş için gösterilen gayretleri de etkilediğini öne sürmektedir[11]. Her ne kadar örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında farklar bulunsa da bunların örgütsel sessizliğin birer sonucu olduğunu savunan araştırmalarda bulunmaktadır[12]. Bu açıdan, örgütsel sessizlik dediğimiz olgunun, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkileri ve aralarındaki ilişkileri araştırmak, örgüt performansı açısından önem taşımaktadır.

Morrison ve Milliken (2000) yapmış oldukları araştırmalar neticesinde örgütsel sessizlik olgusunun bilişsel çelişkiye neden olduğunu ve bununda çalışanlar

---

[7] Mehmet Silah, ***Çalışma Psikolojisi***, Selim Kitapevi, Ankara, 2000, s.45.
[8] Zübeyde VuraL, Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresin İş Tatmini İle İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi) Hemşireleri Örneği, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.65. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[9] Morrison ve Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a pluralistic World", ***The Academy of Management Review***, 2000, s.710.
[10] Subrahmaniam, Tangırala And Ramanujam Rangaraj, "Employee Silence in Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", ***Personnel Psychology***, 2008, 61, s.40.
[11] Nick Olıver, "Rewards, Investments, Alternatives And Organisational Commitment: Empirical Evidence And Theoretical Development", ***Journal of Occupational Psychology***, 1990, 63, 19-31.
[12] Bouradas Dımıtrıs, Vakola Maria, "Organisational Silence: A New Challenge Human Resources Management", ***Employee Relations***, 2003, 30(5), 385-398.

açısından düşük motivasyon, düşük iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılığa yol açtığını belirtmektedir[13].

Dimitris ve Vakola (2003) örgütsel sessizliğin öncüllerini ve sonuçlarını bulmaya dönük yaptıkları araştırmalarında, örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini belirtmektedirler. Çalışmaları sonucunda, üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu, amirlerin tutumu ve iletişim olanaklarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı önemli derecede etkilediğini öne sürmektedirler[14].

Bu araştırmada örgütsel sessizlik, iş stresi ve iş tatmini kavramlarının ilişkisi inşaat sektöründe incelenmiş ve sonuçlar ortaya konularak önerilerde bulunulmuştur. Kısaca sözü geçen değişkenlerin inşaat sektöründeki etkileri incelenecektir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel sessizliğin çalışanların iş tatminleri veya iş stresleriyle ilişkili olduğuna yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Aynı şekilde iş tatmini ve iş stresinin ilişkisini araştıran çalışmalar da mevcuttur. Fakat her üç değişkeni de içeren inşaat sektöründe yapılmış yerli veya yabancı bir araştırma bulunmamaktadır.

Özellikle Türkiye'de gerek yönetim ve organizasyon alanındaki akademisyenler arasında gerekse uygulamada örgütlerde sessizlik sorunu üzerinde yeterince durulmadığı, sessizlik konusunda sessiz kalındığı görülmektedir. Bu çalışmada inşaat sektöründe yaygın olarak görülen sessizlik olgusunun iş stresi ve iş tatmini ile ilişkileri Türkiye'de Ankara ilinden seçilmiş inşaat sektöründe ki, işletme çalışanları üzerindeki etkileri, anket çalışması yapılarak anlaşılmaya çalışılacaktır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın örgütsel sessizlik olgusunun iş stresi ve iş tatmini kavramlarıyla hangi yönde ve ne derece bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmeye çalışılarak bu alandaki yazının gelişmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

[13] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.711.
[14] Dimitris ve Vakola, a.g.e., s.391.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmeler devamlılık sağlama noktasında, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çerçevede, örgüt çalışanlarının yönetime katılımı, yukarı doğru bilgi akışı ve kararlara ortak olma gibi konularda özendirdiklerine ve bunu demokratikleşme, örgütsel adalet ve personel güçlendirme gibi örgütü çoğulcu hale getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalıştıklarına tanık olunmaktadır. Ancak tüm bu çabalara rağmen, örgütlerde çalışanların fikirlerini açıklamada tereddüt ettikleri, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir mesele olduğuna inandıkları görülmektedir. Bunun temel nedenleri arasında ise iletişim desteğinden yoksunluk ve bilgi paylaşımı konusunda yaşanan sorunların olduğuna vurgu yapılmaktadır[15]. Bu bağlamda örgütsel sessizlik, iş tatmini ve iş stresi olgularının incelenmesi önem arz etmektedir.

Örgütsel sessizlik, iş stresi ve iş tatmini kavramlarının daha önce akademik bir çalışmada birbirileriyle üçlü ilişkisi incelenmemiştir. Bu araştırma bu üç kavramın ilişkisini ilk defa inceleneceği için önemlidir. Seçilen kurumlarda örgütsel sessizlik, iş stresi ve iş tatmininin ilişkisi anket formu ile incelenerek sonraki yapılması muhtemel çalışmalara yol gösterici özelliği bakımından da önemlidir.

[15] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.713.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölüm sessizlik kavramı, örgütlerde sessizlik kavramı, öğütlerde sessizlik kavramının gelişimi, örgütsel sessizliğin nedenleri, sessiz kalma biçimleri, örgütsel sessizlik türleri, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliği önlemek içi alınabilecek önlemler, örgütsel sessizliğin sonuçları ve örgütsel sessizlikle ilgili araştırmaları içeren bölümlerden oluşmaktadır.

1.1. SESSİZLİK KAVRAMI

Günümüzde dünya ve insanlık her geçen günde ve hatta saatte artık daha hızlı ve baş döndürücü gelişmelere ve değişmelere ev sahipliği yapmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak 'küreselleşme' dediğimiz realite de, devletlerin sınırlarının daralmasıyla birlikte insanların daha zor ve şiddetli bir rekabetin içinde bulunmaları sonucunu doğurmuş durumdadır. Böyle bir süreçte kişilerin ve kişilerden meydana gelen devletlerin varlıklarını sürdürebilmeleri adına "bilgi (knowledge)" denilen şeyin yegane egemen güç veya egemenlik aracı durumuna geçtiği görülmektedir. Dolayısıyla bu noktada aynı zamanda sessizlik kavramının da önemli bir aktör olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Kişiler için, bilgi denilen şey, düşünme yoluyla ortaya konabilmektedir. Bir başka söylemle, kişiler, ancak düşünerek bilgi üretebilirler. Bilgiyi paylaşmanın tek yolu ve koşuluysa, bunu dile getirerek ortaya koymaktır; meseleye tersinden bakarak söylenirse, o bilgiye hiçbir biçimde "sessiz kalmamaktı" denilebilir. Önemi, değeri ve belirleyiciliği bu derece büyük ve etkili olan 'sessizlik' olgusu hakkında pek çok değilse de, çeşitli araştırmalar farklı bilim insanlarınca yapılmıştır. Böylece, sessizlik denilen realitenin kavramsallaştırılması yolunda, bireylerin ve işletmelerin sessizliğin önem ve değerini anlamaları yolunda çalışmalar ortaya konmuştur. Burada sözünü ettiğimiz araştırmalar sayesinde sessizliğin ne olduğu veya nitelikleriyle ilgili olarak çeşitli görüş ve düşünceler ortaya konmuş ve birtakım tezler ileri sürülmüştür[16].

[16] Cem Kahya, Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2013, s.67. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

Sessizlik olgusu ve kavramı, davranış bilimci olan bilim insanlarınca "eylemsizlik" diye tanımlanmıştır[17]. Dolayısıyla, kişilerin, sahip olduğu fikirleri ve düşünceleri seslendirmeyip onları ifade etmeme yoluyla kendilerine saklama diye belirlenebilecek olan sessizlik kavramının temelini 'pasif olma' davranışının oluşturduğuna ilişkin görüşler vardır. Hirschman (1970) sözünü ettiğimiz sessizlik durumunu, pasif bağlılık diye tanımlamış bulunmaktadır[18].

Trad (1993) sessizlik olgusunu şu şekilde tanımlamıştır; bu tanım açısından sessizlik, bireylerin içinde olan ve kendileriyle iletişim kurdukları bir durum olarak belirlenmiştir. Brinsfield (2009)'e göreyse sessizlik, kişilerin kendilerinde yer edinmiş farklı bilgiler, duygular ve niyetleri kapsayan bir iletişim türü ve şeklidir[19]. Van Dyne ve diğerleri (2003) ise sessizlik olgusunu, konuşma fiilinin olmaması veya net bir biçimde anlaşılabilecek bir davranışın bulunmaması diye tanımlamışlardır[20].

Sessizlik olgusu üzerine çalışılmaya başlandığında ilk olarak kavramın birden fazla disiplin tarafından araştırmaya konu edildiği görülür ve farklı anlamlar yüklenmiş durumdadır. Etik ve felsefe alanından sessizlik olgusuna bakıldığında, ses çıkartmanın yokluğu olarak değil, sır saklamayı ve bilgiyi kasıtlı olarak tutmayı ifade ettiği görülmektedir. Sessizliğin sosyal ilişkiler açısından karşılığıysa sözlü iletişim sürecinde katlanılması ihtimal dahilinde olan her tür zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma durumu olarak belirlenmiştir[21].

Türk Dil Kurumu ise sessizliği, sesin olmaması, sükût, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilecek bir davranışın sergilenmeyişi diye tanımlamıştır. Başka bir söylemle; sessizlik, konuşmanın yokluğu veya açık bir şekilde anlaşılabilecek bir davranışın sergilenmemesi durumudur[22]. Sessizlikle ilgili yukarıda da söz konusu edilen kavramsal çift anlamlılık ve işlevsellik durumu bu kavramın tanımlanmasını çok güç kılmaktadır.

---

[17] Pinder and Harlos, a.g.e., s.332.

[18] H. Ahmet Eroğlu, Orhan Adıgüzel ve U. Can Öztürk, "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", ***Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi***, 2011, 16(2), s.99.

[19] Brinsfield, a.g.e., s.31.

[20] V. Paul Trad, "The Resounding Experience Silence", ***American Journal of Psychotherapy,*** 1993, 47, s.167.

[21] Ikuko Nakane, "Silence And Politeness In Intercultural Communication In University Seminars", ***Journal of Pragmatics***, 2006, 38(11), s.1811.

[22] Linn Van Dyne, Ang Soon and Botero Isabel C., "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi Dimensional Constructs", ***Journal of Management Studies***, 2003, 40(6), 1359-1392.

1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Çalışanların sessiz kalmalarındaki nedenin ayırt edilmesi, sessizliğin doğasının karmaşık olmasından dolayı zor olmaktadır. Yönetim literatüründe de kavramın anlaşılmasının ve yorumlanmasının zorluğu kabul görmektedir[23]. Sessizliği oluşturan, birbirine karşıt olabilecek ikili fonksiyonlar şu şekildedir[24];

- Sessizlik, bireyleri bir araya getirebilir aynı zamanda birbirinden uzaklaştırabilir,
- Sessizlik, insan ilişkilerini hem düzeltebilir hem de onlara zarar verebilir,
- Sessizlik hem bilgi sağlamak hem de saklamaktır,
- Sessizlik hem derin düşünme hem de düşünce yokluğunun ifadesi olabilir,
- Sessizlik hem onay hem de muhalefet anlamına gelebilir.

Son üç fonksiyon örgütsel sessizlik tanımlamalarında ele alınmakta ve sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak görülmektedir.

İşyerlerinde, çalışanların sık sık susturulduğu konularla alakalı olarak "tartışılmaz" ifadesi yer almaktadır. Bahsi geçen tartışılmaz konuları, yönetimin uygulamaları ile alakalı endişeler, kötü haberler, çatışmalar, bireysel sorunlar ve çalışanların performansları oluşturmaktadır. Örgütsel sessizliğin anlaşılması açısından öncelikli olarak etkin bir yol geliştirilmelidir. Bu amaçla da detaylı bir analizin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilmesi söyleme dayalı süreçler boyunca zor bir durum şeklinde nitelendirilir. İş ve aile taleplerinin dengesi bunun başarılabilmesinde etkilidir. İşleri ile alakalı durumlarını ve ailelerini koruma amacı ile çalışanların sustuklarına ve bunun da örgütsel sessizliğin bir komplosu olduğuna değinilmektedir[25].

İlk kez Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizlik kavramını ortaya atmışlardır. Morrison ve Milliken tarafından örgütsel sessizlik kavramı, "örgütsel değişim ve gelişim önünde engel oluşturan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye mâni olan kolektif bir fenomen" şeklinde tanımlanmıştır. Bu araştırmacılar tarafından

---

[23]Ayşehan Çakıcı, "Örgütlerde sessizlik. Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri", ***Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2007, 16 (1), s.147.
[24] Pinder and Harlos, a.g.e., s.333.
[25] Rosemary Mcgowan, "Organizational Discourses: Sounds of Silence", ***3rd International Critical Management Studies Conference: Lancaster University***, 2003, s.1.

geliştirilen kavram üzerinde sonraki zamanlarda birçok araştırma yapılmıştır ve örgütsel sessizlik kavramının teorik temelleri böylelikle oluşturulmaya çalışılmıştır[26].

Pinder ve Harlos (2001) tarafından örgütsel sessizliğin tanımı, değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme potansiyeline sahip olan insanların kendi kendilerine yapmış oldukları davranışsal, duygusal ve bilişsel değerlendirmeler ile alakalı samimi görüşlerini dile getirmemeleri, yani sözlü ya da yazılı anlatımlardan uzak durmaları biçiminde yapılmıştır[27].

Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından örgütsel sessizlik, çalışanların işlerine ya da örgütleriyle alakalı önemli durumları, konuları veya olayları başkaları ile paylaşmayıp, kendi içlerinde tutmaları şeklinde tanımlanırken[28], McGowan (2003) tarafındansa, örgütsel konuların yanı sıra örgüt üyelerinin, yaşadıkları kişisel zorluklar veya sıkıntılarla alakalı endişelerini bilinçli şekilde bastırmaları olarak tanımlanmıştır[29]. Zheng vd. (2008) tarafından örgütsel sessizliğin tanımı, çalışanların iş hayatlarında önlerine sorunların ve olayların çıkması durumunda, çeşitli sebepler dolayısıyla kendi düşüncelerini dile getirmekten kaçınmaları şeklinde yapılmıştır[30].

Bowen ve Blackmon (2003) tarafından örgütsel sessizlik, çalışanların gönüllü olarak, örgütsel eylemleri etkileyebilecek olan düşüncelerini ifade etmeleri şeklinde tanımlamış oldukları "örgütsel ses" kavramının karşıtı biçiminde ele alınarak, örgütsel konulardaki konuşmalara ya da tartışmalara çalışanların, serbest bir şekilde katılmamalarının örgütsel sessizliği oluşturacağı belirtilmiştir[31].

Örgütsel sessizlik kavramı ile alakalı bu tanımlamaların sonucunda genel bir tanım şu şekilde yapılabilir: Örgütsel sessizlik, iş hayatlarındaki ve özel hayatlarındaki bazı faktörlerin etkisi altında kalarak örgüt çalışanlarının gerek kendi durumları, gerekse örgütlerinin durumlarıyla alakalı herhangi bir değişim veya gelişim faaliyetine bilişsel, duyuşsal veya davranışsal bakımdan katkıda bulunmayı bilinçli şekilde reddetme yönündeki eğilimi ifade etmektedir[32].

---

[26] Morrison ve Milliken, a.g.e.,s .706.
[27] Pinder ve Harlos, a.g.e, s.337.
[28] Tangirala ve Ramanujam, a.g.e., s.39.
[29] McGowan, a.g.e., s.1.
[30] Zheng Xiaotao T. vd., "Survey on Employee Silence and The Impact of Trust on it in China***", Acta Psychologica Sinica,*** 2008, 40(2), 219-227.
[31] Frances Bowen and Kate Blackmon, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice" ***Journal Of Management Studies***, 2003, 40 (6), s.1394.
[32] Kahya, a.g.e, s.71.

1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ

İlgili literatür baştan sona tarandığında sessizlik olgusunun farklı dönemlerde araştırmacılar tarafından tanımlandığı görülmüştür. Bu tanımların kavramı ve dönemleri ortaya çıkışlarını ve dönemlerini yansıtabilmesi adına kronolojik düzlemde sıralanması Tablo 1'deki gibidir.

Tablo-1 Sessizlik Kavramının Kronolojisi[33]

Otorite(ler) ve Yd	Kavram	Kavramın Öne Çıkan Tanımı
Hirschnian (1970)	Bağlılık	Hoşnut olunmayan durumlarda, örgüte bağlı çalışanlar işlerin yoluna gireceğinden emin bir şekilde örgüte bağlılıklarını sessiz bir şekilde devam ettirmişler (Hırschman 1970).
Conlee ve Tesser (1973)	Sessizlik Etkisi (The MUM effect-iyi haberlerin aktarılması. kötü olanların ise minimize edilmesi.)	Çalışanlar; ilişkilerin bozulacağı düşüncesinden dolayı, olumsuz durumları içeren bilgileri aktarma konusunda isteksiz davranırlar (Conlee ve Tesser, 1973)
Noelle-Neumann (1974)	Sessizlik Sarmalı	Dışlanma korkusundan dolayı bireyler çoğunluğun görüşünün aksine bir açıklama yapmaktan kaçınırlar (Noelle-Neumann. 1974).
Peirce vd., (1998)	Sağır Kulak Sendromu	Örgütün çalışanların şikâyetlerine önem vermemesi çalışanları sessizleştirmektedir (Peirce vd., 1998).
Morrison ve Milliken (2000)	Örgütsel Sessizlik	İş görenlerin toplu bir şekilde iş ile ilgili konular ve sorunları ifade etmemeleri,edememeleri durumu (Monison ve Mılliken. 2000).
Williams (2001)	Sosyal Dışlanmışlık	Bireyler içinde bulundukları toplumdan kendilerini dışlanmış olarak hissettiklerinde kendilerini tam olarak açıklamayabilirler (Williams, 2001).
Pinder ve Harlos (2001)	Çalışan Sessizliği	Örgüt ile ilgili konularda çalışanların davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmelerinin ve düşüncelerinin değişimi etkileyebilme, düzeltebilme gücünün olduğu algılanan kişilerden esirgenmesi olarak tamamlanmaktadır (Pinder ve Harlos. 2001).
Pinder ve Harlos (2001)	İşten Geri Çekilme	Çalışanlar örgüt içerisinde konuşmanın faydasız olduğuna inandıkları anda iş ile ilişkilerini kesmek zorunda kalmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).
Van Dyne vd. (2003)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Başkalarını düşünme veya işbirliğinden dolayı çalışanlar iş ile ilgili fikir ve görüşlerini, başkalarına ya da örgüt çıkarlarına faydalı olacaklarını düşündükleri için açıklamayabilirler (Van Dyne vd, 2003).

[33] Nafi Barçın, İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2012, s.10-11**. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

Tablo 1 incelendiğinde görülecektir ki sessizlik kavramı araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınmış ve birbirine yakın anlamlara gelecek şekilde tanımlanmıştır.

Brinsfield (2009)'in ses ve sessizlik hakkında gerçekleştirdikleri araştırmada kavramın üç dönemde incelenebileceği hususunu dile getirmiştir. Buna göre söz konusu dönemler; ilk dönem (the initial wave), ikinci dönem (the second wave) ve güncel dönem(the current wave) olarak üzere üçe ayrılmış durumdadır[34].

İlk Dönem (1970-1980 ortaları): İlk dönemde araştırmacıların "ses" in kavramsallaştırılması üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu dönemde ses ve sessizlik kavramlarının değişik alanlarda farklı anlamları ifade ettiği araştırmacılar tarafından saptanmıştır. Susma etkisi (the mum efect) ve sessizlik sarmalı adı verilen çalışmalarda kavramların sınıflandırılması çabaları söz konusudur[35].

1970'lerin ilk yıllarından bugüne süren ses ve sessizlik yazınına bakıldığında görülecektir ki tüketici davranışlarının örgütsel performansa nasıl etki ettiğini sınıflandırma konusunda yoğunlaşan Hirschman (1970)[36], "ses"in örgütsel tatminsizlik hususundaki etkisi üzerine düşünen bilinen ilk sosyal bilimci durumundadır. Hirschman bu sınıflandırmayı yapma sürecinde tüketicilerin memnuniyetsizliğini iki farklı yolla dile getirebileceğini saptamıştır. Bunlar; çıkış (örneğin örgütle ilişiği kesilenler) ve ses (şikâyet etme ve aktif direniş gösterme) şeklinde meydana çıkmaktadır[37].

İkinci Dönem (1980 ortaları-2000): Bu dönem sessizlik olgusunun kavram olarak bünyesine yeni boyutlar aldığı ve böylece araştırma çerçevesini genişlettiği bir dönem diye tanımlanabilir. Bu dönem içinde araştırmacılar sessizlikle beraber whistleblowing (olumsuz durumların ifşa edilmesi), ilkeli örgütsel muhalefet (principled organizational dissent), konu benimsetme (issueselling) ve şikayet (complaining) diye adlandırılan hususları da araştırmışlardır. Bu araştırma konularını aynı zamanda sessizlik kavramı ile yakından ilgili duruma gelecek konumdaki sağır kulak sendromu

---

[34] Chad T Brinsfield, Employee Silence: Investigatıon Of Dimensionalıty, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors, The Ohio State Üniversitesi, ABD, 2009, s.33. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

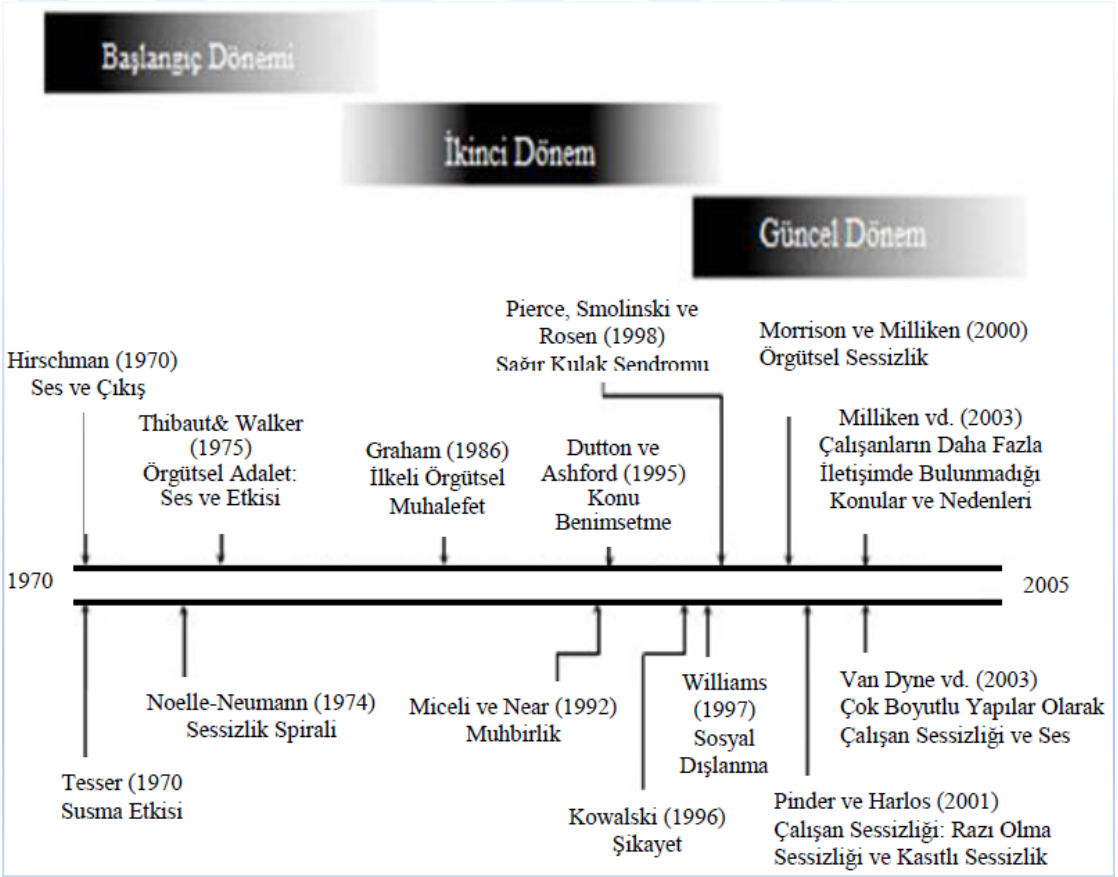
[35] Brinsfield, a.g.e., s.34

[36] Albert Hirschman, ***Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States,*** Harvard University Press, Cambridge, 1970.

[37] B. Julie Buchananolson and R. Wendy Boswell, "The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent", ***Journal of Applied Psychology***, 2002, 87(6), 1167-1174.

(deaf ear syndrome) ve sosyal dışlanma (social ostracism) hususları izlemiştir. Örgütsel adalet konusunda gerçekleştirilen araştırma ve çalışmaların da "ses" kavramı ile ilişkilendirildiği belirtilmelidir. Araştırmacıların bu süreçte ses ve sessizlik olguları, nedenleri ve oluşma koşullarına dair gösterdikleri ilgilerin derinliği ve şiddeti bu alanda yapılan araştırmaları çoğaltmıştır[38].

Güncel Dönem (2000 ve sonraki dönem): Sessizlik olgusu ve kavramı örgütlerde önceden beri var olan bir realite olmasına karşı, araştırmalara konu olması ancak 2000'li yıllarda başlamış bulunmaktadır. Morrison ve Milliken (2000)'in "örgütsel sessizlik" ve Pinder ve Harlos (2001)'un "çalışan sessizliği" konulu araştırmaları burada anılması gereken önemli çalışmalar olup sonraki araştırmacılara da yol göstermiş ve kaynak olmuşlardır[39],[40].



Şekil-1 Örgütlerde Ses ve Sessizlik İle İlgili Kavramların Tarihsel Gelişimi[41]

[38] Brinsfield, a.g.e., s.12.
[39] Pinder ve Harlos, a.g.e, s.337.
[40] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.710.
[41] Brinsfield, a.g.e., s.13.

1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Örgütsel faaliyetlerin başarısı o örgütte çalışanlarla yöneticilerin beraberce değerlendirilmesi neticesinde gerçek anlamda ölçülür; ne sadece yöneticinin karar ve uygulamaları ne de sadece çalışanların tutum ve becerileri örgüt başarısı söz konusu olduğunda yeterli veriyi oluşturmazlar. Her iki grup, başarı denen olguyu, birbirleri ile iletişim yolu ile anlaşmak yoluyla birlikte belirledikleri halde, bazen çok çeşitli nedenlerle, örgütlerde birbirlerini anlayıp dinlemeyen veyahut söylenenleri çok farklı algılayan bir yapı gösterebilmektedirler. Bu tür ortamlarda çalışanlar konuşmanın boşuna olduğu gerçeğine ve hatta tehlikeli olduğuna da inanmış durumda bulunurlar. Böyle bir durum ve ortamda giderek yaygın hale gelen sessizlik daha da ileri bir aşama olarak teşvik bile edilmektedir[42].

Örgütlerde kişilerin sessizliği tercih etme nedenleri çok farklı ve çeşitli olabilmektedir. Bir çalışan, ceza alma endişesi dışında gözlemlediği birtakım etik olmayan uygulamalar hakkında sessizliği seçebilir ve sürdürebilir. Bir grubun üyeleri de grupta istedikleri uzlaşma ve kaynaşmayı gerçekleştirmek için muhalif konumlu görüşlerini beyan etmemeyi seçmiş olabilmektedirler. Bu tür durum ve koşullarda, sessizlik, mevcut gruplar açısından kötü normatif ve sosyal baskılarla, hem de haber veya istenmeyen fikirler taşımayı önlemek maksatlı olarak korku doğurabilir ve böyle bir ortama yol açmış olabilir[43].

Çalışanlar bazı durumlarda konuşmayı seçerler, bazı durumlarda da sessizliği seçerler. Neden ve nasıl sessiz oldukları ve sessiz kalma kararına nasıl ulaştıkları, seslerini çıkarmada nasıl isteksiz duruma geçtikleri gibi hususları bilmek önemlidir ve birer araştırma konusudur. Sessizlik kompleks bir yapı gösterdiğinden çalışanların sessiz kalmaları da çok çeşitli nedenlere bağlı olarak meydana çıkmaktadır[44].

Milliken ve arkadaşları (2003) açısından çalışanların sessizliği ve nedenleri; ilişkilerden, zarar görmekten korkmak gibi duygular olmaktadır. Örgütsel sessizliğin nedenleri bu bağlamda örgütsel, yönetsel ve bireysel kategorilerde ele alınmak üzere üç başlığa ayrılabilir. Çalışanın çalışma arkadaşları tarafından desteklenip

---

[42] M. Kathleen Eisenhardt, “Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language Of Change And Pluralism”,***The Academy Of Management Review***, 2000, 25(40), s.704.

[43] W. Elizabeth Morrison and Frances J. Milliken, "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics Of Voice And Silence İn Organizations", ***Journal of Management St*udies**, 2003, 40(6), s.1353.

[44] Pinder ve Harlos, a.g.e., s.32.

desteklenmeyeceği veya bu tür ihtimallerin varlığı da onun sessizliğinin nedenleri olabilmektedir[45].

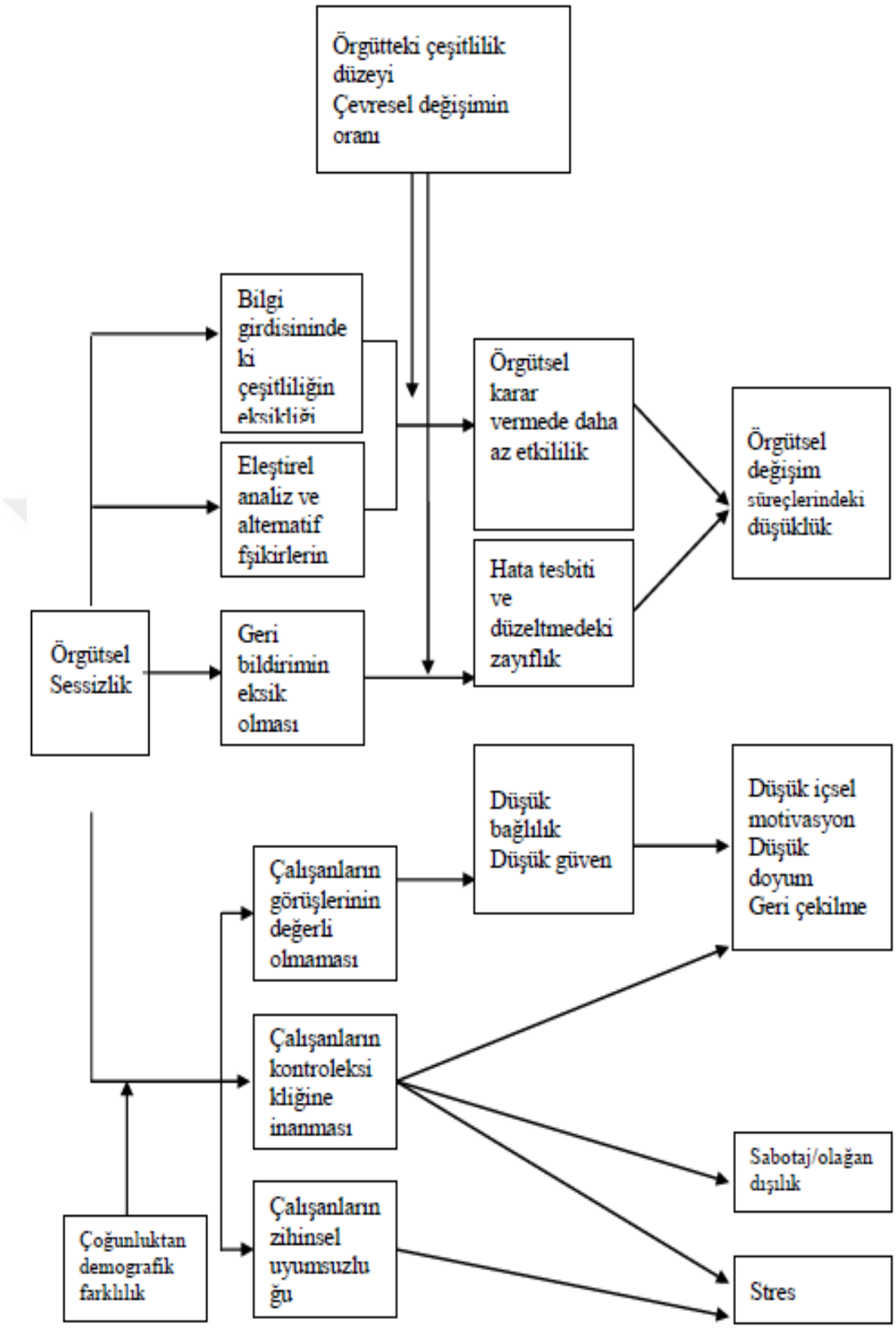
Çakıcı (2008) örgütsel sessizliğin nedenleri şu beş kategoride toplamıştır: Yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu[46]. Morrison ve Milliken (2000) ise, aşağıda verildiği biçimleriyle sessizliğin nedenlerini göstermeye çalışmışlardır[47].

Çalışanlar, örgütleri ve orada bulunan sorunlarla ilgili düşüncelerini dile getirdiklerinde açık veya gizli birtakım cezalarla karşılaşacaklarını öngördüklerinde, örgütle ilgili düşüncelerini dile getirmekten sessiz kalmayı seçebilmektedirler. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlatır. Ancak negatif etki ve sonuçları bununla sınırlı kalmaz. O aynı zamanda, çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltma, iç çatışma yaşama, karar alma sürecini zayıflatma, değişimin ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime herhangi bir geri bildirimde bulunmama gibi sonuçları da beraberinde getirebilir. Örgütsel sessizliği seçen çalışanların moral ve motivasyonlarının azalması olgusu sonuçta devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi davranışların artmasına neden olur ki bu da çalışanların daha çok sessiz olmalarını doğurur[48].

Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizliğe etmen olan faktörler Şekil 2'de yer almaktadır[49].

---

[45] Frances J. Mıllıken, Elizabeth W. Morrıson and Patrica E. Hewlın, "An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why", ***Journal of Management Studies,*** 2003, 40(6), 1453-1476.
[46] Ayşehan Çakıcı, "Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma", ***Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2008, 17 (1), 117-134.
[47] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.711.
[48] K. Esra Köse, İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013, s.33. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**
[49] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.712.



Şekil-2 Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler[50]

[50] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.712.

Örgütsel sessizlik üzerine gerçekleştirilen ve ilgili literatürde yer alabilmiş birçok çalışmada örgütsel sessizliğin ortaya çıkma nedenleri olarak pek çok husus sıralanıp ele alınmıştır. İşte bu nedenler, bu tez çalışması kapsamında "Yönetsel Nedenler", "Bireysel Nedenler" ve "Örgütsel Nedenler" olmak üzere üç kategorik düzlemde toplanıp ele alınmıştır.

1.4.1. Örgütsel Etkenler

Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, çalışanların kendi görüş ve değerlendirmelerini yöneticilerine aktarma karar ve eyleminde çok etkin bir rol oynar. Bu bağlamda örgütün sahip olduğu mevcut kültür yapısı, sadece problemler ve sorunlarla ilgili değil, aynı zamanda ürünleri, süreçleri veya performansı daha da çok iyileştirebilecek yararlı ve gelişmeye yol açıcı düşüncelerle ilgili olarak da çalışanların görüşlerini açık bir biçimde dile getirmekten kaçınmalarına yol açabilmektedir ve onlar kendilerini savunma pozisyonunda ve duygusu içinde hissederek sessizliğe bürünürler. Örneğin, yüksek güç mesafesi olan örgütlerde çalışanlar, patronlarının her zaman en iyisini bildiklerine inanırlar. Böyle davranırlar çünkü, onlar patron konumundadırlar[51].

Adaletsizlik Kültürü

Örgütlerde çok sık gözlenen ve algılanan adaletsizlik kültürü, örgütsel sessizliğin meydana çıkışında çok etkili olan etmenlerden biridir. İş görenler, örgüt içerisinde adaletten uzak olan çeşitli uygulamaların yoğun bir biçimde görüldüğü bir kültürün varlığına şahit oldukları zaman sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte adaletsiz uygulamalarla karşı karşıya kalan çalışanlarla adaletsiz davranış gösterenler arasındaki güç mesafesinin algılanma düzeyinin de, çalışanların sessiz kalma tercihleri konusunda etkili olabildiği düşünülmüştür[52]. Bu bağlamda örgütsel roller arasında yaşanılan güç dengesizliğinin, örgütte görülecek sessizliğin yaygınlaşmasına neden olan önemli bir etmen olarak sayılabileceği saptanmıştır.

---

[51] J. Susan Ashford, M. Kathleen Sutcliffe and K. Marlys Christianson, ***"Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations",*** Emerald Group Publishing, England, 2009, s.184.
[52] Pinder ve Harlos, a.g.e., s.359.

Örgütsel İletişim

Örgütte karar verme mekanizması konusu ve bunun işleyişi üzerinde iletişime açık olma da çok belirleyici etmen durumundadır. Doğru ve birbiriyle uyumlu birtakım bilgilerin karar vericilere sağlıklı ve olduğu gibi ulaştırılması durumunda, karar vericilerin örgüt için gerekli olan kararları daha isabetli ve kapsayıcı biçimde alabilmeleri mümkün olabilecektir. Karar vericiler açısından çok önem arz eden birtakım bilgiler, örgütün her düzeyinde olabileceği gibi, belki de daha çok operasyon düzeyinde meydana çıkar. Söz konusu bu bilgilerin doğru yerlere ulaştırılamaması durumuysa birtakım hatalı süreçlerin anlaşılamaması demek olacak ve bu da yanlış kararların alınmasına yol açacaktır[53].

Örgütsel sessizliğin yönü aşağıdan yukarıya olabildiği gibi, yukarıdan aşağıya da olabilir. Veyahut aynı düzeydeki örgüt üyeleri arasında gerçekleşebilme de söz konusudur. Bununla birlikte ilgili literatürde üzerinde çok durulan ve hakkında tartışılan ve üzerinde çalışılan konu aşağıdan yukarıya doğru olan sessizlik olgusudur. Yine yapılan araştırmalar ortaya koymuştur ki, çalışanların örgüt içerisinde sessizliğe bürünmeleri konusunda en çok etkisi olan etmen, en üst yönetimden çok, bağlı olunan yönetim birimidir[54].

Birim yöneticileri, kendi birimlerindeki çalışanlarla doğrudan veya dolaylı iletişim sağlayabilirler. Yöneticiler, çalışanlarla doğrudan kurdukları iletişimde çalışanlara açık ve net bir biçimde hangi faaliyetleri, nasıl ve ne zaman gerçekleştireceklerini bir biçimde bildirirler. Dolaylı yoldan iletişim kurduklarında ise, çalışanlarıyla gerekli bilgileri paylaşma ve onları da karar verme sürecine sokarlar ve böylece sorumluluk verme yoluyla daha demokratik bir davranış gösterirler. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, birim yöneticileri ile çalışanlar arasında gerçekleşen bu iletişim, çalışanlar tarafından algılanan rol belirsizliklerini azaltmakta ve böylece iş performansını ve iş tatminini arttırmaktadır[55].

---

[53] Virginia Breen, Ronald Fetzer vd., "Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations". ***Employee Responsibilities and Rights Journal,*** 2005, 17 (4), s.216.
[54] Brinsfield, a.g.e., s.70.
[55] C. Mark Johlke and F. Dale Duhan, "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes". ***Journal of Service Research***, 2000, 3 (2), s.155-158.

1.4.2. Bireysel Etkenler

Yöneticilere Güvenilmemesi

İş görenlerin örgüt içerisindeki teknik ve politik konular hakkında görüş ve düşüncelerini bildirmelerinin çoğu zaman engellendiği gözlemlenir. Morris ve Milliken'e (2000) göre bazı örgüt yöneticileri, idari ayrıcalıklar ve ortak politikalara ilişkin kararlar üzerine çalışanların karşı görüşlerini söylemlerine hiç gerek olmadığı kanaatindedirler ve örgütsel problemlerin açık bir biçimde dile getirilmesini de bu anlamda hoş karşılamazlar. Bu gibi örgütlerde çalışanlar, sessiz kalmamaları durumunda olumsuz tepkiler görebileceklerine ve seslerini çıkarma durumunda da zaten örgütte hiçbir fark oluşmayacağı öngörüsü içinde bulunmaktadırlar[56].

Örgüt yöneticileri hakkında çalışanların algıladığı güven eksikliği, yöneticilerin çalışanlarını yalnızca kendi menfaatlerini düşünen bireyler olarak görmeleri, en iyisinin yöneticiler tarafından ancak bilinebileceği gibi inançlar ve dolayısıyla bu tarz yöneticilerin, çalışanlarına güvenmiyor oluşu, sözü edilen örgütsel sessizliğin oluşması ve ortaya çıkması anlamında çok etkili olmaktadır[57].

Konuşmanın Riskli Görülmesi

İş görenler, kendilerine güvenmeleri durumunda bile, örgüt ile ilgili konularda tartışmaya girmenin ve açık bir biçimde ses çıkarmanın riskli olduğunu öngörebilmektedirler. Bu sebeplerle örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimin önünde tehlikeli bir engel diye değerlendirilmelidir denilebilir[58].

Değişimin sabit olduğu dünyada, rekabet artması, müşteri beklentilerinin yükselmesi ve kalite üzerine odaklanılması gibi durumlarla örgütlerde çalışanların inisiyatif alma, açık bir biçimde ses çıkarma ve sorumluluk alma isteği sürekli olarak artış göstermektedir. Ancak çalışanın yükselememe ve sorun çıkaran kişi olarak görülme bağlamındaki endişe ve korkuları onların örgütte görüşlerini dile getirememe gibi sonuçlara yol açtığı da gözlemlenmiştir. Bütün bu gerçeklere karşın, yaşamlarını sürdürme irade ve isteğindeki örgütler, değişen çevreye karşılık verebilen, haberi ve

---

[56] Morris ve Milliken, a.g.e., s.707.
[57] M. Ross Slade, The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. George Washington University, Washington, 2008, s.67. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**
[58] Morris ve Milliken, a.g.e., s.707.

bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, kendilerinin ve takımlarının inançlarını ayağa kaldırabilen çalışanlara gereksinim duyar ve onlara fırsatlar sunarlar[59].

Dışlanma Korkusu

İş görenler, şikayetçi veya problem kaynağı kimseler olarak algılanabileceklerini ve bu nedenle de dışlanma durumuyla karşı kalabilecekleri düşüncesine sahip olduklarında, bunun doğurduğu korku ve endişelerle sessizliği seçebilmektedirler. İş görenler, örgütlerinde sahip oldukları sosyal sermaye ve pozisyonlarına herhangi bir zarar gelme riski ve sosyal olarak dışlanma tehlikesine karşı, bir önlem ve çözüm olarak çoğunluk tarafından paylaşılan fikirleri ve düşünceleri benimseme gibi bir yolu seçeceklerdir. Bu düşüncedir ki, bireylerin görüşlerini açık ve dürüst bir biçimde dile getirmelerini hem kişisel, hem de kolektif düzeyde engel olmaktadır[60].

Dışlama davranışı, çalışanların içinde oldukları gruba olan bağlılıklarını güçlendirmek, grubun dışında olan görüşleri dile getiren çalışanları ayrılmak zorunda bırakmak veya çalışanların davranışlarını grup eğilimi yönünde değiştirmeye odaklı olarak sergilenmektedir. Özellikle çalışanların, muhbir olarak değerlendirdikleri kişilere karşı bir cevap ve silah olarak dışlama davranışını gösterdikleri araştırmalarla saptanmış bulunmaktadır[61].

İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabilir. Ancak buna rağmen çalışanlar genellikle ses çıkarma konusunda isteksiz davranırlar. İş görenler, çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan söz ettiklerinde geçerli durumdaki ilişkilerinin bozulması riskini düşünür ve bundan çekinirler. İş görenler, çoğu zaman örgütte seslerini çıkardıkları zaman herhangi bir fark oluşmayacağına ve de karşı tarafın, bu davranışa karşı zaten hiçbir olumlu tepki vermeyeceğini öngörürler. İş görenler, bu gibi durumlarda işlerini kaybedeceklerine, terfi edemeyeceklerine veyahut da çeşitli engellemelerle karşı karşıya kalacaklarını düşünür ve geri çekilirler[62].

---

[59] Kahya, a.g.e., s.87.
[60] Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1394-1396.
[61] Kahya, a.g.e., s.98.
[62] Milliken vd., a.g.e., s.1462.

Geçmiş Deneyimler

İş görenler, denemeler ve kötü tecrübelerle olduğu kadar, aynı zamanda çalışma arkadaşlarıyla olan konuşmaları ve kendi gözlemleri sonucunda da sessiz kalmayı öğrenirler. Bununla birlikte aynı zamanda her düzeydeki yönetici de, her geçen gün çalışanların, üst yönetimle iletişime girmesini engelleme çabası içerisinde olabilmektedirler. Bu durum, çalışanların, hem üst yönetim, hem de kendi bağlı oldukları yöneticileri gibi örgüt içerisinde daha fazla anlık ses çıkarmayı istedikleri ve bu eylemlerini daha fazla güven içinde gerçekleştirmek istedikleri anlamlarına gelmekte ve bu doğrultuda değerlendirilmektedir[63].

Kişilik Özellikleri

Örgütlerde çalışan davranışlarını etkileyen bazı kişilik özellikleri söz konusudur. Sözü edilen bu kişilik özellikleri şöylece sıralanır: Denetimin kaynağı, makyavelizm, öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, proaktif kişilik, kendini gözlemleme…[64].

Literatürde aynı zamanda kendini gözlemleme, öz saygı ve kontrol odağı özellikleri ile sessizlik kavramı arasındaki ilişkiler üzerine de birçok araştırma söz konusudur. Öncelikle bireyin karakteristik ve psikolojik bir özelliği diye tanımlanabilecek olan kendini gözlemleme olgusu bireylerin kendi duygularını, düşüncelerini ve davranışlarını incelemesi, düzenlemesi, diğer bireylerle olan ilişkilerinde bunları kontrol edebilme durumudur. Bireysel farkındalıkları bu anlamda epeyce yüksek olan bu bireyler, farklı olay ve durumlara ayak uydurabilme yeteneğine yeterince sahipler demektir. Kendini gözlemleme konusunda düşük seviyede bir performansa sahip olan bireyler ise, içsel tutumlarını, duygularını ve eğitimlerini doğrudan yansıtma eğilimi içindedirler. Bu bireyler, çevrelerinde bulunan diğer bireylerce nasıl algılanıp değerlendirildikleri hususunda hiçbir kaygı taşımama gibi bir ruh haline sahiptirler[65].

Bu bireyler, aynı zamanda kendilerini, bulundukları çevredeki diğer bireylerin gözünde iyileştirme konusunda herhangi bir çaba içinde olmazlar, çünkü buna önem vermemektedirler. Dolayısıyla bu bireyler, kendi değer ve düşünceleri doğrultusunda

---

[63] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.714.
[64] Halil Can vd., ***Örgütsel Davranış***, 2.Baskı, Arıkan Basın Yayın, İstanbul, 2015, s.78-80.
[65] Kahya, a.g.e., s.99.

yorumlar yapmaktan, hiçbir sakınca görmediklerinden, serbest davranırlar. Bundan dolayı da bir örgütte kendini gözlemleme özelliği yüksek olan çalışanların, kendini gözlemleme düzeyi düşük olan bireylere oranla, duruma göre sessizliği seçme eğilimleri daha yüksek olabilmektedir[66].

1.4.3. Yönetsel Etkenler

Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

İnsanlar, genel olarak değerlendirildiğinde, olumsuz nitelikte birtakım geribildirimler almaktan kaçınırlar. Bu türden bir olumsuz geribildirimle karşılaştıklarında ise, söz konusu geribildirimi görmezlikten gelmeyi, doğru değilmiş gibi onu yok etmeyi ya da geribildirimin kaynağının güvenirliliğine ilişkin güvensizlik oluşturmayı hedeflerler. Bu ve bunun gibi korku ve kaygıların yöneticiler arasında güçlü bir yer tuttuğu ampirik olarak da kanıtlanmış durumdadır. Üstlerden daha çok, astlardan olumsuz birtakım geribildirimler alındığı hallerde, buna ilişkin bilginin doğruluğunun az olduğu ve meşru olmadığı gündeme getirilmektedir. Böylesi durumlar, üstlerin güç ve inanılırlığı konularını tehdit eden birtakım durumlar olarak tanımlanır ve bu yönde ifade edilir[67].

Yöneticilerin Örtük İnançları

Örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan yöneticilerin sahip oldukları inançlardan bir başkası da çalışanların kendi menfaatlerini düşündükleri ve onlara karşı herhangi bir teşvik ya da yaptırım uygulanmaması hallerinde de onların örgütün yararına olacak davranışları sergilemede sorumsuz, tembel ve güvenilmez olacaklarına dair inançlarıdır. McGregor'un X Teorisi'ne benzeyen ve çalışanları ekonomik bir öge diye gören bu inanış, birçok yöneticinin zihninde yerini önemli bir konumda olarak korumaktadır. Diğer bir inanç da, yönetimin, örgüt yararına en iyi olanı bileceği inancıdır. Bu bağlamda son bir inanç da örgüt içerisinde birlik, anlaşma ve uzlaşma olmasının örgütün sağlıklı olduğunun bir göstergesi olduğu, aksine bir durumun ise örgütteki uyuşmazlığa ve tehlikeli bir muhalefetin varlığına işaret olduğu ve tüm bu durumlardan uzak durulması gerektiği konusundaki inançtır[68].

---

[66] F. Sonya Premeaux and G. Arthur Bedeian, "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", ***Journal of Management Studies***, 2003, 40(6),s.1541-1542.
[67] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.708.
[68] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.714.

Çalışanların Görevlerini Suistimal Edeceği Korkusu

İş görenler; zorbalık, nezaketsizlik, cinsel taciz ve fiziksel şiddet gibi olgulara ilave olarak, işyerinde, yaygın bir biçimde dolandırıcılık, hırsızlık ve sabotaj gibi haksızlıklarla da karşı karşıya kalabilirler. Özellikle örgütlerde sıkça yaşanan bu olayları sınıflandırabilmek ve çalışanların suistimale uğramasının nedenlerini saptayabilmek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Edwards ve diğerleri (2009), çalışanların suiistimaline ilişkin olarak örgütlerde yasadışı veya ahlak dışı veya kanunsuz diye algılanan birtakım çalışan davranışlarını açıklamış ve bu tür davranış gösteren çalışanların bu durumda sessiz kalma ya da bu duruma karşı ses çıkarma koşul ve nedenlerini araştırmıştır[69].

Brinsfield (2009) ise suiistimalin söz konusu olduğu hallerde çalışanların kişisel değerlere bağlı olarak birtakım farklı davranışlar ortaya koyabileceklerini iddia etmiş ve bazı çalışanların bu gibi hallerde ses çıkarmak zorunda olduklarını hissetmelerine rağmen, bazı çalışanların de böyle bir zorunluluğu hiç hissetmediklerini belirlemiştir. Bazı bireyler, bu gibi hallerde suistimal neticesinde ortaya çıkabilecek olumsuz durumlardan çok fazla etkilenmeyeceklerini ve bu durumla bir biçimde baş edebileceklerine inandıklarından ses çıkarmayı tercih ederken, bazı bireyler de böylesi durumlarla etkin ve etkili bir biçimde baş edemeyecekleri endişe ve kaygısını yaşama durumunda olabilmektedirler[70].

1.5. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Çalışanlar örgüt içinde bilinçli ve kasıtlı biçimde farklı sessiz kalma davranışları ortaya koyarlar. Bu sessizlikleri örgütsel, yönetsel, bireysel ve kültürel kategorilere ilişkin olabilir. Buna karşılık çalışanlar farklı şekillerde sessizlik davranışı geliştirirler. Bunlar; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma, çekilme, başka davranışlara yönelme ve savunma sessizliği denilen sessizlik davranışlarıdır.

---

[69] S. Marissa Edwards vd., ***Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence, Emerald Group*** , Publishing, UK, 2009, s.84-86.
[70] Brinsfield, a.g.e., s.269.

1.5.1. Sağır Kulak Sendromu

Bu sendromda en büyük pay, araştırmacılara göre, örgüt içi iletişimdir. Tüm örgütler amacına ulaşabilmek adına iyi bir iletişim mekanizmasına gerek duyarlar. Gelişen teknolojiyle beraber çağa ayak uydurma güdüsü, örgütün büyümesi, iletişim fazlalığı gibi etkenlerse örgüt içi iletişimi olumsuz yönde etkiler. İş görenler yönetimden aldıkları bilgileri sorgulamadan yerine getirme durumunda kalırlar. İş hakkındaki olumlu ya da olumsuz düşüncelerini hiç ifade etmezler. Bütün bu durumlar aslında iletişim eksikliğinin göstergeleridir. Aksine, araştırmalar göstermiştir ki, örgüt içi iletişim yüksek olduğunda çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak değerlendirirler [71].

Çalışanlar, örgütte ortaya çıkan birtakım problemler hakkında sessiz kalabilmeyi hedefleyip olumsuzlukları duymamış ya da görmemiş pozisyonuna girebilirler. Çalışanlar, bu sergiledikleri davranışların asıl olarak olumlu tepki olduğu inancını taşıyabilirler. “Sağır kulak sendromu” diye adlandırılan işte bu durumdur ve zamanla örgütün bir değeri olarak yerleşir ve çalışanları bu şekilde davranamaya iter[72].

Sağır kulak sendromu denilen bu duruma yol açan üç etmen söz konusudur ve onlar şu şekilde sıralanır[73]:

- Yetersiz örgüt politikası; yavaş ilerleyen ve kesin olmayan bildirim biçimleri,
- Yönetimsel gerekçelendirme ve tepkiler; yönetimin bir olay çerçevesinde suçlamaları, haksız yere reddederek mağduru suçlayabilmesi, saldırı ciddiyetinin görmezden gelinmesi veya küçümsenmesi, çalışanlar arasında ayrımcılık, sürekli huzursuzluk yaratan çalışanların önemsenmemesi durumu,
- Örgüt nitelikleri; küçük ve aile işletmesi şeklindeki örgütlerdeki yok denecek derecedeki insan kaynakları işlevleri, erkek çalışanı çok olan örgütler. Örneğin, aile işletmesi bünyesindeki yönetici konumundaki aile üyesi, çoğu durumda birçok işi kendi zihninde zaten bitirmiş olduğundan çalışanların konuyu bilme ve konuyla ilgili görüş bildirme ihtimali ortadan kalkmaktadır. Bu tür işletmelerde, yöneticilerin

---

[71] Canan Yanık, ***Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma,*** Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012, s.53**.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[72] Pinder ve Harlos, a.g.e., s.346.

[73] A. Murat Alparslan, ***Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma***, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010, s.41. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

çalışanlardan beklentisi de tabii ki kendi zihnindeki kurgulara uygun hareket etmeleri yönünde olmaktadır.

Örgüt bünyesinde kurulacak olan güçlü ve samimi iletişim, adaletli davranma, örgüte ve çalışanlara uygun oluşturulmuş kültür ve iklimin mevcudiyeti durumunda çalışanların sessizliği ve hoşnutsuzluğu en aza indirgenebilir[74].

1.5.2. Çalışan İtaati

İş görenler örgütlerinde yaşadıkları olumsuz deneyimleri ses çıkararak, işten ayrılarak yahut işe yabancılaşarak belli ederler. Örgüt içinde sadakat düzeyi düşük durumdaki çalışanlar olumsuz deneyimlerinde işten ayrılmayı seçerler. Aynı durumda sadakat düzeyi yüksek çalışanlar ise ses çıkararak veya sessiz kalarak memnuniyetsizliklerini gösterirler. Bu tepki sadece ses ya da sessizlikle de sınırlı olmaz. Bununla birlikte örgütte gelişen ve değişen olaylara karşı tepki vermemek de memnuniyetsizlik ifadesi olabilir [75].

Ülkemiz açısından baktığımızda, geçinmenin zor ve enflasyonun yüksek olduğu bir ortamda bireyler işlerinden memnun olmasalar bile işten ayrılma konusunda çok cesur olamazlar. Bu durumda da bireyin performansı sadece işine devam edebilmeyi sağlama düzeyinde olacaktır[76]. Bu durumlarda da çalışanın tepkisi ses, sessizlik, eylemsizlik, motivasyon düşüklüğü gibi olgularla kendini ortaya koyar.

1.5.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

İş görenlerin örgütteki sorunlara ilişkin konuşmayı riskli görmesi sonucunda sorunlara çözüm bulma bağlamındaki çabalar da gecikmekte ve hatta güç duruma geçmektedir. Bu durum ise yeni fırsatların kaçırılmasına, çalışanların strese bağlı olarak performanslarının düşmesine yol açmaktadır. İş görenlere önyargılı davranılıyor oluşu onun örgüte bağlılığını olumsuz etkilemekte ve çalışanlardaki örgüt

---

[74] Zeki Alkan, ***Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü.*** T.C. Süleyman Demirel Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2016, s.30. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[75] Z. Duygu Alioğulları***, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Atatürk Üniversitesi*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012,s.21. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[76] Alparslan, a.g.e., s.40.

içinde konuşmanın işten atılmaya, terfi ettirilmemeye sebep olacağı düşüncesi onların geri çekilerek pasif kalmaları sonucunu doğurmaktadır [77].

1.5.4. Pasif Kalma

Örgütlerdeki bir diğer sessizlik davranışı türü de pasif kalma ve razı olma durumudur. İş gören, tartışılmaz olan konularda örgüt içindeki mevcut imajının zarar görmesini istememe durumlarında ve mevcut konumunu muhafaza etmek istediğinde de sessizleşerek pasif kalmayı seçebilmektedir[78].

Pasif kalan ve razı olan bir çalışanın sergilediği sessizlik biçimleri şöyle sıralanabilir[79]:

- İlgisiz kalmak ve kendini geri çekerek durmak
- Destekleyen ama anlam verilemez biçimde sessiz kalmak
- Başını sallayarak yapılacakların kararını onayladığını göstermek
- Gülümsemek şeklinde destek vermek ve böylece aktif olmayan davranışlar sergileyerek rıza göstermek.

1.5.5. Savunmacı Sessizlik

Savunmacı sessizlik, kendini koruma maksatlı ve korkuya bağlı sessizlik diye de tanımlanmaktadır. Bu sessizlikte kişiler, kendini koruma adına görüş, fikir, bilgi ve yorumlarını dile getirmekten özellikle uzak dururlar. Korkuya dayalı proaktif bir davranış olan bu sessizlik davranışı durumundan maksat, bireyin kendini dışsal tehditlerden uzak tutma düşüncesi ve isteği olmaktadır[80]. Bireyler konuştuklarında cezalandırılacaklarını düşündüklerinden, yöneticilerinin duymak istemediği şeyleri söylemekten uzak dururlar[81].

1.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ

Çalışan sessizliği bireysel planda başlar ve bu bireysellik grup üyeleri arasında da giderek yayılır, böylece de çoğu kişiyi konuşma konusunda isteksiz duruma geçer.

---

[77] B.Bildik, ***Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü,*** İstanbul, 2009, s.45. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[78] Milliken vd., a.g.e., s.1455.
[79] Pinder ve Harlos, a.g.e, s.343.
[80] Dyne vd.,a.g.e., s.1359.
[81] Milliken vd., a.g.e., s.1456.

Ellis ve Van Dyne (2009) de benzer olarak, bireyin fikirlerini paylaşmamasıyla oluşan sessizlik davranışının zamanla diğer bireyleri de etkileyebileceğini ve devamında da örgütün tamamını kapsayabileceğini ifade etmiş ve bu şekilde işyeri kültürüne de zarar getirilmiş olacağını saptamıştır[82]. Literatürde "çalışan sessizliği" ve "örgütsel sessizlik" adlı çalışmalar olduğu gibi bu iki kavramın birbirlerinin yerine çok sık kullanılmış olduğu da saptanabilmektedir[83].

Sessizliğe konu olan olaylar, sessizlik sergileyen çalışanların pozisyonları ve sessizliğin hedefi durumundaki birey ve gruplar bakımından da değişkenlik gösterebilir. Sessizlik; iş grubunun verimliliği ve üretkenliği, meslektaşların bilgi, beceri ve yetenek olarak yetersizlikleri, işyerinde karşılaşılan birtakım tavır ve tutumların yol açtığı yakınmalar, ücret durumlarıyla ilgili olan birtakım kaygılar, onaylamadığı veya olumlu bulmadığı bazı iş yeri politikaları veya süreçleri, görevi kötüye kullanma durumları, işe gelmeme veya yalan söyleme ve hırsızlık gibi etik veya ahlaksal boyuttan problemli kabul edilen davranışlar hususunda olabilmektedir. Sessiz kalma biçimindeki bir tavır, müşterilerle doğrudan ilişki içinde bulunan çalışanlarca, orta düzey yöneticilerce ve üst düzey yöneticilerce gösterilebilir[84].

Sessizlik şeklinde ortaya konan bir tavır yolu ile, örgüt üyesinin, haksızlık saydığı bir hali ve kendisi açısından açıkça dışlanma olarak gördüğü bir durumu ortaya koyduğu söylenebilir. Ancak şu da özellikle eklenmelidir ki, sessiz kalma pozisyonunun, kendini koruma, bir duruma veya otoriteye direnç gösterme veya meydan okuma gibi yanları da vardır. Pinder ve Harlos (2001) çalışanlarda görülen sessizliğin davranışsal, duygusal ve bilişsel bileşenlerle beraber, kabullenici (acquiescence) ve korunma amaçlı (quiescence) sessizlik olarak, temelde iki kavram diye belirlemişler ve konuyu bu yönde geliştirmişlerdir. Sessizlik hakkında yapılmış ilk çalışmaların yönü genelde onun "kabul" anlamına doğru olmuştur[85]. Oysa sessizliğin her zaman için bir onay, bağlılık ve geçerli duruma ilişkin memnuniyeti ifade etmeyeceği bugün anlaşılmış durumdadır. Sonuç ve öz olarak denilebilir ki, örgütlerde çalışanların iletişim tutumlarına ilişkin olarak, konuşma ve sessizlik bağlamında üç özel davranışı söz konusudur[86]. Örgütsel sessizlik adı verilen olgu çok boyutlu bir yapı

---

[82] B. Jennifer Ellis and Van Dyne Linn, ***Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice***: ***Predictions Based on Communication Competence Theory***, Emerald Group Publishing Limited, UK, 2009, s.54.
[83] Brinsfield, a.g.e., s.43.
[84] Dilek Üçok ve Alev Torun, "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma", ***İş ve İnsan Dergis***i, 2015, 2 (1), s.28.
[85] Pinder ve Harlos, a.g.e., s.331.
[86] İbrahim Durak, "Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, 2014, 28 (2), s.91.

gösterir ve bu girift yapılı olgu üç temel türe ayrılmıştır: Kabullenici (acquiescent) sessizlik, korunma amaçlı (defensive) sessizlik ve koruma amaçlı (prosocial) sessizlik[87].

1.6.1. Kabullenici Sessizlik

Birçok kişiye göre bir insanın davranışının sessiz olarak nitelendirilmesi, onun etkin bir iletişim içinde bulunmamasını tanımlamaktadır. Buna göre sessizlik; konuya ilişkin düşünce, bilgi ve kanaatlerin açıklanmaması doğrultusundaki tercih diye kavramsallaştırılabilir. Sessizlik, temel anlamı itibariyle sadece sesin yokluğunu ifade eder, ancak burada çalışanları farklı boyutlarda güdüleyen farklı sessizlik türlerinden söz edildiği görülecektir. Pinder ve Harlos'un 2001'de gerçekleştirdiği kavramsallaştırmada da önemle vurguladığı gibi, ilk sessizlik türünün kabullenici sessizlik olduğu gerçeği kabul edilmiş durumdadır. Kabullenici sessizlik adı verilen olgu, feragat ve el çekmeye ilişkin olarak herhangi bir konuya dair fikir, bilgi veya düşüncelerin esirgenme durumudur, bu şekilde tanımlanması uygun olacaktır. Sonuçta, kabullenici sessizlik, bir tür geçerli devreden kendini dışarı alma veya bir tür geri çekilme davranışının devreye sokularak aktif olmaktan çok, aksine daha pasif olma duruma geçmeyi tanımlamaktadır[88].

Kabullenici sessizlik, o an yapılmakta olan iş, eylem ve oluşumdan elini eteğini çekme, teslimiyet amaçlı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dile getirilmesinden kaçınma-sakınma olarak tanımlanır. Bu tür bir tavrı benimseyen kişiler, mevcut durumu kabullenmişlerdir. Durumu değiştirme girişimi içinde veya açıkça konuşma çabasında olmazlar. Bu kişilerin kasıtlı bir biçimde edilgen davranış sergileme veya ilgisiz davranış gösterme gibi tutumlar takınmaları söz konusu demektir. İlgisiz bir davranış "tevekkül" orijinli olabileceği kadar, "Konuşsam da yararı yok" inancından da kaynaklanıyor olabilmektedir. Kabullenici sessizlik olgusunda örgütsel konu ve sorunlara karşı bilinçli bir ilgisizlik veya düşük düzeyde bir ilgi söz konusudur, böylece mevcut durumu değiştirme çabası hiçbir biçimde söz konusu değil demektir. Çalışan tarafından, sadece kendisine verilen işi yapma ve böylece zamanı doldurma amacı geçerli olmaktadır. Özel sektörden kamu sektörüne geçen ve bildiği yol ve yöntemler yoluyla geçerli işin yapılış süresini ve niteliğini artırma odaklı önerilerinin

---

[87] Linn Van Dyne, Ang Soon and C. Botero Isabel, "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", ***Journal of Management Studies***, 2003, 40(6). 1359-1392.
[88] Dyne vd.,. a.g.e., s.1366.

değerlendirilmediği sonucunu alan bir çalışanın, giderek, kabullenici sessizliğe bürünmesi olgusu söz konusu duruma örnek diye verilebilir[89].

Kabullenici sessizlik, öz ve özet olarak bilinçli pasifliğe ve bilgi sağlamaktan kaçınıp mevcut duruma teslimiyete dayalı davranışları içermektedir[90].

Burada sözü edilen bir sessizlik olgusuna bürünmüş durumdaki çalışanlar, görüşlerini dile getirmeye, olayların içine girip onlarda belirleyici olmaya veya onları değiştirmeye çalışmak adına gösterilecek çabalar konusunda isteksiz olduklarından, içinde bulunduğu mevcut durumu sessizce kabullenme eğilimi gösterirler. İş gören, bu memnuniyetsizliğine sebep olan durumları seslendirmesinin önemsiz ve gereksiz olduğuna, çünkü hiçbir şeyin fark yaratmasının mümkün olmadığına inanır; bu yüzden de mevcut durumu değiştirmeye dönük görüşlerini saklar ki bu durumu onun burada sözü edilen türden sessizliğini yansıtıyor demektir[91].

Kabullenici sessizlik türü içindeki bireyde aslında bilgi vardır ama kişi iletişim kurmaktan kaçınmaktadır. Kabullenici sessizlik davranışı; korku, öfke ve kötümserlik gibi duyguları içerir ve böyle bir durumda konuşmasıyla ortaya çıkabilecek olumsuz durum riskine olan inancı sebebiyle de konuşmaktan kaçındığı gibi, kendindeki sözü edilen bu tür duygu ve düşünceleri daha da büyütür. Bu nedenle kabullenici sessizlik edilgen bir davranış diye tanımlanabilir. Kabullenici sessizlikte çalışanlar aslında devreden çıkmayı bir tutum olarak benimsemekte ve böylece de bulundukları durum ve konumu değiştirme çabası gösterme konusunda isteksizlik gösterme eğilimi içinde bulunurlar[92].

1.6.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik (defensive silence), kaygı ve korkuya dayalı kendini korumaya odaklı bir biçimidir ve bu anlamda ilgili fikirlerin, bilgilerin ve düşüncelerin esirgenmesi veya sakınılması olarak tanımlanabilir. Korunma amaçlı sessizlik, kasıtlı ve proaktif bir davranış formu olarak, dış tehlikelerden kişinin kendisini koruması niyet

---

[89] Ayşehan Çakıcı ve Aysen Berna, "Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma", ***Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi***, 2014, 7 (1), s.110.
[90] Sanjar Salajegheh vd., "Organizational Silence: The Study Of Ethnography In The Department Of Education In Golestan Province", ***Jamaica Journal Of Science and Technology***, 2015, 26, s.467.
[91] Esra Erenler, Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, s.21. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**
[92] Erkan Taşkıran***, Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü,*** 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011, s.78.

ve çabasını kapsar. Kabullenici sessizliğin zıttı olarak, korunma amaçlı sessizlik, daha proaktiftir; alternatiflerin farkında olmayı ve onlar üzerinde düşünmeyi içerir; bir başka özet söylemle, şu an için fikir, bilgi ve düşünceleri hiçbir biçimde ortaya koymamayı seçen bilinçli bir kararı uygulamanın en iyi kişisel strateji olduğunu varsayan bir yaklaşımın sonucu olmaktadır[93].

İş görenler açıkça konuşmanın kendileri için doğurabileceğini öngördükleri önemli zararlardan (kariyer hareketliliğinin sınırlanması veya üstlerinin ve arkadaşlarının desteğinin kesilmesi gibi) korktukları için, muhtemelen, korunmak adına sessizliği seçme doğrultusunda karar oluştururlar. Korunma amaçlı sessizliğe ilişkin olarak Morrison ve Milliken (2000)'in vurguladığı korku öğesi öne çıkar ve o belirleyici durumdadır. Yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin çalışanların doğuştan tembel olduklarına dair inançları gibi durum ve anlayışlar, çalışanların korunma odaklı sessizliği benimsemelerine yol açabilmektedir[94].

Pinder ve Harlos (2001) 'sineye çekme' denilen olguyu, korku nedeniyle gerçek düşüncelerini saklama ve devamında da sessiz kalma tutumunu benimseme diye tanımlamıştır. Çalıştığı örgütte tacize uğrayan kadınları ele aldığımızda, kadınların gerçekten çözüm bulabileceği bir kişiye rastlayıncaya dek geçen süre zarfında sessizliğini sürdürmesi sineye çekme olgusuna örnek olarak verilebilir[95].

1.6.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik, fedakârlık veya işbirliği güdüleri odaklı biçimde topluma, diğer insanlara veya örgüte yarar sağlama adına, işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğer kişilerden sakınılması veya esirgenmesi demektir. Özveride bulunma ve işbirliği temelli olarak başkalarına dönük düşünme güdüsüne dayanmaktadır. Korumacı sessizlik olgusu, açıkça özgeciliği, kamu yararı ve fedakârlık adına, başkaları için yapılan önceden düşünülmüş bilinçli ve istekli bir davranış formu olmaktadır. Korunma amaçlı sessizlikten farklı olarak, koruma amaçlı sessizlik, açıkça konuşmanın muhtemel olumsuz sonuçlarından korkmaktan çok, başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalma olgusu demektir ve bu yönde karar vermekle ilgili olmaktadır. Bu olguya bir örnek verilecekse, örneğin, kişi, arkadaşını korumak için onun işteki

[93] Dyne vd.,a.g.e., s.1367.
[94] Taşkıran, a.g.e., s.79.
[95] Pinder ve Harlos, a.g.e., s.338.

yetersizliği üzerine sessiz kalmayı seçebilir. Yine, örneğin, kişi, örgütün aleyhine olabilecek durumdaki özel bir bilgiyi, örgütünü koruma düşüncesiyle dışarıya vermez, ulaştırmaz[96].

Simmons (2011), birtakım çalışmaları bir araya getirmiş ve böylece çalışanların, özellikle kendini korumacı sessizliğine ilişkin olarak, beş farklı sebep ortaya koymuştur[97]:

- Kariyer kaygısı,
- İş yerinde yöneticiyle problemli hale gelmemek,
- En üst yöneticiyi atlamamak,
- Konuşmak için kesin bilgi veya çözüm gereksinimi,
- Tahmini hedef belirleme.

1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TEORİLERİ

1.7.1. Fayda-Maliyet Analizi

Andreasen (1998) fayda maliyet analizini, tüketiciler bakımından yorumlamış ve "Tüketici var olan bir tatminsizliği ve şikâyet etmenin fayda maliyetini ve başarı şansını az veya çok nesnel biçimde değerlendirir. Bu analizin sonucu olarak da harekete geçer veya geçmez" diye tanımlamıştır[98].

Kaytaz (2005) fayda maliyet analizini, birbirinden farklı durumdaki yatırım projelerini ekonomik bakımdan karşılaştırılmalarını mümkün kılan yöntemlerden biri diye tanımlar. Fakat fayda maliyet analizini tek başına ekonomik bakımdan ele almak doğru değildir. Bununla birlikte davranış bilimleri, sosyal bilimler ve psikoloji gibi bireyin başka bireylerle olan ilişkisini inceleyen bilim ve disiplinlerin de bu yöntemi kullandığı açıktır[99].

---

[96] Çakıcı ve Aysen, a.g.e., s.111.
[97] Bret Simmons***, Five Beliefs Employees Hold About Leaders That Cause Silence,*** 2011, http://www.bretlsimmons.com/2011-08/five-beliefs-employees-hold-about-leaders-thatcause-silence/, Erişim: 10.11.2017.
[98] Kurban Ünlüönen, Turizm Sektöründe Tüketici Hakları Araştırması, Ankara, 1998, s.91. **(Yayımlanmış Doçentlik Tezi).**
[99] Yasin Şehitoğlu, Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010, s.58. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

Andreasen (1988) fayda-maliyet analizi' ni ekonomik ve psikolojik diye iki etmen açısından ele almıştır. Ekonomik fayda ve maliyetler, tüketiciler, mal ve hizmetin değerini, kendi açılarından harekete geçmek için yeterli görmeyebilirler. Ve sonuçta problemin herkes tarafından normal algılanması sebebiyle, tüketici de durumu kabul edebilir. Aynı zamanda tazminat için başvuru maliyeti çok yüksek olabilir. Psikolojik fayda ve maliyetler açısından konuya bakıldığındaysa şunlar görülebilir: Kaba ve hoş olmayan davranışlarla karşılaşılabileceği korkusu, problem sebebiyle suçlanma endişesi, problemle ilgili olarak birisiyle "uğraşma" durumunun sevilmemesi, şikâyetçi nitelendirilmesine muhatap olma korkusu, gerçeği anladıktan sonra şikâyeti ile ilgili kendini suçlu hissetme olgusu"[100].

Örgütsel sessizlik olgusu bütün boyutları açısından düşünüldüğünde görülür ki, çalışanlar örgütsel konularda düşüncelerini dile getirirken bir fayda-maliyet analizi gerçekleştirirler. Düşüncelerini sunduklarında bunun kendilerine getireceği faydaları ve maliyetleri karşılaştırarak, ya konuşmayı ya da sessiz kalmayı seçerler. Konuşmanın olası olumsuz sonuçları şunlardır: Dışlanma, karşıt görüşler, arkadaşları arasındaki itibarının azalması, çatışma korkusu vb.[101].

Örgütler bünyesinde çalışanlarca gerçekleştirilen bu fayda – maliyet analizleri açıkça yapılmadığı ve çalışanların içsel planda sergiledikleri bir davranış olduğundan çoğunlukla anlaşılamamaktadır ve devamında da sessizliği doğurmaktadır. İş görenler, örgütteki bir grupla herhangi bir işe başlamadan evvel, öncelikle menfaatlerini korumak ve gözetmek adına meydana gelmesi muhtemel olan durum ve olayları hesaplar ve onlara karşı nasıl tepkiler vermeleri gerektiğini düşünmeye koyulurlar. Bu durumda gösterilecek tepkilerin kendi çıkarları ile çeliştiği kanısına ulaşılırsa yine sessizlik davranışlarını sergilemeyi tercih edeceklerdir[102].

1.7.2. Bekleyiş Teorisi

Kişilerin belli bir efor sonucunda elde edip edemeyeceği hususundaki inançları "beklenti" kavramıyla açıklanır. Beklenti bir bakıma ihtimal demektir. Birey eylemi gerçekleştirmeden önce de bu eylemin muhtemel sonuçlarından etkilenebilir. Eylem için harcanacak enerji ile karşılığında elde edilecek ödül bireyce karşılaştırılır. Birey

---

[100] Ünlüönen, a.g.e., s.92-93.
[101] Premeaux ve Bedeian, a.g.e., s.1540.
[102] Gökhan Kahveci ve Zülfü Demirtaş, Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları, ***Eğitim ve Bilim***, 2013, 38(167), s.54.

gerekli enerjiyi sarf etmesi durumunda ödül kazanacağına inanmışsa söz konusu enerjiyi ve hatta fazlasını harcar. Ancak kazanılacak ödül her halde harcanacak enerjiden büyük görülmeli ve bu yönde değerlendirilmiş olmalıdır[103].

Vroom (1964) geliştirdiği bu teoride kişinin kişisel ve çevresel özelliklerinin onun bir davranışının ortaya çıkmasında etkili olduğunu savlamıştır. Onun bu özellikleri davranışı da biçimlendirip yönünü belirlemektedir. Bu teori açısından bakıldığında, çalışanın geçmişten edindiği deneyimlerin, örgütten maddi ve manevi beklentilerin ve hayat görüşünün onun psikolojisini etkileyip biçimlendirdiği anlaşılmaktadır. Etkili olan bu ögeler çalışanın çalışma hayatında örgüte nasıl ve ne derece yararlar sağlayabileceğini belirlemektedir[104].

Bekleyiş teorisi dört varsayım üzerinden ortaya konmuştur. Bu varsayımlar şunlar olmaktadır[105]:

- Bireyler beklentilerine, deneyimlerine, ihtiyaçlarına ve motivasyonuna uygun durumdaki örgütlere girerler.
- Bireyler, beklentilerine göre ve bilinçli biçimde davranışlarını seçerler.
- Bireyler çalıştıkları örgütlerden terfi, daha iyi maaş ve daha iyi çalışma koşulları gibi istek ve arzularının gerçekleştirilmesini beklerler.
- Çalışanlar, mevcut seçeneklerden hangisi kendisini tatmin edecekse onu tercih edecektir.

1.7.3. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann (1990) tarafından geliştirilmiş bulunan ‘sessizlik sarmalı teorisi’ insanların gerçek düşüncelerini dile getirme konusunda nasıl karar oluşturduklarını mercek altına almıştır. Bu teori çerçevesinde medya ve kişiler arası düşünceler anlamındaki ‘dış güçler’ in kişisel görüşlerin bildirilmesi hususundaki etkilerinin ne ve ne derece olacağını saptamaya odaklanmıştır.

Sessizlik sarmalı teorisi sosyal kontrol anlamında kamuoyu anlayışı temellidir. Söz konusu bağlam açısından incelendiğinde, kamuoyu anlayışı, bireylerin eylemleri

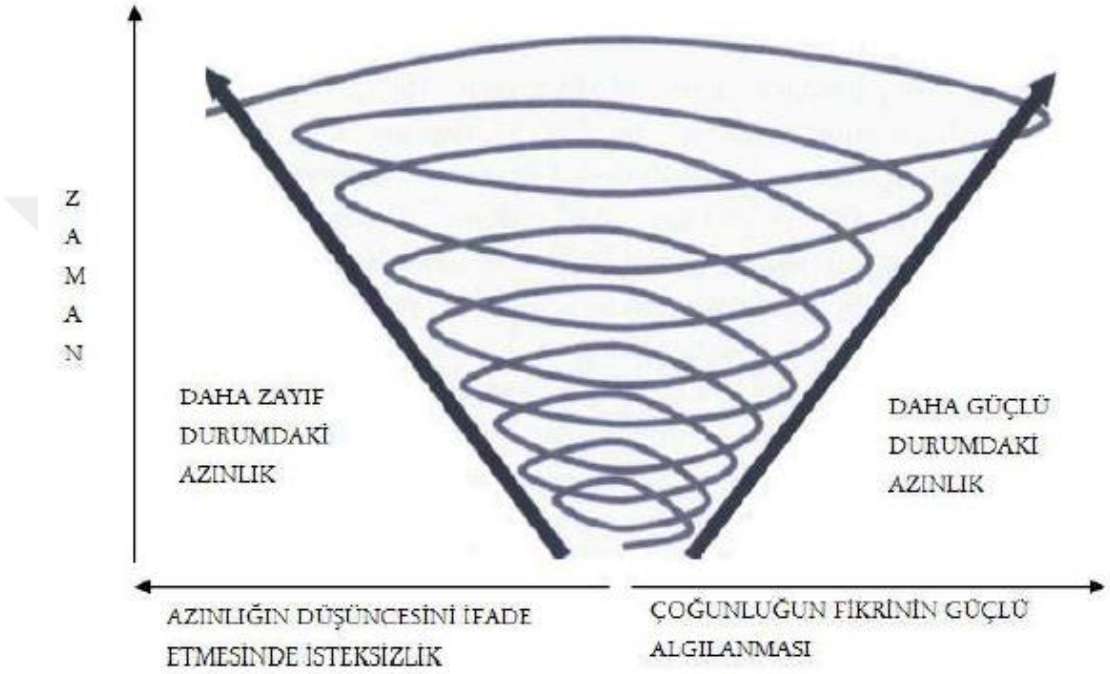
---

[103] Munkhgerel Batmuhkh, ***Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma,*** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s.54. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[104] Erol Eren, ***Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi***, 16.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2012, s.532.

[105] C. Fred Lunenburg, "Expectancy Theory Of Motivation: Motivating By Altering Expectations", ***Internatıonal Journal of Management***, 2011, 15(1), s.1.

ve kararları arasında görülen koordinasyonun gerçekleştirilmesi ve toplumda mevcut uzlaşmanın korunabilmesi adına imkanlar sunan bir mekanizma demek olmaktadır. Bireylerin içinde olduğu toplumla aynı düşüncede olamaması ve dolayısıyla da onlar tarafından kabul görememe korkusu, bir başka söylemle izole edilme korkusu onların karşı düşünceleri önünde bir engel oluşturur. Bu korku motivleri de kişilerin sürekli olarak belirli bir konudaki mevcut durumu ve gelecekteki konumuyla ilgili olarak çevrelerini izlemelerine yol açmaktadır[106].



Şekil-3 Sessizlik Sarmalı[107]

Burada sözü edilen sessizlik sarmalı örgütün, çalışanların değişimi, gelişimi ve örgütün devamlılığı açısından büyük bir sorun durumundadır. Çalışan birey, örgütte kendisi gibi düşünenleri bulamazsa, yani kendi görüşüne destek olabilecek kimseler yoksa ve istediği desteği göremeyeceğini öngörmüşse sessiz kalıp fikirlerini açıklamama yolunu seçecektir[108].

Sessizlik Sarmalı teorisi açısından bakıldığında anlaşılmaktadır ki, çalışanlar herhangi bir konuda tek başlarına düşüncelerini açıklamaktan uzak dururlar. Bu noktada örgütün çoğunluğunun aynı düşüncede olması icap ettiğini öngörürler.

[106] Hyegyu Lee vd.,"When Do People Speak Out? Integrating the Spiral of Silence and the Situational Theory of Problem Solving", ***Journal of Public Relations Research,*** 2014, 26(3), s.186.
[107] Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1397.
[108] Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1397.

Sadece kendisinin birtakım düşüncelerini dile getirdiğinde onlara inanılmayacağını ve önemsenmeyeceğini öngörür ve böylece de kendi dile getirmekten kaçınırlar. Çalışanlar, ancak, fikirlerinin hakim durumdaki genel çevreyle uyumlu olduğu hallerde onları söyleme, dile getirme konusunda daha istekli olabileceklerdir[109].

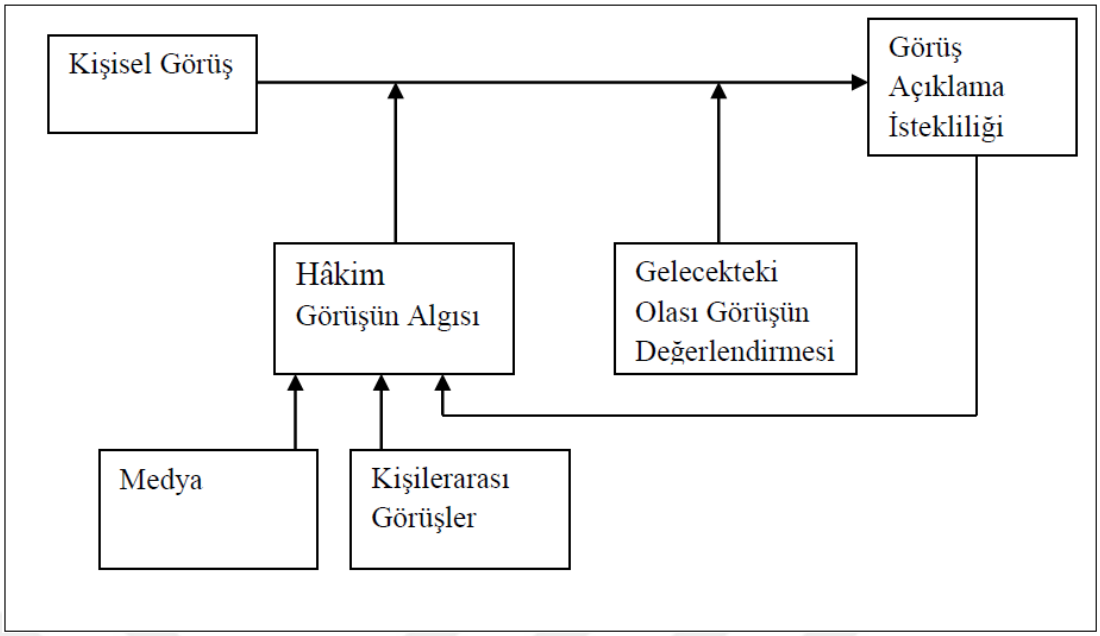
Bu teori çerçevesinde çalışanlar kişiler düşünce ve kanaatlerinden ötürü örgütten dışlanacaklarını öngörürlerse bir sarmal oluşacaktır ve sonuçta sessiz kalma isteği gündeme gelir. Çalışanlar dışlanmaktan korktuklarından, çoğunlukça onaylanmış düşüncelere yönelirler. Bu bağlamda çalışanlar yeni düşünceler üretmeyi değil de, örgütteki çoğunluğun düşüncelerini esas alma yoluna giderler[110].

Bowen ve Blackmon'a (2003) göre; çalışanlar ortaya koyacakları fikirleri konusunda iş arkadaşları tarafından verilecek bir destek bulmazlarsa, sessizlik davranışını sürdürürler. Çalışanlar aynı zamanda arkadaşlarından destek görmez ve hatta bunun aksine bir direncin gündeme geldiğini algılarsa, muhtemeldir ki yalan söyleyecektir veya sessiz kalmayı seçecektir[111].

Sessizlik sarmalı; medya ve kişilerarası görüşler gibi ‘dışsal güçler’ le ve bireyin düşüncesini açıklama istekliliğiyle doğrudan bağlantılı durumdadır. Aşağıdaki şema da sessizlik sarmalının temel işleyişini ortaya koyar. Bu durum, heterojen kişilerin meydana getirdiği örgütlerdeki bireylerin dünyaya ve yaşama ilişkin olarak önceden edinilmiş farklı inançlara sahip olması önermesiyle başlamış kabul edilir. Kişilerin kanaatlerini ortaya koyma konusundaki istekliliği yalnızca kendi kişisel düşüncelerinden değil, aynı zamanda dış çevre tarafından ve özellikle de algıladıkları hâkim düşünce ikliminden etkilenir. Kişiler çoğunlukla mutabık olunduğundan emin olamıyorsa, görüşlerini dile getirme konusunda isteksiz olabilirler[112].

---

[109] Lee vd., a.g.e., s.186.
[110] Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1396.
[111] Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1397.
[112] Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1398-1396.



Şekil-4 Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi[113]

Sessiz kavramının seçildiği bir başka teori olan sessizlik sarmalı teorisi, ilkin kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiş bulunmaktadır. Sessizlik sarmalı teorisinin temeli şöylece açıklanabilir: Kişiler çoğunluk olmama durumunda kendilerine itibar edilip inanılmayacağını öngörür. Ve böyle bir durumda da görüşlerinin önemsenmeyeceğini düşünür ve fikirlerini dile getirmekten kaçınırlar. Kişiler, çoğunlukla aynı düşüncede değillerse veya kamuoyu desteğinin zayıf olduğu seziyorlarsa kendi fikirlerini açıklamada isteksiz olabilirler. Sessizlik sarmalı, aleni düşünce ve görüşlere uygun olarak sessizliğin nasıl oluştuğuna ve nasıl sürdüğüne dair bir görüş sağlar[114].

1.7.4. Kendini Uyarlama

Sessizlik teorileri içinde önemli sayılanlardan bir diğeri de 'kendini uyarlama kuramı' dır. Bu yaklaşıma göre çalışanlar içinde yaşadıkları toplumun ve örgütün şartlarına uyum gösterebilme adına kendi hassasiyetlerini ortama göre uyarlar ve bu anlamda kendini uyarlama davranışı ortaya koyarlar[115].

Kendini toplumun veya örgütün koşullarına kolayca uyarlayan çalışan, uyarlama seviyesi yüksek olan bir birey demektir. Bu tür kimseler, ortam şartlarına göre davranışları değiştirerek iyi imaj yaratabilen kimseler olmaktadır. Uyarlama düzeyi

[113] Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1396.
[114] Alparslan, a.g.e., s.38.
[115] Jerald Greenberg and Robert Baron, ***Communication in Organizations***, 8th Edition, Behavior in Organizations, 2003, s.90.

düşük sayılan çalışanlarsa düşünce, görüş ve duygularını açıkça dışa vuran kişiler olmaktadır. Bu tür bireylerse kendi fikirlerinin önemsenmesi gerektiğini öngören kimseler olmaktadır. Uyarlama düzeyi yüksek çalışanlarsa egemen görüşe kendilerini uyarlayarak fikirlerini ortaya koymazlar[116].

Bireyler çevresinin algıladığı düşünce yapısı bakımından kendi davranışlarını uyumlu hale getirir ve böylece bu çevreye kendini uyarlar. Bu da iki nedenle gerçekleştirilir: Birincisi; birey, bulunduğu ortamda kendi fikrinden kimseyi görüp algılayamaz ve aksine çoğunluğun karşıt görüşte olduğunu saptarsa çoğunluğun doğru karar yönünde olduğunu düşünür. İkincisi ise tek başına olduğu an dışlanacağı ve artık dikkate alınmayacağı korkusunu yaşar. Bütün bunlar sebebiyle de o, çoğunluğun düşüncesinden yana tercihini kullanır[117].

1.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ÖNLEMEK İÇİN ALINABİLECEK ÖNLEMLER

İş görenlerin sessizlik davranışları, bireysel özelliklerine göre, örgüt yönetimine göre, alt yönetsel düzeylere göre ve örgütün genel olarak iletişim yapısına göre değişkenlik arz edebilir. Yeni oluşan veya zaten mevcut durumda olan örgütsel sessizlik iklimi çalışanlarca algılandığı sürece, çalışanlar sessizlik davranışı ortaya koyacaklardır. Bu davranışın altındaki temel eğilimin hangi doğrultuda (ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, ilişkileri koruma, prososyal olma) olduğunu saptamak gerekir. Sessizlik tercihi sonucu sergilenen davranışların ne oranda örgütün sessizlik ikliminden etkilenip biçimlendiğini ve ne oranda bireyin kendi özelliklerinden veya diğer ögelerden etkilendiğini belirleyebilmek çok önemli ve değerli veriler sunacaktır[118].

Piderit ve arkadaşları (2003) pratik açıdan bakıldığında, üst düzey yöneticilerin cinsiyet eşitliği sorunları üzerine açık diyalog olgusunu teşvik etmek isteyen ve üyeleri bilgilendirmek için yol ve yöntemler bulunması gerektiğini dile getirmişlerdir[119]. Yöneticiler belki çalışanların içedönük, duygusal olma gibi kişilik özelliklerini değiştiremezler. Ancak bu tür çalışanların konuşması için onları motive etmeli ve bu doğrultuda gerekli önlemleri almalıdırlar. İşletmeyle ilgili bir sorunu ortaya çıkarmış ve

---

[116] Çakıcı, a.g.e., s.154.
[117] Alioğulları, a.g.e., s.28.
[118] Ali Alparslan ve M. Murat Kayalar, "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", ***Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2012, 4(6), s.145.
[119] Sandy Piderit vd., "Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make In Speaking Up About Gender - Equity Issues", ***Journal Of Management Studies***, 2003, 40(6), s.1498.

o konuda bir çözüm bulmuş çalışanlar üst yönetim tarafından açıkça takdir edilmelidirler. Bu kişiler cesur, yürekli kişiler olması bağlamında ve bu çerçeve içinde diğer çalışanlara örnek diye sunulmalıdır. Bu tür uygulamalar, kişinin açıkça konuşması için temel olabilecek cesaretin arttırılmasına katkıda bulunacaktır.

Bu anlamda örgütsel sessizlik konusunda belirleyici birtakım etmenleri saptayarak örgütlerde var olan bariyerleri ve personel yorumlarını yok edici önemli önlemler alınabilir. Ancak çalışanların örgütlerinde yukarı doğru özgürce hareket edebilmeleri adına, örgütün nasıl işlediğini iyi bilmesi icap eder. Yalnızca ilgili ve ilişkili olunan görevlerin değil, aynı şekilde biçimsel olmayan güç yapısının gerektirdiği şeylerin de farkında ve bilincinde olmak icap eder. Bu yolda bazı yapılabilecekler şunlar olmaktadır: Konuşulanları dinlemek, işin nasıl yapıldığını gözlemlemek ve örgütsel kültüre uyum gösterme adına stratejiler ortaya koymak. Bunlar yanlış bilgilenmenin, kalıpların ve olumsuz önyargıların doğurduğu birtakım engelleri aşmada başvurulabilecek yollardan sayılır. Özellikle de yönetici durumundaki kimseler örgütsel iletişim konusunda bilinçli olmalıdırlar; bireylere gerekli bilgi desteğini sağlayıp geribildirimde bulunurlar ve böylece olumlu bir iletişim iklimi ve kültürü oluşturup tesis ederlerse bu çok ideal bir çözüm demeti demek olur. Çünkü çalışanların görüşlerini bildirmekten çekinecekleri veyahut da görüşlerini bilerek sakınacakları dış koşullar önemli ölçüde yok edilmiş olur[120].

Örgütlerde, örgütsel sessizlik olgusunun egemen olduğu ortamın doğuracağı olumsuz sonuçları yok etmek adına kişisel inancı yüksek, işine daha çok sarılan, kendi niteliklerini bilerek ve onları tanıtarak kendini sevdirmeye gayret eden, kendine güvenen, görüşlerini korkmadan ve çekinmeden ortaya koyabilen, örgütün çıkarlarını düşünerek bilgilerini paylaşan ve daha fazla sorumluluk yüklenebilen, işletmeyi dış tehditlere karşı savunan ve koruyan çalışanlara fırsatlar sunulması gerekir[121].

Ayrıca kaydetmek gerekir ki örgütlerin her tür adaletli uygulaması sayesinde de çalışanların sessiz kalmaları önlenebilir. İş görenlerin seslerinin duyulacağına ilişkin bir inanç ve bir umutları varsa bunlar da onların süreçleri adil diye değerlendirmesini sağlar[122].

---

[120] Hakkı Aktaş ve Eylem Şimşek, "Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü", ***Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi***, 2015, 11(24), s.227.
[121] Engin Üngüren ve Ercan Aysen, "Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, 2015, 7(2), s.116.
[122] Ahmet Karakiraz, ***Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma***, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2012, s.20. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

Organizasyonlarda, çalışanların bir sorunla karşılaşmaları durumunda, hiç çekinmeden bunu paylaşmaları önemlidir. Bu hususlarda konuşmanın risk olarak algılanmaması ve ilgili tecrübelerini açıkça dile getirmeleri ve bu bağlamda kendilerini güvende hissetmeleri, sessizliğin o örgütte iklim haline gelmesini önleyecek ve varsa da onu yok edecek etmenlerdendir. Özellikle organizasyonlarda öğrenen organizasyon düşüncesi ve tasarlanması, sorunların yukarı doğru aktarılmasına engel olan hiyerarşinin yok edilmesi ve çalışanların muhtemel sorunları dile getirdiklerinde sorun kaynağı kimse diye değerlendirilmesini önlenmesi açılarından önemlidir. Açık bilgi aktarım sisteminin geliştirilmiş olması da yine sessizliğin önlenmesi için önemli bir yapısal özellik olmaktadır[123].

Her ne kadar yöneticiler ve yönetim anlayışları farklı olsa da bir diğer önem arz eden konu ise örgütte var olan liderlik yapısının bulunup bulunmaması olayıdır. Nitekim çalışmalar, çalışanların sessizlik davranışında bulunmasında çeşitli bireysel ve korku faktörlerinin dışında liderlerin oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Öyle ki çalışanlarına karşı saygılı davranan, karşılıklı güven ortamı içerisinde sürekli çalışanlarını motive eden ve bireysel olarak ilgilenen ve onları dinleyen liderlerin bulunduğu ortamda, çalışanlar, iş ile ilgili fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmektedirler. Bunun tam tersi davranış sergileyen liderlerin bulunduğu örgütteki bireyler ise iş ile ilgili önemli olan konuları ya da çözüm önerilerini dile getirmeyerek suskun kalacaktır[124].

Yöneticiler ve yönetim anlayışları bakımından farklı değerlendirme ve yorumlar var olsa da diğer bir önemli konu da örgütte liderlik yapısının bulunup bulunmaması realitesidir. Nitekim yapılan çalışma ve araştırmalar ortaya koymuştur ki, çalışanların sessizliğe bürünmesinde çeşitli bireysel ve korku etmenleri dışında, liderlerin de çok belirleyici bir etki sahibi oldukları saptanmıştır. O kadar ki, çalışanlarına karşı saygılı olabilen, karşılıklı güven içinde sürekli olarak çalışanlarını motive eden ve onlarla birey olarak ilgilenen ve onları dinleyen liderlerin var olduğu ortamlarda çalışanlar, işle ilgili düşüncelerini açık ve dürüstçe ortaya koyabilmektedirler. Bunun aksi tutum ve davranışlar gösteren liderlerin bulunduğu örgütteki bireylerse işle ilgili çok önemli

---

[123] Cennet Çiriş, ***Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessizliğini Etkileyen Faktörler***, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.33. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[124] Günay Erol, ***Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma***, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2012, s.84. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

konuları ve ilişkili çözüm önerilerini dile getirmeyip kendilerini ve düşüncelerini sakınacaklardır.

Örgütlerde görülen örgütsel sessizliğin getireceği birtakım olumsuz sonuçlardan önce birtakım önlemler yoluyla var olan olumsuzlukların yok edilmesi veya en aza indirilmesi söz konusu edilebilir. Bu anlamdaki tedbirleri Durak (2014) ilgili çalışmasında şöylece sıralamıştır[125]:

- Yöneticilerin klasik yönetim yaklaşımlarına alternatif olarak; şeffaf, katılımcı ve demokratik bir davranış biçimi göstermeleri gerekir,
- Yöneticilerin farklılıktan korkmamaları, aksine farklılığı zenginlik kaynağı olarak görmeleri ve asıl olarak bu zenginliği iyi yönetebilmeye odaklanmaları gerekir,
- Üst düzey yöneticilerin örgütsel sessizlik ikliminden kaçınma adına, karar verme sürecini -belirli ölçüde de olsa- ilgili astların da görüş ve düşüncelerini alarak yürütmeleri ve böylece demokratik karar alma yaklaşımına daha çok yönelmeleri gerekir. Aynı zamanda yöneticilerin, olumsuz geri beslemeleri yukarı taşıyan resmi iletişim kanallarını olabildiğince açık tutmaları gerekir.
- Örgütsel sessizlik her zaman ve her koşulda olup biteni onaylama veya kabul anlamına gelmez. Bu nedenle de yöneticilerin sessizliği doğru yorumlamaları ve bu isabetli analizler sonucunda gerekecek düzeltici önlemleri zamanında almaları gerekir.
- Çalışanlar çeşitli kişilik yapısındadırlar ve birbirinden farklı birtakım gizli yeteneklere sahiptirler. İyi bir yönetim ve yönetici bunları açığa çıkarılabilmeli ve geçerli üretim sürecine katabilmelidir.

Sessizlik bir sorun ise, bu sadece yöneticilere bırakılmayacak derecede önemli bir fenomen demektir. Sessizlik sarmalını yok edebilmek adına tüm çalışanlar, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini motive edici olmalıdır. Örgütler, örgütsel sessizlik konusunda çalışanlarının bilgi, fikir, endişe ve görüşlerini rahatça dile getirebileceği ortamlar oluşturulmalı ve çalışanların kendilerini rahat ve güvende hissetmeleri sağlanmış olmalıdır[126].

Sessizlik olgusunu yok etmek veya ondan kaçınmak adına yapılacak bir başka şey de geleneksel örgütsel hiyerarşi dışında da sorunlarla ilgili biçimsel bilgi aktarım sistemlerinin oluşturulmasıdır. Mesela örgütsel şikâyet amiri gibi bir birim ve ilgili merci

---

[125] Durak, a.g.e., s.105-106.
[126] Mustafa Çavuş vd., "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", ***İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi***, 2015, 3(1), s.19.

meydana konabilir. İş görenlerin sorunlar üzerine konuşmasının teşvik edilmesi yolunda çabalayan her sistem, çalışanların hangi konularda konuşmaya isteksiz, gönülsüz olduğunu ve bu bağlamda sessiz kalma nedenlerini araştırma ve analiz etme yönünde kurgulanmış olmalıdır[127].

1.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Örgütlerde sessizlik çok sık görülen bir durumdur ve örgütler adına rahatsızlık verici bir olgudur. Örgüt çalışanları kendileri için söz konusu olan risklerden ve izole edilmekten korktuklarından sessizliği seçerler. Ve daha önce de dile getirildiği gibi örgütsel sessizlik, doğrudan ya da dolaylı olarak örgütlere ve bireylere zarar vermektedir. Çünkü sessizlik örgütsel bakımdan, alınan kararlarda hatalara yol açabileceği gibi, bir örgütü sağlıklı ve güncel tutan yenilik ve düzenlemelerin de gelişiminin önünde set olur. Diğer yandansa çalışanların güven, moral, motivasyon, örgüte bağlılık, iş tatmini gibi algılarına zarar verir ve çalışanın işini yapması adına gerekli olan kabiliyet gelişimini yine olumsuz yönde etkilemektedir[128].

Örgütlerde örgütsel sessizliğin yol açtığı şeyler, örgüt ve birey açısından çok farklı olabilir. Bu nedenle sonuçlar, bireysel ve örgütsel olarak iki kategoride ele alınmalıdır.

1.9.1. Bireysel Sonuçları

Örgütsel sessizlik, çalışanı huzursuz eder, onu rahatsız eder ve aynı zamanda bir o kadar da yaygın bir durumdur. Çalışanlar bilerek ve kasıtlı susmayı seçtiklerinde ya da konuşamadıklarında sinirli ve stresli durumda olurlar. Bu ikilemde kalma da çalışanın motivasyonunu düşürür[129].

Örgüt çalışanlarının mevcut hiyerarşik düzenden kendilerine yönelecek olumsuz davranışlardan (tepki, tehdit gibi) ötürü sessiz kalmaları durumu, onların iş doyumuna, isteğine, kendini geliştirme becerisine ve örgüte olan bağlılık duygusuna zarar verir[130].

---

[127] Orhan Emre, ***Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlige Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma,*** Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010, s.54-55. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[128] Milliken vd., a.g.e, s.1452.
[129] Brinsfield, a.g.e., s.62.
[130] Milliken vd., a.g.e, s.1453.

Örgütsel sessizlik açığa çıkarılmadığı hallerde giderek artmakta ve çalışan üzerinde aşağılanmış duygusu yaratmaktadır. Bu da çalışanın yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına karşı yalnızca kendini düşünen bencil, savunmacı ve olumsuz davranışlar geliştirmesine yol açar. Süreç içinde daha derinleşen örgütsel sessizlik, çalışanın verimliliğini, gelişimini ve performansını kayda değer derecede düşürecektir[131].

Sonlanmayıp süren ve dolayısıyla artan sessizlik çalışanın güven duygusunu zedeler ve böylece güvensizliğin ortamının oluşmasına yol açar. Güvensizlik zamanla yok edilemezse çalışanın sessizliği de artacaktır. Sonuçta çalışanın performans ve verimliliği bundan zarar görecektir[132].

1.9.2. Örgütsel Sonuçları

Örgütlerde oluşan sessizlik, yalnızca oradaki bireyler için değil, örgüt için de olumsuz sonuçlar anlamına gelir. Örgütler bireysel beklentilerin karşılanabildiği kadar aynı zamanda örgütün kendi amaçlarının gerçekleştiği oranda başarılı sayılır. Fakat örgüt çalışanlarının beklentilerinin tatmin edici düzeyde karşılanmaması veya örgütün gerçekleştirilmek istenen amaçlarından tavizler veriliyor olması gibi durumlar karşısında bile sessiz kalmak demek, örgüt için geçerli durumda var olan problemlerin daha da büyümesi demek olur. Örgütte rahatsızlık yaratan hususların yok edilmesi adına etkili ve yetkili kişilere ulaşmak dururken, söz konusu olan problemi çözmeye çalışmak veya problemle birlikte yaşamaya çalışmak veya bu duruma karşı sessiz kalmak gibi çözümler örgütü ve örgütün varlığını ileride tehdit edecek bir krizle karşı karşıya bırakabilecektir. Örgütler için şu hallerin şart ve elzem oluşundan bahsedilebilir: Ortak amaç etrafında toplanabilmesi, çalışanlarının eşgüdümlü hareket edebilmesi ve işbölümü yapabilmesi. Ve tüm bu ögeler ancak iletişimle mümkündür. Örgütte iletişimin var oluş koşulu ve ögesi olması ve bu bağlamda kilit birtakım rollere sahip olması dolayısıyla, örgütte iletişimin eksikliği demek, örgütü örgüt yapan niteliklere de zarar verir. Aynı zamanda örgüt çalışanlarının sessizliği seçmesi, örgütün iletişim kanallarının etkili çalışmaması demektir. Birbirlerinden habersiz durumdaki işbölümü birimleri isabetli kararlar alamaz ve çalışanlarının performansı ile birlikte etkililik derecesi de düşer. Bütün bunlara örgütsel sessizlik sebep olur[133].

---

[131] İnayet Pehlivan, ***İş Yaşamında Stres,*** 3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2008, s.42.
[132] Çakıcı, a.g.e., s.119.
[133] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.720.

Sağlıklı ve güçlü bir iletişim başarılı bir örgütün temel koşuludur. Çalışanlar ile yöneticiler arasında ve örgüt içinde güçlü bir iletişim olmaması demek, aslında sessizliğin olması anlamına gelir. Bu sessizlik de süreç içinde çalışanların duyarsızlaşmasına, yaptıkları işlere ve sorumluluklarına karşı ilgisizleşmelerine sebep olur. Olaylara kayıtsız durumdaki çalışanlar zamanla kendi işlerini iyi yapmamaya doğru giderler. Yapılan her kötü iş, örgütün para kaybı demektir. Yöneticiler bu durumda sadece parasal kaybı telafi yoluna giderler ve bununla birlikte sorunun kendisine çözüm aramazlarsa aynı kayıpla tekrar karşılaşırlar. Ve bu döngü sürüp gider[134].

Artan sessizlik bir örgüt için söz konusu olan sorunların saptanmasını, dolayısıyla çözüme kavuşturulmasını ve bu anlamda çözüm için farklı stratejilerin tanımlanmasını zorlaştırır. Bu da sürecin çok fazla uzaması demek olur. Örgütsel sessizliğin görüldüğü örgütlerde çalışanlar bu sessizliği örgütün her an ve her koşulda geçerli olan iklimi haline dönüştürdüğü zaman duyarsızlık ve tartışılmazlık meydana çıkar. Bunlar da örgütün sürekliliğini, değişimini, yenilenmesini ve değişen çevresel etmenlere uyumunu daha da zorlaştırır. Örgütün bu gibi sorunlarla karşılaşmaması adına adalet, iletişim ve tartışılabilirlik gibi olgularının güçlü durumda bulunması icap eder[135]

1.10. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

1.10.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Çakıcı ve Çakıcı (2007), üç adet şehir ve iki adet de resort otelin 310 çalışanına anket yöntemiyle gerçekleştirdikleri bir araştırma sonucunda araştırmaya katılan çalışanların %55"inin iş yaşamlarında en az bir kez sessiz kalmayı seçtikleri saptanmıştır. Sessiz kalmayı seçenler, seçmeyenlere oranla sessizliğin sonuçları hususunda daha endişeli bir tutum içinde bulunmuşlardır. Katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine göre sessizliğin algılanan sonuçlarının farklı olduğu belirlenmiştir[136].

---

[134] Carla Joinson, ***Recreating the Indifferent Employee,*** HRM Magazine, 1996, s.76.
[135] Slade, a.g.e., s.28.
[136] Ayşehan Çakıcı ve C. Çakıcı, ***Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma,*** Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21- 23 Kasım 2007, 481-489

Bildik (2009), özel bankalar ve kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer hizmet sektörlerinden olmak kaydıyla çok geniş bir çalışma alanından 1051 çalışan üzerinden anket yöntemiyle araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Bu çalışmayla etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu da saptanmış bulunmaktadır[137].

Karacaoğlu ve Cingöz (2009), araştırmalarını Kayseri'de altı özel sektör işletmesinde çalışan 121 kişi üzerinde anket tekniği ile gerçekleştirmişlerdir. Burada sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü ve çok zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bazda açık liderlik davranışı yaygınlaştığında ve adaletli uygulamalar arttığında çalışanların sessizliğe bürünme olasılıkları da düşmektedir[138].

Aşkun, Bakoğlu ve Berber (2010), sessiz kalma davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi İstanbul'daki iki büyük üniversitenin İşletme fakültelerinde görevli 83 akademisyen üzerinden yaptıkları araştırmayla ortaya koymuşlardır. Bu çalışma sonucunda; akademisyenlerin genelde sessiz kalmayı seçtikleri görülmüştür. Yönetsel performansın moderatör etkisi izlenmiş ve bu değişkenin de sessiz kalma üzerinde etkili olduğu saptanmıştır[139].

Bayram (2010), 315 akademisyen üzerinde yaptığı ve üniversitelerde örgütsel sessizlik isimli çalışmasında, üniversitelerde örgütsel sessizliğin görüldüğünü, idari görevi olmayan akademisyenlerin sessiz kalma oranının daha yüksek olduğu sonucunu saptamıştır. Akademisyenler çalışma olanaklarına ilişkin konularda, genel olarak "çok nadir" sessiz kaldıkları ve ayrıca kıdem yaş ve tecrübe arttıkça sessizlik davranışının da azaldığı saptanmıştır[140].

Taşkıran (2011), liderlik tarzının örgütsel sessizlikteki etkisi üzerine örgütsel adaletin rolünü belirlemek için İstanbul'daki otel işletmelerinde görevli 602 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğunu saptamıştır. Liderlik tarzının

---

[137] Bildik, a.g.e., s.1.

[138] Korhan Karacaoğlu ve Ayşe Cingöz, ***İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı,*** 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 698-705.

[139] Bilge Aşkun vd., ***Remaining Silen tor Not: Is Power Distance a Barrrier For Academicians?"***, International Conference on Social Sciences**,** 2010, 1-13.

[140] T. Yalçın Bayram, ***Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Abant İzzet Baysal Üniversitesi*** Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

örgütsel sessizliğe dair etkisi konusunda hem dağıtım adalet hem de uygulamaya ilişkin adalet algısının farklılaştırıcı işlevi olduğu gerçeğini saptamıştır[141].

Alioğulları (2012), tarafından yapılan ve örgütsel sessizlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmada, hazırlanan anket formu, Erzurum'daki ilaç dağıtım şirketlerinde ve devlet hastanelerinde görevli 256 personele (102 kişi ilaç dağıtım firmasından, 154 kişi hastanelerden) uygulanmış ve sonuçta örgütsel sessizlikle örgütsel vatandaşlık davranışının arasında negatif yönlü anlamlı ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Sonuçla incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin düşmesiyle örgütsel sessizlik seviyesinin arttığı saptanmıştır[142].

Kutlay (2012), araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Akdeniz Bölgesindeki üniversitelerde görevli ve anket uygulamasını kabul eden 291 araştırma görevlisi üzerinden bu çalışma yapılmıştır. Araştırmayla; araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinden örgütsel sessizlik düzeylerinin istatistiksel olarak etkilendiğine dair önemli sonuçlar elde edilmiştir[143].

Özgan ve Külekçi (2012), araştırmalarında üniversitelerdeki öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumları, sessiz kalma sebeplerini, bunun örgüte ve bireye etkilerini mercek altına almışlardır. Nitel araştırma desenlerinden durum çalışması uygulanan bu araştırmada iki üniversitede görev yapan 14 öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Yapılan analizlerle öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar; kendilerine haksızlık yapılması, fikirleri sorulmadan verilen kararların uygulanması, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmaması, fazladan iş yükü getirecek durumlar yorumlanmıştır. Bireysel, yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessizliği seçtikleri ve bunun hem kendilerine hem de örgüte olumsuz etkileri bulunduğu saptanmıştır[144].

Yanık (2012), örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişki ve bu ilişkinin eğitim örgütlerindeki etkisini görmek adına endüstri meslek lisesi ve ticaret meslek lisesinde

---

[141] Taşkıran, a.g.e., s.1.
[142] Alioğulları, a.g.e., s.1.
[143] Yusuf Kutlay, ***Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi***, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[144] Habib Özgan ve Ebru Külekçi, "Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri, ***e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi***, 2012, 3(4), 33-49.

görevli öğretmenlerin, çalıştıkları lise türüne göre, sessizlik ile güven arasındaki ilişkiye ilişkin algılarını belirlemek için bir araştırma gerçekleştirmiştir. İletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışında azalma görülmüştür. Ancak bununla birlikte, öğretmenlikte 16-20 yılı dolduranlar örgüt içi iletişimi daha çok önemsemektedirler. Öğretmenlikte 21 yıl ve üstü süre geçirenlerdeyse savunmacı sessizlik davranış daha fazla görülmüştür. Araştırmaya katılmış olan öğretmenlerden ticaret meslek lisesi öğretmenleri daha fazla uysal sessizlik davranışı sergilemekte oldukları saptanmıştır. Ayrıca bu davranışı sergileyen öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bekâr durumda oldukları saptanmıştır. Yine ticaret meslek lisesi öğretmenleri yöneticilerine güven duydukları zaman dışarıya karşı daha fazla prososyal sessizlik davranışı sergilemektedir. Ancak diğer taraftan örgüt yöneticilerinin öğretmenlere karşı duyarlılık düzeyi arttığında öğretmenlerin, dışarıya karşı prososyal sessizlik davranışlarında azalma olduğu saptanmıştır[145].

Kahya (2013) dönüştürücü ve etkileşimci liderlik yaklaşımı olarak ele alınan iki farklı liderlik anlayışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ortaya koymaya, bu ilişkiler üzerinde örgütsel güvenin işlevini sorgulamaya odaklanmıştır. Bu araştırma sonucunda da örgütsel güvenin, dönüştürücü ve etkileşimci liderlikle örgütsel sessizlik arasında görülen ilişkide anlamlı etkilerinin olduğu saptanmış durumdadır[146].

Daşçı (2014), ilköğretimde görevli öğretmenlerin algıları açısından, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışları arasında bulunan ilişkiye odaklanmıştır. Aksaray ili merkez ilçede bulunan 15 okuldaki 537 öğretmenden, 400 öğretmene ulaşılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar bakımından, okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzlarını orta düzeyde göstermekte bulunmuşlar ve dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirdikleri saptanmıştır; öğretmenler ara sıra yıldırmaya hedef olmaktadırlar; örgütsel sessizlik davranışlarını da orta düzeyde gerçekleştirdikleri saptanmıştır. Örgütsel sessizlik davranışları söz konusu ise, öğretmen algıları en fazla okul yöneticisine odaklanmış olmaktadır. Okul yöneticileri dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikleri zaman, öğretmenlerin yıldırmaya maruz kalma ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri de düşmektedir. İşlemci liderlik, yıldırma ve örgütsel sessizlik üzerinde, dönüşümcü liderliğe nazaran daha güçlü bir etkide bulunmaktadır. Ancak, yıldırmanın, dönüşümcü ve işlemci

[145] Yanık, a.g.e., s.2.
[146] Kahya, a.g.e., s.1.

liderlik tarzlarına oranla örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi anlamında daha güçlü bir özellik taşıdığı saptanmıştır[147].

İşleyici'nin (2015) Zonguldak'ta görevli öğretmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel sessizlik üzerine örgütsel adaletin etkisini demografik özellikler bakımından incelemiştir. Analiz sonucunda öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerine etkisinin %0.01 ve %0.05 dolaylarında anlamlı olduğu saptamasına ulaşılmıştır. Ancak bu ilişkinin yönüne ilişkin bir bilgi elde edilememiştir. Yaş, cinsiyet, kıdem, mezun olunan okul türüne göre ve çalışma süreleri gibi ifadelerin meydana getirdiği demografik özelliklerin, düşük seviyede örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasında ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmış bulunmaktadır[148].

Güvenli'nin (2014) gerçekleştirdiği çalışmada Ankara Sincan İlçe Emniyet müdürlüğünde görev yapan 150 güvenlik görevlisi üzerinden "örgütsel adalet ve tükenmişliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi'nin saptanması hedeflenmiştir. Analiz sonucunda örgütsel adalet algısının alt boyutları arasında görülen 'dağıtım adaleti' ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmış olsa da örgütsel adalet algısının diğer alt boyutlar arasında bulunan etkileşim ve bilgilendirme adaletiyle prosedür adaletinin arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır[149].

Ünlü ve arkadaşları'nın (2015) Balıkesir Bandırma'da görevli 350 öğretmenle gerçekleştirdikleri araştırmada öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algıları ile korumacı ve kabullenici sessizlik düzeyleri arasında pozitif yönlü, savunmacı sessizlik düzeyleriyle negatif yönlü bir ilişkinin varlığı saptanmıştır[150].

---

[147] Elif Daşcı, ***İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki,*** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[148] Kevser İşleyici, ***Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)***, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2015. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[149] Rabia Güvenli Demir, ***Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma,*** Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[150] Yavuz Ünlü vd., "Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki"***, Sakarya University Journal of Education***, 2015, 5(2), 140-157.

1.10.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik meselesini ilk defa ele alan yazarlardandır. Konuyu kavramsal boyutta ele alıp incelemişlerdir. Potansiyel sorunlara ilişkin düşünce ve görüşlerin, bilgilerin saklanmasının altında yatan önemli nedenlerin incelenmesi gerektiği tezini savunmuşlardır. Örgütsel sessizliğin neden ve oluşumuna dair bir model ortaya koymuşlardır[151].

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutu ile ele almışlardır. Sessizlikle algılanan adaletsizlik kavramları ilişkilendirilmiş ve böylece literatür taramasına dayalı çalışmayla adaletsizlik algısının sessizliğe neden olduğu gerçeği dile getirilmiştir. Bunun yanında, aynı zamanda örgütsel sessizliği oluşturup geliştiren örgütsel özellikler ile ilişkili bir model önerisi gerçekleştirilmiştir[152].

Dyne, Ang ve Botero (2003), örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele almışlardır. Sessizlik ve ses çıkarma tutumları üzerinde model ve öneriler geliştirmişler ve ayrıca, farklı sessizlik türleri ortaya koyarak, bunların bilimsel olarak ölçümlenmesine yönelik ölçek geliştirmiş bulunmaktadırlar[153].

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların paylaşmak istemedikleri konuların saptanmasına ve bazı zamanlarda da sessizliği tercih nedenlerini açıklamaya odaklanmışlardır. Danışmanlıktan ilaç sektörüne, mali hizmetlerden reklamcılığa dek çok çeşitli endüstride tam zamanlı olarak çalışmakta olan 40 çalışanla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların izole edilmekten korkmaları veya yöneticileriyle performans, gelir adaletsizliği, etik gibi konulara ilişkin düşüncelerini paylaşmaları durumunda kendilerini huzursuz hissetmelerinden ötürü örgütsel sessizliğe yöneldikleri belirlenmiştir[154].

Morrison ve Milliken'in (2003) çalışmalarında sessizlik olgusu ve sessizlik davranışlarının altında birçok nedenin varlığına odaklanmışlardır. Onlar açısından sessizliğin nedenlerin biri korku gerçeğidir. Araştırmacılara göre sessizliğin nedeni korku olabileceği gibi, insanların kabul görmeyen fikirleri, olumsuz birtakım haberleri

---

[151] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.1.
[152] Pinder ve Harlos, a.g.e. 338.
[153] Dyne vd., a.g.e., s.1359.
[154] Milliken vd., s.1453.

söyleyen olmak istememeleri veyahut da çalışma grubunun normları orijinli baskılar olabilir. Dikkat çekilen bir başka husus da örgütsel sessizlik davranışının yalnızca bireysel görülüp değerlendirilmek yerine, birçok kişiyi içine alan bir olgu diye düşünülmesi gerekliliği sonucu olmuştur[155].

Vakola ve Bouradas (2005) Örgütsel sessizlik konusunda gerçekleştirdikleri araştırmada çalışan sessizliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlar ve bununla birlikte, bölüm yöneticisi ve üst yönetimin sessizliğe dair davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucunu saptamışlardır[156].

Detert ve Ethan (2007) liderlik davranışı ile açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi mercek altına almışlardır. Sonuçta liderlik davranışının, özellikle en iyi performansı gösteren çalışanlar üzerinde, açıkça konuşmalarına vesile olması bakımından en önemli etken olduğu gerçeğini belirlemişlerdir[157].

Tangirala ve Ramanujam (2008) hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri incelemede mesleklerine duydukları bağlılık ve çalışma grubu, özdeşleşme ile çalışan sessizliği arasında oluşan ilişkiye odaklanmışlardır. Bu ilişkide prosedür adalet algısının moderatör rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır[158].

---

[155] Morrison ve Milliken, a.g.e., s.706.
[156] Maria Vakola and Dimitris Bouradas, "Antecedents And Consequences Of Organisational Silence: An Empirical İnvestigation", ***Employee Relations***, 2005, 27(5), 441-458.
[157] R. James Detert and R. Burris Ethan, "Leadership Behaviour and Employee Voice: Is The Door Really Open?", ***Academy of Management Journal***, 2007, 869-884.
[158] Tangirala ve Ramanujam, a.g.e., s.37.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İş tatmini kavramı 1930'da Neo Klasik dönemde Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu ışık deneylerinin ardından ilk kez görülen, insan duygu ve düşüncelerinin öneminin anlaşıldığı ve motivasyon kavramlarının gündeme geldiği dönem içinde ortaya çıkmış ve örgütsel davranış literatürü içinde yerini almıştır[159].

Wroom (1964) tarafından iş tatmininin, çalışanların duygularından ziyade rol algıları ile alakalı olduğu belirtilmiştir[160]. Christen ve arkadaşları (2006)'nın belirttiklerine göre iş tatmini çalışanların keyif çaba ve mutlulukları ile ölçülür. Bu da çalışanların ne derece takdir gördükleri ile alakalı olmaktadır[161].

İş tatmininin, performans ile paralel bir yapıda olduğu söylenebilir. İş görenlerin duygusal reaksiyonları iş tatmini şeklinde tanımlanır. İş görenlerin iş yerlerinde yaşadıkları duygulara iş tatmini doğrudan ilgilidir. Locke (1980) tarafından iş tatmini çalışanların işteki tecrübelerinin duygulara pozitif yansıması şeklinde tanımlanmıştır. 1980'lerin ardından iş tatmininin bir bölümünü duygusal tecrübelerin oluşturduğu kabul edilmiştir[162].

Çalışanın örgütü değerlendirmesi üzerine iş tatminin kavramsal boyutu temel almaktadır. Çünkü çalışanın iş tatmin düzeyini örgüt hakkındaki bilgi düzeyi etkilemektedir. Çalışanın iş ve işyeri ile alakalı duygularını ise iş tatmininin duygusal boyutu yansıtmaktadır. Son olarak iş tatminin davranışsal boyutu ise çalışanın örgüte karşı işe gelmeme, işe geç gelme, işten ayrılma niyeti gibi davranışsal tepkileri göstermektedir. Özellikle psikoloji ve yönetim alanında yapılan çalışmalarda incelenen konuların başında iş tatmininin davranışsal boyutu gelmektedir[163].

---

[159] Betül Ayça, "Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi Ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.40.
[160] Victor Wroom, ***Work and Motivation,*** Wiley, New York, 1964, s.87.
[161] Chrısten Markus, vd., "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory", ***Journal of Marketing***, 2006, 137-150.
[162] Ayşe A. Özdemir, "İş Tatmini, Pozitif/ Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi", ***Çalışma ve Toplum***, 2015, (3), s.49.
[163] Fısher Cynthia, Locke Edwin, ***"The New Look İn Job Satisfaction Research And Theory. Job Satisfaction"***, Lexington, 1992.

Literatürde iş tatminin tanımlamalarına bakıldığı zaman farklı tanımlar kullanılarak kavramın anlamlandırılmaya çalışıldığı görülmektedir. Genel anlamıyla iş tatminiyle alakalı tanımlar duygusal ve bilişsel kavramsallaştırma şeklinde iki boyutludur. İş tatminiyle alakalı diğer değişkenlerin durumu da iş tatmininin duygusal ya da bilişsel tanımlamasına gidilmesinden yani bu noktada yapılan bir ayırımdan etkilenmektedir[164].

Duygusal iş tatmininden bahsedildiğinde akılda daha evrensel bir kavram canlanmaktadır. Bilhassa Kalleberg (1977) tarafından bu noktaya dikkat çekilmekte ve çalışanın işine olan genel hisleri ile duygusal iş tatmininin alakalı olduğu söylenmektedir[165]. Başka bir tanımda duygusal iş tatmininin, belli bir işe yönelik küresel his olduğu vurgulanmaktadır. Bu özelliği dolayısıyla duygusal iş tatmini yazında araştırmacılarca çoğunlukla, genel, sonuç ve evrensel gibi kavramlar ile eş anlamlı şekilde kullanılmaktadır[166].

Diğer taraftan bilişsel iş tatmini kavramı, iş tatminini genel anlamından ziyade farklı boyutlarıyla irdelemektedir. Bilişsel iş tatmininde daha çok işin belli boyutlarıyla alakalı değerlendirmeler ön plandadır. Bundan dolayı duygusal yargıdan uzak şekilde bilişsel iş tatmininin dayanağı çeşitli kıyaslamalar ve şartların, fırsatların ve çıktıların değerlendirmesidir[167].

Locke (1969) tarafından iş tatmini çok daha detaylı bir algı, etkileniş ve değerlendirme süreci şeklinde görülmektedir. Bu bağlamda bireyin işi üzerine bir bütün halinde değerlendirme yapması sırasında çeşitli alt süreçlerin etkisi bulunmaktadır. Öncelikli olarak bireyler tarafından işlerinde karşılaşılan her durumun, her görevin ve her çıktının bir değerlendirmesi bilinç dışı olarak yapılmaktadır. Kişinin içerisinde olduğu durum ve amaçlarıyla bireyin içselleştirdiği değerleri ve standartları ve bunların öneminin arasında bireyin sahip olduğu duygusal mekanizma otomatik bir ilişki kurmaktadır. Aynı zamanda birey başına gelen ve gözlemlediği olaylar ve eylemleri ile de ilişki kurmaktadır. Bireyin uzun dönem amaçları da bu

---

[164] Thompson Edmund, Phua Florence T.T., "A Brief Index of Affective Job Satisfaction", ***Group and Organization Management,*** 2012, 37, s.276.
[165] Kalleberg Arne L, "Work Values and Job Rewards:Theory of Job Satisfaction", ***American Sociological Review***, 1977, 42, s.126.
[166] Thompson ve Phua, a.g.e., s.277.
[167] Moorman Robert H., "The Influence Of Cognitive And Affective Based Job Satisfaction Measures On The Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", ***Human Relations***, 1993, 6, s.762.

değerlendirmenin içindedir. İçinde olunan örgütsel bağlamdan da etkilenen değerlendirmeler, nihayetinde bireyin aklındaki iş tatmini şeklinde sonuçlanmaktadırlar. Anlaşılacağı üzere iş tatmini aslında bireyin kısa vadede oluşturmuş olduğu bir anlık düşünce şeklinden ziyade belli bir deneyimin neticesinde ulaşmış olduğu ve içerisinde pek çok etki ve değerlendirmeleri barındıran bir süreçtir[168].

2.2. İŞ TATMİNİNİN TARİHİ

İş tatmini kavramı 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından bir tanıma kavuşturulmuştur. Bu tanıma göre, "İş tatmini en düşük stres düzeyi ile en yüksek verimin elde edilmesi için çalışmak" şeklindeydi. 1920'li yıllara gelindiğinde ise Elton Mayo ve Arkadaşları bir çalışma yürütmüşlerdir Chicago Eestern isimli elektrik üzerine çalışmalar yapan bir şirkette başlatılan çalışmaların sonucunda Mayo fiziksel ortam ile ilgili faktörlerden sosyal ve psikolojik faktörlere eğilmiş ve teknik konulardaki atılımların iş ile ilgili bağlılık düzeyini düşürdüğünü ve işçilerin duygusal ve psikolojik iş verimlerinin düşünsel verimlilikten daha önce geldiğini öne sürmüştür. Örgütsel yapı içinde bulunan bir süreç olarak değerlendirildiğinde iş tatmini çeşitli psikolojik kuramlarla literatürde kendine yer bularak işçi sınıfının artık bir maliyet olarak değil de değerli bir varlık olarak görülmesi sonucunu doğurmuştur[169].

Pijama üreticisi olan Harwood isimli bir şirkette sürekli yapıla gelen yöntem değişikliklerin iş yerinde görev yapan kişiler üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu belirlenmiş ve çalışanların işe gelme konusunda isteksiz davranmalarına ve her fırsatta işe gelmemelerine neden olduğu, işten ayrılmak isteğinin arttığı gözlemlenmiştir. İkinci dünya savaşının ardından yapılan bu araştırmada ortaya çıkan bu olumsuzlukları giderebilmek adına çalışanların yönetimsel süreçlere ve alınacak olan karar süreçlerine iştirak etmelerinin önü açılmış ve böylece iş ile ilgili sahiplenme duygularının yükseldiği ve iş doyum düzeylerinin arttığı gözlemlenmiştir[170].

Judge ve Hulin 1993 senesinde iş tatmini ile ilgili yaptıkları çalışmalarda birbirinden farklı 3 yaklaşıma değinmiştir. İlk yaklaşımda iş tatmini içindeki davranışsal tutumlar, deneyimler ve kişilik özelliklerinden etkilendiği, diğer yaklaşımda toplumsal

---

[168] Locke Edwin A., "What İs Job Satisfaction?", ***Organizational Behavior And Human Performance,*** 1969, 4(2), S.312.
[169] Hüseyin Kantar, ***İşletmede Motivasyon***, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010, S.20.
[170] Hasan Tutar, ***Kriz ve Stres Ortamında Yönetim***, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.169.

statü içinde kişinin yaptığı işi öz benliği ile değerlendirmesi ve o işle ilgili kendini nerede gördüğünü analiz edebilmesi, son yaklaşımda ise bilgiyi işleme süreçlerinde kişinin iş ile ilgili geliştirdiği kişilik özellikleri ve hali hazırda bünyesinde barındırdığı kişilik özelliklerinin karşılaştırması ve kişiliği ile işinin uyumu ölçülür[171].

2.3. İŞ TATMİNİNİN ÖZELLİKLERİ

Sanayi devriminden sonra oluşan modern ekonomilerde ve pazarlama süreçlerinde bir şirketin güçlenmesi ve büyümesi o şirketin farklı birimlere ayrılmasına ve her birimin kendi içinde uzmanlaşarak süreci birlikte yönetmelerine neden olur. Bu bölünme ve uzmanlaşma sonunda bölümlerde çalışan kişiler sadece o bölümlerin çalışanı olurlar. Böylece bu kişilerin süreci sahiplenmelerini sağlamak ve güdülemek bölüm idarecisinin temel sorunu haline gelir. Buradaki ana hedef üretim süreçlerini mümkün olan en yüksek seviyeye çıkarmak ve çalışanların iş doyum düzeylerini yükseltmektir. Yukarıda da bahsedildiği gibi iş doyum düzeyleri çok farklı nedenlere bağlı olarak hızla değişen süreçler olduğu için bu tatmini sağlamak da sürekli bir çalışma ile mümkün olmaktadır. Durağan veya tek seferlik çalışmalar o an için doyum sağlasa da kısa bir süre için etkisini yitirmektedir. Bu bağlamda doyum ile ilgili yapılacak olan faaliyetleri zamana yayılmış ve uzun vadeli olarak planlanmış olması gerekliliği ortaya çıkar[172].

İş tatminini özellikleri Şimşek (1995) ve Tutar (2000) tarafından aşağıda yer aldığı gibi derlenmiştir[173,174]:

- İş tatmini iş hakkında geliştirilen farklı davranışsal yapıları gösterir. Bir başka ifadeyle işi yapanlar işin süreçlerinin bazı bölümleriyle ilgili pozitif davranışlara sahip iken diğer bazı süreçlere karşı negatif tutum içinde olabilir. Bu sebepten dolayı iş tatmini tanımlaması yapılmaya çalışılırken bu sürecin farklı boyutlarıyla ele alarak incelenmesi gerekmektedir.
- İş tatmininin düzeyi elde edilen sonuçların ne kadar beklenen sonuçlar olduğu konusuyla orantılı olarak farklılaşır.

---

[171] Enver Aydoğan vd., "Devlet Hastanelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin İş Tatminlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ampirik Çalışma: Trabzon İli Örneği***", Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi***, 2011, 21, S.121.
[172] Çiftyıldız Kemal, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara Iso 500 Firma Örneği. T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2015, S.44**. (Yayımlanmış Doktora Tez*i).***
[173] Levent Şimşek , "İş Tatmini", ***Verimlilik Dergisi,*** 1995, S.92.
[174] Tutar, a.g.e., S.170-172.

- İş tatmini iş ile ilgili içinde bulunulan ruhsal durum için bir duygusal cevaptır. Nesnel açıdan ölçülemez ancak gözlemlenebilir. Sadece çalışanın kendisi tarafından anlatılabilir.
- İş tatmini psikolojik bir süreç olduğu için devamlı bir değişim içindedir. Doyum düzeyi yükselebilir veya düşebilir. Bu düzey değişiklikleri seri bir şekilde meydana gelebilir. Durum böyle iken bir kişinin iş tatmini sağladığını düşünerek veya bunu merkeze alarak planlamalar yapmak veya süreçleri yönetmek işin sonucunda olumsuz sonuçlara yol açabilir.
- İş tatmini bir biri içine girmiş birçok sürecin ve psikolojik mekanizmanın birbirlerinde etkilenmesi sonucu meydana gelen bir olgudur.

2.4. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN ETKENLER

2.4.1. Örgütsel Faktörler

İş tatminine etki eden örgüt yapısı ile ilgili etkenler şöyle sınıflandırılabilir:

İşin Niteliksel Özellikleri

Fiziki iş ortamının çalışan kişiye verdiği iş tatmini işin niteliksel özelliklerine ve işin çalışanın gözünden nasıl görüldüğü gibi etkenlere bağlıdır. İşten alınan haz, çalışanın kişilik özelliklerine ve becerilerine uyumlu olması doyum düzeyini pozitif yönde etkiler. İşin niteliksel olarak doyuma etki eden üç özelliği vardır. Bunlar özgürlük, yetenek ve iş farklılıklarıdır. Becerilerine bakılarak veya bazı özel durumları göz önüne alınarak işe başlayan kişilerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sıradan, tekdüze bir çalışma ortamı, yapılan çalışmaların değer görmediğinin hissedilmesi, iş yükünün aşırı olması, işe başlama ve bitiş saatlerindeki belirsizlikler tatmini düzeyini negatif yönde etkiler. Bu gibi olumsuz durumların tersi gelişmeler de iş doyum düzeyini pozitif yönde etkileyecektir[175].

Maaş

Maaş çalışan kişilerin yaptığı iş karşılığında aldığı maddi karşılıktır. Çalışan bu maaş ile kendisi ve ailesinin gereksinimlerini karşılar ve birikim yapar. İş yapan kişiler için bu kavram bir gelir, bir statü göstergesi iken şirketler için ciddi bir gider kalemidir.

[175] Ö. Faruk İşcan, M. Kürşat Timuroğlu, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", ***İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi***, 2007, 21(1), S.255.

İş ortamında personel değerlendirme ve maaş belirleme kriterlerini resmi kaynaklar (enflasyon ve faiz oranları, asgari ücret) ve çalışanın kişisel özellikleri ve becerileri belirler. Kişinin beklediği maaşı elde edememesi iş ile ilgili doyum düzeyinin düşmesine, güdülerinin azalmasına ve veriminin düşmesine yol açar. Ayrıca kişi işi sahiplenmez ve bulduğu ilk iş fırsatında o işten ayrılır[176].

İş Yeri ve İş İle İlgili Şartlar

Çalışanın işe uygunluğu ile ilgili sağlık durumu, ortam güvenilirliği, konforunu sağlayacak fiziki koşulları sağlamak her ne kadar işin sahibinin çalışanları için bir görevi olsa da insani sorumluluk gereği bunları yapıyor olmasının iş tatmini üzerine olumlu katkıları olmaktadır. İş sahipleri çalışanlar için gerekli şartları (minimum ortam sıcaklığı, yeterli düzeyde ışıklandırma, temiz hava akışını sağlayacak havalandırma sistemleri, hava ve çevre kirliliği ile ilgili yaptığı çalışmalar, güvenlik ile ilgili önlemler, iş kazaları ile ilgili önlemler, sosyal alanlar, ulaşım imkanları) sağlamak için çalışmalar yaptıkça çalışanların da iş doyumlarının arttığı gözlemlenmiştir[177].

Yönetimsel Etkenler

Yönetim kademesi ile çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının açık ve net olması gereklidir. Bu iletişim kanallarının etkileşim düzeylerini yükseltmek adına katılımcı, uyumlu, otoriterlikten uzak, yakınsayıcı özelliklerde olması önemlidir. Yönetim kademesi ile çalışanlar arasındaki iletişim süreçlerinde yaşanan aksamalar veri eksikliğine yol açar ve bu da verimliliğin düşmesine ve iş doyumsuzluğuna neden olur. Bununla birlikte çalışanların iş tatmini ve işe olan aidiyet duygu düzeylerinin yükselmesi için yönetim kademesinin şeffaf ve adaletli olduğunu anlamaları gereklidir. Hiyerarşi içinde başlatılan iletişim süreçlerinde belirli bir tutarlılık düzeyinin olması ve her çalışana eşit mesafede durulması önemlidir. Bu noktada maaş tek başına güçlü bir etken olsa da iş yerindeki üst pozisyonlara geçme ve terfi konusunda da hak gözetir bir tutum içinde olunmalıdır[178].

---

[176] Mehmet Güven vd., "Çalışanların İş Ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasında İlişkiler: Bir Alan Çalışması", ***Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi,*** 2005, 12(1), S.131.
[177] İşcan Ve Timuroğlu, a.g.e., S.256.
[178] Merve Özaydın, Ömer Özdemir, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, 2014, 6(1), s.256.

İş Güvencesi

Çalışan kişilerin hayatlarını sürdürmeleri için belirli miktarlarda maaş alması noktasında iş güvencesi kavramı önem kazanır. İş kazası sonucu fiziki yetersizlikler veya yaşa bağlı iş görememezlik durumları, iş yerinin kapanması ihtimali gibi ihtimaller iş tatmininin önünde engeldir. Çalışan kişi iş göremezlik durumlarında işletmesinin kendisine destek vermesini bekler. İş yerinde bu konularla ilgili güven duygusunun gelişmesi çalışanın iş doyum düzeyini yükselten bir etken olarak karşımıza çıkar[179].

İş Gücü Devir Hızı

İşten çıkarma, işe alma süreçlerinin kısa süreli olduğu ve bu nedenle çalışanların sürekli yer değiştirdiği işletmelerdeki bu durum iş gücü devir hızı olarak tanımlanır. Bu tür işletmelerde çalışanların iş ile ilgili güvencelerinin olmaması ve gelecekleri ile ilgili belirsizlikler sahiplenme duygusunun önüne geçer. Bunun iki önemli sonucu işletme kültürünün zedelenmesi ve iş doyum düzeyinin düşmesidir. Ayrıca bu durum iş yeri disiplini açısından da sorun teşkil edebilir[180].

2.4.2. Bireysel Faktörler

Yaş Faktörü

İşletmelerde yaş ile ilgili durum iş yerinde çalışma süresi ile değerlendirilir. Yaş ve çalışma süresi aynı yönlü bir bağ içindedir[181]. Kurum aidiyeti ile ilgili kriterler incelendiğinde iş yerindeki daha uzun süre çalışmış olan eski çalışanların işe yeni girenlere göre daha fazla sahiplenme duygusu taşıdığı gözlenmiştir. Bu durumun en önemli sebebi işe yeni girmiş genç ve doğaları gereği dinamik bir yapıda olan bireylerin daha kazançlı ve tatminkar bir iş bulma arayışlarıdır. İşletmede bulunan ileri yaştaki kişilerin daha fazla ödül ve doyum ihtiyaçları da bir gerçektir. Ödül ve doyum

---

[179] Mehmet Gülmez, İbrahim Taylan Dörtyol, "Parakendecilik Sektöründe İşgören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma", ***Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 2009 7(2), s.31.

[180] E. Ayşe Temel, "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma", ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** 2009, 23(3), s.41.

[181] Tamer Gündoğan, Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009, s.20. **(Uzmanlık Yeterlilik Lisans Tezi).**

gereksinimleri karşılandığında bu kişilerin işletmeyi sahiplenme düzeyleri artmaktadır[182].

Bu durumun bir sebebi de yaşı ilerleyen kişilerin aynı şartlarda ve aynı doyuma sahip bir başka iş bulmalarının zorlaşmasıdır. Bulundukları işletmede elde ettikleri statü ve maddi olanakları yeni bulacakları bir işte elde edemeyeceklerini düşünürler. Bu bağlamda yaşı ilerlemiş bireylerin işletmeye karşı iki farklı sahiplenme duygusu geliştirdiğinden bahsedilebilir. Bunlardan biri psikolojik sahiplenme. Burada duygular ön plandadır. Diğeri ise devamlılık sahiplenmesidir. Burada da yukarıda da bahsedildiği gibi bir başka işte aynı tatmini ve statüyü elde edememe kaygısıdır. Yaşı ilerlemiş bireylerin gençlere göre daha fazla bağlılık ve sahiplenme duygusu içinde olmalarının sebepleri şöyle sıralanabilir[183]:

i. Çalışan kişiler işletmede ne denli uzun süre çalışırsa o denli statü elde etme şansı yükselir. İşletmede statü elde etmek ve yaş ve iş yerindeki çalışılan süre ile orantılıdır.

ii. Yaşı ilerlemiş bireyler cazibeli ve kazançlı işlere risk gördükleri gerekçesiyle geçiş yapmak istemezler. Genç çalışanlarda ise bu durum tersinedir.

iii. Yaşı ilerlemiş bireyler iş yerindeki birçok işe ve konuya, işletme kültürüne hakim oldukları için iş süreçlerinde daha verimli olarak iş doyumlar düzeylerini yükseltirler. Bu nedenle çalıştıkları kurumu daha fazla sahiplenirler.

Bu maddelerden yola çıkarak denilebilir ki; genç bireylerin yaşı ilerlemiş bireylere kıyasla iş değiştirme ve işten ayrılma kararları daha sık ve hızlı olabilir.

Cinsiyet Faktörü

Cinsiyet ile ilgili etkenlere bakıldığında kadınlar ve erkekler arasında işletmeye sahiplenme konusunda anlamlı bir bilimsel veri elde edilememiş ancak yine de farklı fikirler ileri sürülmüştür. Bu çelişkili durumun temel sebebi, toplumda bulunan cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklanan, kadınların erkeklere oranla daha zorlu şartlarda çalışmaları ve önlerine daha fazla engel çıkarılması gösterilebilir. Bu engellere

[182] Gonca Kılıç, Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s.77. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

[183] Emine Gözen, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s.55-56. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

rağmen statüye sahip olabilen kadınların işletmelerini daha fazla sahiplendikleri görüşü öne sürülmüştür[184].

İşletmelerde cinsiyete bağlı olarak oluştuğu düşünülen diğer bir düşünce ise kadınların iş değiştirme hızlarının erkeklere oranla daha yavaş olmasıdır. Bu durumun da nedeninin engellere bağlayan düşünce bu engellerin kadınların motivasyonu ve sahiplenme duygusunu arttırdığını savunmaktadır. Bu görüşe ters bir fikir de kadın çalışanların işletme ile ilgili hedef ve duygularının aileleri ile ilgili olan hedef ve duygularından daha az olduğunu ve bu nedenle kadınların işletmeyi sahiplenme düzeylerinin erkeklere göre daha az olduğu görüşüdür[185].

Kişilik Faktörü

Kişilik özellikleri kalıtımsal ve çevresel etkenlerle oluşan ve ilk yetişkinlik dönemine kadar hızla değişip şekillenen ancak yetişkinlik döneminden itibaren çok az değişim gösteren bir olgudur. Yetişkinlik döneminden sonra kişiliğin değişmesi için bireyin hayatında olağanüstü bazı olayların meydana gelmesi gerekir. Bireylerin iş hayatına atılmaları yüksek bir ihtimalle yetişkinlik dönemi faaliyetidir. Bu yüzden işe başladıkları dönemlerde zaten şekillenmiş ve olağanüstü durumlar hariç değişmeyen kişilik özellikleri ile yaşamlarına devam ederler. Her ne kadar iş yeri ve kişinin sahip olduğu kişilik özellikleri birbiri ile etkileşim içinde olsa da her ikisi de birbirlerine uyum gösterirler[186],[187].

Kişilik özelliklerine göre şekil alan bir diğer süreç de iş seçeneklerinin değerlendirilmesidir. Kişilik özelliklerine uygun mesleklerin seçilmesi ve yapılması doyum düzeyini yükseltecek bir unsurdur. Sosyal yönü güçlü olmayan içe dönük kişilik özelliklerin sahip olan bir kişinin masa başında ve insanlarla fazla iletişim kurmasını gerektirmeyen işler yapması o kişinin işini sevmesini ve bu işten elde ettiği doyum düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır. Dışa dönük, iletişim kurmayı seven, sosyal özellikler sahip kişileri de masa başına vermek o kişiyi mutsuz edecek ve iş tatminini azaltacaktır[188].

---

[184] Gündoğan, a.g.e., s.22.
[185] Ahmet Tayfun vd., "Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi***", Kamu-İş Dergisi***, 2008, 9(4), S.4.
[186] Sezai Türk, ***Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini,*** Gazi Kitabevi, İstanbul, 2007, S.79.
[187] Gökhan Ateş***, Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetler Komutanlığında Uygulama***. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005, S.101. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[188] Nursel Telman, Pınar Ünsal, ***Çalışanın Memnuniyeti***, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004, s.63.

Eğitim Faktörü

Eğitim etkinlikleri iş yeri tarafından organize edilen ve görevli personelin iş ile ilgili veya özel yaşamlarıyla ilgili davranışsal ve bilişsel tutum değişikliğine yol açmak için organize edilir. Eğitim ile ilgili çalışanların düzeyleri kişilerin iş yeri ile ilgili sahiplenme ve doyum düzeyleri arasında olumsuz bir etkileşim olduğu anlaşılmıştır[189].

Yapılan çalışmalar bu negatif yönlü etkileşimin sebebini şöyle açıklar. Çalışan kişilerin eğitim düzeyleri arttıkça elde edebilecekleri işlerle ilgili alternatiflerinin de arttığı buna bağlı olarak işletmeden daha yüksek beklenti içine girdikleri bu beklentilerin de doyum ve sahiplenme düzeyini olumsuz etkilediği savunulabilir. Bununla paralel olarak eğitim seviyesindeki artış kişilerin işletmeye değil de işe karşı daha sorumlu olduklarını ve benimsediklerini göstermiştir. Ortaya atılan bu tezler eğitim seviyesi yüksek bireylerin işletme aidiyet duygularını doğrudan etkilediğini gösterir[190]. Bu tezleri destekleyen farklı bilimsel çalışmaların varlığının yanında kimi araştırmacılar bahsi geçen iki etkenin (eğitim ve sahiplenme) birbirleriyle yeterli ölçüde kıyaslanamayacağını ve yapılacak kıyaslamaların da bilimsel olmadığı görüşüne yer vermişlerdir. Çünkü bu iki etken dışında işletmeyi sahiplenme olgusunun daha birçok etken tarafından etkilendiği öne sürülür[191].

2.5. İŞ TATMİNİ KURAMLARI

2.5.1. Eşitlik Kuramı

Adams (1963)' ın yaptığı çalışmalarla şekillenen bu kuram aynı zamanda güdülenme kuramı olarak da adlandırılabilir. Bu kuramda iş tatmini ile ilgili önemli özellikler açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kurama göre işletmelerde görev yapan kişiler diğer çalışanlarla kendilerini kıyaslayarak buna göre bir doyum düzeyi

---

189 Ebru T. Sabuncuoğlu, "Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", ***Ege Akademik Bakış Dergisi***, 2007, 7(2), S.615.

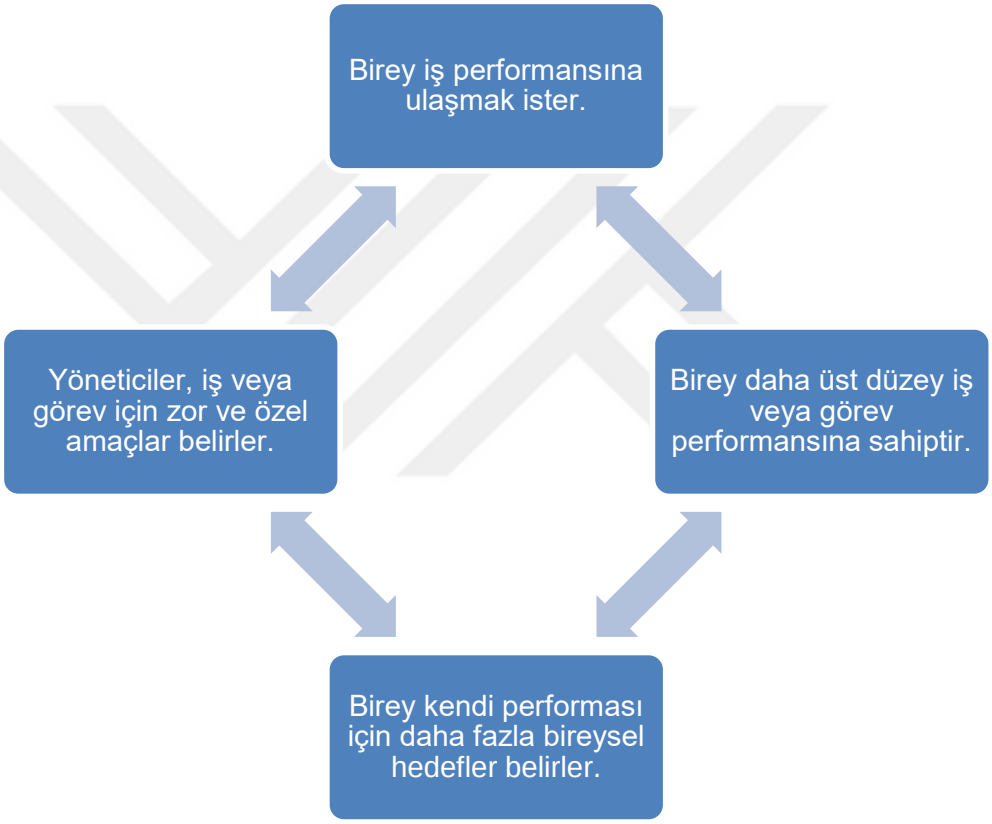
190 Atalay İrfan, ***Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek,*** Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, S.79. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

191 Özcan Burcu, ***Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme,*** Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008, s.18. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

geliştirmektedirler. İş yerinde eşit ve adaletli bir yönetim ve işleyiş var ise iş tatmini de yüksektir tezini savunur[192].

2.5.2. Öz Yeterlilik Kuramı

Öz Yeterlilik kavramı kişilerin karşılaştıkları sorunlara karşı kendilerini gördükleri yer olarak açıklanabilir. Yani bir iş ile ilgili kişinin başarırım diyebilmesi o kişinin o işe karşı öz yeterlilik güdüsü geliştirdiğini gösterir. Öz yeterlilik kavramını kişilik özellikleri, iş ile ilgili bilişsel ve duygusal donanım ve beceriler oluşturur[193].



Şekil-5 Hedeflerin Birleşik Sonuçları ve Performansta Öz Yetkinlik[194]

Çalışanlar kendilerine verilen sorunlarla (hedef - amaç) başa çıkmak için harcayacağı eforu hesaplar ve ona göre bir çalışma şekli belirler. Bu çalışma şeklinde içsel olan başarabilme güdüsü ise öz yeterlilik olarak tanımlanabilir.

---

[192] Mccormıck J. Ernest, Ilge R. Daniel, ***Industrial Psychology***, Prentice Hall, New Jersey, 1980, S.307.
[193] Avey James, vd., "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?" ***The Journal Of Applied Behavioral Science,*** 2008, 44, S.53.
[194] Robbıns Stephen P., Judge Timothy A., ***Organizational Behavior***, 2012, s.216.

2.5.2. Pekiştirme Kuramı

Kişilerin hedefledikleri noktalar onlara davranışsal boyutta etki ederek yönlendirir. Yapılan bir çalışmadan elde edilecek çıktılar ve ulaşılacak olan sonuç kişinin duygusal veya fiziksel olarak hoşuna gidecek bir sonuç ise o kişi o çalışmasını yapmak için daha fazla efor harcayacaktır. Bunun tersi durumlarda da o çalışmadan kaçınmak için çareler arayacaktır[195].

Pekiştirme kuramı, bireylere sunulacak olan çıktıların veya sonuçların onların hoşuna gitmesi veya gitmemesi üzerine çalışmalarda yoğunlaşmış ve bu durumu açıklama gayreti içine girmiştir. Bu kuramın tezine göre kişilerin eylemleri beklenmeyen çıktılara neden olduğunda görmezden gelinebilir veya elde edilmesi gereken çıktılara neden olduğunda ise ödül ile bu davranışın tekrarı konusunda teşvik edilebilir. Bu şekilde ödüllendirilen her bir tutumun tekrarında istekli olunacaktır. Bu kurama göre çıktısından hoşlanılmayan tutumlarla ilgili bir ceza sisteminin olmaması gerekir[196].

2.5.3. Beklenti Kuramı

Victor Vroom (1964)'un çalışmaları sonucunda ortaya atılan bu kuramın savunduğu teze göre kişiler, elde etmek istediği sonuca yönelik olarak ne tür faaliyetler içine girmesi gerektiğini ve ne kadar efor harcaması gerektiğini bilir. Bu bilinç düzeyi onu karşısına çıkacak muhtemel sorunlara karşı koruyucu bir işlev görür. Bu kuram çalışanların hem kişisel gelişimleri sonucu statüye kavuşmaları hem de işletme içindeki davranışlarını doğrudan etkileyen unsurları araştırır[197].

Diğer bir anlatımla, beklenti kuramı önceden belirlenmiş bir davranışsal tutumun kişiyi amacına ulaştırmak için ortaya çıkan bir olgudur. Bu yüzden sonuca ulaşılınca davranışın ortadan kalkması gereği geçicidir. Bu kurama göre tutum, beklenti ve değerlerin çarpımı olarak değerlendirilir[198].

---

[195] Çiftyıldız, a.g.e., s.57.
[196] Şimşek, a.g.e., s.206.
[197] Duygu Altuğ, ***Örgütsel Davranış***, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997, s.88.
[198] Robbins vd., a.g.e., s.217.

2.5.4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow (1954)'un geliştirdiği gereksinimler hiyerarşisi kuramı; "kişilerin güdülenme yapısının merkezinde gereksinimlerin olduğu ve bu gereksinimlerin karşılanması amacıyla harekete geçildiği savına dayanan kuramdır. Bu kuramda bahsi geçen gereksinimler 5 farklı sınıfta değerlendirilmiştir. Bu sınıfların her biri birbirini takip eder ve tamamlar niteliktedir. Gereksinim karşılandığı anda o gereksinim ile ilgili güdü etkisini kaybeder[199].

Kuramda geçen bu gereksinimler; "fizyolojik gereksinimler, güvenlik ile ilgili gereksinimler, toplumsal gereksinimler, statü ve saygı gereksinimi ve öz benlik gereksinimidir[200],[201].

Bu kuramın tezine göre en alt kademedeki gereksinim giderilince bir üst gereksinimin giderilmesi için arayışlar ve çabalar başlamaktadır. En üst basamağa gelene kadar bu durum böyle devam etmektedir. En alt basamaktan en üst basamağa doğru fizyolojikten ruhsala doğru bir gidiş söz konusudur. Maslow (1954)'ün geliştirdiği bu kuram sadece iş yaşamı ile ilgili değildir ve bireyin hayatı boyunca karşılaştığı bir olgudan bahseder. Bu nedenle bu kuramı sadece iş tatmini bağlamında değerlendirmek yanlış olabilir. Kuram tüm yaşam ile yakından bağlantılı genel bir kuramdır[202].

2.5.5. Çift Faktör Kuramı

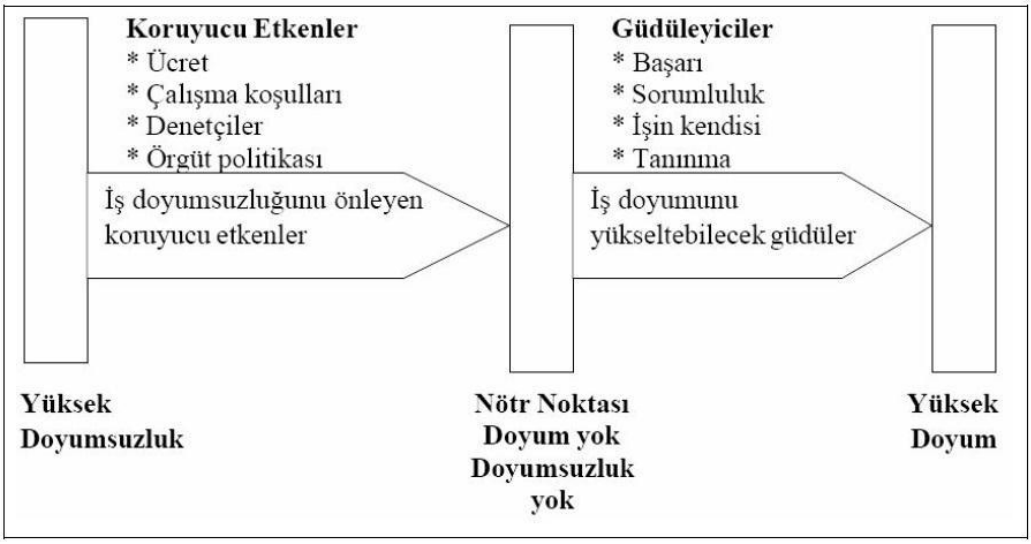
Herzberg ve arkadaşlarının (1996) oluşturdukları iş tatmini kuramı çalışan bireylerin kişisel deneyimlerinden etkilenmiştir. Çalışan bireylere iş yerinde nelerden hoşlandıkları ve nelerden mutlu oldukları ile ilgili sorular sorulmuş ve gelen cevaplara göre mutluluk etkenleri bulunmaya çalışılmıştır. Bunun tersi de yapılmış ve onları iş yerinde nelerin mutsuz ettiği ve nelerden hoşlanmadıkları ile ilgili çalışma yapılmıştır.

---

[199] Seray Toksöz, Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma, T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2015, S.40-41. **(Yayımlanmış Doktora Tezi**).
[200] Maslow Abraham, ***A Theory Of Human Motivation***, Penguin Books, London, 1970, S.27.
[201] Johns Gary, Saks M. Alan, ***Understanding And Managing At Work, Organizational Behaviour***, Addison Wesley Longman, Toronto, 2001, S.138.
[202] Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, ***Örgütsel Davranış***, Ekin Basım Yayın, Eskişehir, 1996, S.166.

Bu iki çalışmanın sonuçlarına göre iş yerindeki doyum düzeyini nelerin etkilediğini bulmaya çalışmışlardır[203].

Herzberg (1996) iş tatmini kavramını içten gelen ve dış etkilerden etkilenen olmak üzere iki farklı boyutta ele almıştır. İçten gelen etkiler güdülenme, ruhsal durum, dış etkiler ise hijyen etkeni olarak tanımlanmıştır. Güdülenme konusu kişinin öz benliği ile hijyen konusu da iş yerinin fiziki durumu ile ilintilidir. Hijyen etkeni gibi fiziki etkenler işin sahiplenilmesi ve iş yerine karşı aidiyet duygusunun gelişmesi için en önemli etkenlerin başında gelir. Bu etkenin içine fiziki çalışma koşulları, diğer iş arkadaşları ile iletişim ve etkileşimleri, maaş ile ilgili konular ve iş sağlığı ile ilgili konular dahil edilebilir. Bu koşullardaki iyileşmeler iş tatminini olumlu yönde etkiler[204].



Şekil-6 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı[205]

2.5.6. Cornell Modeli

Smith, Kendall ve Hulin (1996)'in ortak araştırmaları sonucu ortaya atılmış olan bu kuramda iş tatmini kavramı çalışan kişilerin işleri ile ilgili içinde bulundukları duygusal durum olarak savunulmuştur. İş ile ilgili ortaya çıkan bu duyguları etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir[206];

- iş deneyimi,

[203] Türk, a.g.e., s.85.
[204] Nilay Kaya, ***İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama***, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.28**. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[205] Canan Çetinkanat , ***Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu***, Anı Yayıncılık, Ankara, 2009, s.19.
[206] Toksöz, a.g.e., s.43.

- İş yerindeki adaletli yaklaşım,
- İş yerinin çalışan gözündeki algısal değeri.

Bu kuram referans çerçevesi kavramını merkeze alır. Kişinin herhangi bir konuyla ilgili fikir sahibi olması ve o konuyu kendi gözlemlerine dayanarak değerlendirmeye çalışması referans çerçevesi tanımının kaynağıdır. Öz benliği ile oluşturduğu algısal bütünlük kişinin işe karşı olan beklenti, maaş, statü olanakları gibi algısını da şekillendirir.

2.6. İŞ TATMİNİNİN İŞ ORTAMINA SAĞLADIĞI FAYDALAR

İş tatmini olgusunu yapısal olarak işletme kademelerine iyi uyarlamış şirketler bunun pozitif yönde etkilerini görmektedirler. İş tatmini düzeyinin yüksek seviyede olması bir şirket için iş süreçlerinin veriminin artması, iş gücü devrinin yavaşlaması, işletmeye karşı olan aidiyet duygusunun yükselmesi gibi elde edilmesi istenilen durumları meydana getirmektedir[207].

Ticari işletmeler günümüz ekonomilerinde verimliliği en üst düzeye çıkarmak ve diğer rakipleriyle rekabet edebilmek için çalışanların ne denli önemli olduğunu anlamaya başladıkları ölçüde onlara daha fazla değer vermeye başlamışlardır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak çalışanlar da işletmeyi sahiplenerek daha fazla iş tatmini sağlamışlardır. Bu iki yönlü süreç her iki tarafa da pozitif etki etmekte ve iki taraf arasındaki iletişimin kalitesini en üst düzeye taşımaktadır. Bu noktada genel kabul gören "çalışanların iş doyumlarının performansa pozitif yansıyacağı görüşü" benimsenmiştir[208].

İş tatmini düzeyinin işin fiziki ve duygusal yapısına katacağı büyük katkılardan biri de moral ve motivasyon seviyeleri ile çalışanların birbirleri ile etkileşim ve iletişim düzeylerinin yükselmesidir denilebilir[209].

---

[207] Dilaver Tengilimoğlu, "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", ***Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi***, 2005, 1(24), S.29.
[208] C. Gazi Uçkun vd., "Otel İş Görenlerinin İş Doyumlarının Önemi Ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama", ***Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,*** 2004, 1, S.42.
[209] Figen Sevimli, Ö. Faruk İşcan, "Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", ***Age Akademik Bakış Dergisi***. 2005, 5(1-2), s.59.

2.6.1. Yüksek Moral Sağlama

İşletme yapısı içinde şartların uygun olması ve sonucunda elde edilecek olan iş tatmininin işletmenin faaliyet süreçlerine olumlu katkı yapacağı bir gerçektir. Kişiler üst düzey moral ve motivasyon seviyeleri ile işletmesine ve yaptığı işin kendisine karşı pozitif geri bildirimler verecektir. Bu pozitif geri bildirimler bir sarmal halinde çalışanın kendisine de yeniden iş tatmini olarak geri dönecek ve onu iş için daha fazla güdüleyecektir. Burada önemli olan nokta daha önce de bahsedildiği gibi iş tatminini sağlayan etkenlerin sürekliliğidir. Kişilerin işleri ile ilgili endişe duymadıkları güvenli bir ortamda iş yaşamlarını sürdürmelerine ve iş doyumlarını yaşamalarına müsaade edilmelidir[210].

Moral, motivasyon ve iş tatmini arasında sıkı bir ilişki ve etkileşim olduğu konusunda bazı çalışma sonuçları mevcuttur. İş tatmini kavramı moral ve motivasyon ile yakından ilgisi olmasına rağmen farklı değerlendirilebilmektedir. Moral olgusu bir işletme veya yapı veya bir grup için varılmak istenen hedefe yönelik istekli ve bilinçli bir şekilde organize olabilme yeteneğidir. Moral ve İş Tatmini kavramlarının bir araya getiren ortak nokta ise çalışan kişilerin işleriyle ilgili meydana getirdikleri pozitif yaklaşım ve düşünme biçimleri olmasıdır. Bununla birlikte iş tatmini işin geçmiş ve şimdiki süreçlerini kapsar. İşin ileriki dönemleriyle ilgili bir oluşumu yoktur. Moral - Motivasyon kuramı ise daha çok işin yapılmamış, gelecekteki kısımları ile ilgilidir[211].

2.6.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması

İşletmede çalışan kişilerin yaptıkları işleri tam olarak içselleştirebilmeleri ve ulaşmaları beklenen verim düzeyine ulaşmalarının ve bunu yaparken de iş tatminini yaşayabilmelerinin bazı ön koşulları vardır. Çalışanın yaptığı iş ile ilgili mali, toplumsal ve ruhsal tatmini sağlaması gerekir. Yönetim kademesinde görev alanların çalışanlara bu duyguları yaşatmak sorumluluğunun onların asli görevlerinden biri olmalıdır. Bunun sonucunda da çalışanın iş yerine karşı olan aidiyet, sahiplenme ve güdülenme duyguları artacaktır[212].

---

[210] Erol Eren, ***Yönetim ve Organizasyon,*** 9. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009, s.197.
[211] Mustafa Özarslan , ***Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma***, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2010, s.113. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[212] Sevimli ve İşcan, a.g.e., s.59.

Çalışanların iş doyumları yapısal manada çok yararlı olabilmektedir. Dünya çapında ün yapmış ve başarıya ulaşmış şirkete bakıldığı zaman bu işletmelerin her şeyden önce çalışanların mesleki doyumlarını elde etmeleri yönünde çalışmalar gerçekleştirdiklerini görebiliriz. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini ile ilgili geliştirilecek süreçlerin bireylerin işi daha fazla sahiplenmeleri ve verimlerinin maksimum düzeye çıkmasının önünü açacağını söylemek yerinde olacaktır. Bunlara ek olarak bu süreçlerin geliştirilmesi işletmede iş gücü devrini oldukça yavaşlatacak bir faktör olarak değerlendirilmelidir[213].

2.6.3. İş yerinde Bütünleşme

İş tatmini kavramının yapısal noktada yararlarından biri de çalışanın iş çevresiyle bütünleşmesi ve birliktelik olgusunun çalışanın benliğine yerleşmesidir. Bunun sonucunda hem bir yapı olarak işletme hem de çalışan olarak birey kazançlı çıkar. Bu durum her iki tarafa da katkı sağlarken iş süreçlerinin de gelişmesinin önünü açar. Çalışanların yapı ile bütünleşmesi çalışanların birbirleri ile aralarında etkileşim ve yardımlaşmanın artma eğilimi gösterdiği ve iş tatmini seviyesinin ve işe gelme oranlarının üst düzeyde olduğu ve buna karşılık işe gücü devir hızının da en düşük seviyede olduğu bir çevre yaratır[214].

Çalışan kişiler iş yeri misyonu ve vizyonu ile kendi amaçlarını ne denli üst düzeyde örtüştürebilirse o denli verimli bir iş yaşamı sürdürürler. İşlerin her bölüm içinde koordineli şekilde yürümesi işin hızını ve verimliliğini de arttıracak ve iş tatmini da buna paralel olarak artacaktır. İş yerindeki bölümler arasında yıkıcı rekabet yerine yapıcı bir rekabet ortamı oluşturmak süreç boyunca aksaklıkları ve yavaşlamaların da önüne geçecektir. Bu durum aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişimin ve etkileşimin de kalitesini arttıracaktır[215].

---

[213] Querstein Vernon vd., "The Situational Occurences Theory Of Job Satisfaction", ***Human Relations,*** 1992, 45 (8), S.867.
[214] Oktay Mahmut, ***İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş***, Der Yayınları, İstanbul, 1996, S.290.
[215] Erdoğan İlhan, ***İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış***, İ.Ü. İşletme Fak.Yay. İstanbul, 1996, S.16.

2.7. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN SONUÇLARI

2.7.1. İş Gücü Devri

İş ile ilgili becerisi olan, bilişsel donanıma sahip kişilerin iş yerinden ayrılarak bir başka yerde çalışmak istemeleri birçok iş yerinin önemli sorunlarından biri durumundadır. İş gücü devir hızı çalışanların işletmeler arasındaki bu geçişi işletmede çalışan kişilerin birbirleriyle oranlanması ile ortaya çıkan bir rakamsal veridir. İş doyumsuzluğu ve iş gücü devri arasında doğru orantı vardır. İş tatminine erişemeyen çalışanlar iş gücü devrine neden olmakta ve devir hızının yükselmesinin önünü açmaktadırlar[216].

Bahsedilen doğru orantı gereği bir işletmede devir hızının yüksekliğinin o işletmede çalışanların iş tatminine erişememeleri anlamına geldiği söylenebilir. Birçok araştırmacının yaptığı bilimsel çalışmalardan elde edilen verilerden bir genelleme yapılacak olursa[217,218,219] iş doyumsuzluğun önemli çıktılarından biri de iş gücünün işi temelli bırakması sonucuna ulaşılır[220].

İş ile ilgili doyum düzeyi yüksek seviyedeki kişilerin iş yerlerini bırakma ve işten ayrılma isteklerinin çok düşük seviyede olduğu da elde edilen veriler arasındadır. İş doyumsuzluğu işin bırakılmasının en önemli nedenleri arasında ilk sıradadır. İnsanlar iş ortamında işletmelerine verdikleri emeğin karşılığını görmek isterler. Bu maaş ve doyum şeklinde olur. Yaptığı işten zevk almayan ve o işi sevmeden yapan kişilerin işi bırakmak istemeleri doğal bir sonuçtur. Bu tip durumlarda işletmenin olağan iş süreçlerinde aksamalar ve kesintiler yaşanabileceği gibi işe devam eden çalışanlar üzerinde de olumsuz yönde etki etmektedir. Bu sürecin olumsuz çıktılarından biri de yeni işe girecek olan kişilerin şirket kültürüne adapte olmaları ve iş ile ilgili yeterliliğe erişmeleri için geçirecekleri sürenin uzun olmasıdır. Bu bağlamda gerçekleştirilecek olan oryantasyon etkinlikleri hem ekonomik olarak şirket üzerine bir yük bindirir hem de zaman kaybıdır[221].

---

[216] Murat Koçoğlu, "Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi", ***Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi***, 2015, s.22.
[217] Koçoğlu, a.g.e., s.23.
[218] Türk, a.g.e., s.90.
[219] Sevimli ve İşcan, a.g.e., s.52.
[220] Keser Aşkın, ***İşe Güdülenme Ve İş Tatmini***, 4.Baskı. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2015, S.99.
[221] Türk, a.g.e., s.98.

2.7.2. İşe Yabancılaşma

İş yerlerinde sıklıkla görülen yabancılaşma olgusunun temeli de iş doyumsuzluğuna dayanmaktadır. Çalışanların istedikleri sonuçlara erişememeleri ve sonucunda ortaya çıkan duygusal çöküntüler, iş yerinin fiziki ortamı ve çalışma koşulları kaynaklı stres de buna sebep olarak gösterilebilir[222]. Çalışanların kendilerini iş yerinde yalnız hissetmeleri, kendilerine ve işlerine karşı soğukluk hissine kapılmaları ve verdiği emeğin karşılığını alamama gibi durumların sonucunda iş doyumsuzluğu meydana gelebilir ve bu da doğrudan yabancılaşmanın yolunu açar.

Çalışılan yerlerde eğer çalışma şartları istenilen düzeyde değilse çalışanlar işletmelerine karşı yabancılık hissetmekte ve bu da işi sadece maaş için yapılır bir süreç haline getirmektedir. Bu durum da iş tatminini olumsuz etkilemekte ve işletmenin varmak istediği amaçlara varamaması sonucunu doğurmaktadır[223].

Çalışan kişilerin iş tatmininin gerçekleştirilmesi için bazı kriterlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu kriterler[224]:

- Performansının takdir görmesi ve bunun farkında olunduğunun bilinmesi.
- Adaletli bir maaş ve derecelendirme sistemi.
- İşletme için önemli olduğunun hissettirilmesi.
- İş yerine karşı aidiyet duygusu.
- İş yerindeki yönetimsel süreçlere katılması.
- Bireysel olarak hedeflediği konuma ulaşmasının sağlanması.
- Şikayetçi olduğu konularla ilgili adil davranılması.
- Olumlu bakış açısına sahip yöneticiler.
- Çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine karşı dürüst olması.
- Olağanüstü değişikliklerle ilgili iletişim ağlarının açık ve erişilebilir olması.
- Bireysel sorunlarla ilgili yönetimsel yardım ve çözüm mekanizması.

---

[222] Nülüfer Şahin," Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir, 2007, s.68. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**
[223] Feyzullah Eroğlu, ***Davranış Bilimleri***, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, S.337.
[224] Şahin, a.g.e., S.668.

2.7.3. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık

Çalışma saatleri ile ilgili geç kalma durumları her işletmede olabilecek normal bir süreçtir. Çalışma saati başladıktan sonra gelmek olarak kısa bir tanımı yapılabilir. Devamsızlık ise çalışanın işi bırakmadığı halde iş yerine gelmemesi olarak tanımlanabilir. Devamsızlık olgusu olağan koşullarda işe devam etmesi gereken kişilerin farklı söylemlerle işe gelmekten kaçınmaları olarak açıklanır ve tamamen önüne geçilebilir bir durum değildir[225]. Bununla birlikte kontrol edilebilir bir olgudur. Sağlık sorunları veya özel yaşam ile ilgili mazeretler devamsızlık ile ilgili en sık kullanılan bahanelerdir. Bunun yanı sıra bazı nedenler de devamsızlık için bahane olabilmektedir. Bu nedenler[226];

- Meslek hastalıkları ve kazalar,
- İş koşullarının zorluğu ve saatlerin uzun olması,
- İş yerinde doyum hissedememe,
- İş yerinde benlik algısının gelişememesi,
- Çalışanın işyerinde kendisini değersiz hissetmesi,
- Çalışma yerlerine ulaşmakta yaşanan sorunlar,
- Meteorolojik olaylar,
- Farklı bir iş arayışı içinde olma.

İş ile ilgili devamsızlık ve işi bırakma eğilimi kavramlarına ortak bir isim olarak "işten geri çekilme" (job withdrawal) de denilebilir. İşten geri çekilme tutumu kişinin iş yerinde bulunması gereken durumlarda orada olmaması veya onun temelli işi bırakması eylemlerini içerir. Yapılan araştırmalarda araştırmacıların elde ettiği birçok bilimsel veride ortak nokta işten geri çekilme tutumunun iş doyum düzeyinin düşüklüğünden sonra ortaya çıktığıdır. İş tatmini ile işten geri çekilme tutumu arasında negatif bir orantı vardır. İş tatmini yüksek olan bireylerin işten geri çekilme davranışı göstermekten kaçındıkları çalışmalarda elde edilen verilerdendir. İş tatmini düşük olan bireylerin ise iş yerine gitmekten kaçındıkları, iş yerine gitmemek için çeşitli bahaneler ürettikleri veya iş yerine geç kalmak için çabaladıkları tespit edilmiştir. Bu noktadan

---

[225]A. Banu Somuncuoğlu, "***Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama",*** T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.75**. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[226] Gülümser Keskin, "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", ***Verimlilik Dergisi***, 1997, 2, s.150.

bakıldığın iş tatmini elde edemeyen çalışanın tek amacı iş yerinde geçirdiği süreyi en aza indirmektir[227].

2.7.4. İşten Ayrılma

İşten ayrılma kavramını açıklamak için birçok etkeni bir arada incelemek gereklidir. İşten ayrılma davranışının birçok nedeni olabilir. Sayılan bu nedenlerin biri veya daha fazlası bir arada bulunabilir. İşten ayrılma nedenler şöyle sıralanabilir[228]:

- Maaş yetersizliği
- Yükselme imkanı bulunmaması
- Çalışılan ortamın fiziki koşulları
- İş yerinde kabul görememe
- Emeklilik
- Mecburi sebeplerle şehir değiştirme

Bu maddelerden de anlaşılabileceği üzere çalışan bir kişinin kadroda kendine yer verilmesinin ardından mecburi veya isteğe bağlı bazı nedenlerle işten ayrılması olarak açıklanabilecek iş gücü devri, kimi durumlarda kontrol edilebilen bir değişken iken kimi durumlarda kontrol edilemeyen bir olgu olarak karşımıza çıkar. İşletme sahipleri veya personel yöneticileri bu değişkenlerin kontrol edilebilen yönleriyle alakadar olmakta ve bu değişkenler üzerinde etkili olmaya çalışmaktadır. Bu tür işten ayrılmaların en aza indirilebilmesi için ilk olarak çalışanın yaptığı işten ve iş yerinden aldığı tatminin seviyesinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu noktada çalışan kişiye inisiyatif verilmeli ve yaptığı iş ile ilgili bazı yetkiler sunulmalıdır[229].

İşi bırakma ve iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda bu iki değişken kıyaslandığında işi bırakma ve iş tatmini arasında ters orantı olduğu görülmüştür. İş tatmini düşük olan kişiler daha fazla işten ayrılma tutumu içine girmektedirler[230]. İş bırakma ile ilgili süreçler işletmede en çok ustalık ve deneyim gereken işlerde soruna yol açmaktadır. Çünkü işten ayrılan deneyimli ve becerikli çalışanın yerine gelen kişiyi o beceri ve deneyim seviyesine yükseltmek hem maliyetli hem de uzun zaman gereken bir iş olarak ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak asıl büyük olumsuzluk işten ayrılan deneyimli ve becerikli kişinin aynı işi yapan bir rakip işletmede işe başlaması

[227] Keser, a.g.e., 2015, s.100.
[228] Somuncuoğlu, a.g.e., s.76.
[229] Şahin, a.g.e., s.65.
[230] Şahin, a.g.e., s.67.

olabilir[231]. Çünkü kişi işten ayrılırken birçok bilgi ve beceriyi de yanında götürerek yeni işletmeye avantaj sağlarken ayrıldığı işletmeye de büyük bir dezavantaj olacaktır.

2.8. İŞ TATMİNİYLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.8.1. İş Tatmini İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Değerli (2010) tarafından yapılan incelemeyle Marmara Bölgesi'nde mevcut üniversitelerde ve genel olarak akademik örgütlerde algılanan örgüt kültürü tipini tespit etmek ve algılanan bu kültürün iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında, örgüt kültürü tipleri şeklinde tespit edilmiş hiyerarşi, pazar, adhokrasi ve klan kültürleri ile iş tatmini arasında bulunan ilişkileri incelenmiştir. Yönetim ve çalışma arkadaşları boyutlarından duyulan tatminin klan tipi örgütlerde yüksek seviyede olduğu, terfi ve ücret boyutundan duyulan tatmininse en fazla adhokrasi tipi örgüt kültüründe oluştuğu örgüt kültürü tiplerinin iş tatmininin her boyutu ile ayrı ayrı ilişkisi değerlendirildiğinde görülmektedir. Klan tipi örgütlerde işin kendisi boyutundan duyulan tatmin de öne çıkmaktadır. Çalışmadan alınan verilere göre örgütte akademik personelin iş tatminini adokrasi ya da klan türü bir yapının yükseltmesi mümkündür[232].

Sat (2011) tarafından, bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik ve iş doyum seviyeleri araştırılmıştır. İş doyumu ile bazı demografik değişkenlerin arasında yapılmış olan araştırmada yaş, çalışma süresi ve statünün yükselmesiyle iş doyumunun arttığı görülmüştür. İş doyumunu, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi değişkenlerin ciddi derecede etkilemediği tespit edilmiştir. Gelir seviyesi ve hizmet süresine göre tükenmişlik seviyesinin farklılaştığı, tükenmişlik ile bazı demografik değişkenlere bakıldığında görülmektedir. Çalışanların tükenmişlik seviyelerinde, diğer demografik değişkenlere göre ciddi bir farklılığa rastlanmamıştır. İnceleme sonucunda banka çalışanlarının iş doyum düzeyleri ile tükenmişlik seviyelerinin arasında olumsuz bir ilişkiye ulaşılmıştır[233].

---

[231] Mıtchell R. Terence, Larson James, ***People İn Organization:An Introduction To Organizational Behavior***, Third Edition. Mc Graw Hill Book Comp., Singapore, 1987, s.142.

[232] Alper Değerli, "***Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma"***, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

[233] Sultan Sat, "***Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme"***, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

Tekingündüz (2012) tarafından, iş tatmin boyutları, örgütsel güven boyutları ve bazı kişisel niteliklerin (cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma süresi, çalışılan bölüm, medeni durum, gelir), örgütsel bağlılık boyutları üzerine etkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte bazı kişisel niteliklere (eğitim, meslek, toplam çalışma süresi, gelir) göre çalışanların, örgütsel güven, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin gösterdiği farklılığın belirlenmesi istenmiştir[234].

Somuncuoğlu (2013) tarafından, psikolojik güçlendirme ile iş tatmini arasında bulunan ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini ve toplam iş tatmininin psikolojik güçlendirme alt boyutlarından anlam, yetkinlik, otonomi ve etki faktörlerinden olumlu yönde etkilediği ve psikolojik güçlendirmeden iş tatmininin olumlu yönde etkilediği görülmüştür[235].

Akbolat, Yılmazer ve Tutar (2014) tarafından Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilen araştırmada, konaklama işletmelerindeki 253 kişi üzerinde iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde mobbingin etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışanların mobbing algısı ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük, iş doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. İş tatminiyle mobbing arasında ters ve işten ayrılma niyetiyle mobbing arasında doğrusal yönlü bir ilişki vardır. İş tatminiyle işten ayrılma niyetinin arasında da ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Mobbing unsurunun, işten ayrılma niyetine olumlu yönde bir etki yapmasına karşın iş tatminine olumsuz bir etkisi mevcuttur. Araştırma sonuçları, çalışanların mobbing algısının, düşük seviyede olmasıyla beraber özel yaşama yönelik yıldırma, görevin yapılmasına yönelik yıldırma ve kişisel gelişimin engellenmesine yönelik yıldırma faktörlerinden daha fazla etkilendiğini göstermektedir[236].

2.8.2. İş Tatmini İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Castillo ve Cano (2004) tarafından yapılan çalışmada, iş tatminin tek maddeli ve çok maddeli ölçeklerinin uygunluğu incelenmiştir. İnceleme sonucunda, genel olarak fakültenin işinden memnuniyet duyduğunu ancak kadın fakülte mensuplarının

---

[234] Sabahattin Tekingündüz, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.**(Yayımlanmış Doktora Tezi).**
[235] Somuncuoğlu, a.g.e.
[236] Mahmut Akbolat vd., "Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", ***Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi***, 2014, 3(3), 1-17.

erkeklerden daha az memnun olduklarına ulaşılmıştır. Fakülte açısından en motive edici nitelik “İşin kendisi” etkeni iken en az motive edici özellik ise “çalışma koşulları” olarak belirlenmiştir. İş tatmini ile demografik niteliklerin kuvvetli ilişkisinin bulunmadığına ulaşılmıştır. Tüm hijyen etkenlerinin ve iş motivasyonunun belirli bir ölçüde ya da büyük bir ölçüde mesleki tatminle alakalı olduğuna varılmıştır[237].

Mamiseishvili ve Rosser (2011), tarafından iş tatminiyle fakülte verimliliğinin arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada üniversitelerindeki öğretim, iş memnuniyeti ile ilgili hizmetler ve araştırma alanlarındaki verimlilik araştırılıp konseptleştirilmiştir. Mesleki verimlilik tatmin ilişkisi amacıyla teorik ölçek motivasyon teorileri içinden beklenti temelli teori ve öz-belirleme teorilerine dayandırılmıştır. Sonucunda, yapısal eşitlik modeli, artan lisans öğretimi ve hizmet verimliğinin, fakültedeki iş tatmini arasında ciddi derecede olumsuz bir ilişkinin var olduğuna ulaşılmıştır. Yüksek eğitim kurumlarının, çalışanlarına daha çekici bir çalışma alanı sağlayabilmeleri ve işlerinden duydukları memnuniyetlerini sürdürebilmeleri için ödül yapılarını, değer sistemlerini ve fakülte işlerinde mevcut beklentilerini yeniden düşünmelerinde yarar vardır[238].

[237] Castillo J.X., Cano J., "Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty", ***Journal Of Agricultural Education***, 2004, 45 (3), 65-74.
[238] Ketevan Mamıseıshvıllı, Rosser J. Vicki, "Examining The Relationship Between Faculty Productivity And Job Satisfaction", ***Journal of The Professoriate***, 2011, 5 (2), 100-132.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ STRESİ

3.1. STRES KAVRAMI

Stres canlı organizmaların fiziki ve psikolojik olarak tehdide maruz kalmaları veya zorlu durumlar içinde bulunmaları sonucunda ortaya çıkan davranışsal sonuçlara verilen ortak ad olarak tanımlanabilir. Tehdit veya zorlu durumla kaldığı zaman canlı organizma öz benliğini savunma güdüsüyle harekete geçer ve bu tehlikeyi bertaraf etmek için eylemler içine girer. Bu organizmanın doğal bir tepkisidir. Bu tepkinin ortaya çıkması tehdit karşısında organizmanın savaşmak veya kaçmak arasında kaldığı ve bir tanesine karar vererek sonuçlandırdığı bir süreçtir. Canlı organizma eğer tehdidi yok edebileceğine inanırsa onunla savaşır ve yok eder. Eğer onu yok edemeyeceğini düşünürse de kaçar ve kendini korur[239].

Günümüzün endüstri toplumlarında gündelik yaşamın içine giren ve sıklıkla kullanılan "stres" kelimesi insanoğlunun var olduğu günden bu yana az ya da çok var olan bir olgudur. Özellikle son dönemde stres ile ilgili gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda stres ile nasıl başa çıkılması gerektiğinin çalışıldığı görülmektedir. 21. yüzyılın zorlu, aşırı rekabetçi, ve aşırı performans gerektiren çalışma şartları stres kavramını her bireyin hayatına öyle ya da böyle sokmuş ve bu kavram artık insanların başa çıkmaları gereken ve sağlığı tehdit eden ciddi bir sorun halini almıştır[240].

İçinde bulunduğumuz yüzyılda başıboş gezen işsiz insanlardan, profesörlere ve hatta sanatçılara kadar herkesi içine alan stresli yaşam döngüsü insanları uzaklaştıran bir görev üstlenir olmuştur. Artık insanlar birbirlerinden uzaklaşan ve gittikçe bireyselleşen hayatlarına anlam ararken bu durum onların iş ile ilgili süreçlerdeki verimlerini ve iş doyumlarını da düşürmekte, beden sağlıklarına zarar

---

[239] Ülkü Tekgöz, ***Futbol Hakemlerinin İş Stresi, İş Tatmini ve Yaşam Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: 3. Bölge Hakemleri Üzerinde Bir Araştırma,*** T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2011, s.3. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[240] Susan Cartwrıght, Cary L. Cooper, ***Managing Workplace Stress,*** Sage Publications, London, 1997, s.3

verir hale gelmektedir. Stres insanları çepeçevre saran ve tüm hayatları boyunca sonuçları olacak bazı sorunlara yol açabilen komplike bir yapı durumundadır[241].

3.1.1. İş ve Stres İlişkisi

Doğaları gereği iş ile ilgili süreçler belirli düzeyde zorluk, iç içe geçmişlik ve çözülmesi gereken problemleri bünyesinde barındırır. Bünyesinde barındırdığı bu içerik ve özelliklerin az ya da çok olması stresi yok etmez. Aksine kimi durumlarda işin zorluk derecesinin yüksek seviye olmaması bile kendine özgü bir stres oluşturabilir. Bu bağlamda bakıldığı zaman iş stres eşitliği sonucuna ulaşılabilir. Tüm bu anlatılanlara rağmen halen birçok farklı iş için net tanımlamalar yapılabilmiş durumda da değildir. Hal böyleyken iş süreçleri kişilerde farklı tepkilerle karşılanabilir. Bu noktada halledilmesi gereken görev (problem - iş) ve stres arasında dört farklı etkileşimden bahsedilebilir[242]:

- Doğrudan işin kendisi stres oluşturan bir kaynak konumunda bulunabilir. İşi yapacak olan bireyde o bireyin kişilik özelliklerini ve becerilerini zorlayan bir etkiye sahiptir.
- İşin kendisi dışında oluşabilen stres kaynakları işin belirli aşamalarında etkili olabilir.
- İnsanlar iş süreçlerinde ortaya çıkması muhtemel bazı riskli ve stresli olayları yok etmek veya etkisini minimize etmek için çaba sarf edebilir.
- İşin çıktısı ile ilgili muhtemel başarısızlık durumunda veya başarı düzeyinin düşmesi ile ilgili bir durumda stres kaynağı olabilir. Yani işin kendisi stres kaynağı olabileceği gibi stresi ölçen bir yapıya da bürünebilir.

Bu dörtlü sınıflandırma stres ve iş başarısı arasında bir etkileşimin varlığını ispat eder niteliktedir. Burada etkileşim kelimesinin kullanılmasının amacı aradaki ilişkinin nadiren de olsa zaman zaman ters yönlü işleyebilmesidir. Nadir durumlarda stres iş başarısının sonucuna olumlu etki edebilmektedir. Kişi ve grup başarısını ve elde edilmesi gereken çıktıların kalite düzeyini yüksek tutmak için stres yönetimi devreye girmektedir. Stres yönetimi ile süreç içindeki stresin yoğunluk derecesi kontrol altında tutularak olumsuzluk oluşturabilecek noktalarda sürece doğrudan müdahale şansı da elde edilmektedir. İş hayatındaki stres çalışanların duygusal ve fiziksel baskı altında

---

[241] Yücel Ertekin, ***Stres ve Yönetim***, Todai Yayını, Ankara, 1993, s.7.
[242] Vildan Bağ, ***Gazetecilerde İş Stresi: Balıkesir İli Yerel Basınında Çalışan Gazetecilerin İş Stresi Kaynaklarına İlişkin Bir Uygulama***, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012, s.16. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

hissetmelerine bunun sonucunda da iletişim süreçlerinde bozulmalara neden olur. Öte yandan stres verimi ve çıktı kalitesini düşürdüğü için dolaylı yoldan süreç maliyetini yükseltir ve çalışanların iş doyumu ile ilgili seviyelerini düşürür[243].

İş koşulları ve iş ortamının kalite düzeyini yükseltmek adına neler yapılması gerektiğine dair bazı kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir[244]:

- İş başlangıcından bitişine kadar birey tarafından arzu edilen şekliyle yapılabilmesi için gereken fiziki ortamın sağlanması;
- İş süresinde yapılan eylem ve etkinliklerin insanların fiziki ve ruhsal sağlık durumlarına olumsuz etkisinin olmaması;
- Ruhsal noktada kişinin işi yaparken kendini kötü hissetmemesi ve iş doyumunu sağlayabilmesi için gereken nitelikte olması;
- İş süreçlerinin işi yapan kişinin bilişsel veya fiziksel gelişimine olumlu etki etmesi;
- Toplumsal kurallara göre işin kişisel ve toplumsal kriterlere uygunluğu.

American Institute of Stress (Amerikan Stres Enstitüsü) tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen bilimsel verilere göre bir mesleğin stresli sayılabilmesi için şu kriterlere sahip olması gerekir[245]:

- Gündelik yaşamsal sorunları olağan şekilde çözebilmeyi zorlaştıran veya tamamen engelleyen meslekler; emniyet güçleri, askerler ve hava trafiği kontrolörü meslekleri gibi.
- Doğası gereği çalışanın iş ile ilgili kontrol mekanizması geliştiremediği meslekler; Çağrı merkezi işi, sekreterya mesleği, mağaza kasiyerliği, danışma masaları gibi. Bu tür işlerin ortak özelliği doğrudan bireysel iletişim süreçlerinin etkin şekilde kullanılması ve psikolojik olarak yıpratıcı ve iş süreçleri gereği işi yapan kişinin doğrudan karar süreçlerine katılamadığı meslekler.
- Fiziksel olarak üst düzeyde güç ve efor isteyen meslekler: Demir işçiliği, hamallık, kot taşlayıcılığı gibi.
- Zamana karşı yarışılan ve riske girilmesi gereken meslekler: Savaş gazeteciliği, borsa brokerliği gibi.

---

[243] Ertekin, a.g.e., s.25.
[244] Bağ, a.g.e., s.17.
[245] Acar Baltaş, Zuhal Baltaş, ***Stres ve Başa Çıkma Yolları***, Remzi Kitabevi, 22.Baskı, İstanbul 2004, s.62.

3.1.2. Örgütlerde Stres Oluşumu

İnsanoğlu var olduğu günden bu yana tarih içinde kişisel gereksinimlerini elde edebilmek adına bir araya gelerek güçlerini belirli bir alana kanalize etmek zorunda kalmışlar ve bu şekilde bireysel olarak üstesinden gelemeyecekleri birçok işi başarabilmişlerdir. Bir araya gelerek ve güçlerini birleştirerek çok zor olan ileri başarabildiklerini gören insanoğlu bu durumu toplumsal yapılar kurmaya doğru evirerek örgütsel yapılar oluşturmuşlardır. Çağımızda insanlar artık iş veya özel yaşamında vaktinin çok büyük bir bölümünü örgütlü yapılar içinde geçirir duruma gelmiştir. Örgütsel yapılarla bu kadar iç içe girmiş şekilde yaşamını sürdüren insanların içinde bulundukları yapılara bir şey katmaları ve bunun örgüt içinde kalmanın bir ön koşul olması nedeniyle örgütsel etkileşim ve iletişim de çok daha önemli hale gelmiştir[246].

Örgütler ve stres olguları bir arada düşünülünce ayrı ayrı yüklendikleri anlamlardan çok daha farklı bir anlamsal yapıya kavuştukları görülür[247]. Stres, daha çok kişiye özgü kişisel değerlendirmeler ve tutumlar sonucunda ortaya çıkar bir olgudur. Bu soruna bu yönden bakıldığı zaman örgüt stresi nedir sorusu yerine hangi olayların veya tutumların örgüt içinde daha çok stres yarattığı sorusu öne çıkmaktadır. Denilebilir ki stres, bireysel tutumların çevresel etkenlerle bir araya geldiği zaman ortaya çıkan sonuçları kapsayan bir kavramdır. Kavramsal açıklama yönüyle konuyu ele aldığımızda stres kaynağı olan bir olgunun birçok farklı etkenin birbiri ile etkileşmesine bağlı olduğu görülebilir. İlk olarak kişinin stresli durumu algılaması ve farkında olması gerekir. Daha sonra bu stres içinde elde edilmesi gereken sonuçlara ve çıktılara nasıl ulaşılabileceği anlaşılmalıdır. Bu süreçler sırasında kişi becerileri, işin süresi, çıktılara bağlı elde edeceği ödülü koordineli şekilde kullanamadığı noktada stres süreci başlar[248].

Mc Grath (1976) örgütsel yapılarda stresin ne tür basamaklardan geçerek meydana geldiğini "Stres Çemberi Modeli" ile anlamaya çalışır. Bu modelde stres

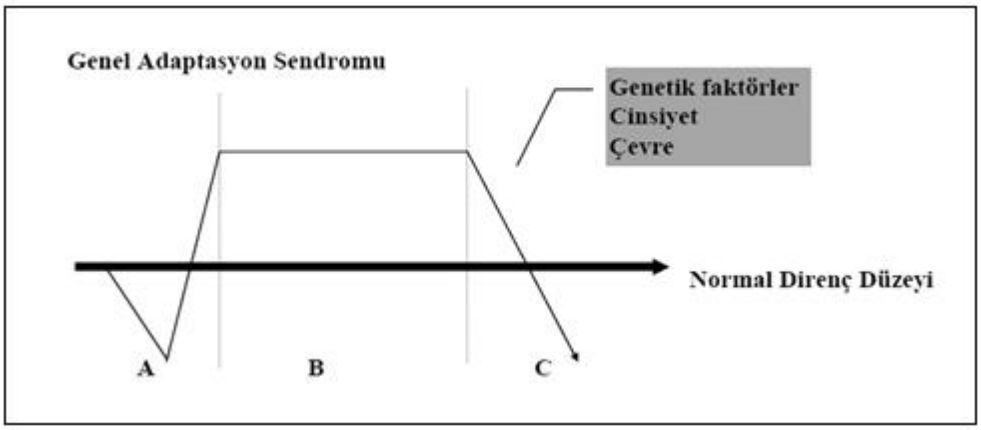
---

[246] Zeki Güler vd., ***İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama,*** T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2010, s.16.
[247] Ertekin, a.g.e., s.11.
[248] Özcan Şükrü***," İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma",*** T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008, s.23. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

süreci birbirini takip eden dört ana bileşenden oluşan dışa kapalı bir çember şeklinde betimlenir. Çember bireyin içerisinde yer aldığı toplumsal çevresi ile ilintili bazı durumlarla başlar. Bahsi geçen durum birey tarafından istenmeyen bir çıktıya yol açabilecek şekilde algılanırsa stres başlar ve kişi bu durumda ya kaçmayı ya da savaşmayı tercih etme yoluna gider. Burada duruma karşı geliştirilen yanıt eylemi hem kişi hem de süreç için bazı sonuçlara yol açar[249].

3.1.3. Stresin Aşamaları

Canlı bir organizmanın stres duygusu içinde olup olmadığının görülebilmesi Selye (1974) tarafından geliştirilen "Genel Uyum Sendromu" çemberine bakılabilir[250]. Bu döngüsel çemberde açıklanan stres süreci üç basamaktan oluşur. Bu basamaklar A) Alarm düzeyi B) Direnç düzeyi ve C) Tükenme düzeyi olarak sınıflandırılabilir.



Şekil-7 Selye'nin Genel Uyum Sendromu veya Genel Adaptasyon Sendromu (GAS)[251]

Alarm Düzeyi

Kişi strese neden olacak bir olgu ile karşı karşıya kaldığında vücut alarm vererek kendini savunma mekanizmasını devreye sokmaya çalışır. Bedende fiziki ve kimyasal değişimler baş gösterir ve hormon düzeylerinde oynamalar oluşur. Beyin vücuda

---

[249] Ahmet Arıkanlı, Bekir Ulubaş, ***Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları***, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Ankara 2004, http://www.tarimpersonel.gov.tr/organizasyon /yayinlar/bekirulubasKitap.doc (Erişim tarihi: 10.11.2017).
[250] Önder Barlı, ***Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış***, 12. Basım. Aktif Yayınevi, Erzurum, 2012, s.263.
[251] Ertan Yurtdakoş, ***Stres Fizyolojisi,*** 2001. http://www.ctf.edu.tr /stek/pdfs/47/4711.pdf (Erişim tarihi: 10.02.2018).

komut vererek kaçmasını veya savaşmasını söyler. Bu noktada fiziksel bazı değişiklikler (nabızda hızlanma, tansiyon değerlerinde değişiklik, nefes alıp verme hızının değişmesi) meydana gelir. Bu tip durumlarda stres kaynağının gücü yüksek seviyede ve devamlılık halini sürdürürse bu belirtiler kişiyi ölüme bile götürebilir[252].

Direnme Düzeyi

Kişi ikinci düzeyde stresli durumu ortadan kaldırmak için tüm çabasını ve yeteneğini sergiler[253]. Bu düzeydeki belirtiler stres kaynağının gücüne ve kişinin stresli duruma karşı geliştirdiği uyum tutumuna göre değişiklik gösterir.

Tükenme Düzeyi

Bu düzeyde strese sebep olan durum en yüksek seviyede etki eder duruma gelir. Kişi bu stresle başa çıkamayacağını düşünerek tükenmişlik hissine kapılır. Bu düzeyde kişi içinde bulunduğu stres durumunun dışındaki etmenlerden de strese kapılabilir[254].

3.1.4. Stresin Bireysel Belirtileri

Stresin kişiler üzerinde gösterdiği etkiler kişisel özelliklere göre farklılaşmaktadır ve her kişide ayrı ayrı etkiler gözlenmektedir. Stres ile ilgili seviye yükseldikçe kişide meydana gelen fiziki ve ruhsal etkenlerin de etki düzeyi yükselmekte ve kişi daha da kötü duruma geçiş yapmaktadır. Stresin kişiler üzerindeki belirtileri iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar fiziki (bedensel), ve ruhsal (psikolojik) belirtilerdir.

3.1.4.1. Fiziki (Bedensel) Belirtiler

Strese maruz kalan insanların bedenlerinde bazı emareler gözlemlenmektedir. Bu emarelere bakarak kişinin stresli olup olmadığı konusunda fikir sahibi olunabilir.

---

[252] Arife Düzgün, ***Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama***, Adnan Menderes Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın, 2014, s.12. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[253] Erol Eren, ***Örgütsel Davranışları ve Psikolojisi***, 16. Basım. Beta Yayınevi, İstanbul, 2012, s.303.
[254] A.L. Joseph Madut, ***Kamu Sektöründe İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki; Uygulama Örneği: Cuba/ Güney Sudan,*** T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2016, s.44. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

Alt kısımda sıralanmış emarelerden biri veya bir kaçı kişide gözlemlenebiliyorsa o kişinin stresli bir durum içinde olduğu söylenebilir[255]:

- Yemek yeme konusunda yüksek düzeyde isteksizlik,
- Fazla miktarda yemek yiyerek hızlı kilo almak,
- Fiziksel bitkinlik ve tükenmişlik hali,
- Vücudun belirli bölgelerinde (baş, bel, kollar, bacaklar gibi) görülen ağrılar ve ağrı atakları,
- Uyku düzensizlikleri. Uykuya dalma sorunları veya uykunun bölünmesi sonrasında tekrar uyuyamama sorunları,
- Gevşemeye ve rahatlamaya engel olan ağrı ve gerginlik hissi,
- Günün herhangi bir saatinde vücudun özellikle kaslı bölgelerinde oluşan kramp türü ağrılar ve spazmlar,
- Tansiyonda yükselme, nabız hızında yükselme, el titremesi ve terlemesi, nefes alıp vermekte sorunlar,
- Mide asidi ile ilgili düzensizliklerden kaynaklı olarak meydana çıkabilen bulantı, kusma, kramp sorunları,
- Bağırsak sorunları ile ilintili olarak ishal veya kabızlık ile ilgili sorunlar,
- Cinsel soğukluk,
- Diş sıkma ve gıcırdatma sorunları,
- Deri ve saçlarda dökülmeler,
- Terleme sorunları.

Bu belirtilerin bir veya bir kaçının görüldüğü bireylerin yakın olarak gözlenmesi ve gerekli durumlarda doktor gözetimine sokulması gereklidir. Aksi durumda bireylerin stresli durumdan kurtulabilmek adına çevrelerine ve hatta kendi bedenlerine bile zarar vermesi olasıdır[256].

3.1.4.2. Ruhsal (Psikolojik) Belirtiler

Kişilik özelliklerine bağlı olarak kişilerin strese karşı psikolojik tepkilerinde de değişikliklerin olması olağandır. Kimi kişilik özellikleri strese daha yatkın olabiliyorken kimileri de daha az stres yaşıyor olabilirler. Kimi kişilik özellikleri streslerini ustaca gizleyebilirlerken kimileri de dışa vurabilir. Ancak tüm bu farka rağmen stresli kişilerin

---

[255] Mustafa Okutan, Dilaver Tengilimoğlu, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", ***GÜ, İ.İ.B.F. Dergisi***, 2002, 3(1), s.17-20.

[256] Sefa Bircan, ***Beyoğlu Kamu Hastaneleri Birliğine Bağlı Hastanelerin Acil Servis Çalışanlarının Karşılaştığı Risk ve Tehlikelerin İş Stresine Etkisi***, T.C. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016, s.12. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

ortaya koyduğu bazı psikolojik belirtiler ortaktır ve o belirtilere bakılarak kişinin stresli olup olmadığı anlaşılabilir. Stres ile ilgili ruhsal emareler aşağıdaki gibidir[257]:

- Sürekli ve yüksek düzeyde tedirgin olma durumu.
- Kaygı düzeyindeki yükseklik ve huzursuzluk.
- Alıngan olma, en yakınındaki kişilerden ve emin olduğu durumlardan bile şüphe duyma, gergin olma ve çabuk sinirlenme, kişilere ve kurumlara karşı güvensizlik.
- Yorgun görünme, depresif hareketler sergileme, hayattan bezmiş bir durumda olma.
- Hayal kırıklıklarına aşırıya kaçan duygusal tepkiler verme.
- Öz güven eksikliği, etrafında oluşan tüm olumsuzlukların sorumlusu olarak kendini görmesi.
- Korkuya bağlı tepkisel bir tutum içinde olma.
- Çok kolay fobi geliştirme.
- Ailesi ve çocukları ile ilgili gelecek kaygısı.
- Unutkanlık yaşama ve içinde bulunduğu iş ile ilgili süreçlerde dikkat eksikliği yaşama ve alması gereken kararlarda sağlıklı seçimler yapamama.
- Dışarıdan bakılınca anlaşılamayan anlamsız tutumların çoğalması.

Bahsedilen bu belirtilerin biri veya birkaçının bir arada görülüyor olması o bireyin stresli bir durum içinde bulunduğuna işaret eder. Bu tür kişilere dışarıdan destek olunmalı ve stres oluşturan durumlarla savaşmaları için gayret gösterilmelidir.

3.2. İŞ STRESİ KAVRAMI

Farklı alanlarda stresin çok çeşitli tanımlarının bulunmasıyla beraber, genel anlamıyla “organizmanın tehlike hissettiği çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara karşı verilen otomatik tepki” şeklinde tanımlanabilir. İş stresi bağlamında konu ele alınırsa stres, “kişide fizyolojik ve psikolojik dengesizliğe sebep olan, zihinsel ya da fiziksel yorgunluk durumu” biçiminde ifade edilebilir[258].

Strese sebep olan önemli faktörler arasında bulunan çalışma ortamları, kararların alındığı ve menfaat çatışmalarının yoğunlukla görüldüğü ortamlardır. Formal ilişkiler ile informal ilişkilerin çelişkisi çalışma ortamlarında ortaya çıkmaktadır.

---

[257] Okutan ve Tengilimoğlu, a.g.e., s.19-21.
[258] Burhan Akpınar, "Eğitim Sürecinde Öğretmenlerde Strese Yol Açan Nedenlere Yönelik Öğretmen Görüşleri", ***Kastamonu Eğitim Dergisi***, Cilt: 16, No: 2, Ekim 2008, s. 359.

Çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya aşırı merkezileşme ve formal iletişim yeterli değildir. Örgütler, bireyin kişiliği dolayısıyla oluşan, farklı arzu ve isteklerinin karşılanamamasından dolayı başlı başına bir stres ortamına dönüşmektedir[259].

İş stresinin tanımı; normal fonksiyonlarından bireyi saptıran psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarına etki eden, iş ile alakalı etkilerin neticesinde meydana gelen psikolojik bir durum ya da işin gerekleriyle işçinin yetenekleri, kaynakları veya gereksinimlerinin arasında uyumsuzluk olması durumunda oluşan, zararlı fiziksel ve duygusal cevaplar şeklinde yapılabilir[260].

Çalışan iş stresinin ne gibi etkilerinin olduğuyla alakalı olarak Sabuncuoğlu ve Tüz (1996), Yerkes ve Dadson tarafından 1908'de yapılan araştırmadan yararlanılarak belirli bir noktadan sonra artan stresin performans ve etkinlik açısından düşmeye yol açtığı ve bu durum neticesinde çalışanın çeşitli sebeplerle sıklıkla iş değiştirdiği, işe devamsızlık yaptığı, isteksizce ve sorumsuzca davrandığı belirtilmiştir[261].

3.3. STRES KAYNAKLARI

Stresi meydana getiren birçok farklı odak vardır. Bu odakların tespit edilebilmesi stresin sona erdirilmesi ile ilgili önemli bir çözüm başlangıcıdır. Kaynağı belirlenemeyen stres konusunu yok etmeye çabalamak vakti boşa harcamak anlamına gelir. Stres kaynakları iki sınıf halinde gruplandırılabilir. Bunlar örgütsel ve bireysel kaynaklardır.

3.3.1. Örgütsel Stres Kaynakları

İş ile ilgili bulunulan yerlerde genellikle iş kaynaklı meydana gelen stres etkenidir. Bu etkenler aşağıda yer almaktadır.

İşin yoğunluğu ile ilgili etkenler: İş yerlerindeki iş yoğunluğunun yüksek düzeyde olması ve iş doyumunun sağlanamaması (yani işin sonucunda kişinin karşılığını

---

[259] Rıdvan Ekmekçi, Basketbol Hakemlerinin Stres Kaynakları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Tespiti ve Önleyici Yönetsel Uygulamaların Geliştirilmesi, T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2008, s.23. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

[260] Cam Erdem, "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", ***Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,*** 2004, s.3.

[261] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, ***Örgütsel Psikoloji***, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1996, s.153.

alamadığını düşünmesi) ciddi bir stres kaynağıdır. Bu durumu engellemenin yolu adaletli iş paylaşımı yapılması ve kişilerin işe karşı olan iş doyum düzeylerinin yükseltilmesidir. Bu süreci yönetecek olan bölüm ise yönetim bölümüdür[262].

Zaman ile ilgili etkenler: İşletme içinde yapılmaya çalışılan işlerin kimileri dar bir zaman aralığında yapılmak zorunda kalınabilir. İşin belirtilen süre içinde bitirilebilmesi için yapılan yoğun çalışmalar strese neden olabilir. Zaman ile ilgili baskı yönetim kademesinde daha yoğun hissedilebilir bir durumdur. Endüstri toplumlarında yönetim kademesinde çalışan kişilerin en büyük stres kaynaklarının zaman baskısı olduğu gözlemlenmiştir[263].

Vardiyalı çalışma düzeni: Bazı sektörlere ait meslek gruplarında tam gün çalışma gerekliliği ortaya çıkabilir. Doktorlar, emniyet mensupları, askerler, yangın söndürme görevlileri gibi işleri yapan kişilerde mesai kavramı yoktur. İnsan vücudu yaratılışı gereği gece uyumak gündüz çalışmak üzerine programlanmıştır. Bu nedenle bu tip işleri yaparak gece uyumayan ve gündüz uyumak zorunda kalan kişilerde hormonal değişiklikler meydana gelir ve bu da bedenin stres yaşamasına neden olur. Bu durum sadece hormon kaynaklı stres oluşturmaz aynı zamanda birey eviyle ve ailesiyle fazla vakit geçirememenin verdiği psikolojik baskı ile de stres yaşayabilir[264].

Bu tip işlerde görev yapan kişilerin gece vardiyasında tek olarak görev yapmaları da ayrıca sakıncalıdır. Geceleyin karanlık (kişi, her ne kadar işini yaptığı ortam aydınlatılmış olsa da dışarısının karanlık olduğu bilinç düzeyinde farkındadır) ortamda tek başına göreviyle ilgilenmesi ve bu görevle ilgili farklı insanlarla bir araya gelmesi kişide fazladan kaygı ve stres oluşturabilir. Bu yüzden gece vardiyalarında mutlaka en az iki kişi görevlendirilmelidir[265].

Tehlikeli işlerin doğası gereği ortaya çıkan etkenler: Kimi işlerde daha fazla olmak üzere hemen her işte ve iş yerinde bazı riskli durumlar bulunur. Bu riskli durumlar da riskin seviyesine göre stres kaynağı olabilirler. Özellikle riskin yüksek olduğu (tehlikeli işler;madencilik, benzin istasyonunda veya gaz depolama tesislerindeki işler, kaynakçılık, taşlamacılık gibi) kimi işlerde çalışanlar sürekli ve

---

[262] Necip Akkoyun, Örgütsel Stres, A Tipi Kişilik ve Stresle Başa Çıkma: Jandarma Genel Komutanlığında Bir Uygulama. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004, s.112. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[263] Sefa, a.g.e., s.6.
[264] Eroğlu, a.g.e., s.75.
[265] Sefa, a.g.e., s.7.

kesintisiz bir kaygı ve korku durumu içinde görevlerini sürdürürler. Bu nedenle hiç hata yapmamak adına işe karşı aşırı şekilde odaklanırlar. Bu odaklanma mekanizması da gerginlik ve kaygıyı beraberinde getirir. İş sırasında bir başka şeyi düşünmemek ve sadece işe odaklanmak fiziki olarak da kişileri yorar[266]. Bu tip işlerde ve iş yerlerinde güvenlik mekanizmasının en üst düzeyde çalıştırılması ve bu mekanizma içinde hataya yer verilmeyecek adımlar atılması görev yapan personelin kendisini bir nebze daha iyi ve güvende hissetmelerini sağlayacak ve bunun sonunda çalışanların stres ve kaygı düzeyleri de düşecektir.

Rol çatışması ve belirsizliği: Birden fazla kişinin görev yaptığı her örgütlü yapıda birbirinden farklı bölüm ve kademeler vardır. Her kademedeki ve birimdeki görevlinin görev tanımı ve statüsü farklıdır. Ancak bu sınıflandırma sırasında bölüme dahil edilecek olan çalışanın herhangi bir özelliğinin (beceri, bilgi, deneyim) o bölüm için yetersiz kalması bir çatışma ortamı oluşturabilir. Bu çatışma işin kendisiyle olabileceği gibi o bölümde çalışan diğer çalışanlarla da olabilir. Bu çatışma düzeyindeki yükselme stres kaynağı olabilir[267]. Her çalışanın bilişsel ve fiziki kapasitesine uygun görevler verilmelidir. Aksi durumda hem çalışan, hem iş süreci, hem de işletme bundan zararlı çıkacaktır.

Karar verme süreci ve kararlara katılım: Örgütsel yapılar ve karar kavramı bir araya geldiğinde birçok kişinin aklına yönetim kademesi veya yönetici sıfatındaki personel gelir. Bunun nedeni yönetim kademesi haricindeki çalışanların karar mekanizması içine dahil edilmemesidir. Buna karşın çalışanların özellikle kendileriyle ilgili olan kararların alınması sırasında bu mekanizmaya dahil edilmeleri onların işe ve iş yerine olan aidiyet duygularını arttıracak ve iş doyum düzeylerini yükselteceği gibi stres oluşumunun da önüne geçecektir. Karar alma sürecine katıldıkları için o karara uyma konusunda daha istekli davranacaklar bu da yapılacak olan işin sonunda beklenen çıktının kalitesine doğrudan etki edecektir[268].

Sorumluluklardan kaynaklanan stres: İş yerlerinde her çalışan için belirlenmiş bazı görev tanımları ve sorumluluk sınırları vardır. Yukarıda belirtildiği şekilde bu sorumluluk sınırı veya görev tanımı ile ilgili karar alınması sırasında sürece dahil olamadığı için çalışanlar işe ve iş yerine karşı güvensizlik tutumu geliştirebilirler. Bir iş veya sorumluluk bir kişiye yüklenirken dikkatli olunmalı ve işletmenin ve yöneticinin

---

[266] Sefa Saygılı, ***Strese Son***, Elit Yayınları, İstanbul, 2001, s.69.
[267] Sefa, a.g.e., s.7.
[268] Rowshan Arthur***, Stres Yönetimi***, Çev. Ş. Cüceloglu, İstanbul, 1998, s.24.

o kişiye güvendiğinin hissettirilmesi gereklidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise çalışanın fiziki, bilişsel ve ruhsal kapasitesinin üzerinde sorumluluk yüklenmemesidir. Buna ek olarak verilen sorumluluk miktarına veya sınırına göre çalışanın elindeki yetkinin kısıtlı olması da ayrıca stres oluşturabilir. Çalışan psikolojisinde bireyler sorumluluk yanında bu sorumluluğun üstesinden gelebilmek için fazladan yetkiye de ihtiyaç duyarlar. Bu yetkinin verilmemesi kaygı ve stres kaynağı olabilir[269].

Yönetici desteğinin olmaması: Çalışma hayatında kişilerin bir işe karşı geliştirdikleri olumsuz yaklaşım temelinde iki olgu yatar. Çalışan o işin yapılması ile ilgili bilgi veya fikir sahibi değildir veya çalışan bu işi yapması sırasında üstünden destek göremeyeceğini düşünmektedir. Bu destek işin süreci ile ilgili de olabilir işin sonunda elde edeceği kabul görme (takdir edilme) noktasında da olabilir. Her durumda iş ile ilgili kişide geliştirilen olumsuz yargılar çalışan üzerinde stres oluşturacaktır[270]. Çalışanlara verilecek takdir ve teşvikler kişinin iş ile ilgili güdü düzeyini yükseltecektir. Böylece çalışanlar hem daha verimli görev yapacak hem de iş yerine ve yöneticilerine karşı duyduğu güven artacaktır.

3.3.2. Bireysel Stres Kaynakları

Stres kaynakları çoğunlukla dış kaynaklı gibi görünse de birçok kez içsel nedenlerden kaynaklanır. Bu içsel stres kaynaklarına bireysel stres kaynağı denilebilir. Öz yeterlilik düzeyi ile ilgili olarak kişinin yapabileceği bir işe karşı olumsuz tutum sergilemesi ve “bu işi başaramam” duygusu içinde olması kişide o işe karşı stres yaratır. Bu noktada stresin kaynağı aslında kişinin olaya veya işe karşı geliştirdiği davranışsal tutum yani algıdır. Bireylerin kişiliklerinin şekillendiği dönemde onları etkileyen etkenler ve birçok farklı ruhsal etken kişilerin öz yeterlilik duyguları üzerinde doğrudan etkili olmakta ve bu da kişinin iş konusunda stres duyup duymaması konusunda belirleyici olmaktadır[271].

Fizyolojik etkenler: Maslow (1970); bireylerin gereksinimleri ile ilgili yaptığı araştırma sonuçlarına göre bir piramitsel yapı oluşturmuş ve bu piramit içinde ilk ve en öncelikli sırayı fiziksel gereksinimlere ayırmıştır. Ona göre yaşamı devam ettirmek

---

[269] Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, ***Örgütsel Davranış***, 6.Baskı, Ekin Basım Yayın, Eskişehir, 2016, s.66.
[270] Birol Vural , ***Nitelikli Sınıf Ve Stressiz Eğitim***, İstanbul, 2004, S.41.
[271]Abdullah Yılmaz, Süleyman Ekici, “Örgütsel Yaşamada Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, ***S.D.Ü. İİBF Dergisi***, 2006, 11(1), s.31-35.

ve hayatta kalabilmek en büyük gereksinimdir. Maslow (1970) geliştirdiği piramitte bir basamaktaki gereksinimlerin giderilmeden bir üst basamaktaki gereksinimlerle ilgili bir eylemde bulunulamayacağına işaret eder. Bu yüzden piramidin üst basamağında yer alan psikolojik gereksinimlerin giderilmesi için öncesindeki gereksinimlerin giderilmiş olması gerektiğini iddia eder. Bu yüzden kişinin stres ve baskılı yaşamaması için bu gereksinimlerinin karşılanması gerektiğini söyler[272].

Maddi nedenler: Günümüz ekonomik düzeni stres üreten büyük bir fabrikaya benzetilebilir. Bu düzen sayesinde kişiler ve bir arada yaşadığı aile bireyleri ayrı ayrı stres yaşar duruma gelmektedir. Maddi yetersizliklere bağlı olarak ortaya çıkan stres kaynaklarını yok edebilmek bu düzen içinde oldukça zor bir süreçtir. Çok kazanç çok çalışma sarmalına giren bireyler para kazanmak için sağlıklarından ve ailelerinden vazgeçmek zorunda kalmaktadır. Bu da bireyi bir ikilem içine sokmaktadır. Bir yanda kendi sağlığı bir yanda ailesinin rahat yaşaması ikilemi stres oluşturan önemli bir etkendir[273].

Psikolojik nedenler: Daha önce de bahsedilen Maslow'ın gereksinimler piramidinde en üst sırada yer alan psikolojik gereksinimlerdeki karşılanmama durumu stres yaratabilir. Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için fiziki olarak beslenmeli barınmalı ve uyumalıdır. Bu gereksinimlerin karşılanmasının ardından üst basamakta yer alan psikolojik gereksinimlerin karşılanması için çabalaması gerekir. İnsanlar sadece fiziki olarak değil ruhsal olarak da eşsizdirler. Parmak izi ve göz retinası gibi birbirine benzemez olan insan vücudunun özelliklerine yakın zamanda keşfedilen beyin dalgaları da eklenmiştir. Hiç bir insanın beyin dalgası parmak izleri gibi birbirine benzemez. Her biri benzersiz ve biriciktir. Bu nedenle her insanın farklı durumlara farklı yaklaşması ve farklı tutumlar geliştirmesi normaldir. Buradan bakıldığında psikolojik gereksinimlerin her bireyde farklı şekilde karşılandığını söylemek mümkündür[274].

3.4. İŞ STRESİ MODELLERİ

Bilimsel araştırma yapan araştırmacılar stres ile ilgili ortaya çıkış nedenleri ve sonuçlarını anlayabilmek adına birçok farklı model üzerinde çalışmalar yapmışlardır.

---

[272] Tutar, a.g.e., 2000, s.81.
[273] Mahmut Özdevecioğlu, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", ***K.E.Ü. İİBF Dergisi***, Kayseri, 2002, 19, s.118-119.
[274] Özkalp ve Kırel, a.g.e., 2016, s.62.

Ortaya atılan bu modellerde kişilerin yaşamlarını sürdürdükleri ve işlerini yaptıkları ortamlarda stres kaynakları bulunduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Burada ortaya çıkan ve üzerinde genelleme yapılabilecek olan konu şudur; insanlar kolaylıkla stres sahibi olabilirler ve her insan stres ile ilgili farklı bakış açılarına ve farklı savunma mekanizmalarına sahiptir. Aynı ortamlar ve aynı durumlar farklı kişilerde farklı stres seviyelerine neden olurken kimi kişilerde de hiç stres yaratmaz[275]. İş stresi ile ilgili geliştirilen bazı seçilmiş modeller alt başlıklardaki gibi sıralanabilir.

3.4.1. İş Stresinin Genel Modeli

İş stresin genel modeli Beehr ve Newman (1978) tarafından ortaya atılmıştır. Bu model kendisinden önce yapılmış olan çalışmalar ve kuramlara göre şekillenmiş bir modeldir[276],[277]. Bu model, ortam ile ilintili stres etkenlerini ve bu etkenlere göre oluşan stres düzeyini ele alır. Model kişisel özellikler ve çevresel etkilerin bir etkileşim içinde oluşturdukları stres kaynaklarını inceler. Bu strese karşı kişiler tarafından geliştirilen tepkisel mekanizmaları ve ruhsal durumu da inceler[278]. Model örgüt yapısı ile ilgili de çıktılar elde etmeye çalışır.

İş yerinde çalışan personelin bazı toplu etkinliklere katılmama, iş yerindeki performans düzeyindeki düşmeler veya yükselmeler gibi davranışsal yapıdaki stres kaynaklarının nedenlerini ve sonuçlarını inceler[279].

3.4.2. Kişi-Çevre Uyum Teorisi

"Kişi-Çevre Uyum Teorisi" Caplan (1998) tarafından öne sürülmüş en önemli modellerden biridir. Bu modelin savunduğu teze göre iş ortamı kişilerden fayda elde etmeye çalışırken kişilere de bazı noktalarda ödüller vermektedir. Bu süreç içinde meydana gelebilecek olumsuzluklar ve kesintiler çalışanlar ve iş ortamında stres kaynağı olabilir[280].

---

[275]Jale Balaban, "Temel Eğitimide Öğretmentlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Tekniklerin", ***Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakütesi Dergisi***, 2000, 7(7), s.189-190.
[276] Beehr T. A., Newman J. E., "Job Stress, Employee Health, And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, And Literature Revıew1", ***Personnel Psychol***ogy, 1978, 31(4), 665-699.
[277] Beehr Terry A., ***Psychological Stress in the Workplace. Routledge***, London, New York, 1995.
[278] Rujnan Tuna, Onkoloji Hemşirelerinin İş Stresi ve Tükenme Düzeyleriyle ile Bunları Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2010, s.7. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[279] Beehr, a.g.e., s.670.
[280] Rujnan, a.g.e., s.7.

3.4.3. Karasek'in Talep-Kontrol Modeli

"Talep-Kontrol Modeli'' Karasek (1990) tarafından oluşturulan ve sonra da Jones ve Bright (2001)'ın geliştirmeye çalıştırdığı bir modeldir. Bu modelde iş ile ilgili beklentiler ve iş ile ilgili kontrol süreçleri ele alınır. Modelin savunduğu teze göre iş beklentisi ve iş kontrolü arasında bir kombinasyon ilişkisi kurularak dört farklı yapı ortaya çıkmaktadır. Bu yapılar[281];

- Yüksek iş beklentisi - düşük iş kontrolü,
- Düşük iş beklentisi - yüksek iş kontrolü,
- Yüksek iş beklentisi - yüksek iş kontrolü,
- Düşük iş beklentisi - düşük iş kontrolü.

3.5. İş Yerinde Stresin Belirtileri

Çalışma ortamında yoğunluğunun artması ve uzaması hem çalışanı hem de yöneticiyi negatif yönde etkiler. Bu yüzden iş yerinde oluşabilecek strese karşı önlem alabilmek adına stresin belirtilerini ele almakta fayda vardır. İş yerinde veya çalışanlarda stres olduğuna dair belirtiler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir[282];

- Rekabet ortamında kişinin geride kalması ve rakiplerine karşılık verememesi,
- Öz güven ve öz yeterlilik bilincindeki eksiklik. Buna bağlı olarak düşüncelerini beyan edememe,
- Karmaşık iş süreçlerinde başarısız olunması ve bu süreçlerde panik tutum sergilemesi,
- İş ortamında meydana gelebilecek muhtemel sorunlara karşı aşırı duygusal tepkiler geliştirme,
- Başarılı olamama,
- Karar süreçlerine katılamama veya kendini bu süreçlerde ifade edememe,
- Çalışma arkadaşlarıyla eş güdüm içinde olamaması,
- İş veya serbest etkinlik ile ilgili süreçlere katılmaması,
- İş ile ilgili kazaların çoğalması,
- Performansta düşüş,
- İş ile ilgili devamsızlık ve işe geç kalma durumlarının artış göstermesi,
- Kalite kontrol süreçlerinde hatalı çıktıların sayısının çoğalması,

---

[281] Jones Fiona, Brıght Jim, ***Stress: Myth, Theory and Research. Harlow Prentice-Hall,*** New York, 2001.
[282] Bağ, a.g.e., s.64.

- Meydana gelen hatalara ve aksaklıklara karşı umursamaz tavır,
- Bağımlılık yaratan maddelerin kullanılması ile ilgili artış,
- Kişilerin sağlık sorunlarıyla daha fazla uğraşır hale gelmesi,
- Fiziki ve bedensel diğer olumsuz belirtiler.

3.6. STRESİN YARARLI YÖNLERİ

Stres kişilerin birçok yönden zarar görmesine neden olabilecek bir olgu iken kimi durumlarda yararlı da olabilen bir yapıda karşımıza çıkabilir. Yapılan bilimsel araştırmalarda elde edilen anlamlı veriler bunun doğru olduğunu söylemektedir. 1950'lerden sonra yaptığı araştırmalar ile stres üzerine yapılan çalışmalarda modern yaklaşımların öncüsü olarak bilinen Dr. Hans SELYE, yararlı stres ve performansa olumsuz etki eden distress olgularına ayrı tanımlar getirmiştir. Stres kavramına tamamen olumsuz anlamlar yüklemek yanlıştır. Yeterli düzeyde stres kişilerin güdülenmesine yardımcı olur ve problemlerin çözümünde bu güdüler çok işe yarar. Bunun aksi kişinin sıfır stresli olması insanı mutsuz eder. Buna en güzel örnek telli çalgılardan verilebilir. Telli çalgılar olarak bilinen müzik aletlerinin telleri gerilmeden ses vermez. Gerginlik o sesin çıkmasının ön şartıdır. İşte insan hayatında da gerginlik bazı sonuçlara ulaşmak için gereken bir olgudur. Sadece bu gerginliğin miktarının iyi ayarlanması gerekliliği vardır[283].

Nasıl ki gergin olmayan tel ses çıkaramazsa, gergin olmayan bireyler de iş yapamazlar. Kendilerini uygun düzeyde güdüleyerek uygun düzeyde gerginlik elde eden kişiler başarılı sonuçlar alabilirler. Stresin kaynağı olabilecek bu gerginliklerin gücünü ayarlamak da kişiye düşen önemli bir görevdir. Bu açılardan bakıldığında gerginlik (stres) kişiyi geliştiren ve sorunlar karşısında başarıya götüren, problem çözmesinde ona yardım eden bir olgu durumuna gelmektedir. Bilişsel veya davranışsal her süreçte belirli dozda stres şarttır. Kişiden kişiye değişebilen doz ve güçlerde stresin oluşturulması gereklidir. Bu durum kişinin öz benliği ile ilgili gelişime de neden olur. Problemin ortaya konması, bunun kişi tarafından bir problem olarak algılanması, çözüm yollarının düşünülmesi ve yeterli dozda stres birleşiminden sonra o sorunun çözüme kavuşturulması kişinin öz yeterlilik bilincini geliştirir. Bu da sonraki problemlerin çözümüne bir özgüven katkısı yapar[284].

---

[283] Bağ, a.g.e., s.67.
[284] Mustafa Karagül, ***Örgütsel Stres Ve Stres Yönetimi:Malatya Adliyesi Örneği,*** T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

Stres ile ilgili faydalı etkileri şöyle sıralayabiliriz[285]:

- Güdülenme ve koordine olma düzeyini yükseltir.
- Kişiyi problem çözümü sürecinde diri tutar.
- Problemin çözümü için enerji düzeyini yükseltir.
- Çözüm sürecinde dikkat edilmesi gereken detaylarla ilgili farkındalık düzeyini yükseltir.
- Özgüven ve öz yeterlilik düzeylerini yükseltir.
- Amaç belirleme ve bu amaca ulaşma noktasında kişileri güdüler.

3.7. İŞ STRESİ YÖNETİMİ

Birey ve örgüt açısından stres kavramının ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması ve stresle başa çıkılabilmesi adına örgütsel düzeyde etkin bir stres yönetimi stratejisi geliştirilmesi zorunludur. Yani çalışanların etkilendiği stres kaynakları tespit edilmeli ve bu kaynakların önüne geçilmesi için gerekli eylemlerin gerçekleştirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır[286].

3.7.1. Bireysel Stres Yönetimi

Stres kişisel bir problemdir. Kişiler zaman zaman stresin belirtileri ile ilgili bilgi sahibi olurlar ve bunu kontrol altında tutmak için gerekli aksiyonları alırlar. Bazı kişiler ise bu belirtilerle ilgili bilgi sahibi olamadığı için stres süreciyle başa çıkamazlar[287].

Kişisel seviyede stres zaman yönetimi, fiziki bazı uygulamalar, bedensel egzersizler, zihinsel gelişim ile sağlanabilir[288]. Stresle başa çıkma konusu ile ilgili bazı teknikler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

---

[285] Nurten Seyhan, ***Halk-Polis Karşılaşmasında Stres Faktörü Stad Örneği Uygulaması***, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007, s.53. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[286] E. Gülten Gümüştekin, A. Bircan Öztemiz, "Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi", ***Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2005, 14(1), s.265.

[287] Kaya Ertan, Örgütsel Stres Kaynakları Ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006, S.77.

[288] Nezahat Güçlü, Stres Yönetimi, ***Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,*** 2001, 21(1), s.102.

Dengeli Beslenme

Beslenme düzenine dikkat etmek bedensel olarak gerilimin azalmasını sağlar ve bu da stresi engeller. Beslenme düzenine dikkat edilmemesi ise gerilim ve sonucunda strese neden olmaktadır. Bu bağlamda iki farklı görüşe yer verilebilir[289];

- İlk görüşe göre, strese ve gerilimli olmaya yatkın olma beslenme düzeni kapsamında vücuda alınan ve alınmayan bazı gıda maddeleri ve farklı bazı maddeler ile ilgilidir. Örneğin meyve ve sebzeler üzerinde bunların üretimi döneminde kullanılan zirai ilaçlardan oluşan kalıntılar gibi bazı maddeler vücuda alınabilir. Bu da gerilim düzeyini arttırabilir.
- Diğer görüşe göre ise olası gerilimin nedeni kişinin alması gereken bazı mineral ve vitaminleri alamamasıdır.

Gerilim ve beslenme etkileşimini yukarıda aktarılan bu iki maddeyle ilişkilendiren araştırmacılar dengeli, çeşitli ve rafine edilmiş besinlerden oluşan bir beslenme şekli önermektedirler. Kişilerin fiziki farklılıkları ve bedensel özellikleri beslenme düzenleri üzerinde etkilidir.

Fiziksel Egzersiz

İnsan vücudu hareket etmek üzerine yaratılmıştır. Bu nedenle hareket ve spor insan vücudu için olmazsa olmaz bir zorunluluktur. Hareket kan dolaşımını hızlandırarak hücrelere daha fazla oksijen pompalamaya yarar. Bu sayede vücuttaki tüm organlar ve yapılar daha sağlıklı hale gelirler. Bu durum da gerilimi azaltır. Günümüz toplumlarında hareketin azalması ve buna bağlı sağlık sorunları başlı başına bir stres kaynağı konumuna gelmiştir. Oysa insan hareket etmek üzere programlanmış bir makine gibidir. Atalarımızdan bize aktarılan gen mirasında önümüze konan hazır besinlerle beslenmek yoktur. İlk çağ insanlarında olduğu gibi avlanarak yemeği elde etmek üzerine kurulmuş bir gen yapımız vardır. Günümüzde bu mümkün olmasa da en azından günlük belirli düzeylerde hareket etmek insanlar için zorunludur. Hareketli olan kişilerdeki stres ve gerilim düzeylerinin düşüklüğü bu durum ile daha ne açıklanabilir. Düzenli egzersiz ayrıca öz güven duygusunu arttırmakta ve kişinin kendisini mutlu hissetmesini sağlamaktadır[290].

---

[289] Ayşegül Özgün, ***Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama***, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2015, s.109. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[290] Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s.276.

Biyolojik Geri Besleme

Biyolojik geri besleme, insan vücudunda meydana gelen olayların belirli araç gereçler yardımı ile okunması ve bireye bildirilmesi demektir. Vücut salgıları, kalp atışı, hormon düzeyleri, kan sayımı, vücut ısısı gibi verilerin ölçülmesi ve bireye bu bilginin verilmesi süreçlerini kapsar. Bu durum ile istenmeyen durumlardan uzaklaşmak kolaylaşır ve strese girme ihtimali düşer[291].

Gevşeme Eğitimi

Gevşeme, gerilim düzeyi yüksek bireyde bu gerilimin daha fazla artarak strese dönüşmesinin engellenmesi için gereklidir. Kişinin bilinçli olarak bazı bedensel fonksiyonlarının etkisini azaltması veya yok etmesi merkezindedir. Bir ses, bir görsel veya bir simge üzerine tüm dikkatini vererek yoğunlaşma ve sessizce rahatlama şeklinde yapılır. Bu durumu 10-15 dakika kadar sürdüren bireylerde huzurlu olma durumu ve stresin azalması durumu yaşadıkları gözlenmiştir. Bu durum sona erdikten sonra kişilerin önceki durumlarına göre daha enerji dolu oldukları görülmüştür. Gevşeme teknikleri, nabız hızı, nefes alıp verme sıklığı, vücut sıcaklığı, tansiyon gibi birçok bedensel değerde anlamlı değişikliklere yol açmaktadır[292].

Meditasyon

Beyinde medyana gelen bazı kimyasal artışlarından kaynaklanan stres düzeyini düşürmek için doğrudan beyne hitap eden bir teknik olan meditasyon gerilimin azaltılması için önemli bir metottur. Meditasyon süreci sonunda beyindeki kaygı ve korku ile ilgili bölümlerde fiziksel ve kimyasal boyutta küçülmeler, duygusal kontrol, koordinasyon gibi bölümlerinde de büyümeler meydana geldiği anlaşılmıştır. Ayrıca beyinde bulunan ve gri madde olarak adlandırılan maddede artış yaşandığı ve beynin farklı bölümleri arasında bir iletişim bağı kurulduğu gözlenmiştir[293].

Meditasyon teknikleriyle ilgilenen kişiler stresli durumlarda bu stres ile daha etkin şekilde savaşabilecek mekanizmalar geliştirebilir. Kimi ülkelerde meditasyonun önemi kavranmış ve birçok işletmede meditasyon merkezleri oluşturulmuştur. Elde

---

[291] Salih Güney, ***Bireyler Arası İletişim***, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, S.460.
[292] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, ***Örgütsel Psikoloji***, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2003, s.246.
[293] Özgün, a.g.e., s.111.

edilen bilimsel verilere göre meditasyon yapan personelin işe daha iyi odaklandığı, öz yeterlilik duygu düzeylerinin yükseldiği ve iş doyumlarının arttığı gözlemlenmiştir[294].

3.7.2. Örgütsel Stres Yönetimi

Yapılan çalışmalar sonunda meydana getirilen tüm sonuçlar incelendiğinde stres ile başa çıkmak için kullanılacak yöntemlerin kısacası stres yönetimi süreçlerinin kişisel ve toplumsal seviyede incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kişisel seviyede yapılması gereken eylemler yukarıda bahsi geçen stres ile baş edebilme yöntemlerini kapsar. Toplumsal yapı içinde de işletmeler çalışanların kendi içlerinde ve birbirleriyle aralarında gelişen stresi yönetmek ve kontrol altında tutmak için farklı çabalar içine girebilirler. Toplumsal yapılarda stres kaçınılmaz olarak vardır. Bu durum özellikle işletmeler için maliyet arttırıcı bir gider kalemi konumunda değerlendirilebilir[295].

İşletme yapısı içinde stres ile baş edebilme yolları ile ilgili aşağıdaki gibi bir sıralama yapılabilir[296]:

- Düzenli olarak çalışanları bir araya getirmek ve fikir alışverişi ortamı oluşturmak.
- İş tanımlarını kişilere özel yapmak veya taşeron işçiler ile çalışmak.
- Çalışanların yönetim süreçlerine katılmalarını teşvik etmek.
- İş bölümünün etkin ve verimli bir şekilde yapılarak süreç verimini arttırmak.
- Sözde kalmayan fiili olarak sonuçları gözlenebilen tartışma toplantıları düzenlemek ve burada alınan kararların da fiili olarak hayata geçirilmesini sağlamak.
- Yönetim kademesi ile çalışan kademesi arasındaki duvarları kaldırmak ve dostane bir iş ortamı oluşturmak.
- Yapılması gereken işlerde şeffaflık, doğruluk konusunda taviz vermemek.
- Çalışma saatleri ile ilgili iyileştirmeler ve düzenlemeler yapmak.
- Çalışanlara sorumluluk ve yetkiler vermek.

---

[294] İnayet Pehlivan, ***Yönetimde Stres Kaynakları***, Pegem Yayınları, Ankara, 2000, S173.
[295] Kaya, 2006, a.g.e., s.80.
[296] Özgün, a.g.e., s.113.

İşletmelerdeki stres ile başa çıkma yöntemleri konusunda genel olarak fikir birliğine varılmış olan maddeler ise şöyle sıralanabilir[297,298,299]:

- Kariyer Planlaması: Yapısal olarak büyük boyutlu işletmelerde çalışanların bulundukları pozisyondan sonra hangi pozisyonu elde edeceklerine dair bilgi sahibi olmamaları ciddi bir stres kaynağıdır. Bu yüzden kariyer planlama tekniklerinin kullanılır olması ve çalışanın bir sonraki pozisyonu ile ilgili beklenti içinde olması hem verimliliğini arttıracak hem de stres seviyesini düşürecektir. Buna ek olarak kariyer planlama faaliyeti de etkin bir stresle başa çıkma yöntemi olarak karşımıza çıkar. İşletme içerisinde bir kariyer programının varlığı hem işletme hem de çalışan için faydalar içerir.
- Kararlara Katılma: Çalışanların özellikle doğrudan kendilerini ilgilendiren süreçlerle ilgili alınacak olan karar toplantılarına birebir katılımları onların iş doyumlarını arttıracağı gibi stres düzeylerini de düşüren bir mekanizma olarak işlev görecektir. Ayrıca bu durum çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak, karar alma süreçlerinde birebir bulundukları için işi sahiplenme düzeylerini yükselecek ve işin yapılması sırasında daha fazla sorumluluk almalarının önünü açacaktır.
- İş Genişletme ve Zenginleştirme: İş genişletme, önceden tanımlı bazı işlerle ilgili yerine getirilmesi gereken görevlerin çeşitliliğini ve sayısını daha fazla yetenek gerektirmeyecek ve sorumluluk üstlenmeyecek şekilde çoğaltmaktır. Bu uygulamanın amacı iş gücü devir hızını azaltmak ve işe devamlılığın arttırılmasını sağlamaktır. İş zenginleştirme ise biraz daha farklı olarak işi daha çekici kılarak verimi arttırmak adına çeşitli ödül ve teşviklerle tanımını değiştirmektir.

3.8. İŞ STRESİNDEN KORUNMA YÖNTEMLERİ

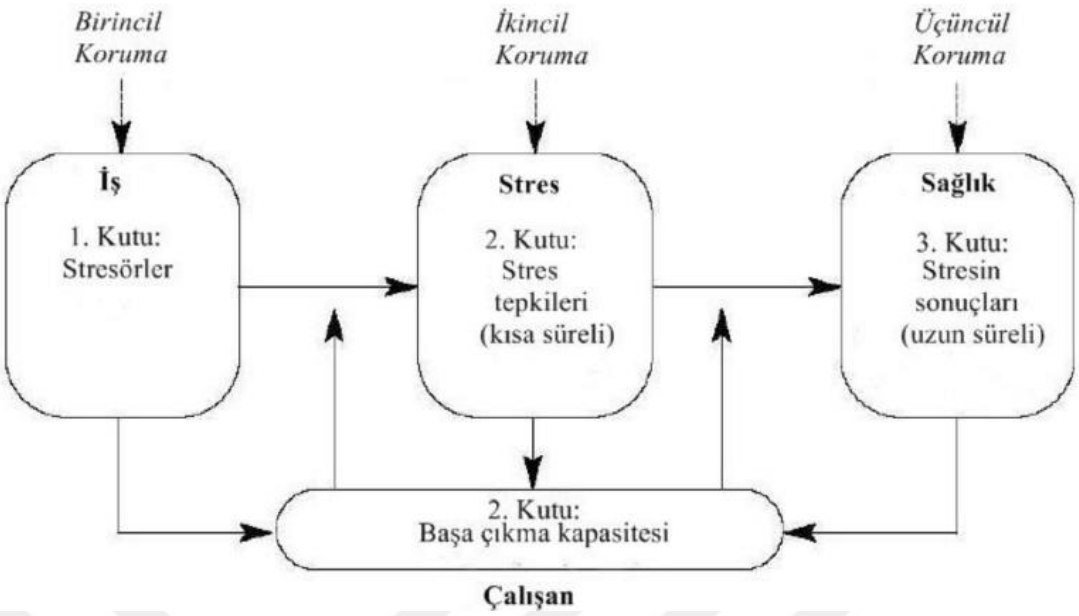
İş stresinden korunma yöntemleri üç başlık altında sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmada birincil, ikincil ve üçüncül tanımları yer alabilir. Aşağıda yer alan şekil, Newman ve Beehr (1978) tarafından geliştirilen iş stresi korunma yöntemlerini özetlemeye çalışmaktadır.

---

[297] Göknur Ersan, ***İşgören Motivasyonunda Algılanan Stres Düzeyinin ve Stres Yönetim Tekniklerinin Rolü, Atatürk Üniversitesi***, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Erzurum, 2010, s.34-36. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[298]Mustafa Esen, ***İş Stresi Yönetimi El Kitabı,*** 2014,s.186. *http://www*.turkis.org.tr /source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf.(Erişim tarihi: 30.12.2017).

[299] Pehlivan, a.g.e., s.186.

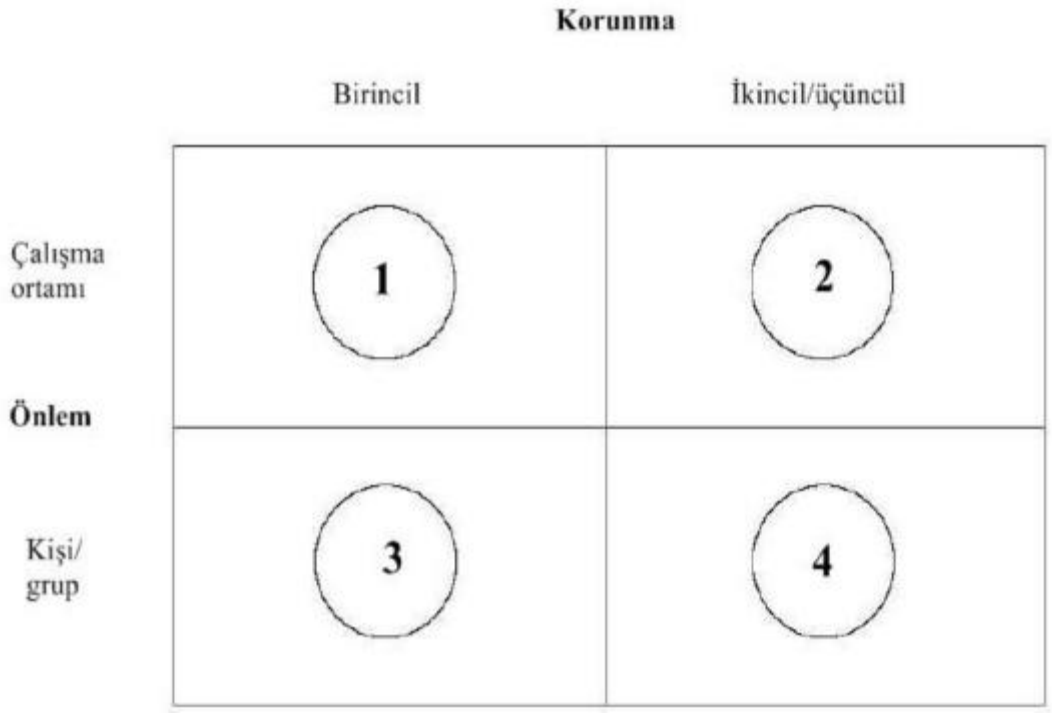


Şekil-8 İş, Stres ve Sağlık Etkileşimi[300]

Birincil korumada kişisel ve işletme ile ilgili sebeplerden kaynaklı ve bireyde stres oluşturan etkenler sonucunda olumsuz sonuçların olabileceği görülür. Bu evrede sorulması gereken soru 'Kutuların içinde ne var?' ve 'Kutuların içinde bulunan durumların birbirleriyle iletişimi ve etkileşimi ne düzeydedir?' soruları olmalıdır. İkincil koruma evresi, iş stresinin ortaya çıkış sebeplerini ve muhtemel sonuçlarını belirlemek adına gerekli veri analizlerinin yapılmasını sağlar[301].

En önem verilmesi gereken üçüncül evresinde ise, çalışanlar üstünde stres oluşumuna neden olan etkenlerin önlenmesi ve yok edilmesine çalışılır. Birincil koruma ile yapısal düzeyde iş ve işin çalışan üzerindeki yaratabileceği stres etkisine müdahale edilebilir. İkincil koruma, ilk evrede meydana gelme ihtimali olan ve iş ortamı ile ilgili stres kaynaklarını tespit etmeyi ve yok etmeyi hedefler. Son evre olan üçüncül evrede sakatlık, hastalık gibi nedenlerle işi bırakmak zorunda kalması nedeniyle ciddi boyutlarda stres yaşayan bireylerin bu streslerini azaltabilmeleri veya yok edebilmeleri için bazı aktiviteler düzenlenmesini kapsar. Şekilde gösterilen üç düşey ok, açıklanmaya çalışılan üç koruma evresine karşılık gelir[302].

[300] Jack Dunham, ***Stress in the Workplace: Past, Present, and Future***, Whurr Publishers, USA, 2001, s.165.
[301] Dunham, a.g.e., s.166.
[302] Dunham, a.g.e., s.166.



Şekil-9 Stresten Koruma ve Stresi Önleme Taslağı[303]

Yukarıdaki görülen şekilde, iki ana öğe birbiriyle kombine edilerek sürekli değişen iş şartlarına uyum sağlayamama gibi bazı olumsuz durumların neden olabileceği durumların ya da stres oluşturabilecek kaynakların yok edilmesine yönelik olarak dört farklı türde koruma şekli ve hazırlanması gereken önleyici öğeleri gösteren olgusal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Kutunun dörtte birine denk gelen alan için alınması gereken önlemler arasında iş süreçlerinin ve tanımının yeniden yapılması, fiziki olarak iş ortamında iyileşmelere gidilmesi, kariyer ile ilgili etkinlikler, örgütsel iletişim ve etkileşim imkanlarının arttırılması sayılabilir. Diğer dörtte ikisini kaplayan alan ise birebir stresli olduğu anlaşılan çalışanlarla ilgili alınabilecek önlemleri kapsar. Daha yaşlı çalışanlar için bazı özel imtiyazlı alanlar ve işler belirlenmesi gibi. Kutunun dörtte üçünü kaplayan alan, işe başvuru ve işe kabul sürecinde sağlık kontrollerinin yapılması ve oryantasyon faaliyetleri gibi faaliyetleri kapsar. Kutunun dörtte dördünü yani tamamını kaplayan alan ise, bunlar dışında kalan stres kaynakları ile ilgili çalışmaları kapsar. Bu son alan geri kalan üç alan ile kıyaslandığında daha kişiye özel bir alan olarak görülmektedir. Stresi önleme ile ilgili çalışmalarda mecburi ve genelleştirilebilir

[303] Dunham, a.g.e., s.166.

önlemler ilk alanda bir araya gelirken kişisel ve özelleştirilmesi gereken önlemler de kutunun geneline etki etmektedir[304].

Stresten korunma ve stresi önleme taslağı aracılığı ile stres olgusuna karşı sistemli ve etkin çalışmalar geliştirilebilir. Taslakta yer alan dörtte birlik alan işverenler için daha önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların sağlığını koruma ile ilgili olan bu konuya iş verenlerin daha da üzerinde yoğunlaşmaları gerekliliği ortadadır. Çünkü bu alandaki alınacak önlemler ağırlıklı olarak sağlıklı kişiler üzerine yoğunlaşırken diğer önlemler stres kaynaklı sağlık sorunları yaşayan çalışanlara dönük durumdadır[305].

3.9. İŞ STRESİYLE BAŞA ÇIKMA

Folkman'a (2006) göre; stres sorunu ile başa çıkma kişilerin stresli durumlardan korunmak için yaptıkları eylem ve etkinlikler ile zihinsel bilinç düzeyidir[306]. Folkman ve Lazarus (1988); başa çıkma olgusunu şöyle açıklar: Kişinin iş sahiplerinden gelen ve kendisini ileri seviyede zorlayan isteklerini karşılamaya yönelik olarak kendi öz kaynaklarını yönetebilme kavramıdır[307]. Başa çıkma kişinin ruhsal açıdan kendisini iyi hissetmesinin önünü açacak olan bilişsel ve davranışsal tutumlar oluşturmasını ve kendisini kötü hissetmesine neden olabilecek tutumlardan da kaçınmasını kapsar[308].

Lazarus ve Folkman başa çıkma olgusu ile ilgili bir model geliştirmişlerdir. Onlara göre başa çıkma stres oluşturabilecek olayların veya etkenlerin neden olabileceği düşünsel ve fiziksel gerilimin seviyesini düşürmek veya bu durumu ortadan kaldırmaya yönelik olarak geliştireceği bilişsel ve davranışsal temelde oluşturacağı tepkisel tutumların tamamı olarak tanımlanabilir. Bu modele göre başa çıkma olgusunda bireyin ondan istenen şeylere kaşı geliştirdiği başarılı veya başarısız tüm gayretleri kapsar. Stres ve stres kaynakları ile başa çıkma eylemi rahatsızlığa neden

---

[304] Nur Omak, ***Kamu Örgütlerinde İş Stresi Olgusu Ve Sosyoekonomik Riskleri Üzerine Bir Araştırma***, T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2016*, S.43.* **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[305] Gökhan Güney**, *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri Ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama***, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta, 2015, S.54.* **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[306] Susan Folkman, "Stress, Coping And Hope", ***Psycho-Oncology,*** 2006, 19: 901-908.

[307] Susan Folkman, Lazarus S. Richard, "Coping As A Mediator Of Emotion", ***Journal Of Personality And Social Psychology****, 1988, 54(3): 466-475.*

[308] Başak Doğan, Eser Mümin, "Üniversite Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Nazilli Myo Örneği*", **Electronic Journal Of Vocational Colleges**, 2013, s.31.*

olan olguları yok emek veya etkilerini azaltmak, algısını stresli duruma entegre ederek davranışlarına yön vermek gibi amaçlar içerir[309,310].

Çalışanlar iş hayatında karşılarına çıkan stres oluşturan etkenlerin tek başlarına üstesinden gelemeyebilirler. Bu noktada kişisel stres yönetimi ile teknikleri öğrenmek ve uygulamak gereği ortaya çıkar. Elde edilmesi ve uygulanabilirliği oldukça basit olan bu kurallar sayesinde kişiler yaşadıkları ortamdan kaynaklanan stresi kolaylıkla kontrol altına alarak daha fazla iş doyumu sağlayabilirler. Bu süreç içinde iş yeri yönetiminin de görevi çalışanları için stressiz ortamlar oluşturmaktır. İş veren veya yönetici stres kaynağı olabilecek etkenleri yok etmek veya en aza indirgemek adına programlar düzenlemeli ve etkin çalışmalar yapmalıdır. Uygun dozda stres (yapıcı stres)'in çalışma süreçlerine pozitif yönde etki ettiğini bunun yanında aşırı dozda stres (yıkıcı stres)'in de performansa olumsuz yönde etki yaptığının fakında olan yöneticiler ve iş yeri sahipleri iş ortamı ve işin kendisi ile ilgili stresi yönetmeli ve dozunun artmamasını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmalıdır[311].

3.10. İŞ STRESİYLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

3.10.1. İş Stresi İle İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Efeoğlu (2006) tarafından yapılan çalışmada çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonucunda; iş stresi üzerinde iş-aile yaşam çatışmasının ve iş-aile çatışmasının pozitif yönde etkisi olduğuna ulaşılmıştır[312].

Bardavit (2007) tarafından kişilik yapılarının stresi değerlendirme, stres ile baş etme yaklaşımları, algılanan stres ve iş doyumu üzerindeki etkisinin incelenmesi üzerine yapılan araştırmada; iş doyumu üzerinde Nevrotikliğin olumsuz yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu bulunurken, iş doyumuyla dışadönüklüğün arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bireylerin kişiliklerine bağlı şekilde karşılaşmış oldukları durum

---

[309] Tuğrul Ceylan, *"Stres Ve Depresyon"*, ***Psikiyatri Dünyası Dergisi***, *2000, 4, S.15.*
[310] Yadav K. Rajesh, *Yadav S. Singh,* "Impact Of Work Life Balance And Stress Management On Job Satisfaction Among The Working Women In Public Sector Bank*s", **International Letters Of Social And Humanistic Sciences,** 2014, 15(1), S.64-67.*
[311] Gümüştekin ve Öztemiz, a.g.e., s.62.
[312] İbrahim E. Efeoğlu, İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006. **(Yayımlanmış Doktora Tezi**)

ya da uyaranlara yüklemiş oldukları anlamlar ve baş etme tarzlarının farklılaştığı, sonuç olarak da algıladıkları stres seviyelerinin etkilendiği belirtilmiştir[313].

Onay ve Kılcı (2011) tarafından yapılan araştırmanın amacı, iş stresi, tükenmişlik duygusu, işten ayrılma niyeti değişkenlerinin ve alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişkilerinin incelenerek birbirlerini nasıl etkilediklerinin ortaya koyulmasıdır. Çalışmada; işe ilişkin stres kaynakları içinden en çok bireysel stres kaynaklarının ve organizasyon nedenli stres kaynaklarının, işten ayrılma niyetine etkisi bulunmaktadır. Diğer bir bulguysa duygusal tükenmişlik duygusundan işten ayrılma niyetinin pozitif yönlü etkilendiğidir[314].

3.10.2. İş Stresi İle İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Barkhuizen ve Rothmann (2008) tarafından yapılan araştırmada Güney Afrika'daki bazı yükseköğretim kurumları bünyesinde görevli olan akademisyenler üzerinde örgütsel stres sebebi olan etmenlerin analiz edilmesi, demografik değişkenlere göre oluşturulan grupların arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların analiz edilmesi ve strese sebep olan etkenlerin akademisyenlerin sağlıklarının ve örgütsel bağlılıklarının üzerine etki edip etmediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. 595 akademisyen üzerinde uygulanan "Örgütsel stres tarama anketi" nin analizinin sonucuna göre akademisyenler tarafından ücretin, iş yükünün, iş-yaşam dengesinin kendilerinde yüksek oranda strese sebep olduğu belirtilmiştir. Buna göre, akademisyenlerin sağlıkları iş yükü ve iş-yaşam dengesinden olumsuz etkilenmektedir. Bununla birlikte, akademisyenlerin kendi kurumlarına örgütsel bağlılıklarının üzerinde iş yükü, iş kontrolü, kaynaklar ve iletişim, işin karakteristikleri gibi etmenlerin rolü büyüktür[315].

Bhatti, Hashmi, Raza, Shaikh ve Shafiq (2011) tarafından yapılan çalışmada iş stresi ve iş tatmini arasında bulunan ilişki incelenmiş ve bunların arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırma devlet üniversitelerinden 400 öğretim elemanıyla yürütülmüştür. Bazı stres yapıcılar; yönetim rolü, diğerleri ile ilişkiler, iş

---

[313] Bardavit Mihal, ***Kişilik Yapılarının- Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres ve İş Doyumu Üzerinde Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*** , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul, 2007**.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

[314] Meltem Onay, Sevda Kılcı, "İş Stresi Ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar Ve Aşçıbaşılar", ***Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi***, 2011, 3 (2), 1309 -8039.

[315] Barkhuizen N, Rothmann S., "Occupational Stress Of Academic Staff İn South African Higher Education İnstitutions", ***South African Journal of Psychology***, 2008, 38 (2), 321-336.

yükü, rol belirsizliği ve performans baskısı şeklinde belirlenmiştir. Öğretim elemanlarında örgütsel stresin sağlık problemlerinin oluşmasına sebebiyet verdiği belirtilmiştir. İş stresi anketinde üzerinde durulan dört boyut; iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği ve performans baskısıdır. Araştırma neticesinde bu dört boyutun iş stresi üzerinde anlamlı ve doğrudan etkisinin bulunduğuna ulaşılmıştır. Araştırma öncesinde stresör olarak düşünülen "diğerleriyle ilişkiler" ve "yönetim rolünün" iş tatmini düzeyinde doğrudan etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Araştırmacılar tarafından üniversitenin öğretim elemanlarının ihtiyaç ve problemlerinden bir örgüt olarak haberdar olmasının gerekliliği vurgulanmıştır. Stres ile baş etmede motivasyonun önemi büyüktür. Öyle ki, yüksek motivasyonlu öğretim elemanlarının öğretmeye daha istekli olmaları verdikleri eğitimi daha etkili kıldığından dolayı bu durumda öğrencilerin geleceği için daha faydalı olacaklardır[316].

[316] Bhattı Nadeem vd., "Empirical Analysis of Job Stress on Job Satisfaction Among University Teachers in Pakistan", ***International Business Research***, 2011, 4 (3),264-270.

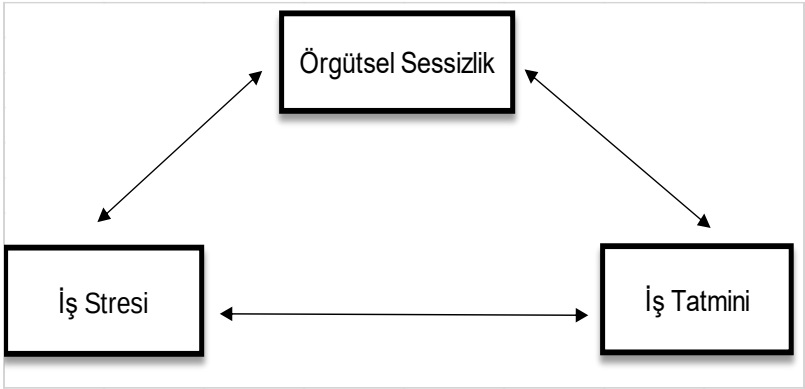
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

Bu başlıkta, araştırmanın modeli ve hipotezleri, evren ve örneklemi, varsayımları, sınırlılıkları ve veri toplama tekniği incelenmiştir.

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli, genel tarama modelidir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Araştırmanın modeli Şekil 10'da yer almaktadır.



Şekil-10 Araştırmanın Modeli

Araştırmada test edilecek hipotezler aşağıda yer almaktadır:

- H1: Örgütsel sessizlik ve iş stresi arasında ilişki bulunmaktadır.
- H2: İş tatmini ve iş stresi arasında ilişki bulunmaktadır.
- H3: Örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır.
- H4: Örgütsel sessizlik, iş tatmini ve iş stresi arasında ilişki bulunmaktadır.

4.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın örneklemini temsil eden on iki farklı inşaat firmasında çalışan 2352 personel bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli izinler alındıktan sonra, ölçekler 2018 yılı sonbahar döneminde personele uygulanmıştır.

4.3 ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Ölçekler 420 çalışana uygulanmıştır. Araştırma için gerekli izinler alındıktan sonra, ölçekler 2018 yılı sonbahar döneminde çalışanlarca doldurulmuştur. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Bu nedenle hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır[317].

Örneklem büyüklüğünü saptamak için Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014)'ün " $n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$ " formülü kullanılmaktadır[318].

n: Örnekleme alınacak birey sayısı

N: Evren sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için 0,5 kabul edilmiştir;

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (olasılığı), bu çalışma için 0,5' dir.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, bu çalışmada kullanılan %95 anlamlılık için bu değer 1,96'dır.

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır, bu çalışmada kullanılan %95 anlamlılık için bu değer 0,05'dir.

---

[317] Rauf Arıkan, ***Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama,*** Asil Yayın, Ankara, 2004, s.141.

[318] Yahşi Yazıcıoğlu , Samiye Erdoğan , ***SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri***, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014., s:86.

Tablo-2 Örneklem Büyüklüğü Hesaplama Tablosu

Evren Büyüklüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Yukarıdaki tablo ve formüle göre örneklem sayısı 384 kişi olarak hesaplanmıştır. Anketler hata olma olasılığı göz önüne alınarak 420 kişiye doldurulmuş, 408 anket çalışmada kullanılmıştır.

4.4. VARSAYIMLAR

İnşaat sektörü çalışanlarının veri toplama aracı olan ankete verecekleri yanıtların gerçeği yansıtacağı, anketin uygulanacağı deneklerin, kendi koşul ve ortamlarında herhangi bir baskı altında kalmadan anketi dolduracakları varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın uygulandığı kurum personelinin, araştırmanın ana kütlesini temsil edeceği varsayılmaktadır.

4.5. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma 2018 yılında sonbahar dönemi Ankara ilinde inşaat sektörü çalışanlarının görüşleriyle sınırlıdır.

4.6. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Çalışmada veriler anket formu aracılığıyla yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Anket çalışanların demografik özelliklerini belirleyen 7, Örgütsel

Sessizliklerini ölçen 30, İş Tatminlerini ölçen 20, ve İş Stresini ölçen 15 soru olmak üzere toplamda 72 sorudan oluşmaktadır.

Ölçekler: "Örgütsel Sessizlik Ölçeği", "İş Stresi Ölçeği" ve "İş Tatmini Ölçeği" kullanılacaktır. Ayrıca demografik özellikler içeren kişisel bilgi formu ankete eklenmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Örgütsel sessizlik ölçeği Çakıcı (2008) tarafından geliştirilmiş, Okur (2016) tarafından yeniden geliştirilmiş olup toplam 30 maddeden oluşan, 5'li likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,96'dır[319].

İş Stresi Ölçeği: İş stresi ölçeği Baltaş ve Baltaş (2004) tarafından geliştirilmiştir. 15 maddeden oluşan 5'li likert tipinde bir ölçektir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,75'dir[320].

İş Tatmini Ölçeği: Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Short Form Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) Weiss, Dawis, England & Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77). Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. içsel ve dışsal doyum faktörlerini ortaya çıkarıcı özelliklere sahip, 20 maddeden oluşan beşli likert tipi bir araçtır[321].

4.7. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi SPSS 24 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Araştırmada ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğu Shapiro-Wilk normallik testi ve basıklık-çarpıklık (kurtosis-skewness) katsayıları incelenerek belirlenmiştir. Normal dağılım koşulu sağlanmış olup parametrik testlerden t testi, ANOVA, Pearson korelasyon testi kullanılmıştır.

---

[319] Fidan Okur, ***Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma,*** T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[320] Zuhal Baltaş ve Altan Baltaş, ***Stres ve Başaçıkma Yolları***, Remzi Yayınları, İstanbul, 2004.

[321] Sevim Sunar, ***Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama***, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016 **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

Örgütsel sessizlik, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişki korelasyon testi ile analiz edilirken örgütsel sessizlik, iş stresi ve iş tatmininin demografik özelliklere göre farklılık gösterme durumu karşılaştırma testleri ile analiz edilmiştir. Araştırmada ilişkiyi desteklemek için regresyon analizine de bakılmış olup, bağımsız değişkenler olarak iş stresi ve iş tatmini, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi regresyon testi ile incelenmiştir.

4.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo-3 Çalışanların Kişisel Bilgilerinin Dağılımları

		N	%
Cinsiyet	Kadın	8	2,0
	Erkek	400	98,0
Yaş	25 ve altı	36	8,8
	26-35	101	24,8
	36-50	181	44,4
	51 ve üstü	90	22,1
Eğitim durumu	İlkokul	211	51,7
	Lise	167	40,9
	Lisans	29	7,1
	Lisansüstü	1	,2
Medeni durum	Evli	334	81,9
	Bekar	74	18,1
Aylık gelir durumu	2500 TL ve altı	131	32,1
	2501-4000 TL	258	63,2
	4000 TL üstü	19	4,7
İşten memnuniyet durumu	Evet	342	83,8
	Hayır	18	4,4
	Kısmen	48	11,8
İş tecrübesi	0-5 yıl	41	10,0
	6-10 yıl	83	20,3
	11-15 yıl	134	32,8
	16-20 yıl	63	15,4
	21 yıl ve üstü	87	21,3

Tabloda çalışanların kişisel bilgilerinin dağılımı görülmektedir. Çalışanların %98,0'i erkek, %44,4'ü 36-50 yaşında, %51,7'si ilkokul mezunu, %81,9'u evlidir. Çalışanların %63,2'sinin aylık geliri 2501-4000 TL, %83,8'i işinden memnun, %32,8'i 11-15 yıldır çalışmaktadır.

4.8.2. Ölçeklere Katılım Düzeyleri

Tablo-4 Çalışanların Örgütsel Sessizlik İfadelerine Katılım Düzeyi

%	1	2	3	4	5
Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.	45,6	41,7	12,3	0,2	0,2
Yöneticilerimin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	27,2	59,6	12,7	0,5	0,0
Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için açıkça konuşmak gereksizdir.	33,3	43,6	21,8	0,7	0,5
Bu işyerinde açıkça konuşulmaz.	30,6	49,0	18,9	1,2	0,2
Yöneticilerim bu işyerinde açıkça konuşmayı desteklemezler.	38,5	40,7	18,9	0,5	1,5
Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.	31,9	43,4	22,8	2,0	0,0
Bu işyerindeki resmi yapı, açıkça konuşmaya uygun değildir.	16,4	20,8	32,1	28,2	2,5
Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	10,0	18,9	26,0	37,3	7,8
İşimle/mesleğimle ilgili ilkeler konusunda yöneticilerle aramızda anlaşmazlık olduğundan, fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.	11,5	20,6	24,8	25,0	18,1
Düşüncelerimi açıkça söylemem bir fayda sağlamayacak.	38,2	40,7	12,7	7,4	1,0
Bu işyerinde resmi yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	25,7	57,6	12,7	2,5	1,5
Yöneticimin bana karşı mesafeli olduğunu düşünüyorum.	35,0	44,1	16,9	2,9	1,0
Bu işyerinde açıkça konuşan kişiler, haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.	36,8	44,4	14,5	2,9	1,5
Bu işyerinde açıkça konuşursam işimi kaybedebilirim.	36,0	45,6	15,0	2,7	0,7
Bu işyerinde ortaya çıkan sorunları veya problemleri ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim ve pozisyonum değişebilir.	35,0	44,9	17,2	2,5	0,5
Bu işyerinde sorunları ilgililere bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	38,5	43,1	13,0	4,9	0,5
İşyerinde gördüğüm aksaklıkları bildirmem terfi almamı engelleyebilir.	30,9	45,3	17,4	5,4	1,0
Fikirlerimi açıkça söylersem, yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı cephe alabilirler.	17,2	21,8	37,5	22,8	0,7
Yeni fikir ve öneriler sunduğumda mevcut iş yüküm artabilir.	10,5	22,3	24,3	25,7	17,2
İşyerindeki problemlerini üstlerine bildirme ya da önerilerde bulunma konusunda yeterince tecrübem yok.	21,6	29,9	29,9	12,0	6,6
İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	17,4	28,7	34,3	13,0	6,6
Konuşursam, dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	27,9	43,9	22,8	4,2	1,2
Bulunduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikirlerimi üst makamlar dikkate almazlar, önemsemezler.	13,7	55,4	23,0	5,6	2,2
Problem bildirdiğimde sorun yaratan (şikayetçi) biri olarak değerlendirilirim.	18,1	41,4	30,6	7,4	2,5
Sorun bildirmek, bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	12,3	17,4	23,0	40,9	6,4
Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez, kızar.	9,1	10,5	25,5	39,5	15,4
Sorun bildirirsem ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.	9,1	13,7	22,5	33,8	20,8
Problemleri anlatırsam başkalarıyla aram bozulabilir.	7,6	13,0	20,8	35,0	23,5
Açıkça konuşursam, çevremdeki desteği kaybedebilirim.	6,1	15,0	17,6	32,4	28,9
İşyerindeki aksaklıklardan veya sorunlardan bahsetmem yöneticilerimin hoşuna gitmez.	5,9	14,2	23,5	29,4	27,0

1:Kesinlikle katılmıyorum, …, 5:Kesinlikle katılıyorum

Tabloda çalışanların Örgütsel Sessizlik ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir.

En çok katılım gösterilen ifadeler şunlardır:

- Açıkça konuşursam, çevremdeki desteği kaybedebilirim.
- Problemleri anlatırsam başkalarıyla aram bozulabilir.
- İşyerindeki aksaklıklardan veya sorunlardan bahsetmem yöneticilerimin hoşuna gitmez.
- Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez, kızar.
- Sorun bildirirsem ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.

En az katılım gösterilen ifadeler şunlardır:

- Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.
- Yöneticilerimin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.
- Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için açıkça konuşmak gereksizdir.
- Bu işyerinde açıkça konuşulmaz.
- Yöneticilerim bu işyerinde açıkça konuşmayı desteklemezler.
- Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.

Tablo-5 Çalışanların İş Tatmini İfadelerine Katılım Düzeyi

%	1	2	3	4	5
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.	29,7	41,4	17,9	10,0	1,0
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum.	15,7	47,5	27,0	8,6	1,2
Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	16,9	39,5	28,4	12,5	2,7
Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından işimden memnunum.	22,3	35,3	27,5	10,0	4,9
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum.	18,1	35,3	26,5	14,0	6,1
Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından işimden memnunum.	21,6	28,2	31,9	13,0	5,4
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	17,9	29,9	29,9	15,4	6,9
Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği) işimden memnunum.	5,6	7,8	15,7	49,5	21,3
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından işimden memnunum.	13,5	25,7	31,6	16,2	13,0
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından işimden memnunum.	20,6	38,0	22,8	16,2	2,5

Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	11,3	40,0	25,0	20,1	3,7
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından işimden memnunum	15,9	28,9	32,1	14,2	8,8
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnunum.	8,1	20,3	26,0	29,4	16,2
İş içinde terfi olanağımın olması açısından işimden memnunum.	8,3	15,9	29,9	27,5	18,4
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından işimden memnunum.	6,4	9,3	35,0	34,6	14,7
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından işimden memnunum.	3,2	8,1	27,5	46,1	15,2
Çalışma şartları açısından işimden memnunum.	2,0	8,3	26,7	41,4	21,6
Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları açısından işimden memnunum.	2,2	5,6	27,2	40,9	24,0
Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından işimden memnunum.	2,5	7,8	23,5	40,9	25,2
Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından işimden memnunum.	2,5	5,1	20,8	38,5	33,1

1:Kesinlikle katılmıyorum, …, 5:Kesinlikle katılıyorum

Tabloda çalışanların iş tatmini ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir.

En çok katılım gösterilen ifadeler şunlardır:

- Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından işimden memnunum.
- Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği) işimden memnunum.
- Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından işimden memnunum.
- Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları açısından işimden memnunum.
- Çalışma şartları açısından işimden memnunum.

En az katılım gösterilen ifadeler şunlardır:

- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.
- Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi açısından işimden memnunum.
- Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.
- Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum.
- İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından işimden memnunum.

Tablo-6 Çalışanların İş Stresi İfadelerine Katılım Düzeyi

%	1	2	3	4	5
Sorumluluklarınızı yerine getirmek için yeterli yetkinizin olmadığını hisseder misiniz?	23,0	37,0	27,9	10,5	1,5
İşinizin amacı ve taşıdığınız sorumluluklar konusunda tereddüde düşer misiniz?	11,0	48,5	25,2	12,0	3,2
İşinizde gelişme ve ilerleme konusunda sizin için var olan imkânlardan şüpheye düşer misiniz?	15,9	32,1	34,1	12,5	5,4
Normal bir iş gününde bitirilmeyecek kadar ağır bir iş yükünüz olduğunu hisseder misiniz?	2,5	9,6	43,1	34,8	10,0
Çevrenizdeki kimselerin birbirleriyle çatışan taleplerini karşılayamayacağınızı düşünür müsünüz?	3,4	5,1	32,8	41,9	16,7
İşinizin gerektirdiği eğitime tam olarak sahip olmadığınızı hisseder misiniz?	8,1	9,3	35,3	21,3	26,0
Tanıdığınız insanların hayatlarını etkileyecek kararlar konusunda endişe duyar mısınız?	2,5	9,1	38,7	41,2	8,6
İşte, çevrenizdekiler tarafından hoşlanılmadığınızı ve kabul edilmediğinizi hisseder misiniz?	0,5	8,3	22,1	53,2	15,9
Amirinizin sizi etkileyen karar ve davranışlarını yönlendiremediğinizi hisseder misiniz?	0,7	4,7	22,5	42,2	29,9
Birlikte çalıştığınız kimselerin sizden tam olarak ne bekledikleri konusunda tereddüde düşer misiniz?	8,3	34,3	31,9	14,2	11,3
Yapmak zorunda olduğunuz işin miktarının işinizin kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünür müsünüz?	1,0	8,1	29,2	41,2	20,6
Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde, işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalır mısınız?	1,2	1,5	24,0	45,8	27,5
İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu hisseder misiniz?	1,5	3,2	22,3	43,4	29,7
Amirlerinizin iş başarınız konusundaki değerlendirmelerini bilir misiniz?	1,0	1,7	23,0	43,6	30,6
İşinizi yapmak için gerekli olan bilgilerini elde etmek konusunda güçlükle karşılaşır mısınız?	1,7	2,2	19,4	44,9	31,9

1:Neredeyse her zaman, …, 5:Hiçbir zaman

Tabloda çalışanların iş tatmini ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir.

En çok katılım gösterilen ifadeler şunlardır:

- Sorumluluklarınızı yerine getirmek için yeterli yetkinizin olmadığını hisseder misiniz?
- İşinizin amacı ve taşıdığınız sorumluluklar konusunda tereddüde düşer misiniz?
- İşinizde gelişme ve ilerleme konusunda sizin için var olan imkânlardan şüpheye düşer misiniz?
- Birlikte çalıştığınız kimselerin sizden tam olarak ne bekledikleri konusunda tereddüde düşer misiniz?

En az katılım gösterilen ifadeler şunlardır:

- İşinizi yapmak için gerekli olan bilgileri elde etmek konusunda güçlükle karşılaşır mısınız?
- Amirlerinizin iş başarınız konusundaki değerlendirmelerini bilir misiniz?
- Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde, işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalır mısınız?
- İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu hisseder misiniz?
- Amirinizin sizi etkileyen karar ve davranışlarını yönlendiremediğinizi hisseder misiniz?

4.8.3. Betimleyici İstatistikler ve Normallik Testleri

Tablo-7 Çalışanların Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Düzey %
Yönetsel	13	49	36,00	6,96	55,39
Örgütsel	6	23	14,89	3,03	49,64
Güven	4	19	7,37	2,03	36,86
İletişim	4	16	8,48	1,88	42,40
Deneyim	3	14	7,22	2,34	48,12
Örgütsel Sessizlik	30	98	73,97	12,23	49,31
İçsel Tatmin	18	59	34,59	7,01	57,66
Dışsal Tatmin	11	38	25,65	5,06	64,12
İş Tatmini	34	95	60,24	11,27	60,24
İş Stresi	18	61	38,39	6,67	51,19

Tabloda çalışanların örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanlarının betimleyici istatistikleri görülmektedir.

Çalışanların yönetsel puan ortalaması 36±6,96, örgütsel 14,89±3,03, güven puan ortalaması 7,37±2,03, iletişim puan ortalaması 8,48±1,88, deneyim puan ortalaması 7,22±2,34, örgütsel sessizlik 73,97±12,23'tür.

İçsel Tatmin puan ortalaması 34,59±7,01, dışsal tatmin puan ortalaması 25,65±5,06, iş tatmini puan ortalaması 60,24±11,27'dir. İş stresi puan ortalaması 38,39±6'67'dir.

Tablo-8 Çalışanların Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanlarının Normallik Testleri

	İstatistik	**p**
Yönetsel	0,911	**0,000**
Örgütsel	0,980	**0,000**
Güven	0,932	**0,000**
İletişim	0,968	**0,000**
Deneyim	0,969	**0,000**
Örgütsel Sessizlik	0,944	**0,000**
İçsel Tatmin	0,926	**0,000**
Dışsal Tatmin	0,983	**0,000**
İş Tatmini	0,938	**0,000**
İş Stresi	0,965	**0,000**

Tabloda örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanlarının normallik testi sonuçları görülmektedir. Örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanlarının normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi için yapılan Shaphiro-Wilk testi sonucuna göre; örgütsel sessizlik, iş tatmini, İş stresi puanları normal dağılım göstermemektedir ($p<0,05$).

Tablo-9 Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanlarının Çarpıklık ve Basıklık Testleri

	Çarpıklık	**Basıklık**
Yönetsel	-1,03	0,62
Örgütsel	-0,16	-0,32
Güven	0,94	2,31
İletişim	0,18	0,61
Deneyim	0,19	-0,64
Örgütsel Sessizlik	-0,84	0,52
İçsel Tatmin	1,03	1,17
Dışsal Tatmin	0,19	0,20
İş Tatmini	0,86	0,92
İş Stresi	-0,42	1,17

Tabloda örgütsel Sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanlarının çarpıklık ve basıklık sonuçları görülmektedir. Örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için diğer yapılan işlem ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanmasıdır. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir. Buna göre örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

4.8.4. İlişki Analizleri

Aşağıdaki tablolarda ilişki analizleri verilmiş olup, ilişkileri incelenen bahsi geçen konuların arasındaki ilişkiyi desteklemek için etki analizlerine de yer verilmiştir.

Tablo-10 Örgütsel Sessizlik Puanları ile İş Tatmini, İş Stresi Puanlarının İlişkisi

		İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	İş Tatmini	İş Stresi
Yönetsel	R	-,422**	-,271**	-,384**	,267**
	P	,000	,000	,000	,000
Örgütsel	R	-,306**	-,272**	-,313**	,281**
	P	,000	,000	,000	,000
Güven	R	-,026	-,053	-,040	,105*
	P	,600	,288	,422	,034
İletişim	R	-,215**	-,232**	-,238**	,294**
	P	,000	,000	,000	,000
Deneyim	R	-,149**	-,135**	-,153**	,120*
	P	,002	,007	,002	,015
Örgüt Sessizlik	R	-,382**	-,292**	-,368**	,307**
	P	,000	,000	,000	,000

**** p<0,01 *p<0,05 anlamlı ilişki var, p>0,05 anlamlı ilişki yok**

Tabloda çalışanların örgütsel sessizlik puanları ile iş tatmini, iş stresi puanlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir.

Örgütsel sessizlik puanları ile iş tatmini, iş stresi puanlarının ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre; yönetsel puanı ile içsel tatmin (r=-0,422), iş tatmini (r=-0,384) puanları arasında negatif yönlü orta kuvvetli, dışsal tatmin puanı (r=-0,271) ile arasında negatif yönlü zayıf, iş stresi puanı (r=0,267) ile arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Örgütsel puanı ile içsel tatmin (r=-0,306), iş tatmini (r=-0,313) puanları arasında negatif yönlü orta kuvvetli, dışsal tatmin puanı (r=-0,272) ile arasında negatif yönlü zayıf, iş stresi puanı (r=0,281) ile arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Güven puanı ile iş stresi puanı (r=0,105) arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. İletişim puanı ile içsel tatmin (r=-0,215), dışsal tatmin (r=-0,232), iş tatmini (r=-0,238) puanları arasında negatif yönlü orta kuvvetli, iş stresi puanı (r=0,294) ile arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Deneyim puanı ile içsel tatmin (r=-0,149), dışsal tatmin (r=-0,135), iş tatmini (r=-0,153) puanları arasında negatif yönlü orta kuvvetli, iş stresi puanı (r=0,120) ile arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik puanı ile içsel tatmin (r=-0,382), iş tatmini (r=-0,368) puanları arasında negatif yönlü orta kuvvetli, dışsal tatmin puanı

(r=-0,292) ile arasında negatif yönlü zayıf, iş stresi puanı (r=0,307) ile arasında pozitif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Tablo-11 İş Tatmini Puanları ile İş Stresi Puanının İlişkisi

		İş Stresi
İçsel Tatmin	r	-,489**
	p	,000
Dışsal Tatmin	r	-,490**
	p	,000
İş Tatmini	r	-,524**
	p	,000

**** p<0,01 *p<0,05 anlamlı ilişki var, p>0,05 anlamlı ilişki yok**

Tabloda çalışanların iş tatmini puanları ile iş stresi puanının ilişki testi sonuçları görülmektedir.

İş tatmini puanları ile iş stresi puanının ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre; iş stresi puanı ile içsel tatmin (r=-0,489), dışsal tatmin (r=-0,490), iş tatmini (r=-0,524) puanları arasında negatif yönlü orta kuvvetli ilişki bulunmaktadır.

Tablo-12 Örgütsel Sessizlik Boyutlarının İş Tatmini, İş Stresi Boyutlarından Etkilenmesi

Model	**Bağımlı Değişken**	**Bağımsız Değişken**	**Katsayılar**			**Model**		
			B	**t**	**p**	**F**	**p**	**R^2**
1	Yönetsel	İçsel Tatmin	-0,458	-6,744	**0,000**	31,269	**0,000***	0,188
		Dışsal Tatmin	0,116	1,707	**0,089**			
		İş Stresi	0,100	1,896	**0,059**			
2	Örgütsel	İçsel Tatmin	-0,185	-2,618	**0,009**	17,984	**0,000***	0,118
		Dışsal Tatmin	-0,055	-0,782	**0,435**			
		İş Stresi	0,163	2,975	**0,003**			
3	Güven	İçsel Tatmin	0,060	0,802	**0,423**	1,715	**0,163**	0,019
		Dışsal Tatmin	-0,041	-0,550	**0,583**			
		İş Stresi	0,114	1,964	**0,051**			
4	İletişim	İçsel Tatmin	-0,032	-0,452	**0,651**	14,470	**0,000***	0,097
		Dışsal Tatmin	-0,094	-1,311	**0,191**			
		İş Stresi	0,232	4,179	**0,000**			
5	Deneyim	İçsel Tatmin	-0,095	-1,273	**0,204**	1,985	**0,051**	0,026
		Dışsal Tatmin	-0,038	-0,506	**0,613**			
		İş Stresi	0,055	0,954	**0,341**			

***p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok**

Tabloda Örgütsel sessizlik boyutlarından iş tatmini, iş stresi boyutlarından etkilenme analizi sonuçları görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre; Model 1 istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). İçsel Tatmin (β=-0,458) Yönetsel boyutunu negatif etkilemekte iken dışsal tatmin, iş stresi etkilememektedir (p>0,05). Yönetsel boyutundaki değişimin %18,8'ini içsel tatmin açıklamaktadır.

Model 2 istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). İçsel Tatmin (β=-0,185), örgütsel boyutunu negatif etkilemekte iken iş stresi (β=0,100) pozitif etkilemekte, dışsal tatmin etkilememektedir (p>0,05). örgütsel boyutundaki değişimin %11,8'ini içsel tatmin, iş stresi açıklamaktadır.

Model 3 istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). Güven boyutunu iş tatmini boyutları ve iş stresi etkilememektedir.

Model 4 istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). iş stresi (β=0,232), İletişim boyutunu pozitif etkilemekte iken içsel tatmin ve dışsal tatmin etkilememektedir (p>0,05). İletişim boyutundaki değişimin %9,7'sini iş stresi açıklamaktadır.

Model 5 istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). Deneyim boyutunu iş tatmini boyutları ve iş stresi etkilememektedir.

Tablo-13 İş Tatmini Boyutlarının İş Stresinden Etkilenmesi

Model	**Bağımlı Değişken**	**Bağımsız Değişken**	**Katsayılar**			**Model**		
			B	**t**	**p**	**F**	**p**	**R^2**
1	İçsel Tatmin	İş Stresi	-0,514	-11,294	**0,000**	127,55	**0,000***	0,239
2	Dışsal Tatmin	İş Stresi	-0,371	-11,394	**0,000**	128,29	**0,000***	0,240

***p<0,05 anlamlı etki var, p>0,05 anlamlı etki yok**

Tabloda iş tatmini boyutlarının iş stresinden etkilenme analizi sonuçları görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre; Model 1 istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). İş stresi (β=-0,514), içsel tatmini boyutunu negatif etkilemektedir. içsel tatmin boyutundaki değişimin %23,9'unu iş stresi açıklamaktadır.

Model 2 istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). İş stresi (β=-0,371), dışsal tatmini boyutunu negatif etkilemektedir. Dışsal tatmin boyutundaki değişimin %24,0'ünü iş stresi açıklamaktadır.

4.8.5. Karşılaştırma Analizleri

Tablo-14 Çalışanların Yaşının Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Yaş		n	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Yönetsel	25 ve altı	36	35,25	8,10	1,385	**0,247**	
	26-35	101	35,56	7,23			
	36-50	181	36,78	6,15			
	51 ve üstü	90	35,24	7,62			
Örgütsel	25 ve altı	36	15,00	3,53	2,515	**0,058**	
	26-35	101	15,02	3,22			
	36-50	181	15,18	2,74			
	51 ve üstü	90	14,13	3,08			
Güven	25 ve altı	36	7,78	2,09	1,580	**0,194**	
	26-35	101	7,05	2,02			
	36-50	181	7,50	2,01			
	51 ve üstü	90	7,32	2,05			
İletişim	25 ve altı	36	8,61	2,56	4,197	**0,006***	3-4
	26-35	101	8,38	1,82			
	36-50	181	8,78	1,70			
	51 ve üstü	90	7,94	1,91			
Deneyim	25 ve altı	36	7,22	2,71	2,955	**0,032***	2-4
	26-35	101	7,50	2,21			
	36-50	181	7,38	2,31			
	51 ve üstü	90	6,59	2,31			
Örgütsel Sessizlik	25 ve altı	36	73,86	15,02	2,665	**0,048***	3-4
	26-35	101	73,50	12,92			
	36-50	181	75,61	10,60			
	51 ve üstü	90	71,23	12,93			
İçsel Tatmin	25 ve altı	36	33,19	6,18	4,327	**0,005***	3-4
	26-35	101	35,50	7,44			
	36-50	181	33,52	5,80			
	51 ve üstü	90	36,30	8,54			
Dışsal Tatmin	25 ve altı	36	25,25	3,69	3,832	**0,010***	3-4
	26-35	101	25,95	4,79			
	36-50	181	24,88	4,82			
	51 ve üstü	90	27,01	5,96			
İş Tatmini	25 ve altı	36	58,44	8,81	4,640	**0,003***	3-4
	26-35	101	61,45	11,66			
	36-50	181	58,40	9,66			
	51 ve üstü	90	63,31	13,77			
İş Stresi	25 ve altı	36	38,83	5,95	8,223	**0,000***	2-4
	26-35	101	38,49	5,60			3-4
	36-50	181	39,68	6,08			
	51 ve üstü	90	35,53	8,25			

***p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok**

Tabloda yaşı farklı çalışanlar için örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Yaşı farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Çalışanların yaş grupları arasında İletişim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 51 yaş ve üstündekilerin İletişim algısı en düşük iken (7,94) 36-50 yaşındakilerin en yüksektir (8,78). 36-50 yaşındakiler ile 51 yaş ve üstündekiler arasında İletişim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların yaş grupları arasında deneyim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 51 yaş ve üstündekilerin deneyim algısı en düşük iken (6,59) 26-35 yaşındakilerin en yüksektir (7,50). 26-35 yaşındakiler ile 51 yaş ve üstündekiler arasında deneyim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların yaş grupları arasında örgütsel sessizlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 51 yaş ve üstündekilerin örgütsel sessizlik algısı en düşük iken (71,23) 36-50 yaşındakilerin en yüksektir (75,61). 36-50 yaşındakiler ile 51 yaş ve üstündekiler arasında örgütsel sessizlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların yaş grupları arasında içsel tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 25 yaş ve altındakilerin içsel tatmin düzeyi en düşük iken (33,19) 51 yaş ve üstündekilerin en yüksektir (36,30). 36-50 yaşındakiler ile 51 yaş ve üstündekiler arasında içsel tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların yaş grupları arasında dışsal tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 36-50 yaşındakilerin dışsal tatmin düzeyi en düşük iken (24,88) 51 yaş ve üstündekilerin en yüksektir (27,01). 36-50 yaşındakiler ile 51 yaş ve üstündekiler arasında dışsal tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların yaş grupları arasında iş tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). 36-50 yaşındakilerin iş tatmin düzeyi en düşük iken (58,40) 51 yaş ve üstündekilerin en yüksektir (63,31). 36-50 yaşındakiler ile 51 yaş ve üstündekiler arasında iş tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların yaş grupları arasında iş stresi puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). 51 yaş ve üstündekilerin iş stresi düzeyi en düşük iken (35,53) 36-50 yaşındakilerin en yüksektir (39,68). 36-50, 26-35 yaşındakiler ile 51 yaş ve üstündekiler arasında iş stresi puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo-15 Çalışanların Eğitim Durumunun Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Eğitim durumu		**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
Yönetsel	İlkokul	211	36,69	6,11	4,538	**0,011***	1-3
	Lise	167	35,73	7,09			
	Lisans ve üstü	30	32,73	10,34			
Örgütsel	İlkokul	211	15,07	2,79	0,763	**0,467**	
	Lise	167	14,69	3,18			
	Lisans ve üstü	30	14,73	3,79			
Güven	İlkokul	211	7,54	2,07	10,686	**0,000***	1-3, 2-3
	Lise	167	7,45	1,97			
	Lisans ve üstü	30	5,77	1,43			
İletişim	İlkokul	211	8,65	1,71	3,390	**0,035***	1-3
	Lise	167	8,40	2,04			
	Lisans ve üstü	30	7,73	1,98			
Deneyim	İlkokul	211	7,36	2,34	3,238	**0,040***	1-3
	Lise	167	7,23	2,29			
	Lisans ve üstü	30	6,20	2,41			
Örgütsel Sessizlik	İlkokul	211	75,30	10,56	6,169	**0,002***	1-3
	Lise	167	73,50	12,71			
	Lisans ve üstü	30	67,17	17,48			
İçsel Tatmin	İlkokul	211	33,42	5,83	7,811	**0,000***	1-2, 1-3
	Lise	167	35,49	7,43			
	Lisans ve üstü	30	37,87	10,14			
Dışsal Tatmin	İlkokul	211	24,97	4,54	4,055	**0,018***	1-2, 1-3
	Lise	167	26,43	5,38			
	Lisans ve üstü	30	26,07	6,06			
İş Tatmini	İlkokul	211	58,39	9,54	6,457	**0,002***	1-2, 1-3
	Lise	167	61,92	11,97			
	Lisans ve üstü	30	63,93	15,79			
İş Stresi	İlkokul	211	39,12	6,14	3,891	**0,021***	1-3
	Lise	167	37,94	7,16			
	Lisans ve üstü	30	35,83	6,85			

***p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok**

Tabloda eğitim durumu farklı çalışanlar için örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Eğitim durumu farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Çalışanların eğitim durumu grupları arasında yönetsel puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). İlkokul mezunu olanların yönetsel algısı en yüksektir (36,69). İlkokul mezunları ile lisans ve üstü mezunları arasında Yönetsel puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu grupları arasında güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). İlkokul mezunu olanların güven algısı en yüksektir (7,54). İlkokul mezunları, lise mezunları ile lisans ve üstü mezunları arasında güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu grupları arasında İletişim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). İlkokul mezunu olanların İletişim algısı en yüksektir (8,65). İlkokul mezunları ile lisans ve üstü mezunları arasında İletişim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu grupları arasında deneyim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). İlkokul mezunu olanların deneyim algısı en yüksektir (7,36). İlkokul mezunları ile lisans ve üstü mezunları arasında deneyim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu grupları arasında örgütsel sessizlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). İlkokul mezunu olanların Örgütsel sessizlik algısı en yüksektir (75,30). İlkokul mezunları ile lisans ve üstü mezunları arasında Örgütsel sessizlik puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu grupları arasında içsel tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Lisans ve üstü mezunu olanların İçsel Tatmin algısı en yüksektir (37,87). İlkokul mezunları, lise mezunları ile lisans ve üstü mezunları arasında içsel tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu grupları arasında dışsal tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Lise mezunu olanların dışsal tatmin algısı en yüksektir (26,43). İlkokul mezunları, lise mezunları ile lisans ve üstü mezunları arasında dışsal tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu grupları arasında iş tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). Lisans ve üstü mezunu olanların iş tatmini algısı en yüksektir (63,93). İlkokul mezunları ile lisans ve üstü mezunları arasında iş tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların eğitim durumu grupları arasında iş stresi puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). İlkokul mezunu olanların iş stresi algısı en yüksektir (39,12). İlkokul mezunları ile lisans ve üstü mezunları arasında iş stresi puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Tablo-16 Çalışanların Medeni Durumunun Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Medeni durum		**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**t**	**p**
Yönetsel	Evli	334	35,95	6,55	-0,273	**0,785**
	Bekar	74	36,24	8,63		
Örgütsel	Evli	334	14,73	2,91	-2,257	**0,025***
	Bekar	74	15,61	3,46		
Güven	Evli	334	7,36	2,02	-0,343	**0,732**
	Bekar	74	7,45	2,12		
İletişim	Evli	334	8,46	1,81	-0,576	**0,565**
	Bekar	74	8,59	2,20		
Deneyim	Evli	334	7,19	2,34	-0,596	**0,552**
	Bekar	74	7,36	2,33		
Örgütsel Sessizlik	Evli	334	73,68	11,39	-0,825	**0,411**
	Bekar	74	75,26	15,51		
İçsel Tatmin	Evli	334	34,54	6,94	-0,331	**0,741**
	Bekar	74	34,84	7,39		
Dışsal Tatmin	Evli	334	25,62	5,20	-0,278	**0,781**
	Bekar	74	25,80	4,36		
İş Tatmini	Evli	334	60,16	11,34	-0,331	**0,741**
	Bekar	74	60,64	11,03		
İş Stresi	Evli	334	38,31	6,92	-0,535	**0,593**
	Bekar	74	38,77	5,43		

***p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok**

Tabloda medeni durumu farklı çalışanlar için örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Medeni durumu farklı gruplar için yapılan t testi sonuçlarına göre;

Çalışanların medeni durum grupları arasında örgütsel puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). Bekarların örgütsel algısı daha yüksektir (15,61).

Çalışanların medeni durum grupları arasında iş tatmini, iş stresi puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo-17 Çalışanların Aylık Gelir Durumunun Örgütsel Sessizlik, iş tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması

Aylık gelir		**N**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
Yönetsel	2500 TL ve altı	131	35,53	7,31	1,947	**0,144**	
	2501-4000 TL	258	36,43	6,65			
	4000 TL üstü	19	33,58	8,21			
Örgütsel	2500 TL ve altı	131	14,77	3,04	0,599	**0,550**	
	2501-4000 TL	258	15,00	2,97			
	4000 TL üstü	19	14,32	3,74			
Güven	2500 TL ve altı	131	7,80	2,13	4,644	**0,010***	1-3
	2501-4000 TL	258	7,19	1,97			
	4000 TL üstü	19	6,84	1,71			
İletişim	2500 TL ve altı	131	8,53	1,99	0,980	**0,376**	
	2501-4000 TL	258	8,50	1,87			
	4000 TL üstü	19	7,89	1,33			
Deneyim	2500 TL ve altı	131	7,55	2,44	4,547	**0,011***	**1-3**
	2501-4000 TL	258	7,15	2,26			
	4000 TL üstü	19	5,89	2,33			
Örgütsel Sessizlik	2500 TL ve altı	131	74,18	13,25	1,984	**0,139**	
	2501-4000 TL	258	74,26	11,51			
	4000 TL üstü	19	68,53	13,76			
İçsel Tatmin	2500 TL ve altı	131	34,82	6,78	1,581	**0,207**	
	2501-4000 TL	258	34,29	6,87			
	4000 TL üstü	19	37,16	9,90			
Dışsal Tatmin	2500 TL ve altı	131	25,80	4,48	0,835	**0,435**	
	2501-4000 TL	258	25,48	5,25			
	4000 TL üstü	19	26,95	6,02			
İş Tatmini	2500 TL ve altı	131	60,62	10,43	1,420	**0,243**	
	2501-4000 TL	258	59,77	11,33			
	4000 TL üstü	19	64,11	15,34			
İş Stresi	2500 TL ve altı	131	39,52	5,67	3,445	**0,033***	**1-3**
	2501-4000 TL	258	37,99	6,91			
	4000 TL üstü	19	36,16	8,80			

***p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok**

Tabloda aylık gelir durumu farklı çalışanlar için örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. Aylık gelir durumu farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Çalışanların aylık gelir durumu grupları arasında güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). Aylık geliri 4000 TL üstü olanların Güven algısı en düşük iken (6,84) 2500 TL ve altı olanların en yüksektir (7,80). Aylık geliri 2500 TL ve altı olanlar ile 4000 TL üstü olanlar arasında güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların aylık gelir durumu grupları arasında deneyim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). Aylık geliri 4000 TL üstü olanların deneyim algısı en düşük iken (5,89), 2500 TL ve altı olanların en yüksektir (7,55). Aylık geliri 2500 TL ve altı olanlar ile 4000 TL üstü olanlar arasında deneyim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların aylık gelir durumu grupları arasında iş stresi puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). Aylık geliri 4000 TL üstü olanların örgütsel sessizlik algısı en düşük iken (36,16) 2500 TL ve altı olanların en yüksektir (39,52). Aylık geliri 2500 TL ve altı olanlar ile 4000 TL üstü olanlar arasında iş stresi puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Aylık gelir durumu farklı çalışanlar arasında iş tatmini puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo-18 Çalışanların İşten Memnuniyet Durumunun Örgütsel Sessizlik, iş tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması

İşten memnuniyet durumu		**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
Yönetsel	Evet	342	35,88	7,14	1,061	**0,347**	
	Hayır	18	38,33	4,64			
	Kısmen	48	36,00	6,31			
Örgütsel	Evet	342	14,94	3,12	1,161	**0,314**	
	Hayır	18	15,44	2,62			
	Kısmen	48	14,33	2,47			
Güven	Evet	342	7,21	2,00	7,540	**0,001***	1-3
	Hayır	18	7,89	1,49			
	Kısmen	48	8,35	2,19			
İletişim	Evet	342	8,39	1,91	4,625	**0,010***	1-2
	Hayır	18	9,72	1,41			
	Kısmen	48	8,67	1,72			
Deneyim	Evet	342	7,16	2,36	1,098	**0,335**	
	Hayır	18	7,11	2,54			
	Kısmen	48	7,69	2,07			
Örgütsel Sessizlik	Evet	342	73,58	12,67	1,598	**0,204**	
	Hayır	18	78,50	8,35			
	Kısmen	48	75,04	9,81			

İçsel Tatmin	Evet	342	34,73	7,40	0,504	**0,604**	
	Hayır	18	34,50	3,62			
	Kısmen	48	33,65	4,76			
Dışsal Tatmin	Evet	342	25,76	5,33	1,274	**0,281**	
	Hayır	18	26,33	3,82			
	Kısmen	48	24,60	2,93			
İş Tatmini	Evet	342	60,49	11,95	0,857	**0,425**	
	Hayır	18	60,83	6,49			
	Kısmen	48	58,25	6,61			
İş Stresi	Evet	342	37,86	6,69	10,004	**0,000***	1-3, 2-3
	Hayır	18	38,06	4,50			
	Kısmen	48	42,35	5,98			

***p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok**

Tabloda işten memnuniyet durumu farklı çalışanlar için örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. İşten memnuniyet durumu farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Çalışanların işten memnuniyet durumu grupları arasında güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). İşinden kısmen memnun olanların güven algısı en yüksektir (8,35). İşinden memnun olanlar ile kısmen memnun olanlar arasında güven puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların işten memnuniyet durumu grupları arasında iletişim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). İşinden memnun olmayanların iletişim algısı en yüksektir (9,72). İşinden memnun olmayanlar ile memnun olanlar arasında İletişim puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların işten memnuniyet durumu grupları arasında iş stresi puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). İşinden kısmen memnun olanların iş stresi algısı en yüksektir (42,35). İşinden kısmen memnun olanlar ile memnun olanlar, olmayanlar arasında iş stresi puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların işten memnuniyet durumu grupları arasında iş tatmini puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo-19 Çalışanların İş Tecrübesinin Örgütsel Sessizlik, İş Tatmini, İş Stresi Puanları Bakımından Karşılaştırılması

İş tecrübesi		**n**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**F**	**p**	**Anlamlı Fark**
Yönetsel	0-5 yıl	41	33,95	8,83	1,690	**0,151**	
	6-10 yıl	83	36,22	7,31			
	11-15 yıl	134	36,37	5,94			
	16-20 yıl	63	37,21	6,23			
	21 yıl ve üstü	87	35,33	7,45			
Örgütsel	0-5 yıl	41	14,73	3,69	1,658	**0,159**	
	6-10 yıl	83	15,17	3,22			
	11-15 yıl	134	15,03	2,76			
	16-20 yıl	63	15,29	2,78			
	21 yıl ve üstü	87	14,21	3,03			
Güven	0-5 yıl	41	7,59	2,19	1,005	**0,405**	
	6-10 yıl	83	7,18	1,98			
	11-15 yıl	134	7,25	1,86			
	16-20 yıl	63	7,76	2,20			
	21 yıl ve üstü	87	7,37	2,14			
İletişim	0-5 yıl	41	8,49	2,55	1,846	**0,119**	
	6-10 yıl	83	8,33	1,75			
	11-15 yıl	134	8,59	1,71			
	16-20 yıl	63	8,92	1,69			
	21 yıl ve üstü	87	8,14	2,00			
Deneyim	0-5 yıl	41	6,68	2,49	1,759	**0,136**	
	6-10 yıl	83	7,58	2,26			
	11-15 yıl	134	7,36	2,38			
	16-20 yıl	63	7,32	2,32			
	21 yıl ve üstü	87	6,84	2,25			
Örgütsel Sessizlik	0-5 yıl	41	71,44	16,38	1,879	**0,113**	
	6-10 yıl	83	74,47	12,71			
	11-15 yıl	134	74,60	10,20			
	16-20 yıl	63	76,49	11,02			
	21 yıl ve üstü	87	71,89	12,96			
İçsel Tatmin	0-5 yıl	41	34,71	7,94	2,335	**0,055**	
	6-10 yıl	83	34,90	7,04			
	11-15 yıl	134	33,34	5,65			
	16-20 yıl	63	34,52	6,42			
	21 yıl ve üstü	87	36,23	8,48			
Dışsal Tatmin	0-5 yıl	41	25,98	4,42	2,552	**0,039***	3-5
	6-10 yıl	83	25,40	4,61			
	11-15 yıl	134	24,90	4,59			
	16-20 yıl	63	25,43	5,38			
	21 yıl ve üstü	87	27,05	5,93			
İş Tatmini	0-5 yıl	41	60,68	11,76	2,705	**0,030***	3-5
	6-10 yıl	83	60,30	10,93			
	11-15 yıl	134	58,24	9,40			
	16-20 yıl	63	59,95	10,79			
	21 yıl ve üstü	87	63,28	13,66			
İş Stresi	0-5 yıl	41	38,90	7,42	6,520	**0,000***	2-5, 3-5,
	6-10 yıl	83	38,87	4,92			4-5
	11-15 yıl	134	39,60	5,82			
	16-20 yıl	63	39,16	6,52			
	21 yıl ve üstü	87	35,29	8,14			

***p<0,05 anlamlı fark var, p>0,05 anlamlı fark yok**

Tabloda iş tecrübesi farklı çalışanlar için Örgütsel sessizlik, iş tatmini, iş stresi puanları bakımından karşılaştırma testi görülmektedir. İş tecrübesi farklı gruplar için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre;

Çalışanların iş tecrübesi grupları arasında dışsal tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). 11-15 yıldır çalışanların dışsal tatmin düzeyi en düşük iken (24,90) 21 yıl ve üstü süredir çalışanların en yüksektir (27,05). 11-15 yıldır çalışanlar ile 21 yıl ve üstü süredir çalışanlar arasında dışsal tatmin puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların iş tecrübesi grupları arasında iş tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). 11-15 yıldır çalışanların iş tatmini düzeyi en düşük iken (58,24) 21 yıl ve üstü süredir çalışanların en yüksektir (63,28). 11-15 yıldır çalışanlar ile 21 yıl ve üstü süredir çalışanlar arasında iş tatmini puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların iş tecrübesi grupları arasında iş stresi puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır (p<0,05). 21 yıl ve üstü süredir çalışanların iş stresi düzeyi en düşük iken (35,29) 11-15 yıldır çalışanların en yüksektir (39,60). 21 yıl ve üstü süredir çalışanlar ile 6-10, 11-15, 16,20 yıldır çalışanlar arasında iş stresi puanı bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmaktadır.

Çalışanların iş tecrübesi grupları arasında örgütsel sessizlik puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunmamaktadır (p>0,05).

Hipotezlerin yapılan analizlere göre durumu tablo halinde aşağıda özetlenmiştir.

Tablo-20 Hipotezlerin Kabul Durumunun Dağılımı

Hipotez	**Kabul Durumu**
H1: Örgütsel Sessizlik ve İş Stresi Arasında İlişki Bulunmaktadır.	Kabul
H2: İş Tatmini ve İş Stresi Arasında İlişki Bulunmaktadır.	Kabul
H3: Örgütsel Sessizlik ve İş Tatmini Arasında İlişki Bulunmaktadır.	Kabul
H4: Örgütsel Sessizlik İş Tatmini e İş Stresi Arasında İlişki Bulunmaktadır.	Kabul
H5.1: Yönetsel Sessizlik Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir.	X
H5.2: Örgütsel Sessizlik Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir.	X
H5.3: Güven Sessizliği Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir.	X
H5.4: İletişim Sessizliği Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir.	X
H5.5: Deneyim Sessizliği Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir.	X

H5.6: Toplam Örgütsel Sessizlik Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir.	X
H5.7: İçsel Tatmin Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir.	X
H5.8: Dışsal Tatmin Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir.	X
H5.9: Toplam İş Tatmini Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir.	X
H5.10: İş Stresi Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir.	X
H6.1: Yönetsel Sessizlik Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H6.2: Örgütsel Sessizlik Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H6.3: Güven Sessizliği Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H6.4: İletişim Sessizliği Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H6.5: Deneyim Sessizliği Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H6.6: Toplam Örgütsel Sessizlik Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H6.7: İçsel Tatmin Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H6.8: Dışsal Tatmin Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H6.9: Toplam İş Tatmini Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H6.10: İş Stresi Yaşa Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H7.1: Yönetsel Sessizlik Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H7.2: Örgütsel Sessizlik Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H7.3: Güven Sessizliği Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H7.4: İletişim Sessizliği Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H7.5: Deneyim Sessizliği Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H7.6: Toplam Örgütsel Sessizlik Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H7.7: İçsel Tatmin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H7.8: Dışsal Tatmin Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H7.9: Toplam İş Tatmini Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H7.10: İş Stresi Eğitim Durumuna Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H8.1: Yönetsel Sessizlik Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H8.2: Örgütsel Sessizlik Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H8.3: Güven Sessizliği Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H8.4: İletişim Sessizliği Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H8.5: Deneyim Sessizliği Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H8.6: Toplam Örgütsel Sessizlik Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H8.7: İçsel Tatmin Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H8.8: Dışsal Tatmin Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H8.9: Toplam İş Tatmini Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H8.10: İş Stresi Medeni Duruma Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H9.1: Yönetsel Sessizlik Aylık Gelire Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H9.2: Örgütsel Sessizlik Aylık Gelire Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H9.3: Güven Sessizliği Aylık Gelire Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H9.4: İletişim Sessizliği Aylık Gelire Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H9.5: Deneyim Sessizliği Aylık Gelire Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul

H9.6: Toplam Örgütsel Sessizlik Aylık Gelire Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H9.7: İçsel Tatmin Aylık Gelire Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H9.8: Dışsal Tatmin Aylık Gelire Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H9.9: Toplam İş Tatmini Aylık Gelire Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H9.10: İş Stresi Aylık Gelire Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H10.1: Yönetsel Sessizlik İşten Memnuniyete Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H10.2: Örgütsel Sessizlik İşten Memnuniyete Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H10.3: Güven Sessizliği İşten Memnuniyete Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H10.4: İletişim Sessizliği İşten Memnuniyete Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H10.5: Deneyim Sessizliği İşten Memnuniyete Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H10.6: Toplam Örgütsel Sessizlik İşten Memnuniyete Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H10.7: İçsel Tatmin İşten Memnuniyete Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H10.8: Dışsal Tatmin İşten Memnuniyete Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H10.9: Toplam İş Tatmini İşten Memnuniyete Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H10.10: İş Stresi İşten Memnuniyete Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H11.1: Yönetsel Sessizlik İş Tecrübesine Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H11.2: Örgütsel Sessizlik İş Tecrübesine Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H11.3: Güven Sessizliği İş Tecrübesine Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H11.4: İletişim Sessizliği İş Tecrübesine Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H11.5: Deneyim Sessizliği İş Tecrübesine Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H11.6: Toplam Örgütsel Sessizlik İş Tecrübesine Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H11.7: İçsel Tatmin İş Tecrübesine Göre Farklılık Göstermektedir.	Red
H11.8: Dışsal Tatmin İş Tecrübesine Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H11.9: Toplam İş Tatmini İş Tecrübesine Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul
H11.10: İş Stresi İş Tecrübesine Göre Farklılık Göstermektedir.	Kabul

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada örgütsel sessizlik, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar ve tartışma bu bölümde yer almaktadır.

Yapılan ilişki analizleri neticesinde elde edilen veriler aşağıda yer almaktadır:

- Çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmin düzeyleri arttıkça yönetsel algı düzeyi azalmakta, iş stresi düzeyleri arttıkça yönetsel algı düzeyi artmaktadır.
- Çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmin düzeyleri arttıkça örgütsel algı düzeyi azalmakta, iş stresi düzeyleri arttıkça örgütsel algı düzeyi artmaktadır.
- Çalışanların iş stresi düzeyleri arttıkça güven algı düzeyi artmaktadır.
- Çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmin düzeyleri arttıkça iletişim algı düzeyi azalmakta, iş stresi düzeyleri arttıkça iletişim algı düzeyi artmaktadır.
- Çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmin düzeyleri arttıkça deneyim algı düzeyi azalmakta, iş stresi düzeyleri arttıkça deneyim algı düzeyi artmaktadır.
- Çalışanların içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmin düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik algı düzeyi azalmakta, iş stresi düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik algı düzeyi artmaktadır.
- Çalışanların iş stresi arttıkça içsel tatmin, dışsal tatmin, iş tatmin düzeyleri azalmaktadır.
- Çalışanların içsel tatmin düzeyi yönetsel algı düzeyini azaltmaktadır.
- Çalışanların içsel tatmin düzeyi örgütsel algı düzeyini azaltmakta, iş stresi düzeyi artırmaktadır.
- Çalışanların iş stresi düzeyi iletişim algı düzeyini artırmaktadır.
- Çalışanların iş stres düzeyi, içsel ve dışsal tatmin düzeylerini azaltmaktadır.

Yousef (2002)[322], Yılmaz (2010)[323], Bhatti ve diğerleri (2011)[324] ve Ünal (2017)[325] ve Ekinci (2018)[326] tarafından yapılan çalışmada iş stresi ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Mohr ve Puck (2007)[327] yüksek düzeydeki iş stresinin düşük performansla alakalı olduğunu ve bu durumun iş tatminini azalttığını ifade ederken Chuang ve Lei (2011)[328] çalışmalarında çalışanların yüksek düzeylerde seyreden iş stresinin iş tatminlerini negatif yönde etkilediğini belirtmiştir. Ahsan ve diğerleri (2009)[329] stresin çalışan tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu, stresi azaltıp iş tatminini yükseltecek en temel öğenin "motivasyon" olduğunu vurgulamışlardır. Batıgün ve Şahin (2006)[330] iş doyumu arttıkça, stres belirtilerinin ve strese yatkınlığın azaldığını ifade etmişlerdir. Morrison ve Milliken (2003)[331], Milliken ve diğerleri (2003)[332], Kulualp (2015)[333] ve Karkı (2017)[334] tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Kılıç ve arkadaşları (2013)[335] örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu tespit etmişlerdir.

Yapılan analiz neticesinde 51 yaş ve üstündekilerin İletişim algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri en düşük iken, 36-50 yaşındakilerin en yüksek olduğu belirlenmiştir. Çakıcı ve Çakıcı (2007)[336], Bayram (2010)[337] ve İşleyici (2015)[338] yaş azaldıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin arttığını aktarmışlardır, bu sonuçlar ile

---

[322] Yousef Darwish A, "The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regresion Approach", ***International Journal of Stress Management*** , 2002, 7(4), 289-303.

[323] Gökçe Yılmaz, The Relationship Between Employee Perception Of Organizational Climate, Work Stress And Job Satisfaction: A Study İn Call Centers. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[324] Bhatti vd., a.g.e.

[325] C. Burak Ünal, The Relationships Among Locus Of Control, Job Stress, And Job Satisfaction: The Case Of İnformation Technology Professionals İn Turkey. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017**. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[326] Ekinci, a.g.e.

[327] Mohr Alexander T., Puck Jones F., "Role Conflict, General Manager Job Satisfaction And Stress And The Performance Of Ijvs", ***European Management Jour*nal,** 2007, 25 (1), 25- 35.

[328] Chuang Ning K., Leı Simon, "Job Stress Among Casino Hotel Chefs İn A Top-Tier Tourism City", ***Journal Of Hospitality Marketing & Management***, 2011, 20, 551-574.

[329] Ahsan Nilufer vd., "A Study Of Job Stress On Job Satisfaction Among University Staff İn Malaysia: Empirical Study***", European Journal Of Social Sciences, 2009, 8 (1), 121-131.***

[330]Ayşegül Batıgün, Nesrin Şahin, "İş Stresi Ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A- Tipi Kişilik Ve İş Doyumu", ***Türk Psikiyatri Dergisi,*** 2006, 17 (1), 32-45.

[331] Morrıson Elizabeth W., Mıllıken Frances J., "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics Of Voice And Silence İn Organizations", ***Journal Of Management Studies***, 2003 40(6), 1353-1358.

[332] Mıllıken Frances J vd., "An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why", ***Journal Of Management Studies,*** 2003, 40(6), 1453-1476.

[333]G. Halime Kulualp, Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı Ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. T.C. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2015. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

[334] Ahmet Karkı, Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik İle İş Tatmini İlişkisi Sivas İli Örneği. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2017**. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[335] Gonca Kılıç vd., "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, 5(1), 17-32.

[336] Çakıcı ve Çakıcı, a.g.e.

[337] Bayram, a.g.e.

[338] İşleyici, a.g.e.

çalışmamız kısmen uyumludur. Yarmacı (2018)[339] yaş ve örgütsel sessizlik ilişkisinde istatistiksel anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Karacaoğlu ve Yumuk (2014) 20 yaş ve altında olan çalışanların daha fazla örgütsel dışlanma algısına sahip oldukları belirtilmişlerdir[340].

Araştırmamızda 51 yaş ve üstündekilerin deneyim algıları ve iş stresi düzeyleri en düşük iken, 26-35 yaşındakilerin deneyim algıları en yüksek bulunmuştur. 25 yaş ve altındakilerin içsel tatmin düzeyleri en düşük iken, 51 yaş ve üstündekilerin en yüksek olduğu saptanmıştır. 36-50 yaşındakilerin dışsal tatmin ve iş tatmini düzeyleri en düşük iken, 51 yaş ve üstündekilerin en yüksektir. Ekinci (2018)[341] 33 yaş ve altındaki çalışanların diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha fazla iş stresi yaşadıklarını aktarmıştır. Gökmen (2017)[342] yaş ve iş stresi ilişkisinde istatistiksel anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Yanık (2014)[343] 25 yaşından küçük çalışanların iş tatminlerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğunu saptamıştır, bu sonuç ile çalışmamız kısmen uyum göstermiştir. Sat (2011)[344] ve Küçük (2010)[345] yaş arttıkça iş tatmininde arttığını belirlemişlerdir, bu sonuçlar ile çalışmamız uyum göstermiştir. Genç çalışanların, nispeten daha yaşlı çalışanlara göre iş tatminlerinin daha az olduğunu saptayan araştırmalar mevcuttur[346,347,348,349]. Çetin ve diğerleri (2013)[350],

---

[339]Nihat Yarmacı, İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik Ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2018. **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

[340]Korhan Karacaoğlu, Yumuk Yurdanur, "***İşgören Yalnızlığının Bir Öncülü Olarak Örgütlerde Dışlanma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırm***a", Sözel Bildiri, 15. Ulusal Turizm Kongresi, Ankara, 2014.

[341] D. Seçil Ekinci, İş Stresi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[342]Gökhan Gökmen, Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek Ve İş Stresi: Konya'da Bir Araştırma. T.C. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın, 2017. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[343] Oktay Yanık, Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler, Karabük, 2014. **(Yayımlanmış Doktora Tezi**).

[344] Sat, a.g.e.

[345] Sibel Küçük, Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri Ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkiler. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[346] Andrew E. Clark, "Job Satisfaction İn Britain***", British Journal Of Industrial Relations***, 1996, 34(2), 189-217.

[347] Andrew E. Clark, Oswald Andrew. J., "Satisfaction And Comparison Income", ***Journal Of Public Economics,*** 1996, 61, 359–381.

[348] Serpil Kılıç, İ. Ali Gümüşeli, "İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri", ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,*** 2010, 39(2), 290-309.

[349] Chaudhurı Kausik vd., "Job Satisfaction, Age And Tenure: A Generalized Dynamic Random Effects Model", ***Economics Letter***s, 2015, 130, 13–16.

[350] Hakan Çetin vd., "İş Doyumu Ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği", ***Akdeniz İ.İ B.F. Dergisi,*** 2013, (26), 145-163.

Çalkın (2014)[351] ve Öneği (2014)[352] yaş ve iş tatmini ilişkisinde istatistiksel anlamlı bir farklılık bulamamışlardır.

Yapılan analiz neticesinde İlkokul mezunu olanların iş stresi, örgütsel sessizlik, yönetsel, güven, deneyim ve iletişim algılarının en yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lisans ve üstü mezunu olanların içsel tatmin ve iş tatmini algılarının en yüksek olduğu saptanmıştır. Lise mezunu olanların dışsal tatmin algılarının en yüksek olduğu belirlenmiştir. Yarmacı (2018)[353] eğitim düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin azaldığı, bunun yanı sıra lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan çalışan ise önlisans ve lisans eğitim seviyesinde yer alan çalışanlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Chuang ve Lei (2011) iş stresinin en çok üniversite mezunu çalışanlarda görüldüğünü aktarmıştır[354]. Gökmen (2017)[355] eğitim durumu ile iş tatmini ve iş stresi ilişkisinde istatistiksel anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Erşan ve arkadaşları (2013) çalışanların eğitim durumları ile iş tatminleri arasında pozitif olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur[356]. Clark (1996)[357], Clark ve Oswald (1996)[358], Gazioğlu ve Tansel (2006)[359] eğitim düzeyi düşük olan çalışanların iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğunu aktarmışlardır. Tekingöndüz (2012)[360] doktora mezunlarının iş tatmini boyut ve toplam iş tatmini skor ortalamaları diğer eğitim grubundaki katılımcılardan yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır, bu sonuç ile çalışmamız uyumludur.

Medeni duruma göre yapılan analiz neticesinde bekarların örgütsel sessizlik algısı daha yüksek bulunmuştur. Yanık (2012)[361] bekarların daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergilediklerini belirlemiştir, bu sonuç ile çalışmamız uyumludur.

---

[351] Özgür Çalkın, Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014**. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

[352] Merve Öneği, Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini Ve Çalışma Performansına Etkisi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

[353] Yarmacı, a.g.e.

[354] Chuang ve Lei, a.g.e.

[355] Gökmen, a.g.e.

[356] E. Erdal Erşan vd.,, "Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu Ve Algılanan İş Stresi İle Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi", ***Anadolu Psikiyatri Dergisi***, 2013, 14, 115-121.

[357] Clark, a.g.e.

[358] Clark ve Oswald, a.g.e.

[359]Şaziye Gazioğlu, Aysıt Tansel "Job Satisfaction in Britain: Individual And Job Related Factors", ***Applied Economic*s**, 2006, 38, 1163-1171.

[360] Tekingöndüz, a.g.e.

[361] Yanık, a.g.e.

Özdemir ve Uğur (2013)[362], Tülübaş ve Celep (2014)[363] ve Kulualp (2015)[364], Kumral (2017)[365] ve Yarmacı (2018)[366] medeni durum ile örgütsel sessizlik arasında istatiksel olarak önemli bir farklılığa rastlamamışlardır. Medeni duruma göre farklı çalışanlar arasında iş tatmini, iş stresi puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark bulunamamıştır. Yanık (2014)[367], Leblebici ve Mutlu (2014)[368] evli veya bekar olma duruma göre iş tatmininde istatistiksel anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır, bu sonuçlarla çalışmamız uyum göstermiştir. Clark (1996)[369] ve Saner ve Eyüpoğlu (2013)[370] evli olan bireylerin bekar olanlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gökmen (2017)[371] bekarların daha fazla iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Gökmen (2017)[372] medeni duruma göre iş stresi puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark saptamamıştır.

Aylık geliri 4000 TL üstü olanların güven, deneyim ve örgütsel sessizlik algıları en düşük bulunmuştur. Aylık geliri 2500 TL ve altı olanların deneyim ve örgütsel sessizlik algıları en yüksek bulunmuştur. Aylık geliri 4000 TL üstü olanların İçsel Tatmin algıları en yüksek bulunmuştur. Aylık gelir durumuna göre iş stresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır. Yarmacı (2018)[373] 1301-1900TL gelir düzeyine sahip olan çalışanların örgütsel sessizlik algılarının diğer gelir düzeylerine sahip olan katılımcılara göre daha yüksek olduğunu aktarmıştır. Clark ve Oswald (1996)[374] aylık gelir ile iş tatmini arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Gazioğlu ve Tansel (2006)[375] çalışanların elde ettikleri gelir ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü ilişki saptamışlardır. Gökmen (2017)[376] gelir seviyesine göre iş stresi puanları bakımından istatistiksel anlamlı fark saptamamıştır. Karadal (2001) demografik

---

[362] Lütfiye Özdemir, Sevtap S. Uğur, "Çalışanların "Örgütsel Ses Ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma", ***Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi,*** 2013, 27(1), 257-281.
[363] Tijen Tülübaş, Cevat Celep, "Effect Of Perceived Procedural Justice on Faculty Members" Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor", ***Procedia Social and Behavioral Sciences***, 2014, 47, 1221-1231.
[364] Kulualp, a.g.e.
[365] Kumral Tuğçe, İşyeri Nezaketsizliği VE Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017**. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[366] Yarmacı, a.g.e.
[367] Yanık, a.g.e.
[368] Leblebici Özkan, Mutlu Savaş, "Türkiyede Kamu Sağlık Çalışanlarının İş Doyumlarının Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında İncelenmesi", ***Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi,*** 2014, 16(3), 48-63.
[369] Clark, a.g.e.
[370] Saner Tülen, Şerife Z.Eyüpoğlu, "The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics", **Social and Behavioral Sciences**, 2013 106, 2817 – 2821.
[371] Gökmen, a.g.e.
[372] Gökmen, a.g.e.
[373] Yarmacı, a.g.e.
[374] Clark ve Oswald, a.g.e.
[375] Gazioğlu ve Tansel, a.g.e.
[376] Gökmen, a.g.e.

faktörlerden ücret değişkeni ile iş stresi arasında pozitif bir ilişki bulmasına karşın bu çalışmada ücret değişkeni ile iş stresi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır[377].

İşinden kısmen memnun olanların güven ve iş stresi algılarının en yüksek olduğu belirlenmiştir. İşinden memnun olmayanların İletişim algılarının en yüksek olduğu saptanmıştır. İşten memnuniyet durumu farklı çalışanlar arasında iş tatmini bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır.

11-15 yıldır çalışanların dışsal tatmin, iş tatmini düzeyi en düşük iken, 21 yıl ve üstü süredir çalışanların en yüksektir. 21 yıl ve üstü süredir çalışanların iş stresi düzeyi en düşük iken, 11-15 yıldır çalışanların en yüksektir. İş tecrübesi farklı çalışanlar arasında örgütsel sessizlik bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır. Bayram (2010)[378], Yanık (2012)[379] ve İşleyici (2015)[380] iş tecrübesi arttıkça sessizlik davranışının azaldığını belirlemişlerdir. Özdemir ve Uğur (2013)[381], Tülübaş ve Celep (2014)[382] ve Kulualp (2015)[383] iş tecrübesi ile örgütsel sessizlik arasında istatiksel olarak önemli bir farklılığa rastlamamışlardır. Yarmacı (2018)[384] çalışma süresi arttıkça, olumsuz durumları bildirme düzeyleri azalırken, 8 ile 10 yıl arası ve 11 yıldan fazla süredir sektörde çalışanlarda ise, süre arttıkça olumsuz durumları bildirme düzeylerinde artış gözlemlemiştir. Yumuk (2011)[385] ve Aslanadam (2011)[386] hizmet süresi değişkenine göre çalışanların iş tatmin düzeylerinin değişmediğini aktarmışlardır. Çalkın (2014)[387] 1-5 yıl çalışanların iş tatmini seviyelerinin en az olduğunu belirtmiştir. Ekinci (2018)[388] 0-2 yıldır çalışanların daha yüksek seviyede iş stresi yaşadıklarını belirtmiştir. Chuang ve Lei (2011)[389] iş

---

[377]Himmet Karadal, "İş Stresi Düzeyi İle İş Tahmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma", ***Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 2001, 2(2), 83-97.
[378] Bayram, a.g.e.
[379] Yanık, a.g.e.
[380] İşleyici, a.g.e.
[381] Özdemir ve Uğur, a.g.e.
[382] Tülübaş ve Celep, a.g.e.
[383] Kulualp, a.g.e.
[384] Yarmacı, a.g.e.
[385] Yurdanur Yumuk, Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans *Tezi).***
[386]Bülent Aslanadam, Sağlık Personelinin İş Tatmini ve Buna İlişkin Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
[387] Özgür Çalkın, Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik Ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014**. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*).***
[388]D. Seçil Ekinci, İş Stresi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[389] Chuang ve Lei, a.g.e.

stresinin en çok 5-10 yıl aralığında çalışma süresine sahip çalışanlarda görüldüğünü aktarmışlardır.

İnşaat sektörü çalışanlarının iş tatminlerinin arttırılması için öğrenme ortamlarının geliştirilmesi önerilmektedir. Formal ve informal öğrenme ortamlarının oluşturulması son derece önemlidir. Bu bağlamda teknolojik yeterliğe sahip konuma getirilmesi gerekmektedir. Stres iş hayatı üzerinde varlığı bulunan önemli bir etkendir. Stresin meydana getirdiği bu belirtiler çalışanları olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Stres, iş tatmini üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. İş hayatında çalışanı ekonomik olarak rahata erdirebilecek bazı teşvikler, işyerindeki sosyal ortamlar, sağlanan eğitim destekleri, adil performans sistemi ve adil kariyer olanakları çalışanların stres seviyelerini düşürecek etkenlerden bazıları iken; düşük ücret, yetersiz sosyal haklar, çalışma ortamının olumsuz fiziki koşulları, kariyer olanaklarının sunulmaması, yöneticilerin olumsuz tutumları gibi etkenler ise çalışanların kendilerini baskı altında hissetmelerine sebep olarak yaşadıkları stres seviyesini yükseltmekte ve iş tatmini seviyelerini ise düşürmektedir. Bu aktarılanlara yönelik önlem ve düzenlemelerin yapılması iş stresi ve iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışanların iş stresi yaşamalarında, çalışanların beklentileri ile yaptıkları iş arasında farklılıklar olması, bireyin yetenek ve nitelikleri ile yapılan işin gerektirdiklerinin uyuşmaması, kısa zamanda fazla iş beklentisi, iş yoğunluğu yada monotonluğu gibi sebepler yer almaktadır. Tüm bu etkenler çalışanların aynı zamanda iş tatmini seviyelerini düşürmektedir. Bunları önleyecek eylemlerin yapılması gerekmektedir. Çalışanların yaptığı küçük hatalara karşı yapıcı eleştiriler ile yaklaşabilir ve olası iş stresinin oluşmasına engel olunabilinir. Çatışma ortamlarına da anında müdahale ederek doğabilecek olumsuzluklar en aza indirgenebilir. Çalışanlara ekstra işler yüklemeyerek ve kurum içi dayanışmaya olan önem arttırılarak iş tatmini arttırılabilir ve iş stresi beraberinde en aza indirgenebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

ALTUĞ Duygu, ***Örgütsel Davranış***, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, 1997.

ARIKAN Rauf, ***Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama***, Asil Yayın, Ankara, 2004.

ASHFORD J. Susan, SUTCLİFFE M. Kathleen and CHRİSTİANSON K. Marlys, ***Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations***, Emerald Group Publishing, England, 2009.

BALTAŞ Acar, BALTAŞ Zuhal, ***Stres ve Başa Çıkma Yolları***, Remzi Kitabevi, 22.Baskı, İstanbul 2004.

BALTAŞ Zuhal ve BALTAŞ Altan, ***Stres ve Başa çıkma Yolları***, Remzi Yayınları, İstanbul, 2004.

BARLI Önder, ***Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış***, 12. Basım. Aktif Yayınevi, Erzurum, 2012.

BEEHR Terry A., ***Psychological Stress in the Workplace. Routledge***, London, New York, 1995.

CAN Halil, ÖZNUR Aşan ve AYDIN M. Eren, ***Örgütsel Davranış***, 2.Baskı, Arıkan Basın Yayın, İstanbul, 2015.

CARTWRIGHT Susan, CARY L. Cooper, ***Managing Workplace Stres***, Sage Publications, London, 1997.

ÇETİNKANAT Canan, ***Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu,*** Anı Yayıncılık, Ankara, 2009.

DUNHAM Jack, ***Stress in the Workplace: Past, Present, and Future***, Whurr Publishers, USA, 2001.

EDWARDS S. Marissa, ASHKANASY M. Neal and GARDNER John, ***Deciding to Speak Up or to Remain Silent Following Observed Wrongdoing: The Role of Discrete Emotions and Climate of Silence***, Emerald Group Publishing, UK, 2009.

EKİZ Durmuş, ***Bilimsel Araştırma Yöntemleri,*** Anı Yayıncılık, Ankara, 2009.

ELLİS B. Jennifer and LİNN Van Dyne, ***Voice and Silence as Observers' Reactions to Defensive Voice: Predictions Based on Communication Competence Theory,*** Emerald Group Publishing Limited, UK, 2009.

ERDOĞAN İlhan, ***İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış***, İ.Ü. İşletme Fak.Yay. İstanbul, 1996.

EREN Erol, ***Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,*** 16.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2012.

EREN Erol, ***Yönetim ve Organizasyon***, 9. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2009.

EROĞLU Feyzullah, ***Davranış Bilimleri***, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.

EROL Eren, ***Örgütsel Davranışları ve Psikolojisi***, 16. Basım. Beta Yayınevi, İstanbul, 2012.

ERTEKİN Yücel, ***Stres ve Yönetim***, Todai Yayını, Ankara, 1993.

FİSHER Cynthia and LOCKE Edwin, ***The New Look in Job Satisfaction Research and Theory,*** Lexington, 1992.

GREENBERG Jerald and BARON Robert, ***Communication in Organizations, 8th Edition,*** Behavior in Organizations, 2003.

GÜLER Zeki, BAŞPINAR Nuran Ö., GÜRBÜZ Hüseyin, ***İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama***, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2010.

GÜNEY Salih, ***Bireyler Arası İletişim***, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

HİRSCHMAN Albert, ***Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States***, Harvard University Press, Cambridge, 1970.

JOHNS Gary, SAKS M. Alan, ***Understanding and Managing At Work, Organizational Behaviour.*** Addison Wesley Longman, Toronto, 2001.

JOINSON Carla, ***Recreating the Indifferent Employee***, HRM Magazine, 1996.

JONES Fiona, BRIGHT Jim, ***Stress: Myth, Theory and Research. Harlow Prentice-Hall***, New York, 2001.

KANTAR Hüseyin, ***İşletmede Motivasyon***, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010.

KESER Aşkın, ***İşe Güdülenme ve İş Tatmini***, 4.Baskı. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2015.

MASLOW Abraham, ***A Theory of Human Motivation. Penguin Books***, London, 1970.

MCCORMICK J. Ernest, ILGE R. Daniel***, Industrial Psychology, Prentice Hall,*** New Jersey, 1980.

MITCHELL R. Terence, LARSON James, ***People in Organization:An Introduction to Organizational Behavior***, Third Edition. Mc Graw Hill Book Comp., Singapore, 1987.

OKTAY Mahmut, ***İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş***, Der Yayınları, İstanbul, 1996.

ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, ***Örgütsel Davranış***, 6.Baskı, Ekin Basım Yayın, Eskişehir, 2016.

ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, ***Örgütsel Davranış***, Ekin Basım Yayın, Eskişehir, 1996.

PEHLİVAN İnayet, ***İş Yaşamında Stres***, 3. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2008.

PEHLİVAN İnayet, ***Yönetimde Stres Kaynakları***, Pegem Yayınları, Ankara, 2000.

ROWSHAN Arthur, ***Stres Yönetimi***, (Çev. Ş. Cüceloglu,), İstanbul, 1998.

SABUNCUOĞLU Zeyyat ve TÜZ Melek, ***Örgütsel Psikoloji***, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1996.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, ***Örgütsel Psikoloji***, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2003.

SAYGILI Sefa, ***Strese Son***, Elit Yayınları, İstanbul, 2001.

SİLAH Mehmet, ***Çalışma Psikolojisi***, Selim Kitabevi, Ankara, 2000.

TAŞKIRAN Erkan, ***Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü***, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.

TELMAN Nursel, ÜNSAL Pınar, ***Çalışanın Memnuniyeti***, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2004.

TUTAR Hasan, ***Kriz ve Stres Ortamında Yönetim***, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

TÜRK Sezai, ***Örgüt Kültürü ve İş Tatmini***, Gazi Kitabevi, İstanbul, 2007.

VURAL Birol, ***Nitelikli Sınıf ve Stressiz Eğitim***, İstanbul, 2004.

WROOM Victor, ***Work and Motivation***, Wiley, New York, 1964.

YAZICIOĞLU Yahşi ve ERDOĞAN Samiye, ***SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri***, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.

Makaleler

AHSAN Nilufer, ABDULLAH Zaini, FIE, David Y.G., ALAM Syed, "A Study of Job Stress on Job Satisfaction Among University Staff in Malaysia: Empirical Study", ***European Journal of Social Sciences***, 2009, 8 (1), 121-131.

AKBOLAT Mahmut, YILMAZER Aydın ve TUTAR Hasan, “Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Mobbing İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, ***Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi***, 2014, 3(3), 1-17, s.3

AKPINAR Burhan, "Eğitim Sürecinde Öğretmenlerde Strese Yol Açan Nedenlere Yönelik Öğretmen Görüşleri", ***Kastamonu Eğitim Dergisi***, 2008, 16(2), 359-366.

AKTAŞ Hakkı ve EYLEM Şimşek, “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”, ***Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,*** 2015, 11(24), 205-230.

ALPARSLAN Ali ve KAYALAR M. Murat, “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, ***Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 2012, 4(6), 136-147.

AŞKUN Bilge, BAKOĞLU Refika ve BERBER A. Remaining Silen tor Not: Is Power Distance a Barrrier For Academicians?”, ***International Conference on Social Sciences,*** 2009, 1-13.

AVEY James, WERNSİNG S. Tara, LUTHANS Fred, "Can positive employees help positive organizational change?" ***The Journal of Applied Behavioral Science***, 2008, 44, 48–70

AYDOĞAN Enver, KÖSE Aslı, ŞENEL Gökçen, ”Devlet Hastanelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin İş Tatminlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ampirik Çalışma: Trabzon İli Örneği”, ***Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,*** 2011, 21, 119-138.

BALABAN Jale, “Temel Eğitimide Öğretmentlerin Stres Kaynakları ve Başa Çıkma Tekniklerin”, ***Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakütesi Dergisi,*** 2000, 7(7), 188-195.

BARKHUIZEN N. and ROTHMANN S., "Occupational Stress of Academic Staff in South African Higher Education İnstitutions", ***South African Journal of Psychology,*** 2008, 38 (2), 321-336.

BATIGÜN Ayşegül, ŞAHİN Nesrin, "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları için İki Ölçek: A- Tipi Kişilik ve İş Doyumu", ***Türk Psikiyatri Dergisi***, 2006, 17 (1), 32-45.

BEEHR T. A., NEWMAN J. E., “Job Stress, Employee Health, And Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model, And Literature Revıew1”, ***Personnel Psychology,*** 1978, 31(4), 665-699.

BHATTI Nadeem, HASHMI MA, RAZA SA, SHAIKH FM and SHAFIQ K., "Empirical Analysis of Job Stress on Job Satisfaction Among University Teachers in Pakistan", ***International Business Research***, 2011, 4 (3),264-270.

BOWEN Frances and BLACKMON Kate, “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice” ,***Journal of Management Studies***, 2003, 40 (6), 1393-1417.

BREEN Virginia, FETZER Ronald, HOWARD Linda and PREZİOSİ Robert, “Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations”, ***Employee Responsibilities and Rights Journal***, 2005, 17 (4), 215-229.

BUCHANANOLSON B. Julie and BOSWELL R. Wendy, “The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent”, ***Journal of Applied Psychology***, 2002, 87(6), 1167-1174.

CAM Erdem, "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", ***Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi***, 2004.

CASTILLO Jamie X, CANO Jamie, "Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty", ***Journal Of Agricultural Education***, 2004, 45 (3), 65-74.

CHAUDHURI Kausik, REILLY Kevin T., SPENCER David A., “Job Satisfaction, Age and Tenure: A Generalized Dynamic Random Effects Model”, ***Economics Letters***, 2015, 130, 13–16.

CHRISTEN Markus, IYER Ganesh, SOBERMAN David, "Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory", ***Journal of Marketing,*** 2006, 137-150.

CHUANG Ning K., LEI Simon, "Job Stress Among Casino Hotel Chefs in A Top-Tier Tourism City", ***Journal of Hospitality Marketing & Management***, 2011, 20, 551-574.

CLARK Andrew E., “Job Satisfaction in Britain”, ***British Journal of Industrial Relations***, 1996, 34(2), 189-217.

CLARK Andrew E., OSWALD Andrew. J., “Satisfaction and Comparison Income”, ***Journal of Public Economics,*** 1996, 61, 359–381.

ÇAKICI Ayşehan "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", Ç.Ü. , ***Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 2008, 17 (1), 117-134.

ÇAKICI Ayşehan ve BERNA Aysen, “Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma***”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi,*** 2014, 7 (1), 107-125.

ÇAKICI Ayşehan, "Örgütlerde Sessizlik. Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", Ç.Ü. ,***Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2007, 16(1), 145-162.

ÇAVUŞ Mustafa, FEDAİ Alptekin, DEVEL Gülşah ve SARIOĞLU S. “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma***”, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi,*** 2015, 3(1), 10-20.

ÇETİN Hakan, AYGEN Z. Selin, TAŞ Sebahattin, ÇAYLAK Murat, “İş Doyumu ve Çalışanların Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi: Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği”, ***Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi***, 2013, (26), 145-163.

DEB Bishawjit C, BISWAS Sujan K, "Stress Management: A Critical View", ***European Journal of Business And Management,*** 2011, 3(4), 205-212.

DETERT R. James and ETHAN R. Burris, "Leadership Behaviour and Employee Voice: Is The Door Really Open?", ***Academy of Management Journal***, 2007, 869-884.

DIMITRIS Bouradas, VAKOLA Maria, "Organisational Silence: A new challenge human resources management", ***Employee Relations***, 2003, 30(5), 385-398

DOĞAN Başak, ESER Mümin, "Üniversite Öğrencilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Nazilli Myo Örneği", ***Electronic Journal Of Vocational Colleges***, 2013, 29-39.

DURAK İbrahim, "Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** 2014, 28(2), 89-108.

DYNE Linn Van, ANG Soon and BOTERO Isabel C., "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multi Dimensional Constructs", ***Journal of Management Studies, 2***003, 40(6), 1359-1392.

EİSENHARDT M. Kathleen, "Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language Of Change And Pluralism",***The Academy Of Management Review***, 2000, 25(40), 703-705.

EROĞLU H. Ahmet, ADIGÜZEL Orhan ve ÖZTÜRK U. Can, "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma", ***Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi***, 2011, 16(2), 97-124.

ERŞAN E. Erdal, YILDIRIM Gülay, DOĞAN Orhan, DOĞAN Selma, "Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi ile Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi", ***Anadolu Psikiyatri Dergisi***, 2013, 14, 115-121.

FOLKMAN Susan, "Stress, Coping and Hope", Psycho-Oncology, 2006, 19: 901-908.

FOLKMAN Susan, LAZARUS S. Richard, "Coping as a Mediator of Emotion", ***Journal of Personality and Social Psychology,*** 1988, 54(3): 466-475.

GAZİOĞLU Şaziye, TANSEL Aysıt, "Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors", ***Applied Economics,*** 2006, 38, 1163-1171.

GÜÇLÜ Nezahat, Stres Yönetimi, ***Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,*** 2001, 21(1): 91-109.

GÜLMEZ Mehmet, DÖRTYOL İbrahim Taylan, "Parakendecilik Sektöründe İş gören (Çalışan) Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Araştırma", ***Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 2009 7(2): 27-44.

GÜMÜŞTEKİN E. Gülten, ÖZTEMİZ A. Bircan, "Örgütlerde Stresin verimlilik ve Performansla Etkileşimi", ***Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2005, 14(1): 275-276.

GÜVEN Mehmet, BAKAN İsmail, YEŞİL Salih, "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasında İlişkiler: Bir Alan Çalışması", ***Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergi***si, 2005, 12(1), 127-151.

İŞCAN Ö. Faruk, TİMUROĞLU M. Kürşat, "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi", ***İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, 2007, 21(1), 251-281.

JOHLKE C. Mark and DUHAN, F. Dale, "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes", ***Journal of Service Research,*** 2000, 3(2), 154-165.

KAHVECİ Gökhan ve DEMİRTAŞ Zülfü, "Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları", ***Eğitim ve Bilim***, 2013. 38(167), 50-64.

KALLEBERG Arne L, "Work Values and Job Rewards:Theory of Job Satisfaction", ***American Sociological Review,*** 1977, 42, 124-143.

KARADAL Himmet, "İş Stresi Düzeyi İle İş Tahmini İlişkisinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma", ***Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, 2001, 2(2), 83-97.

KESKİN Gülümser, "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", ***Verimlilik Dergisi,*** 1997, 2, 141-464

KILIÇ Gonca, TUNÇ Tülin, SARAÇLI Sinan, KILIÇ İbrahim, "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, 2013, 5(1), 17-32.

KILIÇ Serpil, GÜMÜŞELİ İ. Ali, "İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri", ***İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,*** 2010, 39(2), 290-309.

KOÇOĞLU C. Murat, "Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi", ***Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi***, 2015, 16-35

LEBLEBİCİ Özkan, MUTLU Savaş, "Türkiye'de Kamu Sağlık Çalışanlarının İş Doyumlarının Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında İncelenmesi", ***Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi***, 2014, 16(3), 48-63.

LEE Hyegyu, OSHİTA Tsuyoshi, JUNG Oh Hyun and HOVE Thomas, When Do People Speak Out? Integrating the Spiral of Silence and the Situational Theory of Problem Solving, ***Journal of Public Relations Research***, 2014, 26(3), 185-199. 23

LOCKE Edwin A., "What is Job Satisfaction?", ***Organizational Behavior and Human Performance***, 1969, 4(2), 309-336.

LUNENBURG C. Fred, "Expectancy Theory Of Motivation: Motivating By Altering Expectations", ***Internatıonal Journal of Management,*** 2011, 15(1).

MAMISEISHVILLI Ketevan, ROSSER J. Vicki, "Examining The Relationship Between Faculty Productivity And Job Satisfaction", ***Journal of The Professoriate***, 2011, 5(2), 100-132.

MILLIKEN Frances J., MORRISON Elizabeth W., HEWLIN Patrica E., "An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why", ***Journal of Management Studie***s, 2003, 40(6): 1453-1476.

MOHR Alexander T., PUCK Jones F., "Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs", ***European Management Journal***, 2007, 25 (1), 25- 35.

MOORMAN Robert H., "The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior", ***Human Relations***, 1993, 6: 759-776.

MORRISON Elizabeth W., MILLIKEN Frances J., "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", ***The Academy of Management Review***, 2000, 25 (4), 706-725.

MORRISON W. Elizabeth and MILLIKEN Frances J., "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", ***Journal of Management Studies,*** 2003 40(6), 1353-1358.

NAKANE Ikuko, "Silence And Politeness In Intercultural Communication In University Seminars", ***Journal of Pragmatics,*** 2006, 38(11), 1811-1835.

OKUTAN Mustafa, Tengilimoğlu Dilaver, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", ***Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi***, 2002, 3(1), 15-42.

OLIVER Nick, "Rewards, Investments, Alternatives And Organisational Commitment: Empirical Evidence And Theoretical Development", ***Journal of Occupational Psychology,*** 1990, 63, 19-31

ONAY Meltem, KILCI Sevda, "İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar", ***Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,*** 2011, 3 (2), 1309 -8039.

ÖZAYDIN Mehmet Merve, ÖZDEMİR Ömer, "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin iş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", ***İşletme Araştırmaları Dergisi,*** 2014, 6(1), 251-281.

ÖZDEMİR Ayşe A., "İş Tatmini, Pozitif/ Negatif Duygulanım ve Yaşam Tatmininin Etkisi", ***Çalışma ve Toplum***, 2015, (3), 47-61.

ÖZDEMİR Lütfiye, UĞUR Sevtap S., "Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma", ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** 2013, 27(1), 257-281.

ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", ***KEÜ İİBF Dergisi***, Kayseri, 2002, 19, 115-134.

ÖZGAN Habib ve KÜLEKÇİ Ebru, Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri, ***e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi***, 2012, 3(4), 33-49.

PELİT Elbeyi, Yüksel ÖZTÜRK, "Otel İş Görenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Araştırma", ***İşletme Araştırmaları Dergisi,*** 2010, 2(1), 43-72.

PINDER Craig C., HARLOS Karen P. "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", ***Research in Personnel and Human Resources Management***, 2001, 20, 331-369.

PİDERİT Sandy, KRİSTİN Susan and ASHFORD J., "Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make In Speaking Up About Gender - Equity Issues", ***Journal Of Management Studies***, 2003, 40(6), 1477-1502.

PREMEAUX F. Sonya and BEDEİAN G. Arthur, "Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace", ***Journal of Management Studies***, 2003, 40(6),1537-1562.

QUERSTEİN Vernon, MCAFFE R. Bruce, GLASSMAN Myron, "The Situational Occurences Theory of Job Satisfaction", ***Human Relations***, 1992, 45 (8), 859-873.

ROBBINS Stephen P., JUDGE Timothy A., ***Organizational Behavior***, 2012.

SABUNCUOĞLU Ebru T., "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", ***Ege Akademik Bakış Dergisi***, 2007, 7(2).

SALAJEGHEH Sanjar, SEYED Kazem and MORTAZAVİ H. Abdoli, "Organizational Silence: The Study Of Ethnography In The Department Of Education In Golestan Province", ***Jamaica Journal Of Science and Technology***, 2015, 26, s463-477.

SANER Tülen, EYÜPOĞLU Şerife, "The Gender-Marital Status Job Satisfaction Relationship of Academics", ***Social and Behavioral Sciences***, 2013, 106, 2817 - 2821.

SEVİMLİ Figen, İŞCAN Ö. Faruk, “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, ***Age Akademik Bakış Dergisi***, 2005, 5(1-2), 49-68.

ŞİMŞEK Levent, "İş Tatmini", ***Verimlilik Dergisi***, 1995.

TANGİRALA Subrahmaniam and RAMANUJAM Rangaraj, "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate", ***Personel Psychlogy***, 2008, 37-68.

TAYFUN Ahmet, PALAVAR Karabey, YAZICIOĞLU İrfan, "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", ***Kamu-İş Dergisi***, 2008, 9(4).

TEMEL E. Ayşe, “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,*** 2009, 23(3), 35-52.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, ***Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,*** 2005, 1(24), 23-48.

THOMPSON Edmund, PHUA Florence T.T., "A Brief Index of Affective Job Satisfaction", ***Group and Organization Management***, 2012, 37:275-307.

TRAD V. Paul, "The Resounding Experience Silence", ***American Journal of Psychotherapy,*** 1993, 47, 167-170.

TUĞRUL Ceylan, “Stres ve Depresyon”, ***Psikiyatri Dünyası Dergisi***, 2000, 4, 12-17.

TÜLÜBAŞ Tijen, CELEP Cevat, “Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members‟ Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor”, ***Procedia Social and Behavioral Sciences,*** 2014, 47, 1221-1231.

UÇKUN C. Gazi, PELİT Elbeyi, EMİR Oktay, “Otel İş görenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca’da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Uygulama”, ***Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,*** 2004, 1, 39-59.

ÜÇOK Dilek ve ALEV Torun, “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, ***İş ve İnsan Dergisi***, 2015, 2(1), 27-37.

ÜNGÜREN, Engin ve AYSEN Ercan, “Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma***”, İşletme Araştırmaları Dergisi,*** 2015, 7(2), 115-156.

ÜNLÜ Yavuz, HAMEDOĞLU Mehmet Ali ve YAMAN Erkan; “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki”, ***Sakarya University Journal of Education***, 2015, 5(2), 140-157.

VAKOLA Maria, BOURADAS Dimitris, "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical İnvestigation", ***Employee Relations***, 2005, 27(5), 441-458.

VAN DYNE, Linn, SOON Ang ve ISABEL C. Botero (2003); “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, ***Journal of Management Studies***, Cilt 40, Sayı 6, s. 1359-1392.

YADAV K. Rajesh, YADAV S. Singh, “Impact of Work Life Balance and Stress Management on Job Satisfaction among The Working Women in Public Sector Banks”, ***International Letters of Social and Humanistic Sciences***, 2014, 15(1), 63-70.

YILMAZ Abdullah, EKİCİ Süleyman, “Örgütsel Yaşamada Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, ***SDÜ İİBF Dergisi***, 2006, 11(1), 31-58.

YOUSEF Darwish A, "The Interactive Effects of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Moderated Multiple Regresion Approach", ***International Journal of Stress Management*** 2002, 7(4), 289-303

ZHENG Xiaotao T., KE J.L., SHİ J.T., ZHENG X.S. "Survey on Employee Silence and The Impact of Trust on it in China", ***Acta Psychologica Sinica***, 2008, 40(2), 219-227.

Tezler

AKKOYUN Necip, ***Örgütsel Stres, A Tipi Kişilik ve Stresle Başa Çıkma: Jandarma Genel Komutanlığında Bir Uygulama***, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ALİOĞULLARI Z. Duygu, ***Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki,*** Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ALKAN Zeki, ***Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü,*** T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2016. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ALPARSLAN A. Murat, ***Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma***, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Isparta, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ASLANADAM Bülent, ***Sağlık Personelinin İş Tatmini ve Buna İlişkin Araştırma***, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2011. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ATALAY İrfan, ***Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek.*** Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ATEŞ Gökhan, ***Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetler Komutanlığında Uygulama***, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

AYÇA Betül, ***Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma***, T.C. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

BAĞ Vildan, ***Gazetecilerde İş Stresi: Balıkesir İli Yerel Basınında Çalışan Gazetecilerin İş Stresi Kaynaklarına İlişkin Bir Uygulama***, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2012. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

BARÇIN Nafi, *İşletmelerde* ***Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma***, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2012. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

BARDAVİT Mihal, ***Kişilik Yapılarının- Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres ve İş Doyumu Üzerinde Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi***, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

BATMUHKH Munkhgerel, ***Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma,*** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

BAYRAM T. Yalçın, ***Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik,*** Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

BİLDİK B., ***Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi****,* Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, İstanbul, 2009. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

BRINSFIELD Chad T, ***Employee Silence: Investigatıon Of Dimensionalıty, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors***, The Ohio State Üniversitesi, ABD, 2009. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

ÇALKIN Özgür, ***Otel Çalışanlarının Etik Lider Algılaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki***, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ÇİFTYILDIZ Kemal, ***İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Doğu Marmara ISO 500 Firma Örneği***, T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2015. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

ÇİRİŞ Cennet, ***Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessizliğini Etkileyen Faktörler***, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2014. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

DAŞCI Elif, ***İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki***, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

DEĞERLİ Alper, ***Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma***, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

DÜZGÜN Arife, ***Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama,*** Adnan Menderes Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın, 2014. (**Yayılammış Yüksek Lisans Tezi**).

EFEOĞLU İbrahim E, ***İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma***, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

EKİNCİ D. Seçil, ***İş Stresi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma***, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

EKMEKÇİ Rıdvan, ***Basketbol Hakemlerinin Stres Kaynakları ile Stresle Başa Çıkma Yöntemlerinin Tespiti ve Önleyici Yönetsel Uygulamaların Geliştirilmesi***, T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2008. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

EMRE Orhan, ***Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizlige Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma***, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ERENLER Esra, ***Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması***, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

EROL Günay, ***Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma***, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2012. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ERSAN Göknur, ***İşgören Motivasyonunda Algılanan Stres Düzeyinin ve Stres Yönetim Tekniklerinin Rolü***, Atatürk Üniversitesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Erzurum, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

GÖKMEN Gökhan, ***Kamu Çalışanlarında İş Tatmini, Duygusal Emek Ve İş Stresi: Konya'da Bir Araştırma,*** T.C. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın, 2017. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

GÖZEN Emine, ***İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama,*** Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

GÜNDOĞAN Tamer, ***Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması,*** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 2009. (**Uzmanlık Yeterlilik Lisans Tezi**).

GÜNEY Gökhan, ***Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanlar Üzerine Etkileri ve Stres Yönetimi: Isparta Adliye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama,*** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2015. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

GÜVENLİ Demir Rabia, ***Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma***, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

İŞLEYİCİ Kevser, ***Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği),*** Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2015. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KAHYA Cem, ***Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü***, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2013. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

KARAGÜL Mustafa***, Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği,*** T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2011. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KARAKİRAZ Ahmet, ***Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma***, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2012. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KARKI Ahmet, ***Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik İle İş Tatmini İlişkisi Sivas İli Örneği,*** Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2017. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KAYA Ertan, ***Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği,*** Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006.

KAYA Nilay, ***İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama***, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KILIÇ Gonca, ***Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma***. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

KÖSE K. Esra, ***İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi,*** Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2013. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

KULUALP G. Halime, ***Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı Ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi***, T.C. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, 2015. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

KUMRAL Tuğçe, ***İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü***, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KUTLAY Yusuf, ***Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi,*** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

KÜÇÜK Sibel, ***Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıklarının, Çalışma Motivasyonuna Olan Etkiler***, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

MADUT A.L. Joseph, ***Kamu Sektöründe İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki; Uygulama Örneği: Cuba/ Güney Sudan***, T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2016. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

OKUR Fidan, ***Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma,*** T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

OMAK Nur, ***Kamu Örgütlerinde İş Stresi Olgusu ve Sosyoekonomik Riskleri Üzerine Bir Araştırma***. T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2016. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ÖNEĞİ Merve, ***Otel İşletmelerinde Çalışan İş görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi***, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2014. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ÖZARSLAN Mustafa, ***Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma,*** Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ÖZCAN Burcu, ***Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme.***,Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ÖZCAN Şükrü, ***İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma***, T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2008. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ÖZGÜN Ayşegül, ***Duygusal Emek Davranışının İş Stresi Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama***, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2015. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

RUJNAN Tuna, ***Onkoloji Hemşirelerinin İş Stresi ve Tükenme Düzeyleriyle ile Bunları Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi,*** İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

SAT Sultan, ***Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme,*** Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

SEFA Bircan, ***Beyoğlu Kamu Hastaneleri Birliğine Bağlı Hastanelerin Acil Servis Çalışanlarının Karşılaştığı Risk ve Tehlikelerin İş Stresine Etkisi***, T.C. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2016. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

SEYHAN Nurten, ***Halk-Polis Karşılaşmasında Stres Faktörü Stad Örneği Uygulaması,*** T.C. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2007. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

SLADE M. Ross, ***The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory,*** George Washington University, Washington, 2008. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

SOMUNCUOĞLU A. Banu, ***Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama***, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

SUN H. Özlem, (2002), ***İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü***, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Ankara. (**Yayımlanmış Uzmanlık Yeterlilik Tezi**).

SUNAR Sevim, ***Örgütsel Adaletin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama***, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ŞAHİN Nülüfer, ***Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama***, Dokuz Eylül Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir, 2007. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

ŞEHİTOĞLU Yasin, ***Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi***, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

TEKGÖZ Ülkü, ***Futbol Hakemlerinin İş Stresi, İş Tatmini ve Yaşam Tatmin Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: 3. Bölge Hakemleri Üzerinde Bir Araştırma***, T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2011. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

TEKİNGÜNDÜZ Sabahattin, ***Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması***, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

TOKSÖZ Seray, ***Çalışanların Öğrenen Örgüt Algılarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İçi Girişimcilikleri Üzerindeki Etkisi: Bilişim Sektörü Üzerine Bir Çalışma,*** T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2015. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

ÜNAL C. Burak, ***The Relationships Among Locus Of Control, Job Stress, And Job Satisfaction: The Case Of İnformation Technology Professionals İn Turkey***, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ÜNLÜÖNEN Kurban, ***Turizm Sektöründe Tüketici Hakları Araştırması,*** Ankara, 1998. (**Yayımlanmış Doçentlik Tezi**).

VURAL Zübeyde, ***Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresin İş Tatmini İle İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi) Hemşireleri Örneği***, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

YANIK Canan, ***Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma,*** Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

YANIK Oktay, ***Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü***, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler, Karabük, 2014. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

YARMACI Nihat, ***İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik Ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği***, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2018. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

YILMAZ Gökçe, ***The Relationship Between Employee Perception Of Organizational Climate, Work Stress And Job Satisfaction: A Study İn Call Centers***, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

YUMUK Yurdanur, ***Otel İşletmelerinde İşe Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama***, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

İnternet Kaynakları

ARIKANLI Ahmet, ULUBAŞ Bekir, ***Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları***, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Ankara, 2004, http://www.tarimpersonel.gov.tr/organizasyon/yayinlar/bekirulubasKitap.doc (Erişim Tarihi: 10.11.2017).

ESEN Mustafa, ***İş Stresi Yönetimi El Kitabı.*** 2014, http://www.turkis.org.tr /source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf. (Erişim Tarihi 30.12.2017).

SİMMONS Bret, ***Five Beliefs Employees Hold About Leaders That Cause Silence,*** 2011, http://www.bretlsimmons.com/2011-08/five-beliefs-employees-hold-about-leaders-thatcause-silence/, (Erişim Tarihi 10.11.2017).

YURTDAKOŞ Ertan, ***Stres Fizyolojisi.*** 2001. http://www.ctf.edu.tr /stek/pdfs/47/4711.pdf (Erişim Tarihi: 10.02.2018).

Konferansda Sunulan Tebliğler

ÇAKICI Ayşehan ve ÇAKICI, C. ***Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma*****,** Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21-23 Kasım 2007, 481-489.

KARACAOĞLU Korhan ve CİNGÖZ Ayşe, ***İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı,*** 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009, 698-705.

KARACAOĞLU Korhan, YUMUK Yurdanur, ***İşgören Yalnızlığının Bir Öncülü Olarak Örgütlerde Dışlanma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma***, Sözel Bildiri, 15. Ulusal Turizm Kongresi, Ankara, 2014.

MCGOWAN Rosemary, ***Organizational Discourses: Sounds of Silence,*** 3rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster University, 2003.

EK-A

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi, İşletme bölümünde, Prof. Dr. B. Aykut ARIKAN danışmanlığında yürüttüğüm doktora çalışması kapsamında …… 'da çalışanların örgütsel sessizlik, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkinin incelenmesi için uygulanmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar istatistiksel analiz işlemlerinde kullanılacak olup gizlilik ilkesine uygun olarak saklanacaktır.
Katılımınız için teşekkür ederim.

Arife Aygül ÖZÜPEK

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?	☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız?	☐ 25 ve altı ☐ 26-35 ☐ 36-50 ☐ 51 ve üstü
3. Eğitim durumunuz?	☐ İlkokul ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
4. Medeni durumunuz?	☐ Evli ☐ Bekar
5. Aylık gelir durumunuz?	☐ 2500TL ve altı ☐ 2501-4000TL ☐ 4000TL üstü
6. İşinizden memnun musunuz?	☐ Evet ☐ Hayır ☐ Kısmen
7. İş tecrübeniz? (Diğer çalıştığınız kurumlar dahil)	☐ 0-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21 ve daha üstü

EK-B

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan her bir soruyu dikkatlice okuyun ve ifadeye katılım durumunuza en uygun seçeneğin kodunu işaretleyin. (Örneğin ifadeye kesinlikle katılıyorsanız 5 numaralı kutuyu işaretleyin.

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

1.Yöneticime güvenmediğim için fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.	1	2	3	4	5
2.Yöneticilerimin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	1	2	3	4	5
3.Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için açıkça konuşmak gereksizdir.	1	2	3	4	5
4.Bu işyerinde açıkça konuşulmaz.	1	2	3	4	5
5.Yöneticilerim bu işyerinde açıkça konuşmayı desteklemezler.	1	2	3	4	5
6.Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.	1	2	3	4	5
7.Bu işyerindeki resmi yapı, açıkça konuşmaya uygun değildir.	1	2	3	4	5
8.Yöneticilerimin fikirlerime kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9.İşimle/mesleğimle ilgili ilkeler konusunda yöneticilerle aramızda anlaşmazlık olduğundan, fikirlerimi açıkça söyleyemiyorum.	1	2	3	4	5
10.Düşüncelerimi açıkça söylemem bir fayda sağlamayacak.	1	2	3	4	5
11.Bu işyerinde resmi yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1	2	3	4	5
12.Yöneticimin bana karşı mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
13.Bu işyerinde açıkça konuşan kişiler, haksızlığa ve kötü muameleye maruz kalıyorlar.	1	2	3	4	5
14.Bu işyerinde açıkça konuşursam işimi kaybedebilirim.	1	2	3	4	5
15.Bu işyerinde ortaya çıkan sorunları veya problemleri ilgili makamlara bildirirsem, görev yerim ve pozisyonum değişebilir.	1	2	3	4	5
16.Bu işyerinde sorunları ilgililere bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1	2	3	4	5
17.İşyerinde gördüğüm aksaklıkları bildirmem terfi almamı engelleyebilir.	1	2	3	4	5
18.Fikirlerimi açıkça söylersem, yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı cephe alabilirler.	1	2	3	4	5
19.Yeni fikir ve öneriler sunduğumda mevcut iş yüküm artabilir.	1	2	3	4	5

20.İşyerindeki problemlerini üstlerine bildirme ya da önerilerde bulunma konusunda yeterince tecrübem yok.	1	2	3	4	5
21.İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	1	2	3	4	5
22.Konuşursam, dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1	2	3	4	5
23.Bulunduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikirlerimi üst makamlar dikkate almazlar, önemsemezler.	1	2	3	4	5
24.Problem bildirdiğimde sorun yaratan (şikayetçi) biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
25.Sorun bildirmek, bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1	2	3	4	5
26.Yöneticim işyeriyle ilgili kötü şeyleri duymayı sevmez, kızar.	1	2	3	4	5
27.Sorun bildirirsem ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilebilirim.	1	2	3	4	5
28.Problemleri anlatırsam başkalarıyla aram bozulabilir.	1	2	3	4	5
29.Açıkça konuşursam, çevremdeki desteği kaybedebilirim.	1	2	3	4	5
30.İşyerindeki aksaklıklardan veya sorunlardan bahsetmem yöneticilerimin hoşuna gitmez.	1	2	3	4	5

EK-C

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan her bir soruyu dikkatlice okuyun ve ifadeye katılım durumunuza en uygun seçeneğin kodunu işaretleyin. (Örneğin ifadeye kesinlikle katılıyorsanız 5 numaralı kutuyu işaretleyin.

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
3. Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
4. Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
6. Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
8. Sürekli bir işe sahip olma açısından (iş güvenliği) işimden memnunum.	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından işimden memnunum	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5

17. Çalışma şartları açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşısında takdir edilmem açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından işimden memnunum.	1	2	3	4	5

EK-D

İŞ STRESİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yer alan her bir soruyu dikkatlice okuyun ve ifadeye katılım durumunuza en uygun seçeneğin kodunu işaretleyin. (Örneğin soruya cevabınız hiçbir zaman ise 5 numaralı kutuyu işaretleyin.

1: Neredeyse her zaman, 2:Sık sık, 3: Bazen, 4: Ender olarak, 5: Hiçbir zaman

1.Sorumluluklarınızı yerine getirmek için yeterli yetkinizin olmadığını hisseder misiniz?	1	2	3	4	5
2.İşinizin amacı ve taşıdığınız sorumluluklar konusunda tereddüde düşer misiniz?	1	2	3	4	5
3.İşinizde gelişme ve ilerleme konusunda sizin için var olan imkânlardan şüpheye düşer misiniz?	1	2	3	4	5
4.Normal bir iş gününde bitirilmeyecek kadar ağır bir iş yükünüz olduğunu hisseder misiniz?	1	2	3	4	5
5.Çevrenizdeki kimselerin birbirleriyle çatışan taleplerini karşılayamayacağınızı düşünür müsünüz?	1	2	3	4	5
6.İşinizin gerektirdiği eğitime tam olarak sahip olmadığınızı hisseder misiniz?	1	2	3	4	5
7.Tanıdığınız insanların hayatlarını etkileyecek kararlar konusunda endişe duyar mısınız?	1	2	3	4	5
8.İşte, çevrenizdekiler tarafından hoşlanılmadığınızı ve kabul edilmediğinizi hisseder misiniz?	1	2	3	4	5
9.Amirinizin sizi etkileyen karar ve davranışlarını yönlendiremediğinizi hisseder misiniz?	1	2	3	4	5
10.Birlikte çalıştığınız kimselerin sizden tam olarak ne bekledikleri konusunda tereddüde düşer misiniz?	1	2	3	4	5
11.Yapmak zorunda olduğunuz işin miktarının işinizin kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünür müsünüz?	1	2	3	4	5
12.Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde, işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalır mısınız?	1	2	3	4	5
13.İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu hisseder misiniz?	1	2	3	4	5
14.Amirlerinizin iş başarınız konusundaki değerlendirmelerini bilir misiniz?	1	2	3	4	5
15.İşinizi yapmak için gerekli olan bilgileri elde etmek konusunda güçlükle karşılaşır mısınız?	1	2	3	4	5

Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.