

T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE
BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülsüm TUNÇ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN

ARTVİN-2024

TEZ BEYANNAMESİ

Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlanmış olduğum “İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı taahhüt ederim. Aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi de beyan ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

- ☒ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Artvin Çoruh Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Tezimin ... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2024

Gülsüm TUNÇ

T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ KABUL TUTANAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN danışmanlığında, **Gülsüm TUNÇ** tarafından hazırlanan bu çalışma .../.../2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından **İşletme** Anabilim Dalı'nda **oybirliği/oyçokluğu** ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. İsmail Tamer TOKLU **İmza:**

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR **İmza:**

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN **İmza:**

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

..../..../2024
Doç. Dr. Mustafa Çağatay KORKMAZ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

TEZ BEYANNAMESİ.....	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLO LİSTESİ.....	IX
ŞEKİL LİSTESİ.....	XI
KISALTMALAR	XII
ÖZET.....	XIII
SUMMARY	XV
ÖNSÖZ.....	XVII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI.....	4
1.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ÖNEMİ.....	6
1.2.1. İş Tatmininin Birey Açısından Önemi	8
1.2.2. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi.....	9
1.2.3. İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi	10
1.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	10
1.3.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel (İçsel) Faktörler.....	11
1.3.1.1. Yaş	11
1.3.1.2. Cinsiyet	12
1.3.1.3. Tecrübe.....	13
1.3.1.4. Eğitim Düzeyi	13
1.3.1.5. Medeni Durum	14
1.3.1.6. Kişilik.....	15

1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler	15
1.3.2.1. Yönetim Tarzı	16
1.3.2.2. Çalışma Koşulları.....	17
1.3.2.3. Ücret ve Terfi	18
1.3.2.4. İşin Niteliği ve Özellikleri.....	20
1.3.2.5. Arkadaşlık İlişkileri.....	20
1.3.2.6. Örgütün Birey Üzerindeki Adaleti ve Desteği	21
1.3.2.7. İş Stresi.....	22
1.3.2.8. İş-Aile Çatışması.....	22
1.4. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ	23
1.4.1. Brayfield ve Rothe İş Tatmini Ölçeği	23
1.4.2. Genel İş Tatmini Ölçeği	24
1.4.3. Yüzler Ölçeği	24
1.4.4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği	24
1.4.5. İş Tanımlama Endeksi.....	24
1.4.6. Spector'un İş Tatmini Araştırma Ölçeği	25
1.4.7. Kritik Olay Yöntemi	25
1.4.8. Mülakatlar ve Yüzleşme Toplantıları.....	25
1.5. İŞ TATMİNİ AÇISINDAN MOTİVASYON TEORİLERİ.....	26
1.5.1. İçerik (Kapsam) Teorileri.....	26
1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	27
1.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	29
1.5.1.3. Alderfer'in Erg Yaklaşımı.....	30
1.5.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	31
1.5.2. Süreç Teorileri.....	32
1.5.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi	32

1.5.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi	32
1.5.2.3. Lowler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	33
1.5.2.4. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi	33
1.6. İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR.....	34
1.6.1. İş Tasarımı.....	34
1.6.1.1. İş Rotasyonu.....	34
1.6.1.2. İş Zenginleştirme.....	35
1.6.1.3. İş Genişletme.....	35
1.6.2. Azaltılmış İş Günü ve Zengin Çalışma Saatleri	35
1.6.3. İş Paylaşımı	36
1.6.4. Yarı Zamanlı Çalışma	36
1.6.5. Eğitim.....	36
1.7. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE SONUÇLARI.....	37
1.7.1. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme	38
1.7.2. İşten Ayrılma.....	39
1.7.3. Düşük İş Performansı.....	40
1.7.4. Örgütsel Çatışma Ortamı.....	40
1.7.5. Yabancılaşma	41

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	43
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL SÜRECİ	46
2.2.1. İlk Dalga.....	46
2.2.2. İkinci Dalga.....	46
2.2.3. Üçüncü Dalga.....	47
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK TEMELLERİ.....	48

2.3.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	48
2.3.2. Susma Etkisi (Mum Effect).....	50
2.3.3. Fayda Maliyet Analizi.....	50
2.3.4. Kendini Uyarlama	51
2.3.5. Bekleyiş Teorisi	52
2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ (BİÇİMLERİ)	53
2.4.1. Sağır Kulak Sendromu	53
2.4.2. Pasif Kalma ve Rız Olma	54
2.4.3. Çalışan İtaati.....	55
2.4.4. Çekilme veya Başka Davranışlar Tercih Etme	56
2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI	56
2.5.1. Kabullenici Sessizlik.....	57
2.5.2. Savunmacı (Korunma Amaçlı) Sessizlik	58
2.5.3. Prososyal (Örgüt Yararına-Koruma Amaçlı- İlişkisel) Sessizlik.....	59
2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER	59
2.6.1. Bireysel Nedenler.....	60
2.6.1.1. Yöneticilere Güvenilmemesi.....	60
2.6.1.2. Geçmiş Tecrübeler	61
2.6.1.3. İzolasyon Korkusu	61
2.6.1.4. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	61
2.6.1.5. Konuşmanın Riskli Bulunması	62
2.6.1.6. Kişilik Özellikleri.....	62
2.6.2. Örgütsel Nedenler	63
2.6.2.1. Örgüt Kültürü.....	63
2.6.2.2. Sessizlik İklimi (Örgütsel Sosyalizasyon)	64
2.6.2.3. Adaletsizlik Kültürü	64

2.6.3. Yönetmel Nedenler.....	65
2.6.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları.....	66
2.6.3.2. Yöneticilerin Örtük İnançları.....	66
2.6.4. Ulusal ve Kültürel Nedenler.....	67
2.6.4.1. Kültürel Yapı ve Normlar.....	67
2.6.4.2. Güç Mesafesi.....	67
2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI.....	67
2.7.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları.....	69
2.7.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları.....	70
2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI.....	71
2.8.1. Etik İklim Yaratma.....	72
2.8.2. Örgütsel Güven İklimi.....	73
2.8.3. Marka İmajı Oluşturma.....	74
2.9. İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	79
3.1.1. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Kapsamı	79
3.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	79
3.1.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Araştırmanın Modeli.....	79
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	80
3.1.5. Örnekleme Süreci.....	81
3.1.6. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	83
4.1.1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri	83
4.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri	83
4.1.3. Örneklemin Ölçeklere Göre Skor Dağılımları	85
4.2. DEMOGRAFİK VE MESLEKİ FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR.	86
4.3. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	87
4.3.1. ANOVA Testi ve T Testi Sonuçları.....	88
4.3.2. Korelasyon Analizi Sonuçları	95
4.3.3. Regresyon Analizi Sonuçları.....	96
SONUÇ.....	99
KAYNAKLAR	110
EKLER.....	129
ÖZGEÇMİŞ.....	134

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Hijyen ve Motive Edici Faktörler	29
Tablo 2: Maslow'un ve Alderfer'in Teorilerinde Yer Alan Temel İhtiyaçlar	31
Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Boyutları	57
Tablo 4: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Madde Skor Dağılımları	84
Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Madde Skor Dağılımları.....	85
Tablo 6: Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Skor Dağılımları.....	86
Tablo 7: Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Özellikleri.....	86
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Mesleki Özellikleri	87
Tablo 9: Cinsiyete Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları	88
Tablo 10: Yaş Gruplarına Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları	89
Tablo 11: Medeni Duruma Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları	89
Tablo 12: Eğitim Seviyesine Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları	90
Tablo 13: Gruplar Arası Farklılıkları Gösteren Games-Howell Analizi Sonuçları ...	90
Tablo 14: Çalışma Sürelerine Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları	91
Tablo 15: Meslek Gruplarına Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları	91
Tablo 16: Cinsiyete Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Skor Ortalamaları	92

Tablo 17: Yaş Gruplarına Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği	
Skor Ortalamaları.....	92
Tablo 18: Medeni Duruma Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği	
Skor Ortalamaları.....	93
Tablo 19: Öğrenim Durumlarına Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği	
Skor Ortalamaları	94
Tablo 20:Görev Yapma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği	
Skor Ortalamaları	94
Tablo 21: Meslek Gruplarına Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği	
Skor Ortalamaları.....	95
Tablo 22: İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Dair Korelasyon Analizi	96
Tablo 23: İş Tatmin Düzeyinin Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	97
Tablo 24: İşTatmin Düzeyinin Korumacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	97
Tablo 25: İşTatmin Düzeyinin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi	97
Tablo 26: Hipotez Testleri Ret Kabul Tablosu	98

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	27
Şekil 2: Sessizlik Sarmalı Modeli	49
Şekil 3: Beklenti Teorisi.....	52
Şekil 4: Araştırmanın Modeli.....	80



KISALTMALAR

IBM : International Business Machines

İTÖ : İş Tatmini Ölçeği

KMO : Kaiser Mayer-Olkin

ÖSÖ : Örgütsel Sessizlik Ölçeği

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences



ÖZET

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Modern dünyada, insanların vakitlerinin büyük bir kısmını çalışma hayatı içerisinde geçirmektedirler. Yaşamlarını idame ettirmek için geçirilen bu vaktin niteliği, performans kavramıyla ifade edilerek, yine bireyler için önemli bir unsur olan, ücret ile ödüllendirilmektedir. Bireylerin, çalışma hayatlarında işlerinden duydukları tatmin, bir açıdan performanslarının ve ücretlerinin de sürekliliği anlamına gelmektedir. Çalışma hayatı kadar çalışma hayatı dışında da bir hayatı (ev, aile, sosyal vb) olan bireylerin, bir alanda duydukları tatmin ve tatminsizliği diğer alana taşımalarında, onlar için yönetmeleri gereken bir başka zorluğu ifade etmektedir (Karaman, 2018: 66).

Örgütlerdeki insan kaynağının, örgütün sorunlarına ve örgüt içerisinde yaşanan olaylara karşı kayıtsız kalmasını ifade eden örgütsel sessizlik kavramı, insan ve örgüt açısından oldukça önem arz etmektedir. Çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilen bu örgütsel sessizlik davranışı, örgütün verimliliği, karlılığı, sürekliliği, örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi birçok konuda sorunları beraberinde getirmektedir. Kimi zaman iletişimsizlik nedeniyle anlaşılamayan ve küçük bir nedenden ortaya çıkabilen bu sessizlik durumu, giderek örgütü etkisi altına alan büyük bir soruna dönüşmektedir (Akan, 2020: 5).

Sağlık sektörü insanı ve insan hayatını önceleyen bir sektördür. Sağlık hizmetlerini yürüten bireyler donanımlı bireylerdir ve yapılan iş oldukça hayatidir. Bu sektörde çalışan bireylerin ve mevcut örgütlerin sağlam temeller üzerinde, sistemli ve sorunsuz bir biçimde faaliyet göstermeleri, bir çıktı olarak insan hayatı bakımından oldukça elzemdir. Çalışanlarının tatmin duygusu ile ve yaşanan sorunlara sessiz kalmayarak, çözümler üreterek çalıştıkları sağlık sistemlerinin dünya için daha verimli olabileceği düşünülmektedir (Adıgüzel ve Keklik, 2015: 3).

İki kavram arasındaki ilişkinin, Artvin ilinde görev yapan 303 sağlık çalışanı üzerinde incelendiği bu çalışmanın birinci bölümünde; iş tatmini kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini teorileri ve tatminsizliğin sonuçlarına yönelik bilgiler yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise; örgütsel sessizlik kavramı ve özellikleri, örgütsel sessizliğin tarihsel süreci, teorik temelleri, türleri, örgütsel sessizliğin sınıflandırılması ve sonuçları, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ve örgütsel sessizlikle

başa çıkma yöntemlerine yönelik bilgilere yer verilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde, ölçüm araçları tanıtılarak (Minnesota İş Tatmini Ölçeği ve Dyne, Ang ve Botero tarafından oluşturulan Örgütsel Sessizlik Ölçeği) araştırmanın metodolojisi açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise, elde edilen verilerin çeşitli analizlere tabi tutulmasıyla ortaya çıkan bulgular, tablolar yardımıyla verilmektedir. Çalışmanın en son kısmı olan sonuç kısmında; yapılan analiz bulguları, literatürdeki diğer çalışma bulguları ile karşılaştırmalı şekilde değerlendirilerek çalışma sonlandırılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; sağlık çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, meslek grubu gibi demografik değişkenler açısından iş tatmini ortalamalarında anlamlı bir farklılık bulunamazken; öğrenim durumu değişkeni açısından, iş tatmini ortalamalarında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sağlık çalışanlarının; cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi, meslek grubu ve öğrenim durumu değişkenleri açısından, örgütsel sessizlik ortalamalarında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

İş tatmini toplam (İTÖ-Toplam) ve içsel iş tatmini (İTÖ-İçsel Tatmin) değişkenlerinin korumacı örgütsel sessizlik (ÖSÖ-Korumacı) ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini toplam (İTÖ-Toplam) değişkeninin ise korumacı örgütsel sessizlik (ÖSÖ-Korumacı) üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: İş Tatmini, İş Tatmini Boyutları, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Boyutları, Sağlık Sektörü.

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A STUDY ON HEALTH WORKERS

In the modern world, people spend most of their time at work. The quality of this time spent to sustain their lives is expressed by the concept of performance and rewarded with wages, which is also an important element for individuals. The satisfaction that individuals feel from their jobs in their working lives means the continuity of their performance and wages in a sense. The fact that individuals who have a life outside of work (home, family, social, etc.) as well as working life carry the satisfaction and dissatisfaction they feel in one area to another area is another challenge for them to manage (Karaman, 2018: 66).

The concept of organizational silence, which refers to the indifference of human resources in organizations to the problems of the organization and the events that take place within the organization, is very important for people and organizations. This organizational silence behavior, which can occur for various reasons, brings along problems in many issues such as organizational productivity, profitability, continuity, organizational climate and organizational culture. This silence situation, which sometimes cannot be understood due to miscommunication and may arise for a small reason, gradually turns into a big problem that affects the organization (Akan, 2020: 5).

The health sector is a sector that prioritizes people and human life. Individuals who carry out health services are well-equipped individuals and the work is very vital. It is essential for the individuals working in this sector and the existing organizations to operate on solid foundations, systematically and smoothly in terms of human life as an output. It is thought that health systems in which employees work with a sense of satisfaction and by producing solutions by not remaining silent to the problems experienced can be more efficient for the world (Adıgüzel & Keklik, 2015: 3).

In the first part of this study, in which the relationship between the two concepts is examined on 303 health care workers working in Artvin province, the concept of job satisfaction, its importance, factors affecting job satisfaction, job satisfaction theories and the results of dissatisfaction are given. In the second part of the study; the concept and

characteristics of organizational silence, historical process of organizational silence, theoretical foundations, types, classification and results of organizational silence, factors causing organizational silence and methods of coping with organizational silence are given. In the third part of the study, the methodology of the research is explained by introducing the measurement tools (Minnesota Job Satisfaction Scale and Organizational Silence Scale created by Dyne, Ang and Botero). In the fourth section, the findings obtained by subjecting the data obtained to various analyzes are given with the help of tables. In the conclusion section, which is the last part of the study, the findings of the analysis are evaluated in comparison with the findings of other studies in the literature and the study is concluded.

According to the findings, it was concluded that there was no significant difference in the job satisfaction averages of healthcare workers in terms of demographic variables such as gender, age, marital status, working time, occupational group, while there was a significant difference in job satisfaction averages in terms of education level. It has been observed that there is no significant difference in the organizational silence averages of healthcare workers in terms of gender, age, marital status, working period, occupational group and educational level variables.

It was found that total job satisfaction (JTS-Total) and intrinsic job satisfaction (JTS-Intrinsic Satisfaction) variables had a significant relationship with protective organizational silence (SCO-Protective). It was found that the total job satisfaction (JTS-Total) variable had a significant positive effect on protective organizational silence (OOS-Protective).

Key words: Job Satisfaction, Dimensions of Job Satisfaction, Organizational Silence, Dimensions of Organizational Silence, Health Sector.

ÖNSÖZ

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren örgüt içerisindeki bireylerin iş tatmini ve örgütsel sessizlik seviyeleri arasındaki ilişkinin incelendiği bu tez çalışmasında, örgüt çalışanlarının memnuniyetleri ve sessizlik oranları incelenerek elde edilen sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır. Değişen ve gelişen dünya üzerindeki tüm bilgi ve yenilikleri takip etmek zorunda olan ve bunu yaparken insanı kaynak olarak kullanan sağlık sektörünün insan kaynağına yapacağı yatırımların sağlık alanındaki örgütlere katkı sağlayacağı bilinmektedir. Bu sebeple sağlık örgütlerinin, işinden tatmin olarak, örgütsel sorunları gidermek amacı ile susmayı tercih etmeden hareket eden bireyleri bünyesinde barındırması gerekmektedir. Tez çalışmamız için sağlık çalışanları üzerinde yapılan anket sonuçlarından elde edilen verilere göre sağlık çalışanlarının iş tatmini ve sessizlik davranışlarının ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmanın tüm aşamalarında bilgisi, tecrübesi, sabrı, inancı ve her türlü desteği ile yoluma ışık tutan değerli danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim yolunda beni biran olsun yalnız bırakmayan, maddi ve manevi her anlamda bana destek olan sevgili eşim İsmail TUNÇ'a, bana dair olan inancını ve desteğini hep hissettiğim aileme sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Gülsüm TUNÇ

ARTVİN 2024

GİRİŞ

İş hayatında çoğu işletme ve sektörün düşük ücret, stresli ortamlar, iş aile çatışması veya düşük iş tatmini gibi sebeplerden ötürü çalışanlarına sağlıklı alanlar oluşturmamaları sonucunda bulundukları sektörde bazı sıkıntıların oluşması ve bu sıkıntıların o sektördeki işleyişlerine engel olması sebebi ile rekabet ortamındaki her işletmenin kendi bünyesinde sağlıklı ve verimli bireyleri istemesi, bu anlamda çalışmalar yapması olası bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalitesini her daim iyi seviyelerde tutmak isteyen işletmelerin çalışanlarının tatmin seviyelerine özen gösterdikleri gözlemlenmektedir. Bireylerin tatmin yaşayarak iş gördüğü her organizasyonun verimli işlere imza atacağı ve bu durumun o organizasyonun her bir parçasına sağlıklı yönden etkide bulunacağı ifade edilmektedir. Zamanının çoğunu geçirdiği iş yerinde çalışan bireylerin bu ortamda kendilerini rahat hissetmeleri, herhangi bir baskı veya mobbinge maruz kalmadan çalıştıkları yerde gelişen olaylar hakkındaki görüşlerini rahatça ifade edebilmelerinin de iş tatminine katkısı olduğu düşünülmektedir. Morrison ve Milliken'in (2000) geliştirdiği örgütsel sessizlik kavramı, organizasyonların karşılaştıkları herhangi bir sorunda bir şey yapmaları veya hiçbir şey yapmamaları olarak özetlenebilmektedir.

Organizasyonların çalışanlarına karşı olan tutum ve davranışları veya yönetim şekilleri çalışanların örgütün sorunlarına dair kendi fikir ve düşüncelerinin önemsiz olduğunu hissederek fikir yürütmekten kaçınmalarını sağlayabilmektedir. Birbirinden bağımsız hareket eden ve bu sebeple bilgi yoksunluğuna düşen örgüt kaynaklarının daha iyi senkronize olabilmesi için çalışanların fikir ve görüşlerinin kısıtlanmadığı bir örgüt ortamına ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar arasında zorunlu bir şekilde oluşum gösteren sessizlik iklimi, doğru bilgileri dile getirmeyen bireylerin oluşumuna sebep olduğu ve bu davranış halinin organizasyonlarda sıklıkla yaşandığı ifade edilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 443).

Örgüt içerisindeki sessizlik iklimine sebep olan en önemli unsurun örgüt yönetimi olduğu vurgusu yapılmakta ve bu durumun iyileştirilebilmesinin üst kademe yöneticilerinin çalışanlarla olan iletişimini güçlendirmesi ile mümkün olabileceği ifade edilmektedir (Brinsfield, 2009: 70).

İş tatmini bireylerin içerisinde bulundukları çalışma ortamında aldıkları sorumlulukların kendi bireysel yeteneklerine, duygularına ve beklentilerine uyumlu olmasıyla birlikte fiziksel ve kişisel ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmesi olarak

açıklanabilmektedir. Örgütlerin kurmuş oldukları sistem içerisinde bulunan her birimin insana ihtiyaç duyması sebebi ile insan kaynağının ne denli önemli olduğu ve bu kaynağa sağlıklı yatırımların yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanında örgüte karşı beklentileri artan ve bu beklentileri karşılanmayan personelin örgütü iş tatminsizliği problemi ile karşı karşıya bırakmaktadır (Silah, 2000: 45). İş tatminsizliği yaşayan bireylerin örgüte olan bağlılıklarının azalması sonucunda örgütün bu bağlılığı ve tatmini yeniden yeşertebilmek adına çalışmalar yürütmesi gerektiği vurgusu yapılmaktadır (Özüpek, 2019: 75).

Bu çalışmanın ana amacı, Artvin ilinde sağlık sektöründe çalışan bireylerin iş tatmini ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmanın ana kütlesini Artvin ilinde bulunan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı'nın resmi internet sayfasından temin edilen bilgiler ışığında 2022-2023 yıllarında Artvin de 8 devlet hastanesi, 14 aile sağlık merkezi, 34 sağlık ocağı, 114 sağlık evi ve 47 eczane bulunmaktadır. Bu sağlık kuruluşları bünyesinde görev yapan, toplam 1546 sağlık çalışanı bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu ve kolaylı örnekleme yöntemi ile doldurtulan anket sayısı 329'dur. Geri dönüş alınan anketlerden 26 tanesi değerlemeye uygun olmaması sebebiyle analiz sürecinde değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırmanın analiz sürecinde kullanılan anket sayısı toplam 303'tür. Araştırmanın sağlık sektöründe yürütülmesinin amacı, sektörün değişime açık ve dinamik bir sektör olması, kurumsal bir yapıyı temsil ederek toplum ve birey sağlığı açısından önem arz etmesidir. Sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen verilerde çalışanların iş tatmini ve sessizlik ilişkilerine bakılarak, dünya genelinde önem arz eden sağlık sektörü için bu kavramların önemine vurgu yapılmaktadır.

Çalışma toplamda dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde iş tatmini konusuna, ikinci bölümde örgütsel sessizliğe, üçüncü bölümde araştırma kapsamında genel bilgilere ve dördüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, iş tatmini kavramı, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini teorileri ve tatminsizliğin sonuçlarına yönelik bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; örgütsel sessizlik kavramı ve özellikleri, örgütsel sessizliğin tarihsel süreci, teorik temelleri, türleri, örgütsel sessizliğin sınıflandırılması ve sonuçları, örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ve örgütsel sessizlikle başa çıkma

yöntemlerine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Örgütsel sessizlikle başa çıkma yöntemlerinin ardından bu çalışma öncesinde literatürde yapılan çalışma ve araştırmalar incelenerek bu bölüm sonlandırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın kapsamı, amacı, problemi, sınırlılıkları, değişkenleri, modeli, hipotezleri, örnekleme süreci, veri toplama araçları ve analiz yöntemi konuları açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; verilere ilişkin bulgular, demografik ve mesleki faktörlere ilişkin bulgular, hipotez testlerine ilişkin bulgular açıklanmıştır. Araştırma sonucunda, sağlık sektöründeki bireylerin iş tatmini ve örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı seviyede ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi ve meslek grubu gibi değişkenlerinin iş tatmini ve örgütsel sessizlik algıları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Sonuç kısmında ise, ulaşılan bulgular, literatürdeki diğer çalışma ve araştırma bulguları ile karşılaştırılarak, benzerlik ve farklılıklar çeşitli açılardan irdelenmiş ve araştırma kapsamında yapılan önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Çalışan bireyler için “çalışma” kavramının aynı anlamı taşıması, iş tatmininin tanımının yapılmasını ve çalışanların iş tatminini sağlayan ortam ve koşulları belirlemeyi de güçleştirmektedir. İş tatmini kavramının farklı bakış açıları ortak bir biçimde tanımlanması uygun olmamakla birlikte, asıl önemli hususun, ortak bir payda olarak, çalışan bireylerin işlerinden elde ettikleri memnuniyeti arttırabilmek olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 101).

İş tatmini kavramı birçok çalışmaya ve araştırmaya konu olan, farklı tanımlar altında aynı anlamları içeren bir kavram niteliği taşımaktadır. 1950’lerden günümüze kadar yoğun bir biçimde araştırılan iş tatmini kavramı konusundaki ilk çalışmalar “Hawthorne Araştırmaları”na dayanmaktadır. Daha sonrasında Herzberg’in Çift Faktör Teorisi bağlamında incelenmeye devam edilen bir konu niteliğinde olduğu ifade edilmektedir (Zencirkıran ve Keser, 2018: 102). Çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepki (Hoppock, 1936: 303), bireylerin işlerine karşı duydukları olumlu veya olumsuz hisler (Özpehlivan, 2018: 9), kişilerin işlerini ve tecrübelerini değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan zevkli veya olumlu hisler (Locke, 1983: 97), şeklinde ifade edilebilen iş tatmini kavramı, genel olarak bireylerin içinde bulundukları örgüte ve işe karşı duygusal algılamaları olarak tanımlanabilir (Altınkurt ve Yılmaz, 2014: 59).

Ölçümü ve tanımı zor olan ve bireyin genel tutumu şeklinde ifade edilen iş tatmini kavramı, içsel (sahip olunan değerler, beklentiler) ve dışsal (toplumsal, ekonomik) birçok etken ile şekillenirken, aynı zamanda sadece çalışanların kendilerinin tam anlamı ile duygusal bir biçimde ölçüp değerlendirebileceği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Yelek, 2021: 42).

Gözle görülebilir olmayan ve tanımlanması zor olan iş tatmini kavramı literatürde sıklıkla bazı kavramlar ile birlikte kullanılmaktadır. Bu kavramlar; işi çekici bulma, motivasyon, moral ve iş ile özdeşleşmedir. İş tatmini ile iç içe görünen bu kavramların farklı anlamları olup, bu kavramların iş tatminini olumlu veya olumsuz yönlendirebildiği ifade edilmektedir (Akgündüz, 2006: 80).

Bireyler, çalıştıkları örgütü veya çevreyi sürekli bir biçimde incelemekte ve değerlendirmektedirler (Yıldırım ve Ada, 2017: 1477). Bu incelemeler ve edinmiş oldukları deneyimler sonucunda, bireyler, içerisinde bulundukları koşulları değerlendirerek bazı beklentilere ve tutumlara sahip olurlar (Yılmaz, 2012: 3). Bu beklentilerin ne ölçüde karşılandığı ve karşı tarafça tutumlarının ve davranışlarının ne ölçüde kabul ve karşılık gördüğü iş tatmini duygusunun oluşumunda önem arz etmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 58).

İş tatmini kavramı bireylerin, çalıştıkları örgüte ve kuruma karşı tutumlarının ve davranışlarının bir tanımı niteliğindedir. İş tatmini, bireylerin göstermiş oldukları tutumların pozitif olması sonucunu ifade ederken iş tatminsizliği ise bu tutumun negatif olmasını ifade etmektedir (Günbayı ve Tokel, 2012: 78). İş tatmini veya tatminsizliğine sebep olan birçok faktörün bulunduğu ve bu faktörlerin bireylerin işe olan tutum ve görüşlerini de etkilediği ifade edilmektedir (Gökçe, 2021: 22). Çevresel faktörlerin bireylerin iş tatmininde büyük bir rol oynadığını ifade eden kaynaklara göre, bireyin bulunduğu ortama katkı sağlayabilmesi, bu çevresel faktörlerin olumlu seyretmesi ile mümkün olabilmektedir (Özdayı, 1998: 238).

Çalışanların çalışmaları karşılığında kazandıkları; sosyal haklar, ücret vb türdeki maddi ve manevi getiriler, bireylerde iş tatminini doğurmaktadır. Örgüt yönetimi çalışanlarına karşı ne kadar adil olur ve sağlıklı bir ortam sunarsa, çalışanların iş tatmini düzeylerinin de o yönde olumlu bir eğilim gösterdiği ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra örgüt yönetiminin çalışanlara tahsis ettiği işleri liyakat esasına göre belirlemesi, bireylerin iş tatmini oranlarında olumlu bir yönde artış sağlamaktadır. (Aktaran: Somuncuoğlu, 2013: 59).

Örgütün, toplumdaki genel konumu ve iç işleyişinde yer alan politikaları da çalışanların tatmin duygusunda önemli bir role sahiptir. Örgüt yönetiminin bireylere karşı tutumu, onlara güvenmesi ve onlara değer vermesi de iş tatminini sağlayan etmenlerdendir. Bireyi örgüt içerisinde aktif hale getirmeyi başarabilen örgütler, bireyin işe dair tatmin duygusunu olumlu şekilde yönlendirmeyi başarabilmiş örgütler olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların örgüt içerisinde aktif rol almalarının öncelikle işe karşı besledikleri tatmin duygusundan geçtiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Aktaran: Somuncuoğlu, 2013: 60).

Bireyin işten beklentileri ve iş özelliklerinin uyumu sonucunda ortaya çıkan iş tatmini duygusu, bireylerin işlerinden haz duymasını, devamında örgüte katkılarını artırmasını daha mümkün bir hâle getiren bir duygu olarak betimlenmektedir. İş çevresinde yer alan ve işi

tanımlayan tüm unsurların, iş tatmini duygusuna belirli oranlarda etkileri olduğu bir gerçek olarak ortaya konulmuş ve bu gerçek doğrultusunda iş tatmini kavramı daha detaylı açıklanabilir bir kavram halini almıştır (Aktaran: Somuncuoğlu 2013: 61).

Tüm bu tanımlamalara bağlı olarak iş tatminini 3 önemli ayırt edici başlık altında incelemek mümkündür (Tosi v.d., 1990: 129).

1. İş tatmini duygusal bir kavram niteliğinde olması sebebi ile, somut veriler ve kesinlik içeren yargılar ile tanımlanma olanağı bulunmayan bir kavram niteliğindedir.
2. İş tatmini algısı her örgüte, kültürel yapıya ve düşünce tarzına göre değişiklik gösterebilen bir algı niteliğinde olup, farklı araştırma alanlarında farklı sonuçlara ulaşabilen bir kavram niteliğindedir.
3. İş tatmini kavramı kendisiyle ilişkili olan kavramların (ücret, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları, terfi ve işin kendisi vb.) bir sonucu olarak ifade edilmektedir.

Tüm bunların yanında bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirdikleri göz önünde bulundurulursa, içerisinde bulundukları örgütte fiziksel ve duygusal anlamda tatmin olamayan bireyler yalnızca iş yerlerinde değil özel yaşam alanlarında da tatmin olamayacaklardır (Aktaran: Somuncuoğlu, 2013: 63). Bir çalışanın işinde tatmin olması demek, yaptığı işi severek yapması ve işletmesi için daha verimli olabilmesi demektir. Bunun mümkün olabilmesi için işletmelerin çalışanlara söz hakkı vermeleri ve işletme içerisindeki haklarını gözeterek adil bir çalışma ortamı sunabilmeleri gerekmektedir (İnsankaynakları.com içerik ekibi, 2001, s.1).

Tüm bu maddelerin yanında iş tatminini sağlayabilmeye yönelik literatürde yer alan birçok madde bulunmaktadır. Bu maddelere iş tatminini etkileyen faktörler başlığı altında yer verilecektir.

1.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMININ ÖNEMİ

İş tatminini önemli kılan birçok sebep bulunmaktadır. Bu sebeplerden ilki insan doğasının adalete ve saygıya ihtiyaç duymasıdır. İş tatmini ise temelinde iyi davranışları barındıran, ruhsal ve duygusal sağlığın bir göstergesi niteliğindedir. Ayrıca çalışanların duyguları sonucunda sergiledikleri davranışlar örgüte dair iyi veya kötü sonuçlar doğurabilmektedir (Karaman, 2018: 66).

Bireyin, yaşantısının önemli bir kısmını kapsayan iş dünyasında, ekonomik ve psikolojik tatmin duygusuna ulaşabilmesinin, hayatının geri kalanını da olumlu yönde

etkileyeceği ifade edilmektedir. Bireyin psikolojik sağılığını ciddi oranda etkilediğı bilinen iş tatmini olgusunun bu bağlamda büyük bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır (Akgündüz, 2006: 77). Birey dışında organizasyonları da olumlu veya olumsuz açıdan büyük oranda etkilemesinden ötürü iş tatmini kavramı, bireyler ve örgütler açısından büyük öneme sahip bir kavram niteliğindedir (Aktaran: Erdal, 2021: 49).

İnsanın duygusal bir varlık olduğu ve hayatını da bu duygulara göre yaşadığı bilindiğine göre, insanın oluşturduğu tüm sistem ve yapıların temelinde de duygular bulunmaktadır. İnsan yapısında bulunan bu duygulardan bazıları iş tatmininin de temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Akgündüz, 2006: 77). Buradan da anlaşılabileceği üzere iş tatmini kavramı insan duyguları temelinde şekillenen ve duygular gibi, insanı içerisinde barındıran tüm yapılara yön veren bir olgudur. Bu ve buna benzer sebeplerden ötürü örgütlerin iş tatminine önem vermeleri temellerinin sağlam ve geleceklerinin daha parlak olabilmesi açısından büyük ehemmiyet taşımaktadır. İş tatmini duygusunun yaşatılabildiğı örgütlerdeki çalışanlar bulundukları ortamdaki memnuniyetli olmakta ve işlerine daha sıkı sarılabilmektedirler. İşyerinde ve işinde uzun süredir faaliyet gösteren çalışanlar, iş yerlerindeki çalışma arkadaşları ile daha iyi bir iletişim kurabilmekte ve örgüt içerisinde daha faydalı olabilmektedirler (Erkmen ve Şencan, 1994: 122). Yapılan çalışmalar da göstermektedirki iş tatmini olan çalışanlar daha duyarlı, verimli, dikkatli ve yeniliklere açıktırlar. İş tatmini duygusuyla çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı gözlemlenmiştir (Aktaran: Yelek, 2021: 45).

İş tatminsizliği neticesinde birey ve örgüt açısından oluşan sorunlar, iş tatmininin öneminin anlaşılmasını sağlamaktadır. Öncelikle iş tatmininin yeterince sağlanamadığı örgütlerde, işgücü devir oranının yüksek olmasının, örgütleri maliyet açısından; örgüt bünyesinde bulunan bireyi ise oryantasyon açısından zor bir duruma soktuğı bir gerçektir (Adıyaman, 2021: 23). İş tatminsizliği sonucu örgüt içerisindeki anlaşmazlıkların, şikâyet ve disiplin cezalarının oransal olarak arttığı yapılan çalışmalarda gözlemlenmiştir (Aktaran: Akıncı, 2002: 3).

İş dünyasında söz konusu olan küresel rekabet ortamı, istikrarsızlıklar, sürekli değişimler ve bu değişimlerin yaratmış olduğu risk ortamlarının, örgütlerde ve bireylerde korku ve endişeye sebep olduğu ifade edilmektedir. Tüm bunlar sonucunda oluşan korku ve stresin iş tatminini de etkilediğı vurgulanmaktadır. Örgütlerin iş tatminini sağlayabilmeleri;

küresel değişim, rekabet ve risk ortamlarına karşı alabilecekleri önlemler içerisinde yer almaktadır (Zenzirkıran ve Keser, 2018: 102).

Literatürde, farklı açılardan tanımlamalara konu olan iş tatmininin önemi sıklıkla; birey, yönetici ve örgüt gibi 3 farklı başlık altında ele alınmaktadır. İş tatmininin önemi 3 farklı başlık altında aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

1.2.1. İş Tatmininin Birey Açısından Önemi

Günün büyük bir kısmını iş yerlerinde geçiren bireyler için iş tatmininin yeri oldukça önemlidir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin, iş çevrelerinde ve özel hayatlarında fiziksel ve ruhsal sağlık sorunları yaşadığı gözlemlenmiştir; ayrıca, işinde motive olamamış ve iş ortamında yeterli tatmin duygusunu yaşayamamış bireylerin, mental sağlıklarını koruyamadıkları, bu sebeple yaşadığı tatminsizliği iş dışındaki yaşamına da yansıttığı görülmüştür (Gökçe, 2021: 35). Bireylerin iş tatminsizliğinden ötürü yaşayabilecekleri bu problemlerin daha büyük boyutlara ulaşması sonucunda bireyin işinden tamamen uzaklaşabilmesi ve farklı iş arayışı içerisine girebilmesi mümkün görülmektedir. Sonuç olarak moral ve motivasyonu yüksek olan çalışanların işyerindeki verimliliklerinin artış gösterdiği yapılan çalışmalar doğrultusunda kanıtlanmış, verimliliği yüksek olan çalışanların ise örgüt bünyesine daha fazla katkı sağlayıp örgütteki işlerin gidişatını olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Yelek, 2021: 48).

Bireylerin, işlerinden memnuniyetleri ölçüsünde gelişim ve değişim süreci içerisine girdikleri, aynı zamanda bu memnuniyetle doğru orantılı biçimde pozitif duygular ile harekete geçtikleri söylenebilir. Pozitif duygular ile hareket eden bireylerin işlerini severek yaptığı ve sonuç olarak hem iş hayatlarında hem de özel yaşam alanlarında daha sağlıklı ve verimli bireyler oldukları gözlemlenmiştir (Özpehlivan, 2018: 46).

İş tatmini, temelinde çeşitli psikolojik değerleri barındırmakta ve bu değerlerin temeli de insan ile var olmaktadır. İnsan, bir şeyleri ortaya koyabildiğinde başarma duygusu ile mutluluk yaşayabilen bir varlık olarak gözlemlenmiştir. Bu ve bunun gibi sebeplerden ötürü insanın, psikolojik temelde bazı duygusal yönelimlerinin engellere uğramasının, birçok yönde oluşabilecek sıkıntıların bir başlangıcı niteliğinde olduğunu ifade etmek mümkündür (Aydınlı, 2005: 72).

İş tatmini seviyesi yüksek olan iş görenlerin özel ve iş hayatlarının olumlu etkilendiği ve aile hayatlarının da huzurlu olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda tatmin seviyesi

yüksek olan çalışanlarda verimliliğin arttığı ve iş kazalarının da azaldığı ifade edilmektedir (Aktaran: Güler, 2019: 389).

1.2.2. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi

İş tatminsizliği yaşayan bireylerin örgüte birçok açıdan zarar verebilecekleri kabul edilebilir bir gerçektir. Tatminsizlik sonucu, bireyin yeni iş arayışı ve işten ayrılması örgütü maddi zarara uğratabileceği gibi yine aynı tatminsizlik sonucunda bireyin örgüt içerisinde oluşturabileceği huzursuz ve verimsiz bir atmosfer de örgütü maddi ve manevi zarara sürükleyebilmektedir (Aktaran: Gökçe, 2021). Örgütler bu tür sonuçlardan korunabilmek adına kendi içlerinde daha rahat ve huzurlu bir ortam yaratabilmelidirler. Örgütler, gereksinimlerini karşılayabilecekleri bir sistem doğrultusunda, bireylerin tatmin duygularına olumlu bir yönde yatırım yapabilmelidirler. Bu sayede örgütsel yabancılaşma önlenilmekte, işten ayrılma ve verimliliğin düşmesi gibi olumsuz sonuçların önüne geçilebilmektedir (Aktaran Akgündüz, 2006: 79).

İş tatmininin yalnızca meslek tercihinin belirleyici bir unsuru olmadığı, bunun yanında örgütün rekabet gücüne, üretkenliğine, gelişme ve büyüme potansiyeline de katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Buluç ve Demir, 2015: 293).

İş tatminsizliği duygusu yaşayan çalışanların, örgütü iç ve dış tehditlere karşı daha savunmasız bir konuma getirmesinden ötürü iş tatmini konusunun çalışanlar açısından öneminin örgütler açısından da aynı seviyede olduğu ifade edilmektedir (Aktaran Yelek, 2021: 45).

İş tatmininin, bireylerin kendilerini güvende hissetmelerine ve özgüvenlerinin gelişimine katkı sağladığı, özel hayatlarını da etkileyen bir unsur olduğu, yaşamına ve duygularına olumlu katkılar sunduğu, iş ortamında sergileyeceği davranışları yönlendirdiği, iş arkadaşlarına karşı olan tutumunun ve ayrıca örgüte sağlayacağı faydaların bir alt yapısı niteliğinde olduğu, görüşü oldukça hâkim bir görüştür (Yelek, 2021: 46).

İş tatmininin unsurları niteliğinde bilinen; karar verme stili, grup davranışı, alt üst ilişkisi, çatışma düzeyleri, seçim ve ödül sistemleri gibi bazı unsurlar, çalışanların yönelimlerini etkilemekte ve bu yönelimlerin sonucu, örgüt çıktıları olarak göz önünde bulundurulmaktadır (Doğan ve Özer, 2021: 778).

İş tatmini duygusunu yaşayabilen bireyler kendilerine değer vermektedirler. Değer gördüğünü bilen ve çalıştığı örgüt içerisinde kendisini konumlandırabilen çalışanların,

zihinlerini ve üretkenliklerini daha etkin bir şekilde kullanabildiklerini, ayrıca bilgi ve becerilerini çalışma arkadaşları ile paylaşarak daha verimli bir çalışma ortamı yarattıklarını gözlemlemek mümkündür (Aydınlı, 2005: 66). Ayrıca çalışanlara, hak ettiklerini düşündükleri ödüllendirmelerin yapılmasının, iş tatminini sağlayan bir unsur olabileceği düşünülmektedir. Çalışanların, yaptığı işten memnun olmaları, işlerini severek yapmalarına, severek yaptıkları işin sonucunda ödüllendirilmelerinin ise, organizasyonlar için uzun vadeli bir verimliliğe sebep olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların sadakat duygusunu arttıran iş tatmininin, öğrenme ve kendini gösterme isteğini de arttırması söz konusudur (Kaya, 2004: 8).

Yapılan araştırmalar ve bazı gözlemler sonucunda, yetenekli ve faydalı bireylerin her kademede bulunabilecekleri, bu sebeple örgüt bünyesindeki her kademeye aynı özenin gösterilmesi ile iş tatmini duygusunun oluşturulması önemle vurgulanmaktadır. Örgütlerin bu konularda daha işlevsel ve yapıcı davranmalarının, insan kaynakları açısından kazanımları artıracığı söylenebilir (Aydınlı, 2005: 72). Bu sebeple, iş tatmini örgütler açısından büyük bir özenle takip edilmesi gereken bir konu olarak değerlendirilmelidir (Yelek, 2021: 49).

1.2.3. İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi

İş tatmini kavramının duygusal bir boyut içerisinde yer alması sebebi ile yöneticilerin, bu kavram kapsamında yapılacak çalışmaları özenle yürütebilme yeteneğine sahip olabilmeleri vurgulanmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

Örgüt yöneticileri, çalışanlarını örgütün çıkarları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebildiği sürece başarılı olabilmektedirler. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarına maddi ve manevi anlamda destek vererek çalışanların tatmin duygularını olumlu sonuçlandırmakta ve çalışanlarının örgüt adına daha verimli ve başarılı olmalarını sağlayabilmektedirler (Akgündüz, 2006: 79).

1.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini etkileyen faktörler birçok çalışmada kişisel ve örgütsel olarak 2 başlık altında incelemeye alınmaktadır. Bunların dışında daha az bir oranda incelenen çevresel faktörler de iş tatminini etkileyen faktörlerin üçüncü bir alt başlığı olarak araştırılmaktadır. Bu çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler; kişisel ve örgütsel faktörler olarak 2 başlık altında, aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Akarca, 2021: 24).

1.3.1. İş Tatminini Etkileyen Kişisel (İçsel) Faktörler

Aynı işletmede aynı koşullar altında çalışan bireylerin iş tatmini düzeylerinin farklı olmasının, kişisel (bireysel) faktörler ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade eden Hoppock (171), bu ifadesi ile bireylerin psikolojik ve ruhsal durumlarının iş tatmininde ne kadar etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Organizasyonların hedef ve amaçlarına ulaşmalarının temelinde iş tatmininin yattığı bilinmekte ve bu sebeple örgütlerin bu bilgi doğrultusunda hareket etmeye özen gösterdiği açıkça ifade edilmektedir (Gökçe, 2021: 47). Organizasyonlar açısından büyük bir öneme sahip içsel faktörler kendi içerisinde başlıklara ayrılmaktadır. Bunlar; yaş, cinsiyet, tecrübe, eğitim düzeyi, medeni durum ve kişilik şeklinde ifade edilmektedir (Gökçe, 2021: 47).

1.3.1.1. Yaş

Yaş faktörünün iş tatminine olumlu ve olumsuz bazı etkileri bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda genç bireylerin yaşlı bireylere göre daha tecrübesiz olmaları ve bunun yanı sıra, bulundukları örgütlerde büyük beklenti içerisinde bulunmalarının genç bireylerde iş tatminsizliğine sebep olduğu saptanmıştır. Tecrübeli bireylerin ise tecrübe kazandıkları süreç boyunca maddi ve manevi beklentilerini belirli bir oranda karşıladıkları, iş tatmini konusunda daha yüksek bir düzeye ulaştıkları ifade edilmektedir (Urhan, 2014: 18). Yaşı ilerleyen bireylerin; eğitim, tecrübe ve hedefe ulaşma oranlarında artış görülmekte ve tüm bunların da iş tatminini ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Eğinli, 2009: 38). Bireylerin, hedeflerine ulaştıklarında, aktif bulundukları işe ve ortama adapte olduklarında, daha mutlu ve huzurlu oldukları, iş tatminlerinin de aynı doğrultuda artış gösterdiği görülmüştür (Gökçe, 2021: 37).

İnsan yaş aldıkça olaylara ve durumlara bakış açısı değişmektedir. Hayatı daha geniş bir çerçeveden değerlendirmeyi öğrenmekte ve bunu iş dünyasına da yansıtmaktadır. Zamanla, yeni bakış açıları ve tecrübe edinen bireyler için, yaptıkları işler daha kolay ve verimli olmaya başlamakta, bunun sonucunda tatmin düzeyi artış göstermektedir. Yaşça büyük olan çalışanların bulundukları örgüte zamanla uyum sağladıkları ve bu uyum sayesinde işe olan bağlılıklarının ve tatmin seviyelerinin de arttığı ifade edilmektedir. Bunun yanında yaşça büyük olan çalışanların zamanla örgüt tarafından ödüllendirilmiş olmaları da iş tatminini olumlu şekilde etkileyen unsurlardan biri olarak görülmektedir (Yelboğa, 2007: 3).

Genç bireylerin henüz uzmanlıklarının olmaması, işe dair beklentilerinin fazla olması ve eski çalışanlara oranla daha deneyimsiz ve bilgisiz olmaları, iş tatminsizliğine sebep olan unsurlar olarak ifade edilmektedir (Akarca, 2021: 89).

Yaş unsurunun iş tatminine etkisi bağlamında yapılan çalışmalarda, 3 farklı sonucun bulunduğu ve bu sonuçlardan ilkinin yaş ve iş tatminine etkisini U şeklinde bir eğri ile ilişkilendirdiği belirtilmektedir. Bu eğride, erken ve ilerleyen yaşlarda yüksek iş tatmini oluşumu gözlemlenirken orta yaşlarda düşük iş tatmini gözlemlenmektedir. Yapılan araştırmalar sonucu ulaşılan ikinci sonuç ise, yaşla birlikte iş tatminin de aynı oranda arttığıdır. Ulaşılan bir diğer sonuç ise, iş tatmininin belirli bir yaşa kadar artış gösterdiği sonrasında düşüşe geçtiğidir (Tunacan ve Çetin, 2009: 158).

1.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat cinsiyetin iş tatminini etkilemesi ile ilgili çalışmaların bazıları, kadınların iş tatmini düzeylerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varırken, bazı çalışmalar ise, erkeklerin iş tatmini oranlarının kadınlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Hotamışlı ve Ağca, 2012: 99).

Bazı çalışmalar kadınların iş tatmin seviyelerinin erkeklere oranla daha düşük olmasının sebebini, kadınların genel olarak daha vasıfsız işlerde çalışıyor olmaları veya toplumun kadına biçmiş olduğu rol dolayısıyla kadınların iş hayatındaki beklentilerinin erkeklere oranla farklı olması, olarak açıklamaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda ise, kadınların toplumdaki sorumluluklarının erkeklere göre daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Kadınların, bu sebeple, iş hayatında genel olarak üst pozisyonlara yükselmekten ziyade maddi karşılığı yeterli bulduklarını, fakat buna karşın daha az ücretle çalıştırılmalarının ise onlarda iş tatminsizliğine sebep olduğu ifade edilmektedir (Azar ve Henden, 2003:338; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001:36).

Kadınların erkeklere göre daha duygusal olduğunu ve hayatlarının her alanında duygulara erkeklerden daha fazla yer verdiklerini ifade eden çalışmalarda, bu duygusallığın kadın çalışanların işlerine de yansıdığını ve iş tatmini seviyelerinin bu duygu durumuna göre değişebildiği vurgusu yapılmaktadır (Çetin ve Varoğlu, 2015: 187).

Kadınlar ve erkeklerin ilgi alanlarının farklı olmasının, aynı işte olsalar dahi, iş tatmini seviyelerinde farklılık yaratabileceği düşünülmektedir (Kırel, 1999: 117-118).

Cinsiyetin iş tatminine etkisi bağlamında yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kimi araştırmalar kadın ve erkeğin iş tatmini seviyelerinde bir farkın olmadığı sonucuna varırken, kimi araştırmalar cinsiyetin iş tatminini etkileme biçiminin toplumdan topluma farklılık gösterdiğine işaret etmektedir. Buna sebep olarak kadın ve erkeğin algılanış ve yaşayış biçiminin her toplumda farklı olduğu gösterilmektedir. Örneğin erkek egemen toplumlarda, kadınların kazanç ile ilgili fazla kaygı duymamalarının, kadının her miktarda kazandığı para ile mutlu olmasını sağlayarak, iş tatmini sağlamasını kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Aydınlı,2005: 69). Farklı araştırma sonuçları incelendiğinde ise kadınların ve erkeklerin motive oldukları alanların farklı olmasının, iş tatmini seviyelerinin de farklı olmasına sebep olduğu ifade edilmektedir (Yelek, 2021: 51).

1.3.1.3. Tecrübe

Tecrübe ve iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Meslek ve bilgi açısından diğer çalışanlara göre daha üst seviyede olan bireylerin tatmin duyguları da aynı oranda etkilenmektedir (Erdoğan, 1996: 235). İşe yeni başlayan bireylerin iş ve kendi ile alakalı beklentileri oldukça yüksektir. Her işi eksiksiz bir şekilde yapabileceklerine olan inançları ve sonucunda her şeyin istedikleri gibi olmaması, işe yeni başlayan çalışanları hayal kırıklığına ve ardından tatminsizliğe doğru götürebilmektedir (Ardıç ve Baş, 2002: 29). Bireyler yanlış yaparak, adım adım ilerlerler. Tecrübe ise tüm bu yanlışların sonucunda doğruyu bulan ve bu sayede işini daha hızlı ve neredeyse kusursuz yapabilen bireyler için ifade edilen bir kavramdır. Tecrübe kazanan çalışanların işlerini doğru ve hızlı yaptıkça daha başarılı ve tatmin olmuş hissettikleri ifade edilmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 70). Zamanla beklentilerini gerçeklikle düzenleyen çalışanların iş tatminine ulaşmalarının, tecrübesiz olan çalışanlara göre daha kolay olduğu gözlemlenmiştir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

1.3.1.4. Eğitim Düzeyi

Eğitimin iş tatmini üzerinde olumlu ve olumsuz bazı etkileri bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda, yüksek eğitim seviyesine sahip olan bireylerin, istedikleri şartlara uygun iş bulabilmeleri, eğitim seviyesi düşük olan bireylere göre daha yüksek olasılıklı olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple istediği şartlarda çalışan bireylerin, diğer bireylere oranla daha mutlu ve memnun olmaları sebebiyle, iş tatmini oranlarının da yüksek olduğu yapılan araştırmalarca saptanmıştır. Eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların beklentileri de aynı oranda yüksek olmakta ve yüksek beklentili olan bireylerin iş tatmini seviyelerinin düşük

olduğu ifade edilmektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere eğitimin çalışanın iş tatmini seviyesinde olumlu ve olumsuz etkileri sözkonusudur (Aktaran Gökçe 2021: 38).

Eğitim ve zekâ seviyesi yüksek olan bireylere, kendi seviyeleri altında bir iş yaptırmanın, bu bireyleri isteksizliğe ve o işten zamanla sıkılarak tatminsizliğe doğru ittiği belirtilmektedir (Budak, 2007: 56).

Eğitim seviyesinin yüksek olduğu bölgelerdeki üniversite mezunlarının, kendi alanları dışındaki işlerde çalıştırılmaları sonucu iş tatminsizliklerinin oluştuğu görülmüştür. Eğitim seviyesinin yüksek olması farkındalığın ve geleceğe dair beklentilerin de yüksek olması anlamına gelmektedir; fakat çevrenin veya bölgedeki iş olanaklarının bu beklentileri karşılayamaması sonucunda iş tatmininin sağlanamadığı açıkça ifade edilmektedir (Gazioğlu ve Tansel, 2002: 10). Ayrıca yüksek eğitilmiş olan ve kendi alanında bir işte çalışma fırsatı bulabilen bireylerin, yaptıkları işi bilinçli bir şekilde yapmalarının işlerine karşı olan memnuniyetlerini ve güvenlerini artırıp iş tatminine daha kolay ulaşabilecekleri de açıkça ifade edilmektedir (Aydınlı, 2005: 71).

Organizasyon içerisinde bulunan çalışanlara kendi alanları ve tecrübeleri doğrultusunda işlerin verilmesinin onlar üzerinde olumlu etkiler sağlayacağı ifade edilmektedir. Bireylerin tatmin duygularının ölçümü için belirli bir süreye ihtiyaç duyulduğu ve geçen bu sürenin, kişilerin bireysel yeteneklerini geliştirmelerinde katkı sunduğu görülmüştür. Çalışanlar, zamanla edindikleri tecrübeler sonucunda işe karşı olumsuz veya olumlu bazı düşünceler beslemeye başlamakta ve bu düşünceler doğrultusunda iş tatmin düzeyleri oluşmaktadır (Özpehlivan, 2018: 50).

1.3.1.5. Medeni Durum

Medeni durumun iş tatminine olan etkisinin birçok çalışmada incelendiği ve her çalışmada aynı sonuçların elde edilmediği görülmüştür. Bazı çalışmalarda evli bireylerin bekar bireylere göre daha fazla iş tatminine sahip oldukları, bunun başlıca sebebinin ise, evli olan çalışanların oluşturdukları aile düzeni ile sorumluluk bilincine erken sahip olmaları ve bunu iş hayatlarına da yansıtabilmeleri olarak ifade edilmektedir (Söyük, 2007: 78). Bazı araştırmalarda evliliğin, bireylerin işlerine karşı olan, görüş, düşünüş ve beklentilerini değiştirdiğini, aile hayatındaki tatmin duygusunu ön plana alarak hareket etmelerine sebep olduğunu ve bu tatmini çalışma hayatlarına da yansıttıkları düşünülmektedir (Yelek, 2021: 52).

Yapılan çalışmalarda genel olarak ifade edilen husus, evli bireylerin bekar bireylere oranla iş tatmini seviyelerinin yüksek olduğudur. Bu durumun sebeplerinden biri, evli bireylerin bir aile kurmuş olmaları ve bu anlamda tatmine ulaştıkları için işlerine de bu tatmini yansıtmalarıdır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255).

Bazı çalışmalar için yapılan araştırmalarda evli bireylerin bekar bireylere göre iş sürekliliklerinin daha fazla olduğunu ve daha tatminkâr davrandıkları gözlemlenmiştir (Özkalp ve Kırel, 1996: 149).

1.3.1.6. Kişilik

İnsanları birbirlerinden farklı kılan davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Gökçe, 2021: 48). Kişilikleri farklı olan bireyler davranış, düşünce, hissetme ve algılama gibi özellikler konusunda da farklılık göstermektedirler. Tüm bu farklılıklar iş tatmini kavramına karşı olan tutumlarını da aynı doğrultuda farklı kılmaktadır. Bazı bireylerde başarıya hırsı ve azmi diğer bireylere oranla daha fazla olabilmekte ve bu azim bireylerin iş tatmini düzeylerini de aynı oranda etkilemektedir. İşinde rahat ve işine karşı çok ilgili olmayan bireylerin, iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Hırslı bireylerin ise tatmine ulaşmakta daha fazla zorlandıkları ve bu manada daha fazla çaba sarf ederek daha fazla yoruldukları için iş tatmini düzeylerinin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Başarıyı hayatlarında önemli bir konuma yerleştiren bireyler, başarıyı elde edebilmek için, daha fazla efor sarf etmekte ve bu durum, çok fazla çalışan bireyleri yormaktadır. Fazla sarf edilen efor ise bireylerin yıpranmasına ve sonucunda iş tatminlerinin düşmesine neden olmaktadır (Aktaran: Gökçe, 2021: 48). Yapılan çalışmalar sonucunda kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Kişilik açısından kendine güvenen bireylerin, iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Tam tersi kişiliğe sahip (gergin, stresli) bireylerin ise, iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Aktaran: Gökçe, 2021: 48).

1.3.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bazı faktörlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Genel olarak bireylerin iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörler; yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret ve terfi, işin niteliği ve özellikleri, arkadaşlık ilişkisi, örgütün birey üzerindeki adaleti ve desteği, iş stresi ve iş -aile çatışması olarak belirlenmiştir (Gökçe, 2021: 40).

Örgütler ve bireyler, dünya düzeni içerisinde birbirlerine ihtiyaç duyan 2 unsur olarak nitelendirilmektedirler. Bu sebeptendir ki, örgütler ve bireylerin birbirlerinden bazı beklentileri bulunmakta ve bu beklentilerin birbirleri ile örtüşmesi sonucunda iş tatmininin de oluşabildiği açıkça görülmektedir (İnce ve Gül, 2005: 60). İş tatmininin oluşması için bireysel faktörlerin yeterli olmadığı, bunun yanında örgütsel faktörlerin de bu bağlamda araştırılıp incelenmesi gerektiği ifade edilmektedir.

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerin, bireysel faktörlerden farklı olarak, daha somut ve gözlenebilir verilere dayandığı, ayrıca bu faktörlerin; ölçülebilir, araştırılabilir ve çeşitlendirilebilir olduğu ifade edilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

1.3.2.1. Yönetim Tarzı

Örgüt yönetiminin, örgüt için vereceği kararlara çalışanları dahil etmesi, bünyesindeki çalışanların fikir ve görüşlerine başvurmasının, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilediği kabul edilmektedir (Ayan, 2011: 120). Fikir ve görüşlerine değer verilen çalışanların kendilerini daha kıymetli hissederek iş motivasyonlarını ve işlerine olan tatmin düzeylerini yüksek tutacakları da bu doğrultuda gözlemlenmektedir (Bağcı ve Akbaş, 2016: 100-101).

Örgüt yönetiminin, iş tatminini sağlayabilmesi için, örgüt çalışanları ile olan iletişim düzeyine önem vermesi ve şeffaf bir yönetim düzeni oluşturabilmesi önemlidir. Ayrıca çalışanların, yönetici ve çalışma arkadaşları ile sağlıklı bir iletişim kurabilmesinin motivasyonlarını ve buna bağlı olarak iş tatmin düzeylerini de olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Eroğlu, 2011: 126).

Örgütün, iletişim faktörüne işlevsel bir hal kazandırmasının önem arz ettiği, sağlıklı bir iletişimin; verimlilik, güven, bağlılık, işi sevmeye gibi olumlu etkilerinin yanında iş tatmini seviyesini de artıracakı düşünülmektedir (Yüksel, 2005: 296).

Yöneticilerin, çalışanların tatmin düzeylerini en doğru şekilde saptayabilmeleri adına, iş tatminine etki eden tüm faktörleri detaylı bir şekilde incelemeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Özgen v.d., 2005: 327).

İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresindeki diğer bireylerin sözlerini veya davranışlarını görmezden gelerek yaşayamaz ve tüm bunlardan zaman zaman etkilenebilir. Yöneticilerin çalışanları yaptıkları işten ötürü takdir etmeleri veya ödüllendirmeleri motivasyonu ve beraberinde iş tatminini sağlayan bir yöntem olarak ifade edilmektedir. Yaptığı işlerin fark edilip takdir edilmesi çalışanlar için çok önemli unsurlardan biridir. Yöneticilerin

alışanlarını takdir etmesi manevi bir unsur olup, birey açısından kendini önemli hissetme ve değer gördüğünü bilmesi şeklinde sonuçlar doğurmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 116- 117).

Örgütte yönetimi üstlenen kişilerin, yönetimin nasıl olması gerektiği konusunda bilgili olması, çalışanlara nasıl davranılması gerektiğini bilmesi, sergilemiş olduğu tavırların doğru olması ve örnek teşkil etmesi, koordinasyon yeteneği ve çalışanlarla olan iletişiminin iyi olması, iş tatminini etkileyen en önemli sebepler olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında yöneticilerin kuralları uygulama biçimi, çalışanlara karşı olan davranış ve tutumlarının da iş tatminini etkileyen faktörlerden olduğu düşünölmektedir (Yeltan, 2007: 60).

Örgüt yönetiminin kullanmış olduğu denetim sisteminin de iş tatminine etkisi olduğu ve bu denetim sisteminin bireylerin açıklarını arayan, kusurlarını bulup küçük düşürmek ve üstünlük kurmak için kullanılan bir sistem haline gelmesinin iş tatminini olumsuz şekilde etkilediği açıkça ifade edilmektedir (Aktaran: Yelek,2021: 60).

1.3.2.2. Çalışma Koşulları

Çalışanlar, çalışacakları ortamın fiziki koşullarına bakarak tercihte bulunmaktadır (alışkan, 2004: 10). Bireylerin beklentilerini karşılayan çalışma koşullarının iş tatminini olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Aksu ve Aktaş, 2005: 480). Çalışanların işlerini yapabilmeleri için gerekli olan araç ve gereçler, ferah bir ortam ve güvenli bir işyerinin örgüt tarafından çalışanlara sunulması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 46).

Bireyler için, kazanılan ve hak edilen ücretin değerinin en ilk sıralarda olduğu bilinse de önemli bir diğer unsurun iş ortamı ve bu ortamda kurulan ilişkilerin olduğu da açıkça ifade edilmektedir (Eronat, 2004: 19).

İnsanların kendileri ve işle ilgili ihtiyaçlarını karşılayamadıkları, çalıştıkları ortam ile ilgili yaşadıkları sıkıntılardan ötürü işlerine odaklanamadıkları, çalışma ortamlarında iş verimlilikleri ve tatminlerinin olumsuz anlamda etkilediği görölmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 323). Ayrıca alışma ortamından memnun olan ve çalışma ortamı ile bütünleşen bireylerin yaptıkları işi daha etkili bir biçimde sonuçlandırmalarının iş tatminini arttırdığı ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 323).

1.3.2.3. Ücret ve Terfi

Bireylerin işlerine karşı olan düşüncelerini, değişen koşullarda olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilen ücret faktörünün iş tatmininin alt unsurlarından biri olduğu kabul edilmektedir. Çalışanların, organizasyon içerisindeki çaba ve gayretlerinin uygun bir miktar ile ücretlendirilmesinin bir sonucu olarak ücretin iş tatminini olumlu bir yönde etkilediği ifade edilmiştir (Gürbüz,2007: 242). Çalışanlar, organizasyon içerisindeki diğer bireylerle göstermiş oldukları gayreti ve ücreti kıyaslamakta, olumlu veya olumsuz bir sonuca varmaktadırlar. Bu sonuç ışığında, ücret etkeninin iş tatminini pozitif veya negatif bir yönde etkilediği belirtilmektedir (Karaçar, 2019: 62). Alınan ücretin çalışanların yetenekleri ve beklentileri ile uyuşması sonucunda iş tatmininin sağlanabildiği ve örgüt yönetiminin ücret dağılımını adil bir şekilde gerçekleştirmesinin de iş tatminine katkı sunduğu ifade edilmektedir (Yelek, 2021: 56).

İşletmelerin ve çalışanların temel amaçları arasında yer alan ekonomik unsurlardan biri olan ücret, işletmeler için kar seviyelerini etkileyen temel araçlardan biri olarak görülürken, çalışanlar için hayata dair ihtiyaçlarını karşılayan bir gereklilik ve yaşam kalitesini artıran bir araç olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 148). Bu sebepten ötürü organizasyonların çalışanlarına sundukları ücret miktarının motivasyonu ve iş tatminini etkilediği vurgulanmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 116). Her kurum ve çalışanın varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan ücret unsurunun iş tatminini doğrudan etkileyen sebeplerden olduğu açıkça ifade edilmiştir (Sabuncuoğlu, 2001: 148).

Terfi, yeni deneyimlere açılan bir kapıdır. Zamanla monotonlaşan iş hayatına yenilikler getiren bu kapının hem yöneticinin yükünü hafiflettiği bilinmekte hem de iş hayatında yükselen ve bu sayede kendini geliştirebilme fırsatı yakalayan çalışanlar için iş tatminini elde etmesini sağlayan bir unsur olduğu ifade edilmektedir. Terfi sisteminin adil ve sağlıklı olmasının iş tatminine katkı sunduğu belirtilmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 68).

Terfinin, bireyin iş yerinde daha fazla söz sahibi olmasını, aldığı ücret artışı ile hayat standartlarının artmasını ve rahat bir şekilde yaşamasını sağlayacağı bir gerçektir. Yükselmenin vermiş olduğu özgüven ve mutlulukla birlikte, işini daha iyi, daha mutlu ve daha verimli bir biçimde yerine getirme isteğinin oluşması iş tatminini etkileyen bir durumun ortaya çıkmasına imkân sunmaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 116-117).

Terfi, örgüt içerisindeki çalışanın ücretini artıran, aynı zamanda toplum içerisindeki statüsünü de etkileyebilen bir unsur olarak iş tatmini açısından olumlu bir unsur olarak

tanımlanmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6). Çalışanların uzun süreler sonucunda bulundukları iş ve konumdan sıkılmaları, yaptıkları işte terfi etmek istemeleri ve bu isteklerin doğurmuş olduğu duygusal durumun iş tatminini etkilediği önemli bir gerçektir. Örgüt içerisindeki bireylerin kademeli olarak ilerleyebilmesinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bulunduğu işyerinde zamanla daha fazla yetki ve sorumluluğa sahip olan bireylerin tatmin seviyelerinde artış olduğu gözlemlenmiştir. Uygulanan terfi sisteminin adaletsiz olmasının, çalışanların tatmin duygusunu olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir (Küçükkendirci, Batı, Gök ve Güler, 2017: 41).

Bireyler işgördükleri konumda faydalı sonuçlara ulaştıkça terfi etme isteklerinin de aynı oranda arttığı gözlemlenmiştir. Bu yöndeki istekleri karşılanan çalışanların bulundukları örgüte veya kuruma bağlılıkları artarken işlerine karşı olan tatmin duygularının da olumlu bir yönde artış gösterdiği ifade edilmektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 6).

Terfi sisteminin, çalışanın tatmin seviyesini etkilediği bilindiği için, terfi imkânı olmayan işletmelerinin bu sistem yerine kullanabilecekleri; ücret artışı veya ödüllendirme gibi sistemleri harekete geçirmeleri önem arz etmektedir. Maddi veya manevi bir şekilde performansının karşılığını alan çalışanların iş tatmini seviyelerinin olumlu yönde artışı söz konusu olacaktır (Sapancalı, 1993: 61).

Bireylerin, kendi gayret ve çabaları sonucunda aldıkları terfinin, kıdemden kaynaklı bir terfiden daha fazla iş tatmini sağladığı ifade edilmektedir. Ayrıca çaba ve gayret sonucunda elde edilen terfilerin örgüt için de olumlu sonuçlar doğurduğu vurgulanmaktadır (Aktaran: Yelek, 2021: 57). Çalışan bireylerin, işte terfi olanağının varlığından haberdar olmalarının, o işe karşı olan tutumlarını olumlu yönde etkileyerek, örgüte olan bağlılıklarını ve işe karşı tatmin seviyelerini arttırdığı görülmüştür (Kantar, 2010: 68). Terfi sisteminin adil ve tutarlı işleminin de çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini arttırmada etkili olduğu düşünülmektedir (Aktaran: Yelek, 2021: 57). Yani, örgüt sisteminin terfii, kıdeme göre verdiği bilirse, çalışanlar için çaba ve gayretin yerini kıdem amacıyla belli bir süre örgütte kalmak alacaktır. Fakat bunun tam tersi bir durumda, yani çalışanların örgüt sisteminde terfilerin performansa göre gerçekleştiğini anladığı durumda, çalışma şevklerinin arttığı ve işlerini özenle yaptıkları vurgulanmaktadır. Ayrıca, örgütlerin performansa dayalı terfi sistemini uygulamaları sonucunda, iş tatmini seviyesinde artışın gözleneceği ifade edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 126-127).

1.3.2.4. İşin Niteliği ve Özellikleri

Çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmalarının iş tatmini açısından oldukça önemli olduğu bilinmekte ve çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen başlıca faktörlerden birinin işin niteliğinin (özelliklerinin) birey tarafından algılanış biçimi olduğu ifade edilmektedir. Özel yetenek ve bilgiye ihtiyaç duyulan işlerde çalışan bireylerin, işlerine karşı daha yüksek oranda tatmin duygusuna sahip oldukları belirtilmiştir (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

Bireyler, ilgi alanlarına hitap eden, yeteneklerini kullanabilecekleri işlerde bulunduklarında tatmin seviyeleri artmaktadır. Kendilerine dair güzel hislere kapılan her bireyin, işinde daha verimli olduğu ve bu sayede işine olan sevgisinin ve tatmin duygusunun aynı oranda arttığı ifade edilmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 68)

Yapılan araştırmaların kimilerinde, iş içeriğinde tekrar eden özellikler azaldıkça çalışanların tatmin seviyelerinde artış olduğu ortaya konmuştur (Çekmecelioğlu, 2005: 75).

Yapılan çalışmalar, örgütlerin çalışma düzeni oluştururken bu düzenin esnek özelliklerle oluşturulmasına ve bireylerin kendilerini ifade edebilecekleri, yeteneklerini sergileyebilecekleri kuralların ve alanların oluşturulmasının iş tatminini sağlama açısından daha doğru olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanlara, görev ve sorumluluğun fazlaca verilmesinin çalışanlarda; strese, tükenmişliğe ve zihinsel yorgunluğa sebep olacağı, bunlarında iş tatminine olumsuz yönde etki edeceği ifade edilmektedir. Orta düzeyde çeşitliliğe sahip işlerin daha fazla iş tatmini sağladığı ifade edilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

1.3.2.5. Arkadaşlık İlişkileri

Çalışanların vakitlerinin çoğunu iş yerinde geçirdikleri ve iş arkadaşları ile diğer arkadaşlarından daha fazla etkileşim halinde oldukları, bu sebeple çalışanların iş arkadaşları ile olan iletişimlerinin iyi olmasının işlerini sevmelerinde ve iş tatmininde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Çarıkçı, 2000: 157).

Çalışma arkadaşları ile aynı fikir ve görüşlere sahip olmayan bireylerin zamanla diğer çalışanlarla bir ayrışma yaşayacakları, bunların bireyi yalnızlaştırıp iş motivasyonunu ve aynı zamanda tatmin düzeyini olumsuz yönde etkileyeceği ifade edilmektedir. Bireyin, fikir ve görüşlerine önem verilen bir ortamda, motivasyonu ve ilgi düzeyi yüksek bireylerle çalışma fırsatı yakalaması, çalışanların zamanla bulundukları ortamdan olumlu yönde etkilenecek işe dair motivasyonunu ve tatmin düzeyini de olumlu biçimde artıracaktır

düşünülmektedir. Kendisine uygun bir çalışma ortamı içerisinde olan bireyin, işi ile her açıdan bütünleşme yaşayacağı ve bu bütünleşme sayesinde daha verimli ve motive bir biçimde hareket etmesi sebebiyle, işe dair tatmin düzeyinin de bağlantılı bir biçimde etkileneceği öngörülmektedir (Özpehlivan, 2018: 53).

Güvenin ve paylaşımın olduğu, örgütsel birlik bilinci ile hareket eden çalışanlar daha üretken bir hale gelmektedirler. Çalışanlar yaptıkları işlerin sonucunda maddi ve manevi beklentiler içerisinde olurlar. Maddi beklentileri ücret ile örneklendirirken manevi beklentileri de iş arkadaşları ile olan iletişim ve ilişkiler olarak örneklendirebiliriz. İş yerinde güvenilir ilişkiler kuran bireylerin, iş tatmini seviyelerinin de yüksek olduğu ifade edilmektedir (Küçükkendirici, Batı, Gök ve Güler, 2017: 41).

Çalıştığı iş yerinde yalnızlaşan, iletişim kuramayan, diğer çalışanlarla aynı düşünmeyen ve bir ayrışma içerisine giren bireylerin bulundukları ortamda sürtüşmeler yaşayarak mutsuz olacakları ve sonucunda işlerine dair tatmine ulaşamayacakları düşünülmektedir (Başaran, 1991: 204).

1.3.2.6. Örgütün Birey Üzerindeki Adaleti ve Desteği

Örgütlerin bireylere karşı davranışlarının adil olmasının yeterli olmadığı, bunun yanında çalışanların, kendi adalet algıları ile, davranışı değerlendirmesinin iş tatmininde daha etkili sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir. Fakat bazı araştırmalar bu algının iki temel üzerine oturduğunu ve bu iki değerlendirme ile tek bir sonuca varıldığını belirtmektedir. Adaleti algılamaya yardımcı olan bu temellerden ilki; herhangi bir durumda verilen bir kararın, o duruma benzer diğer durumlarda verilen kararlar ile karşılaştırılması ve bu karşılaştırmanın sonucunda bir denge arayışının olmasıdır. İkincisi ise verilen kararların kurallara ve prosedüre uygunluğunun incelenmesidir. Bu ilkeler ışığında bireyler verilen kararların doğruluğuna ve dengeli bir karar olup olmadığına bakarak hükmün adaleti hakkında karar vermektedirler. Bu bakımdan örgüt içerisindeki bireylerin, örgüt yönetiminin vermiş olduğu kararların adaletli olup olmadığını algılayış biçimleri iş tatmini açısından önem arz etmektedir (Başaran, 2003: 45-49).

Örgütün çalışanlarına duyduğu saygı ve sevgi, yaptığı yardımlar ve destekler, çalışanlarına verdiği değeri ifade etmektedir. Çalışanların örgütte karşılaştıkları herhangi olumlu veya olumsuz bir davranışın iş tatminine büyük oranda etki etmesinin yanı sıra, gönüllü bir biçimde yapılmış olan desteklerin çalışan bireylerce daha olumlu bir duygu ile karşılandığı da ifade edilmektedir. Organizasyonların uyguladığı terfi, ödül, ücret ve takdir

etme gibi politikalar, zorunlu düzenlemeler sebebiyle değil de örgütün kendi çalışanlarına değer vermesi sonucunda gerçekleşirse, çalışanların örgütlerine olan inancının ve sevgisinin arttığı ifade edilmektedir (Başaran, 2003: 45-49). Bireyin örgüte olan sevgi ve inancının artmasının iş tatminini olumlu yönde etkileyen unsurlardan olduğu belirtilmektedir.

1.3.2.7. İş Stresi

Bu kavram ile ilgili yapılmış birçok tanım sözkonusudur. Bireyler çevre ile iletişim kurup ve ilişkiler geliştirirler. Bu iletişim ve ilişkilerin sonucunda bazı durum ve olaylardan etkilenirler. Bu etkileşim bireyde duygusal ve psikolojik bazı hislerin ortaya çıkmasına neden olur. Bireyler için bir gerilim yaratan bu duyguları stres olarak ifade etmek mümkündür (Başaran, 2003: 61-63)

Örgütsel sistem ve kurallardan, örgütün yapısından, yönetim tarzından kaynaklanan bireysel stresin varlığından da söz edilebilir. Belirli bir orandaki stres birey için faydalı olabilirken, aşırı ve sürekli şekilde stres altında olan bireyler için; verimsizlik, iş tatminsizliği, devamsızlık, işe ilgi duymamaya başlama gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir (Başaran, 2003: 61-63).

1.3.2.8. İş-Aile Çatışması

Bir insanın yaşamında önemli bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların en önemlilerini bireyin işi ve ailesi olarak ifade etmek mümkündür. Bireylerin bu unsurları hayatının merkezine alarak ve birbirlerine bağlı bir biçimde yaşadığı bilinmekte, bu sebeple birinde yaşadığı herhangi bir sorununun diğerini de etkileyeceği ifade edilmektedir. Günümüzde iş yaşamı ve aile yaşamı arasındaki uyum giderek artan bir ilgiyle takip edilmektedir.

İş ve aile yaşamı arasındaki uyumun giderek daha fazla önem arzetmesinin başlıca sebeplerini ise aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Başaran, 2003: 63-67).

- Kadınların iş yaşamındaki rolünün artması
- Çift kariyerli aileler artmakta
- Tek ebeveynli ailelerin artmış olması
- Yaşlı nüfusun artması ve bu nüfusun bakıma ihtiyaç duymaları

1.4. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ

Örgütlerin, çalışanlarının iş tatmini düzeylerini belirlemelerinin, örgüt ve birey açısından faydalı olduğu, iş tatmini düzeyinin belirlenmesi ile örgütlerin, çalışanları hakkında geniş bir bilgiye sahip olarak, örgüt politikalarını daha sağlıklı bir çerçevede uygulayabilecekleri ifade edilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6-7).

Bireylerin olaylar karşısındaki tutumları soyut bir kavram olarak nitelendirildiği için, bu kavramın ölçümünde birden fazla yöntemin kullanıldığı ifade edilmekte ve bu yöntemlerden en çok tercih edilenin soru cevap ve mülakat yöntemi olduğu belirtilmektedir (Aktaran: Gökçe, 2021: 41).

İş tatmini ölçümü yapılırken çalışanlarla yapılan görüşmelerin çok önemli olduğu ve bu görüşmelerden elde edilen bilgilerin de tarafsız ve tutarlı bir biçimde incelenmesinin büyük önem arz ettiği söylenebilir. Ölçümlerin başarılı sonuçlar verebilmeleri için ölçüm yönteminin doğru bir şekilde belirlenmesi oldukça önemlidir (Gökçe, 2021: 42-43).

Bu alanda yapılan araştırmalar incelendiğinde, tek bir ölçüm yönteminin kullanılmadığı görülmektedir. Farklı ölçüm yöntemleri kullanılsa da yaygın şekilde tercih edilen bazı araştırma yöntemlerinin bulunduğu ifade edilmektedir (Demir, 2005: 202).

İş tatmininin ölçümünde en sık kullanılan ölçeklerden biri puanlama ölçeğidir. Bu yöntemde sorulan soruların kısa ve net ifadeler şeklinde olması gerektiği ifade edilmekte, ayrıca soru sorulan tarafa yöneltilecek olan soruların kolay ve anlaşılır olmasına dikkat edilmektedir (Ünsal ve Özalp Türetgen, 2005: 45).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde iş tatmininin ölçümü için 2 temel yaklaşımın ortaya konduğu görülmektedir. İlk yöntemde, oluşturulan sorular, bu soruları yanıtlayan bireylerin duygularına genel bir çerçeveden yaklaşmaktadır. İş tatminini ölçmek için izlenen ikinci yöntemde ise işin farklı yönlerine odaklanarak ilerlenir. Bireylerin çalıştıkları işin farklı yönlerinden ne kadar memnun olduğu ölçülmeye çalışılır (Martins ve Proança, 2012: 4). Her iki yöntem de geçerlilik açısından sorun teşkil etmemektedir (Acar, 2021: 81).

1.4.1. Brayfield ve Rothe İş Tatmini Ölçeği

Brayfield ve Rothe tarafından 1951 yılında geliştirilen 18 maddelik uzun, 5 maddelik kısa formu ile bilinen iş tatmini ölçeğidir (Keser ve Bilir, 2019: 230). Bu anket tipinde diğer uygulamalara kıyasla farklı puanlama sisteminin bulunduğu, 18-90 arasındaki puanlama

sisteminde düşük puanın iş tatminsizliğini, yüksek puanın iş tatminini, ifade ettiği vurgulanmaktadır (Özpehlivan, 2018: 113-114).

1.4.2. Genel İş Tatmini Ölçeği

Bireylerin işleri ile ilgili olan tanımlamalarının değil duygularının önemsendiği bir yöntem olarak bilinen bu yöntemde; evet, hayır ve soru işaretlerinden oluşan üçlü cevap seçeneklerinin kullanıldığı belirtilmektedir (Aktaran: Akgündüz, 2006: 120).

1.4.3. Yüzler Ölçeği

1955 yılında Kunin tarafından oluşturulan bu ölçek türünde, 6 yüz ifadesinin bulunduğu ve çalışanların, işleri ile ilgili (ücret, yükselme, yönetim, arkadaşlık ilişkileri vd.) konularda, kendilerine sorulan soruları bu yüz ifadelerini kullanarak yanıtladıkları ve bu ifadeler ile duygularını belirttikleri ifade edilmektedir (Aktaran: Akgündüz, 2006: 20).

1.4.4. Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ) iş tatmini ile iş koşullarının (yaratıcılık, bağımsızlık, yönetim, insan ilişkileri, çalışma şartları ve teknik denetim) ilişkilendirildiği, Weiss, Davis ve England tarafından geliştirilen bir anket formudur. (Akgündüz, 2006: 120). Ölçeğin 100 soruluk uzun ve 20 soruluk kısa formu mevcuttur (Ünsal ve Özalp Türetgen, 2005, s. 46).

İçsel ve dışsal iş tatmini şeklinde iki alt boyuttan oluşan bu ankette 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20 numaralı 12 ifade içsel tatmin boyutunu ölçmek için kullanılırken 5,6,12,13,14,17,18,19 numaralı 8 ifade dışsal tatminin ölçümü için kullanılmaktadır (Bektaş, 2012: 31).

Çalışma ortamındaki iş uyumu ve bireysel becerilerin uyumunu ölçmeyi amaçlayan minnesota iş tatmini ölçeğinin, Minnesota Üniversitesindeki “İşe Uyum Projesi” kapsamında geliştirildiği ifade edilmektedir (Martins ve Proanča,2012: 4). Çalışanların iş tatminini ölçen bazı araçların geliştirilmesi ve ölçüm sonuçlarının değerlendirilmesi amacını gözeten MSQ’nin bu iki hedefi Çalışma Uyumu Teorisi adlı kavramsal bir araştırma çerçevesinde somutlaştırılmıştır (Weiss, Dawis ve England,1967: 10).

1.4.5. İşi Tanımlama Endeksi

1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konan, 1985 yılında JDI araştırma grubu tarafından geliştirilen endekste; ücret, yükselme olanakları, gözetim, kişiler

ile iletişim, işin özellikleri gibi alt boyutlar yer almaktadır (Aktaran: Akgündüz, 2006: 120). Bu endeks yardımıyla, bireylerin çalıştıkları işe yönelik olumlu veya olumsuz duygularının olup olmadığı ortaya konmaya çalışılmaktadır (Tozkoparan Erdoğan, 2004: 151).

72 sorudan ve 5 boyuttan oluşan 3'lü likert tipi yöntemi kullanılan bu ölçekte olumsuz bir öğeye evet yanıtının verilmesi ile olumlu bir öğeye hayır yanıtının verilmesi sonucunda 0 puan olarak hesaplama yapıldığı belirtilmiştir (Roznowski, 1989: 807).

1.4.6. Spector'un İş Tatmini Araştırma Ölçeği

Spector'a göre, geliştirilen iş tatmini anketleri yalnızca kâr amacı güden kuruluşlarda uygulanabilmekte ve sosyal hizmet amacı ile kurulmuş olan örgütlerde bu anketler iş tatmini ölçümünde yetersiz kalmaktaydı. Bu sebeple Spector kâr amacı ile hareket etmeyen kurum ve kuruluşlarda iş tatmininin ölçülebilmesi için 36 madde, 9 alt boyut (ücret, terfi, yan ödemeler, yönetici, çalışma koşulları, işin doğası, iletişim, iş arkadaşları ve performans ödülleri) ve iş tatmininin ana yönlerini ele alan bir anket yöntemi geliştirmiştir (Spector, 1985: 693-694). Sosyal hizmet amacı ile kurulan örgütlerde iş tatminini ölçmek amacı ile geliştirilen Spectorun iş tatmini anketinin, kâr amacı ile kurulmuş olan sektörlerde de uygulanabilen bir yapıda olduğu ifade edilmektedir (Spector, 1985: 705-708).

1.4.7. Kritik Olay Yöntemi

İş tatminini değerlendirmek için Herzberg tarafından geliştirilen bu yöntemde çalışanların çalıştıkları iş hakkında 2 olaydan söz etmeleri amaçlanmaktadır. İstenen olaylardan ilki çalışanın kendini iyi hissettiği olay, ikincisi ise çalışanın kendini kötü hissettiği olaydır. Çalışanların hangi olaylar karşısında tatmin olduklarının anlaşılması amaçlanmaktadır (Demir, 2005: 206). Bu yöntemin uygulanabilmesi için yaşanan olayların bu yöntemin nitelikleri kapsamında olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca çalıştığı iş yerinde problemler yaşayan çalışanların, yaşadıkları problemi ve bu problemten kaynaklanan tatminsizliğini detaylı bir biçimde açıklaması yöntemin uygulanabilirliği açısından önem arz etmektedir. Tüm bunların sonucunda elde edilen bilgiler kısımlara ayrılarak kritik olaylar gruplandırılması oluşturulmaktadır. Fakat bu yöntem ile kaç adet kritik olay toplanacağına dair kesin bir kural bulunmamaktadır (Yetiş, 2018: 784-785).

1.4.8. Mülakatlar ve Yüzleşme Toplantıları

Diğer yöntemlere göre daha detaylı bir inceleme şekli sunan bu yöntemde araştırmacılar sorulan soruları detaylandırma olanağına sahiptirler. Fakat bu yöntemde,

sorulması gereken soruların; çalışanların yaptıkları işe uygun hazırlanması ve yorumlaması, verilecek olan cevapların tarafsız ve detaylı bir biçimde yorumlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Yakut, 2015: 31-32).

1.5. İŞ TATMİNİ AÇISINDAN MOTİVASYON TEORİLERİ

Motive kelimesi Türkçede harekete geçiren, güdüleyen anlamına gelmektedir (Eren, 2008: 494). Örgütlerin en önemli kaynakları başında olan insan kaynağının iş yapabilmesini sağlayan ve bireyi yaptığı işte verimli kılan motivasyonun örgütler açısından iyi bir şekilde anlaşılmasının ve çalışanlar üzerinde uygulamaya konmasının yapılan iş, örgüt ve birey açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (Ayan, 2011: 85).

İnsan davranışlarının açıklanması için geliştirilen motivasyon kuramları, kurumlar ve örgütler atmosferi gözetilerek değerlendirildiğinde iş tatmini kavramı ile ilişkisi daha net anlaşılmaktadır. Bu sebeple motivasyon teorileri, iş tatmininin anlaşılması açısından önemlidir. Motivasyon ile ilgili kuramlar içerik ve süreç kuramları şeklinde 2 başlık altında toplanmıştır (Akgündüz, 2006: 86).

Bu bağlamda bireyi harekete geçiren motivasyon unsurunun iş tatminine olan katkısını anlayabilmek, bu alanda geliştirilmiş olan teorileri incelemekten geçmektedir.

1.5.1. İçerik (Kapsam) Teorileri

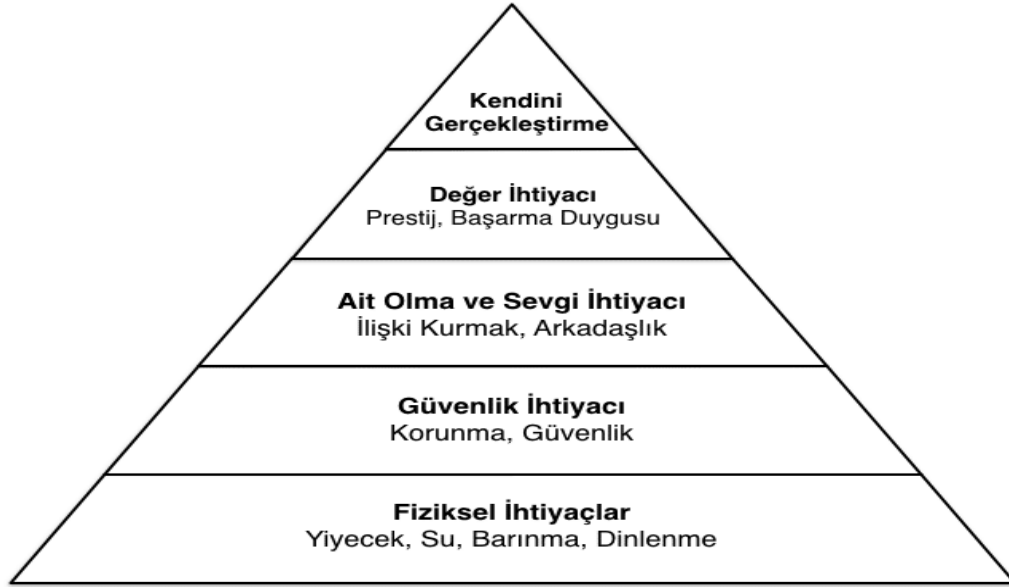
İçerik teorileri, çalışanların iş tatminini sağlayan araçları birer birer inceleyen ve örgütlerin bireyin ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatminini sağlayabileceğini savunan kuramlardır (Akgündüz, 2006: 86).

Çalışanları çalıştıkları ortamda motive eden araçlar üzerinde duran içerik teorilerine göre, örgütlerin bu araçları doğru bir biçimde analiz etmesi ve çalışanlarına nasıl sunması gerektiğini bilmesi vurgulanmaktadır (Şimşek vd., 2007: 137-140).

İş tatminine etki eden bireysel faktörlerin incelendiği içerik kuramlarında, birey davranışlarının etkilendiği kişisel ve çevresel faktörler ile ilgili araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Genel bir ifade ile kapsam kuramları başlığı altında yer alan teoriler, bireylerin harekete geçmelerine etki eden ihtiyaç ve güdülerini incelemektedir (Ersözlü, 2012: 57). Kapsam teorileri birey ihtiyaçlarının neler olduğunu ve nasıl giderileceğini açıklamaya çalışırken bireyin motivasyonuna etki eden faktörlerin örgütler tarafından iyi anlaşılmasının önemine de vurgu yapmaktadırlar (Yelek, 2021: 67).

1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Bu kurama göre, insan davranışlarını belirleyen en önemli etmenin insan ihtiyaçları olduğu, insan ihtiyaçlarının itici bir güce sahip olduğu ve bu güçlerin örgütler tarafından motivasyon araçları olarak kullanılabileceği vurgulanmaktadır (Werner, 1993: 138). İnsan ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların öncelik sıralarını öğrenmek için Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını incelemenin gerekli olduğu ifade edilmektedir. Genel çerçeveden bakıldığında zaman insan ihtiyaçlarının 2 gruba ayrıldığı görülür. İlk grupta içerisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyacının yer aldığı temel ihtiyaçların olduğu, ikinci grupta ise; sevgi, saygı ve kendini kanıtlama ihtiyacının yer aldığı görülmektedir (Yüksel, 1998: 123). İnsan yaşamına, motivasyona ve iş tatminine etki eden insan ihtiyaçları Şekil 1'deki gibi gösterilmektedir. (Akgündüz, 2006: 87).



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Kaynak: https://pdrnedit.com/wp-content/uploads/2019/03/1_Hv01LhrFSFSKTXk2QiIsMw.png

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre 5 ihtiyacın her biri diğerini hiyerarşik olarak tetiklemektedir. Sıralamanın en altında bulunan ihtiyaçların karşılanmaması, üst sıralardaki ihtiyaçların da karşılanamayacağını ve bireyin motive olamayacağını ifade etmektedir. İlk kademedeki fizyolojik ihtiyaçların belirli bir oranda karşılanması ile üst seviyedeki ihtiyaçların birey davranışlarında belirleyici olduğu söylenmektedir (Akgündüz, 2006: 87).

İnsan davranışlarını baz alan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre bireylerin hareketlerinin yönelimlerini etkileyen en önemli etkenin insan ihtiyaçları olduğu vurgulanmaktadır. Maslow'un 5 grupta incelediği insan ihtiyaçlarında en zaruri (alt basamakta bulunan) ihtiyaçlar karşılanmadığında, bireyin diğer ihtiyaçlarına yönelim sağlayamadığı ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 101-102). Birey ihtiyaçlarının hiyerarşik şekilde ortaya çıktığını savunan bu kurama göre herhangi bir ihtiyacın karşılanması, diğer ihtiyacın ortaya çıkmasına sebep olmakta ve bireylerin öncelikli olan fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda karşılanan bu ihtiyaçların artık bireyi motive edemediği, bireyin motivasyonu için bir üst seviyede bulunan ihtiyacının karşılanması gerektiği vurgulanmaktadır (Uslu, 2021: 78).

Maslow'a göre, insanların motive olmaları adına, ihtiyaçlarının yalnızca hiyerarşik bir biçimde sıralanarak karşılanmasının mümkün olduğu ve hiyerarşinin belirli bir sırasında bulunan ihtiyacın karşılanmış olmasının tatmin duygusunu tam anlamıyla karşılayabilecek yeterlilikte olmadığı ifade edilmektedir. Bireyin yüksek bir motivasyona ulaşmasının, giderilmiş olan ihtiyacının üzerinde yer alan başka bir ihtiyacın da giderilmesi ile mümkün olduğu belirtilmiştir (Aktaran: Gökçe, 2021: 52).

Fizyolojik İhtiyaçlar

Hayatta kalabilmek için zorunlu bir şekilde giderilmesi gereken, giderilmemesi halinde insanların hayatlarına devam etmelerini engelleyen ve yaşam boyu belirli aralıklarla tekrarlanan, insanın tüm ihtiyaçlarının başında gelen ihtiyaçlardır. Birey, fizyolojik ihtiyacının karşılanması endişesi duyarken başka ihtiyaçlarını karşılama düşüncesi ile içerisinde olamaz (Uslu, 2021: 78).

Güvenlik İhtiyacı

Tehditler ve tehlikelere karşı korunma duygusu ile beslenen güvenlik ihtiyacı, insanın fizyolojik ihtiyaçlarından sonra gelmekte ve insanı, kendisini toplumda bir yere koymaya zorlamaktadır.

Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı

İnsanın özünde olan bu ihtiyacın, evrensel bir ihtiyaç olduğu, insanın toplum içerisinde sosyal bir canlı olarak yaşadığını, toplumdan ve diğer insanlardan tamamen bağımsız bir biçimde yaşayamayacağını, bu sebeple sevmeye ve seilmeye ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır (Başaran, 2004: 216).

Değer İhtiyacı

İnsanlar, başarılarının başkaları tarafından fark edilip takdir görmek isterler. İş arkadaşlarından üstün olma, takdir edilme, statü elde etme ve fark edilme gibi ihtiyaçların da bu alanda yer aldığı ifade edilmektedir (Başaran, 2004: 217).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Çalışan bireylerin maharetlerini ortaya koyabilme potansiyeli ile kendilerindeki yeteneği keşfedebilmeleri ve bu yetenekleri analiz ederek uygulamaya aktarabilmeleri ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca çalışanların yeteneklerini ortaya koyma ihtiyaçlarını karşılayabilme oranlarının iş tatmini seviyelerindeki artış oranı ile aynı doğrultuda ilerlediği ifade edilmektedir (Başaran, 2004: 217).

1.5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bu kuramda, çalışanların çalıştıkları örgüt içerisinde devamlılıklarını sürdürmelerini ve örgütü benimsemelerini engelleyen bazı araçların yetersiz olduğu vurgusu yapılmaktadır (Eren, 2000: 32).

Motive edici faktörler ve hijyen faktörler olarak 2 başlığın ifade edildiği bu kuramda hijyen faktörler asgari düzeyde var olması gereken ve varlığının doğrudan insanları motive etmeyeceği hususları içermektedir. Hijyen faktörlerin var olmaması durumunda tatminsizlik yaşanırken, hijyen faktörlerinin varlığı tatmin durumunda artış oluşturmamaktadır. Motive edici faktörlerin örgütteki yokluğunun tatminsizlik yarattığı, varlığının ise tatmin düzeyini arttırdığı vurgulanmaktadır (Yelek, 2021: 70-71).

Herzberg'in hijyen ve motive edici faktörleri Tablo 1'deki gibi ifade edilmektedir (Akgündüz, 2006: 90).

Tablo 1: Hijyen ve Motive Edici Faktörler

HİJYEN FAKTÖRLER	MOTİVE EDİCİ FKTÖRLER
Şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi	Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk
Teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu	İş yerinde başarıları ile tanınma
Amir ile beşerî ilişkilerin iyi olmaması	Arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma

Tablo 1: Hijyen ve Motive Edici Faktörler (Devam)

İş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu	İş yaparken yeterli düzeyde sorumluluğa sahip olma
Ücret düzeyindeki artışların yetersizliği	Terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme
Aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler	İşinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme

Kaynak: Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Bu 2 faktörden hijyen faktörlerin öncelikli olarak sağlanması gerektiği vurgusu yapılmaktadır (Tarlan ve Tütüncü., 2001: 87).

Hijyen (durum koruma) faktörlerinin çalışma alanı dışındaki çevreyi ele aldığı belirtilirken motivasyon (tatmin) faktörlerinin bireyin kendisi ile alakalı konuları ele aldığı ifade edilmektedir (Toker, 2007: 95; Ivancevich v.d., 1983: 353). Ücret düzeyi, işletme politikası, çalışma koşulları, işletme yönetimi, özel hayattaki huzur ve mutluluk seviyesi, örgüt hiyerarşisindeki ilişki düzeyi gibi unsurlar hijyen faktörler olarak tanımlanırken; başarılı olma, takdir görme, tanınma, yapılan işin niteliği, görev ve sorumluluk üstlenme kademe atlama imkanları gibi motivasyonu ve çalışanların çalışma hevesini arttıran bu faktörlerin motive edici faktörler olduğu ifade edilmektedir (Akgündüz, 2006: 91).

1.5.1.3. Alderfer'in Erg Yaklaşımı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından hareket eden Clayton Alderfer'e göre insan ihtiyaçları 3 basamakta toplanmaktadır. Bu yaklaşıma göre ihtiyaçlar, tatmin sırasının önceliği açısından aşağıdan yukarıya doğru; varoluş ihtiyacı, ilişki ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı şeklinde sıralanmaktadır. ERG kuramına göre bireyler farklı ihtiyaçları aynı anda karşılayabilirken ilk 2 basamakta bulunan ihtiyaçların karşılanmasının gelişme ihtiyacını arttırdığı ifade edilmektedir. Gelişme ihtiyacı karşılanamayan bireylerin ilk 2 basamağa geri dönüş yapacakları vurgulanmaktadır (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011: 266).

Maslow'un beşli ihtiyaçlar hiyerarşisini kabul eden ve bunu üçlü ihtiyaçlar hiyerarşisi şeklinde geliştiren Alderfer, Maslow'un ilk 2 basamakta bulunan fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını "varoluş ihtiyacı" başlığı altında toplamıştır. Maslow'un üçüncü basamakta belirttiği sosyal ihtiyaçları, "ilişki ihtiyacı" şeklinde ifade eden Alderfer, Maslow'un saygınlık ve kendini geliştirme ihtiyaçlarını "gelişme ihtiyacı" şeklinde ifade etmiştir.

Maslow'un ve Alderfer'in teorilerinde yer verdikleri temel ihtiyaçlar Tablo 2'deki gibidir (Aktaran: Uslu, 2021: 80).

Tablo 2: Maslow'un ve Alderfer'in Teorilerinde Yer Alan Temel İhtiyaçlar

Maslow'un (1943) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Alderfer'in (1969) ERG Teorisi
Fiziksel İhtiyaçlar Güvenlik İhtiyaçları	Varoluş İhtiyacı
Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı	İlişki İhtiyacı
Statü ve Saygınlık İhtiyacı Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı

1.5.1.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

McClelland'a göre insan ihtiyaçlarının 3 gruptan oluştuğı belirtilmektedir. Birinci kategoride insanın başarma ihtiyacı yer almaktadır. Başarma güdüsü yüksek olan bireylerin daha gerçekçi hedeflere odaklanarak risk aldıkları, kendi istekleri ile zor çalışmalar içerisine girip yapmış oldukları işlerin sonuçlarını görmek istedikleri ifade edilmektedir. İkinci kategoride ilişki kurma ihtiyacının olduğu ve bu ihtiyacın insanlarda sosyal ilişkiler kurarak belirli bir gruba dahil olma isteğı uyandırdığı vurgulanmaktadır. Ekip şeklinde çalışma gereğı duyan ilişki ihtiyacına sahip bireylerin çalışma arkadaşları ile sürekli bir iletişim halinde olmaları gerektiğı belirtilmektedir. Üçüncü kategoride yer alan güç kazanma ihtiyacı insanların diğeri bireyler üzerinde etkili olabilme isteğinin doğurduğu bir ihtiyacı ifade etmektedir (Aktaran: Gökçe, 2021: 53). Başarının en önemli motivasyon aracı olduğunu savunan bu teoride, başarı konusunda güçlü güdüye sahip olan bireyin daha gerçekçi amaçlar peşinde ilerleyeceği ve bu düşüncedeki bireylerle iletişim kurarak sosyal ilişkilerini iyi bir seviyeye taşıyacağı belirtilmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012:11; Küçüközkın, 2015: 105).

Başarma ihtiyacı duyan çalışanlar, bu ihtiyaca, başarıları sonucunda elde edecekleri ödüllerden ziyade iç tatmini sağlayabilmek için gerek duymaktadırlar. İç tatmine ulaşma çabası ile başarma ihtiyacı hisseden çalışanlar için adil bir ortamda çalışmak iş tatmini sağlayabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu kurama göre dış çevreden gelen müdahalelerden rahatsızlık duyan çalışanlar için başarma ihtiyacının iş tatminine etkisi olduğu vurgulanmaktadır (Yelek, 2021: 73).

1.5.2. Süreç Teorileri

İş tatmininin neden ve nasıl oluştuğu ile ilgilenen süreç kuramlarının, iş tatminine ilişkin gereksinimler, değerler, umutlar ve algılar gibi değişkenleri sınıflandırdığı ifade edilmektedir (Başaran, 2004: 217).

İçerik teorilerinin motivasyona açıklık getirmekte yetersiz olduğunu düşünen süreç teorilerine göre, bireylerin belirledikleri hedef doğrultusunda bir motivasyon şeklinin geliştirilmesi gerektiği ifade edilirken, bireysel ve örgütsel faktörlerin motivasyonu etkilediği düşünülmektedir (Küçüközkan, 2015: 106).

Birey davranışlarının nasıl başlayıp yönlendirildiği ve sürdürüldüğü ile ilgilenen süreç kuramları başlığı altında yer alan ve literatürde çokça bahsedilen teoriler şu şekilde sıralanmaktadır; Adams'ın eşitlik kuramı, Vroom'un beklenti kuramı, Lowler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı, Locke'un hedef belirleme kuramı (Udechukwu, 2009: 75).

1.5.2.1. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın 1960 yılında geliştirdiği eşitlik kuramında, iş tatmini kavramının, çalışanların kendilerini çalışma arkadaşları ile kıyaslamalarının sonucuna göre değişkenlik gösterdiği ve bu kıyaslama neticesinde, bireylerin iş arkadaşları ile kendilerini eşit görmelerinin iş tatminini sağlayacağı vurgulanmaktadır (Özpehlivan, 2018: 63-64). Bu kurama göre, iş arkadaşları ile eşit şartlarda çalışan ve hak ettiği ücreti alabilen çalışanların iş tatmini seviyeleri yüksek olabilmektedir (Çevik Kılıç, 2016: 197-198).

1.5.2.2. Vroom'un Beklenti Teorisi

Bireylerin iş performansları ve sonucunda elde ettikleri ödüllerin ilişkisini inceleyen bu teori 3 faktör (beklenti, araçsallık ve değer) ile tanımlanmaktadır. Beklenti, çalışanın emeğine karşılık ulaşmak istediği performans olarak tanımlanırken; araçsallık, çalışanın ulaşmak istediği ödüle götüren performans olarak ifade edilmektedir. Tüm bunlar sonucunda ödüle yüklenen anlamı ifade eden kavram ise değer kavramıdır (Aktaran: Gökçe, 2021: 56). Vroom'un beklenti teorisinde, çalışan açısından değer taşıyan ödüllerin, bireyin motivasyonunu yükselttiği ve sonucunda iş tatmininin de pozitif bir ilerleme kat ettiği belirtilmektedir. Genel itibarı ile beklenti kuramında iş tatmininin sağlanabilmesi çalışanın çabasına bağlıdır ve bireyi çaba göstermesi için harekete geçiren itici bir güce ihtiyaç duyulmaktadır (Öztürk ve İlman, 2015: 76).

Vroom'un beklenti kuramına göre bireylerin işleri için çaba göstermelerinin 3 faktör ile mümkün olduğu belirtilmektedir. İlk faktör olan beklenti faktörü, bireylerin göstermiş oldukları çabanın bir performansa dönüşeceğine ilişkin sahip olduğu inancı temsil etmektedir. İkinci faktör olan araçsallık faktörü, bireyin göstereceği performansın hedefi elde etmek için bir araç olduğuna ilişkin kabulünü ifade etmektedir. Üçüncü faktör olan değer faktörü ise, iyi bir performans ile elde edilecek ödülün bireyler için anlamlı olmasını yani bireyin ödülü arzulama düzeyini temsil etmektedir (Erdem, 1998: 54).

1.5.2.3. Lowler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisinin geliştirilmiş hali olan bu teoriye göre bireysel farklılıkların performans üzerinde en etkili unsurlardan olduğu belirtilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde kişisel amaçlarla hareket ettikleri ve bu amaçlara ulaşabilmek için performans sergiledikleri ifade edilmektedir. Hedef ve amaçlarına ulaşabilen bireylerin işlerinde tatmine ulaştıkları belirtilmiştir. Sergilenen çaba ve performans sonucu elde edilemeyen isteklerin bireylerde tatminsizliğe ve performans düşüklüğüne sebep olacağı vurgulanmaktadır (Gökçe, 2021: 56).

İyi bir performansın gösterilen çabadan ibaret olmadığı bunun yanında çalışanın gösterdiği çabanın sağlam bilgi ve beceri ile donatılması ve desteklenmesi gerektiği ifade edilmektedir (Öztürk ve İlman, 2015: 77).

Bu kuramda Vroom'un beklenti teorisinde olan eksiklere vurgu yapılmaktadır. Geliştirilmiş beklenti kuramına göre birey ne kadar çabalarsa çabalasın bilgi ve yetenek konusunda eksik ise başarı oranı da bu denli düşük olabilmektedir. Aynı zamanda çalışanların kendilerine örgüt tarafından verilmiş olan rolleri iyi algılayamayıp gereği konusunda adım atmamaları başarı sağlanamayacakları anlamına gelmektedir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 77).

1.5.2.4. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi

Bireylerin tatmin seviyelerini ortaya koyan en önemli unsurun belirledikleri hedefler olduğunu ifade eden Edwin Locke'un 1968 yılında geliştirdiği bu kuram, aynı işi yapan bireylerin farklı performanslar sergilemelerinin sebepleri üzerine araştırma ve çalışmalar yapmıştır (Aktaran Gökçe, 2021: 55). Bu kurama göre zor ve yüksek hedefleri olan bireylerin diğer bireylerden daha fazla performans göstermeleri gerektiği ve bu bireylerin motivasyon seviyelerinin daha yüksek olması gerektiği vurgulanmaktadır (Erdem, 1998: 56).

Belirledikleri amaçların zorluk dereceleri ile orantılı bir çaba göstermeleri için motivasyonlarının da yüksek düzeyde olması önem arz etmektedir (Yelek, 2021: 76). Hedeflerin, bir motivasyon unsuru olduğunu savunan bu kurama göre çalışanların belirlemiş oldukları hedefe ulaşana kadar çalışma arzularının olduğu ifade edilmektedir. Kuramın etkili bir biçimde uygulamaya konması için, örgüt yöneticileri ve çalışanlarının, ulaşılabilecek hedefler açısından benzer bir bakış açısı ve niyete sahip olmaları önem arz etmektedir (Yelek, 2021: 76).

1.6. İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMAYA YÖNELİK UYGULAMALAR

Verimli işlerin, bireylerin istek ve heves ile çalışmaları sonucunda ortaya çıkan işler olduğu belirtilmektedir. Bireyleri, istekli bir biçimde çalışmaya sevk eden unsurun iş tatmini unsuru olduğu vurgulanmakta ve örgütlerin bireyin iş tatminini sağlamaya yönelik uygulama ve yöntemleri bilmelerinin bu bağlamda örgüte ve bireye faydalı olabileceği açıkça ortaya konmaktadır. Her örgütün işleyişi ve her bireyin yapısı diğer örgütlere ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Bu sebeple iş tatminini sağlamaya yönelik gerçekleştirilebilecek uygulamalar her örgüte ve bireye göre değişkenlik gösterebilmektedir. Bu bağlamda bilimsel verilerin iş tatminini sağlamaya yönelik yöntemleri belirlerken yardımcı olabilecek veriler olduğu ifade edilmektedir (Şahal, 2005: 69).

1.6.1. İş Tasarımı

Düzenli ve sistematik yapıda ilerleyen işlerin, bireyin motivasyonuna olumlu bir katkı sunduğu ifade edilmektedir. Bu sebeple işin amacını, kapsamını, görevini, araç gereçlerini ve yöntemlerini belirleyen bu sistemde hem örgütün ihtiyaçları karşılanmakta hem de örgüt çalışanlarının kişisel ve sosyal ihtiyaçları giderilmekte ve çalışanların işe katılım dereceleri belirlenmektedir (Aşan, 2001: 236).

1.6.1.1. İş Rotasyonu

Bireylerin sürekli aynı işi yapmaları o işi sıkıcı kılmaktadır. Motivasyonu sağlamak amacı ile bireyin yapmış olduğu işe benzer başka bir göreve yönlendirilmesi, yatay biçimde iş alanı değişiminin yapılması rotasyon olarak ifade edilmektedir (Aşan, 2001: 242). Rotasyon yöntemi ile çalışanlar farklı yetenekler edinerek monotonlaşan görevlerden uzak olabilmektedirler. İnsanın doğasında değişim vardır ve bireyler değişim ile farklı koşullara ve işlere ayak uydurabilmeyi öğrenirler. Farklı iş kolları ve süreçlerinde bulunma fırsatı yakalayan bireylerin, işi aksatma oranlarının düştüğü belirtilmektedir. Rotasyon unsurunun

bir diğer faydası ise, bireyi farklı iş kollarına dahil ederek sosyal çevresinin genişlemesine katkı sağlamasıdır (Aktaran: Şahal, 2005: 69).

Yoğun iş sistemi, iş yükü fazlalığı gibi sebeplerden dolayı çalışanlar bulundukları işten sıkılabilirler. Çalışanların yeteneklerini ve bilgisini arttıran rotasyon sisteminin bu tarz durumların çözümü için kullanıldığı ifade edilmektedir (Aktaran: Adıyaman, 2021: 30).

1.6.1.2. İş Zenginleştirme

Çalışanların yapmış oldukları işlerin onların yetki ve sorumluluk düzeyleri de değişecek şekilde dikey bir boyutta farklılaştırılmasını ifade etmektedir. Bu yöntem ile çalışanlar, kendi iş alanı içerisinde farklı türdeki işleri icra ederek bilgi ve yeteneklerini artırmakta ve iş ile ilgili kendini daha iyi hissetmektedirler (Telman ve Ünsal, 2004: 143). Bu metod, çalışanları etkilediği düşünülen sosyal ortam, ücret ve kıdem vb. gibi unsurlar yanında işin içeriğinin de iş tatminini sağlamak açısından önemli olduğunu vurgulanmaktadır. Herzberg'in geliştirdiği bu sisteminde bireylerin yeteneklerini kullanabildikleri işlerle ilgili daha fazla çaba gösterdikleri ifade edilmektedir. (Aktaran: Şahal, 2005: 70).

1.6.1.3. İş Genişletme

Çalışanın sorumluluk düzeyi aynı kalmak koşulu ile mevcut iş grubundaki işlerine kısmi farklılık içeren yeni işlerin dahil edilmesini ifade etmektedir. (Telman ve Ünsal, 2004: 144). Görev tanımı ve alanı dar olan çalışanlara, kendi iş konusu ile alakalı olarak yatay düzeyde yeni işler verilmesi iş genişletme olarak ifade edilmektedir. Böylelikle hala mevcut işini yapan bireyin yaptığı işler ve bunları yaparken edinebilecekleri bilgi ve beceri yoluyla çalışanlarda heyecan oluşturulmaktadır (Aktaran: Şahal, 2005: 70).

1.6.2. Azaltılmış İş Günü ve Zengin Çalışma Saatleri

Bireyi makine olarak görmeyen, duygusal bir varlık olduğunu kabul eden, çalışanın özel hayatına saygı gösteren işletmelerin uygulayabileceği bu sistem, bireyin özel hayatına dair daha fazla zaman ayırmasına imkân sağlamaktadır. İş, bitmesi gereken genel zamandan daha önce tamamlayabilmek için oluşturulan bu sistem ile özel yaşamına daha fazla zaman ayıran çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ve işe karşı motivasyonlarının artacağı düşünülmektedir. Bu sistem ile cazip hale gelen örgütte, işten ayrılmaların da azalacağı ifade edilmektedir (Aktaran: Şahal, 2005: 71).

Çalışma zamanlarını günün istedikleri kısmında kullanabilme olanağı sunan zengin çalışma saatleri sistemini uygulayan işletmelerde çalışan bireylerin bu sistem ile kendilerine zaman ayırabilmeleri ve özel işlerini (doktor randevusu, fatura ödemesi vb.) yapabilmelerinin işe karşı olan bağlılıklarını arttırdığı, devamsızlıklarını azalttığı belirtilmektedir. Özerkliği sağlayan bu sistemin işe karşı olan sorumluluk bilincini artırarak iş motivasyonunu sağladığı ifade edilmektedir (Can, 1997: 190).

1.6.3. İş Paylaşımı

Birkaç kişinin aynı görevi paylaşarak yerine getirmesi ile yarım günlük çalışma sisteminde uygulanan bu düzenin haftalık ya da aylık çalışma sistemlerinde geliştirilebildiği ifade edilmektedir. Örgütlerin bu sistemi uygulamak istemelerinin temel nedeninin; işi konusunda yetenekli bireylerin özel sebeplerinden ötürü işlerini tam zamanlı icra edememeleri, kendilerine düşen görevin tamamını yerine getirememelerinden ötürü bu bireylerin örgüte kazandırılmak istenmesi olarak belirtilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 250).

1.6.4. Yarı Zamanlı Çalışma

Geçici ve sürekli çalışma şeklinde 2 kısıma ayrılan bu sistemde çalışanlar haftalık standart çalışma saatlerinden daha az çalışmaktadırlar. Bu sistemde örgütler veya işletmeler çalışana ihtiyaç duydukları hallerde, iş vermektedirler. İhtiyaç hali geçince işten çıkarma olayı gerçekleşmektedir. Sistemin bireye farklı işlerde başka kazançlar sağlayabilme fırsatı vermesinin motivasyon ve tatmin sağlayan unsurlardan olduğu belirtilmektedir (Aktaran: Şahal, 2005: 71).

1.6.5. Eğitim

Eğitim ile, bireylerin ve örgütlerin, değişen ve gelişen koşullara ayak uydurabildikleri ve bilgi dağarcıklarını genişleterek kendilerine düşen görevi daha verimli bir biçimde icra edebildikleri belirtilmektedir. Alınan eğitim sonucunda bilgi kapasiteleri artan bireylerin, yeteneklerinin de aynı şekilde geliştiği, örgüte ve sisteme karşı bağlılık duygularının arttığı ifade edilirken; bireyin, kendini geliştirebileceğine ve zamanla bilgisini artırabileceğine inandığı örgütlerde daha etkili ve hevesli çalışmalar sergileyebileceği vurgulanmaktadır. Tüm bunlar sonucunda, örgütlerin, çalışanlarını geliştirmek ve çalışanlarının bilgi birikimlerini arttırmak amacı ile, örgüt sistemine dahil edecekleri eğitim faaliyetinin aynı

zamanda çalışanın örgüte olan bağlılığını ve iş motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2001: 168).

1.7. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE SONUÇLARI

Rekabetin arttığı ve her şeyin hızla değiştiği global sistemde örgütsel amaçların; kar, kazanç, pazar payı gibi kısıtlı ve maddi konular yanında, bireylerin ihtiyaçları ve örgütsel ortamın uygunluğu gibi konular üzerinde yoğunlaşması gerektiği vurgulanmaktadır. İş tatmini konusu birey ve örgüt ihtiyaçlarını dolaylı veya doğrudan ele alan bir konu olmakla birlikte, örgüte dair tüm unsurların verimli ve sağlıklı olmasına katkı sunan önemli bir kavram niteliği taşımaktadır (Kaplan, 2011: 132).

Bireyin, işine karşı duyduğu ilgi seviyesini belirleyen, işini verimli bir şekilde icra etmesini sağlayan unsurun iş tatmini veya tatminsizliği ile doğrudan ilintili olduğu ifade edilmektedir. İşinden memnun olan bireylerin daha verimli çalışmalar yaptıkları gözlemlenmiştir. İşinden memnun olmayan bireylerin; devamsızlık, işten ayrılma, düşük iş performansı, çatışma ortamı ve işe yabancılaşma gibi konuların bir parçası olduğu görülmektedir (Gerekan ve Pehlivan, 2010: 32). İşinden hoşnut olmayan çalışanların tatminsizlik yaşaması, verimliliklerini düşürmektedir. Çalışana sunulan ortamın ve koşulların yetersiz ve kullanışsız olması, yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumlarının kötü olması gibi sebeplerle ortaya çıkan iş tatminsizliği, bireysel ve örgütsel bazı sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Özpehlivan, 2018: 96). Bireylerin, bir işe başlamadan önce, o işe karşı bazı beklentileri olduğu, işi ile alakalı problemler yaşayan veya işe dair beklentileri karşılanmayan bireylerin örgüt içerisinde olumsuz davranışlar sergileyecekleri ve bu davranışların hem örgütü hem de bireyi etkileyeceği vurgulanmaktadır (Atilla, Yıldırım ve Baysal, 2019: 38).

Tatminsizliğin yaratacağı sonuçlar 2 kısımda incelenmekte ve bazı farklılıklar içermektedir. Çalışanların yaşayacağı tatminsizlik bireyin devamsızlığına yol açmakta, bireyi işe karşı isteksiz bir hal almaya itmekte, sonucunda ise düşük bir performansı karşımıza çıkarmaktadır. Bireyin yaşayacağı tatminsizlik bireylerde, kaygı, kişilik bozuklukları ve sosyal alanda sıkıntılar gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Yenihan, 2014: 176). Bireylerin yaşayacağı tatminsizliğin örgüt alanında oluşturacağı sıkıntılar ise; çatışma ortamı oluşması ve işten ayrılma gibi durumlarla açıklanmaktadır. Bu durumlar örgüt bünyesinde zararlar oluşturarak, örgütün ekonomisine ve iş akışına olumsuz yönde etki edebilecektir (Yenihan, 2014: 176).

Örgütsel başarıların temelinde kazançlar, vergi, pazar alanı gibi maddi unsurlardan ziyade işgücü gibi insanı konu alan alanların da etkili olduğu belirtilmektedir. Bu sebeptendir ki örgütlerin gelişen ve değişen dünya düzeninde ayakta kalabilmeleri ve kazanç sağlayabilmeleri için işgücü alanını ilgilendiren manevi konulara özen göstermeleri gerektiği ifade edilmektedir. Bu konulardan biri de iş tatminidir. Bireyi ve örgütün potansiyelini yakından ilgilendiren iş tatmini konusuna örgütler tarafından özen gösterilmesi ve bunu sosyal bir sorumluluk olarak algılanması gerektiği belirtilmektedir (Erdoğan, 1996: 378). Çalışanın sadece iş çevresinde değil, özel hayatında da etkili olduğu vurgulanan iş tatmini konusunun, birçok alanda etki gücüne sahip olduğu savunulmaktadır (Aktaran: Akgündüz, 2006: 113).

Çalışanlar, adaletsiz iş ortamı, işin ne şekilde yapıldığı, işin yapıldığı araç gereçlerin durumları, ücretin azlığı veya yetersizliği, çalışılan ortamda takdir görmeme gibi nedenlerden dolayı işe karşı tatminsiz bir tavır içerisine girebilmektedirler. Bunun sonucunda işlerin yavaş ilerlemesi, verimsizlik ve disiplin gerektiren bazı sorunların ortaya çıkması gibi durumların oluşabildiği belirtilmektedir. İş tatminsizliği sonucunda bireylerde gözlemlenen hayıflanmaların çözülmesinin sorunların büyümemesi açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır (Aktaran: Akgündüz, 2006: 113).

1.7.1. Devamsızlık ve İşe Geç Gelme

Her işin gün içerisinde çalışmaları için çalışanlara ayırdığı belli başlı zamanlar vardır. Bu zamanlar dışında işe gelen veya belirlenen zamanda işe gelemeyen bireylerin bu eylemleri sonucu işe geç gelme olarak adlandırılmaktadır. Devamsızlık ise çalışanların işe tam gün gelmemelerini ifade etmektedir (Eroğlu, 1996: 117).

Çalışanlar, hastalık, kaza, değersiz hissetme, uzun çalışma saatleri, kötü yol ve hava şartları gibi sebeplerle devamsızlık yapabilmektedirler. Bu ve buna benzer sebeplerle yapılan devamsızlık örgütler tarafından belli bir oranda kontrol edilebilen sebeplerdir ve bu kontrolün iş tatmini ile sağlanabileceği belirtilmektedir (Aktaran: Somuncuoğlu, 2013: 76).

İşinden sıkılan veya iş ortamında bulunan diğer bireylerle anlaşamayan çalışanlarda tatminsizlik sonucu oluşan bir devamsızlık durumu veya geç kalma durumu yaşanmaktadır. Bu durumun örgütün işleyişine ve iş düzenine olumsuz etkileri olmasından ötürü, tatminsizlik sonucunda devamsızlık yapan birey için, iş rotasyonu veya işin genişletilmesi yöntemleri ile bu duruma bir çözüm getirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Devamsızlık yapan çalışanların bulundukları ortamdaki diğer bireyleri veya çalışanları da olumsuz

etkilediği ifade edilmektedir (Özpehlivan, 2018: 100). Bireylerin işe geç gelmeleri veya devamsızlık yapmalarının, yalnızca yaşadığı tatminsizlik duygusu sonucu olmayacağı, bunun yanında ikamet ettiği yer ile çalıştığı iş yerinin birbirine uzak olmasının da geç kalma ve devamsızlık gibi durumlara sebep olacağı belirtilmektedir (Özpehlivan, 2018: 100).

Devamsızlık durumunun örgütlere ve bireylere göre değişkenlik gösterdiği, bu konu üzerinde her örgütün işleyiş şekli ile her bireyin karakteristik ve ruhsal durumunun incelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. (Aktaran: Adıyaman, 2021: 34). Genel bir ifade ile her bireyin kendi kişiliği ve karakteri derecesinde iş tatminsizliğinin sonucu olarak tepki verebildiği ve etki yaratabildiği vurgulanmaktadır (Abu-Bader, 2000: 191).

1.7.2. İşten Ayrılma

Değişen koşullar ve gelişen dünya ile birlikte her örgütün çalışanlara sağladığı imkanların ve fırsatların farklı olmasının bireyleri her zaman daha iyi bir iş bulma çabasına sevk ettiği ve sürekli değişen iş araçlarının örgütün işleyişine zarar verdiği belirtilmektedir (Aktaran: Gökçe, 2021: 49). Bu sebeple örgütlerin çalışanlarına daha iyi çalışma ortamı sunabilmesi ve bireylerin ihtiyaçlarına kulak vermesi gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini iyi anlayıp bunlara katkı sunabilen örgütlerde işten ayrılmaların azalacağı ve iş tatmininin sağlanacağı ifade edilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 84-85). Psikolojik, ekonomik, demografik sebepler ile örgüt yönetiminin, çalışma koşulları ve ücret beklentilerini karşılayamamasının işten ayrılma durumu oluşturabileceği belirtilmektedir (Yener, 2016: 171).

Bu konuda yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucunda, bireylerin işi bırakma isteklerinin asıl sebebinin bireyin işine karşı tatminsizlik duygusu yaşaması olduğu ortaya konmuştur (Ehtiyar, 1996: 121). Çalışanların sürekli olarak işten ayrılma tutum ve davranışı sergilemeleri, örgütler açısından kayıp niteliğinde görülmekte ve iş bırakan bireylerin yerine gelenlerin örgütün ortamına ve sistemine alışmaları zaman alacağından, bu süre içerisinde, daha hantal işleyen örgüt sisteminde aksamaların ve başarısızlıkların gerçekleşebileceği ifade edilmektedir (Akıncı, 2002: 9). İş tatminsizliği sonucu, performans ve verimliliği düşen çalışanların işi sabote edip işten ayrılma hareketi sergileyebilecekleri vurgulanmaktadır (Erdil vd., 2006: 20).

1.7.3. Düşük İş Performansı

Bireyler işlerinden memnun oldukları takdirde iyi bir performans sergilemektedirler. Çalışanların iyi bir performans ile hareket etmelerinin örgütsel başarının elde edilmesi açısından önemli bir unsur olduğu vurgulanmakta ve örgütlerin yüksek iş performansını sağlamaları adına çalışanlarının tatmin seviyelerini yüksek tutacak bir işleyiş ile hareket etmeleri gerektiği önerilmektedir (Nergiz ve Yılmaz, 2016: 59).

İncelenen çalışmalardan çıkarılan sonuçlara göre, iş tatmini yüksek olan çalışanların işlerine karşı iyi bir performans sergiledikleri ve işlerine daha sıkı sarılarak iş gördükleri anlaşılmaktadır. Buradan yola çıkarak iş tatmini ve bireylerin iş performansları arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu açıkça ifade edilebilmektedir. Bu konu üzerinde yapılan başka araştırma sonuçlarına bakıldığı zaman iş tatmini ve performans üzerinde kararsız bir ilişki olduğu yani hangi unsurun hangisine etki ettiği yeterince açık ifade edilememiştir. Genel bir ifade ile iş tatmini ve birey performansı ilişkisinin net bir şekilde tanımlanamadığı görülmektedir (Aktaran: Akgündüz, 2006: 116).

Yüksek performansın iş tatminini arttırdığı görüşünü savunanlar için; yüksek performans sonucunda, yüksek ücret, takdir toplama, terfi alma gibi durumların iş tatminini oluşturacağı ifade edilirken iş tatmininin çalışanın performansını artırdığı görüşünü destekleyenler için ise iş tatmini sonucunda işini severek ve isteyerek yapan bireylerin daha yüksek performans sergileyecekleri görüşü hakimdir (Öztürk ve Şahbudak, 2015: 495). Genel olarak iş tatmini ve performans ilişkisinde hangi tarafın hangi taraf üzerinde etkili olduğu konusunda kesin bir yargıya varılamamıştır.

1.7.4. Örgütsel Çatışma Ortamı

Bireysel amaç ve hedeflerin herkesçe kabul görebilmesi adına gösterilen çabanın hedefine ulaşamaması ve örgüt içerisindeki çalışanların ortak amaçlar üzerinde beraber hareket edememeleri sonucunda ortaya çıkan çatışma ortamının, örgütler tarafından iş tatminini sağlayan yöntemler aracılığı ile dizginlenmesi gerektiği savunulmaktadır (Aktaran: Gökçe, 2021: 50). İletişimsizlik, yönetimdeki kusurlar, terfi, maaş gibi etmenlerin ortaya çıkarabileceği örgütsel çatışma ortamlarının bazen bireysel performans üzerinde olumlu bir etkisi olurken, seviyesiz ve iş tatminsizliğine yol açan çatışma ortamlarının birey performansında olumsuzluklara yol açtığı ifade edilmektedir. Bu sebeple çatışma ortamlarındaki çatışma seviyesinin örgütlerce kontrol altında tutulması gerektiği vurgulanmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2006: 117).

1.7.5. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını ilk kez kullanan Hegel'e göre bireyin kendi ruhundan uzaklaşması ve düşünüp hissedebilen bir varlık olmaktan çıkması yabancılaşma olarak tanımlanmaktadır. Somut dünyadan duygusal olarak uzaklaşan bireylerin çevrelerine karşı kayıtsız ve duyarsız davrandıkları belirtilmektedir (Ofloğlu ve Büyükyılmaz, 2008: 115). Yaptığı iş ve beklentiler açısından tatmine ulaşamayan çalışanların yabancılaşma durumunun aktif hale geldiği ve çalışanın hayat kalitesini düşürdüğü ifade edilmektedir (Korkmazer ve Ekingen, 2019: 461).

Çalıştığı yerden ruhsal ve bedensel olarak soğuyan ve uzaklaşan bireylerin sergiledikleri tavırlar "işe yabancılaşma" çerçevesinde tanımlanmaktadır (Akgündüz, 2006: 114). İş tatmini ve yabancılaşma kavramlarının bazı araştırmalarda eş anlamlı kelimeler olarak kullanıldığı bilinmekte ve iş tatminsizliğine sebep olan araçların işe yabancılaşmaya da sebep olduğu literatürde ortaya konulmaktadır (Akgündüz, 2006: 114).

İşinden memnuniyet duyan çalışanların, yaptıkları işi sahiplenerek, çalıştıkları örgüte bağlandıkları gözlemlenmiştir. Örgütlerin işine bağlı olan ve işini seven çalışanları örgüt adına faydalı işler görmeleri için yönlendirmelerinin daha kolay olduğu belirtilirken, işinden memnun olmayan çalışanların örgüte maddi ve manevi anlamda zarar vermelerinin olası olduğu ifade edilmektedir. Tatminsizlik sonucunda olumsuz davranışlar sergileyen çalışanların hem kendilerine hem diğer çalışanlara hem de örgüt bünyesindeki tüm unsurlara dolaylı veya dolaysız yünden olumsuz etkileri olabileceği vurgulanmaktadır (Akıncı, 2002: 8).

Çalışanların amaçsız hale gelmeleri, gelecekte umutsuz olmaları, iş arkadaşlarından uzak durmaları ve iletişimden kaçınmaları, değişimden korkmaları, kendilerini çaresiz hissetme gibi duygular yaşamalarının yabancılaşmanın en temel belirtilerinden olduğu ve bu belirtilere sebep olan başlıca faktörlerin tatminsizlik, stres, çalışma ortamının yetersizliği gibi faktörler olduğu belirtilmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 74). Bu sorunların çözümü için örgütlerin çalışanın motivasyon durumlarını göz ardı etmemesi ve motivasyon sağlayan araçları örgüt içerisinde işlevsel hale getirmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bunlar; takdir, terfi, adil ücret, değer ve aitlik duygusu, pozitif iletişim ve liderlik, çözüm odaklı yönetim gibi başlıklar altında ifade edilebilecek, uygulama alanı yaratılması gereken unsurlar olarak belirtilmektedir (Somuncuoğlu, 2013: 74).

Araştırmanın bir sonraki bölümünde örgütsel sessizlik kavramı çeşitli yönleriyle ele alınmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Sessizlik, psikoloji alanında özgüvensiz olmak, içine kapanık olmak şeklinde anlamlandırılırken, sosyoloji disiplinde toplum seviyesinde suskunluk biçimi olarak tanımlanmıştır (Çakıcı, 2007: 148). Felsefe alanında sessiz kalma durumu, bireylerin kendileri tarafından bilinen bir olguyu afişe etmemeleri yolu ile iç dünyalarına dönmeleri olarak tanımlanmaktadır (Erkasap, 2020: 96).

TDK kaynaklarında sakin ve sessiz bir ortamın varlığı şeklinde tanımlanan sessizlik kavramı örgütler açısından incelendiğinde daha farklı tanımlamalar ve açıklamalara konu olabilmektedir. Literatürde örgütsel sessizlik kavramını ilk olarak tanımlayan Johannesen (1973) çalışanların diğer çalışanlardan bilgi saklaması şeklinde tanımlamaktadır. Bowen ve Blackhom örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel düşüncelerini rahat bir biçimde dile getirememeleri olarak ifade ederken Dyne vd. (2003), örgütsel sessizliğin bireylerin örgüt hakkındaki fikir, düşünce ve duygularını kendilerine saklaması olduğunu belirtmektedir. Örgütsel sessizlik adına ilk kavramsal çalışmaları yapan Morrison ve Milliken'e göre, çalışanlar, bilgi ve fikirlerini diğer çalışanlardan kasıtlı olarak saklamaktadırlar. Tüm bu tanımlamaların varmış oldukları ortak nokta, örgüt çalışanlarının örgüte dair düşüncelerinde sessiz kalmayı tercih etmesidir (Şenol, 2019: 21).

Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmalarına sebep olan birçok neden bulunmakta ve bu nedenler literatürde farklı açılardan değerlendirilmektedir. Çalışanların çalıştıkları yer ile ilgili bilgi ve görüşlerini bilerek ve isteyerek sakladıklarını iddia eden Morrison ve Milliken'nin aksine Chon, çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinde örgütün ve örgütteki bireylerin payının bulunduğu ve bireylerde sorunların çözümüne olan inancın olmayışının etkili olduğunu vurgulamaktadır (Yağcı, 2020: 4). İletişime kapalı olan sessiz kalma durumu, iletişimin başka bir şekli olarak ifade edilirken, sessizliğin her zaman konuşmanın zıttı olmadığı, sessizliğin de bazı durumlarda bir şeyler anlatabileceği belirtilmektedir (Dyne, Ang & Botero, 2003: 1359).

Jensen'e göre sessizlik 5 adet 2 ucu ifade eden fonksiyondan meydana gelmektedir. Bu fonksiyonlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 362);

- Bireyleri birbirinden uzaklaştırabilir veya yakınlaştırabilir

- İnsan ilişkilerinde iyileşmeye yol açabileceği gibi bu ilişkilere zarar da verebilir
- Bilgilerin gizlenmesine yol açarken bilgi sağlayabilir
- Çok ince düşünmeye veya hiç düşünmemeye yol açabilir
- Kabul etmenin veya etmemenin bir göstergesi olarak kabul edilebilir

Örgütsel sessizlik sonucunda oluşan eylemsizlik durumunun, örgütlerin gelişimi açısından olumsuz etkiler doğurabileceği ve bu etkilerin örgüt üzerinde kötü sonuçlara yol açabileceği ifade edilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1362). Bu sebeptir ki örgütlerin, bireylerin bilgi ve düşüncelerine önem vermeleri ve çalışanları sessizliğe itmemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı 2 temel boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar; sessiz kalan ve sessiz bırakılan çalışanlar olarak 2 başlık şeklinde ifade edilmektedir. İsteyerek sessiz kalan çalışanlar için bireysel problemlerin incelenmesi gerekirken, sessiz bırakılan çalışanlar için örgütsel problemlerin ve eksikliklerin araştırılması gerektiği belirtilmektedir (Yağcı, 2020: 5).

Hızla değişen dünya düzeni ve sistemi karşısında bilgi en önemli araçlardan biri haline gelmiştir. Bilgi akışının ve paylaşımının yoğun ve işlek olduğu örgüt bünyelerinde çalışan bireylerin bu atmosferden etkilenecek sessiz kalma eğilimi sergilemeyeceği; yöneticilerinden, paylaşım yaptığı bilgi karşısında, olumlu karşılıklar alan bireylerin de fikirlerini açıkça ifade etmekten kaçınmayacağı vurgulanmaktadır (Akan, 2020: 5). Yöneticiler açısından, bireylerin sessiz kalma davranışı sergilemeleri bilgi konusunda eksik olmaları ile ilişkilendirilmektedir (Akan, 2020: 5). Çalışanların sessizliğini örgütsel sessizlik olarak kabul gören literatür kaynaklarında, örgüt içindeki bireylerin; onay, bağlılık, uyum, saygı ve nezaket vb. gibi sebeplerle, fikir ve görüşlerini beyan etmekten kaçındıkları ve bunun sonucunda örgütlerin olumsuz bir biçimde etkilendikleri ifade edilmektedirler (Çakıcı, 2010: 8).

Rekabetin güçlü olduğu dünya düzeninde örgütlerin en önemli kaynağının insan olduğu ve bu kaynağa yöneticiler tarafından özenle yatırım yapılması gerektiği vurgulanmaktadır. Örgüt yönetiminin tüm fikir ve görüşleri önemsemesinin ve bu fikir ve görüşlere açık bir kapı bırakmasının insan kaynağına yapacağı yatırımlardan biri olacağı belirtilmektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 116). Çalıştığı kurum içerisinde kendini yalnız ve o kuruma ait hissetmeyen bireylerin zamanla sessiz kalma davranışı sergiledikleri gözlemlenmektedir (Nartgün ve Demirel, 2012: 141). Bunun yanında bazı araştırmalara göre

örgüte bağlı olan, örgütteki her şeyi olduğu gibi kabul eden veya umursamayan bireylerin de sessiz kalmayı tercih edecekleri ifade edilmektedir (Köprülü, 2020: 33).

Daha önceleri, uyum sağlamak şeklinde tanımlanan sessiz kalma davranışının, araştırmalar sonucunda bir tepki olduğunun anlaşılması ve bu tepkinin daha çok bireyin kendisine en yakın üst yönetim düzeyi tarafından etkilendiği ifade edilmektedir (Çiçeklioğlu, 2018: 4470). Üst yönetimde bulunan bireylerin, astlarının fikir ve düşüncelerini önemsememeleri ve bu durumu alt kademelerdeki çalışanlara hissettirmelerinin, o bireylerin kendilerini değersiz hissetmelerine sebep olacağı, bunun sonucunda iletişimin ve bilgi paylaşımının olmadığı bir örgüt ortamının oluşacağı ifade edilmektedir. Kritik fikirlere sahip olan çalışanların, bu fikirleri rahatça ifade edebileceği örgütsel ortamların oluşturulmasının rekabetin artırılarak başarının artması için önemli olduğu belirtilmektedir (Aktaran: Şahin, 2020: 27).

Sessiz kalma durumu olan sessizlik, bazen bir durumu onaylama anlamı taşıırken, bazen de muhalif olma yani o durumu onaylamama anlamı taşıyabilmektedir. Sessizliğin ortama sunacağı anlamların, durumlara ve olaylara göre değişkenlik gösterebileceği bu durumdan anlaşılabilmektedir (Aricioğlu, 2020: 18).

Örgüt sistemlerindeki en önemli unsurun insan unsuru olması ve her insanın birbirinden farklı özelliklere sahip olması sebebi ile örgüt yönetiminin insanın yapısal özelliklerini iyi bir şekilde bilmesi önem arz etmektedir. Çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının sağlanması, örgüt içerisindeki bireylerin örgüte ve yapmış oldukları işe karşı fikir ve görüşlerini açıkça belirtebilmelerine olanak tanınması, çalışanların örgüt yönetimine karşı herhangi bir endişe, kaygı ve korku gibi duygulara kapılmalarının engellenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. İşyerine bağlılık duygusuna sahip çalışanların, bildiklerini ve deneyimlerini örgüt yararına paylaşmaya daha açık oldukları belirtilmektedir (Özkan vd., 2015: 254).

Örgütün gelişimini ve ilerleyişini engellediği düşünülen örgütsel sessizliğin çalışanların bulundukları ortamdan zamanla uzaklaşmalarına ve bu uzaklaşma sonucunda bireylerin kendilerini; yalnız, stresli, başarısız ve tatminsiz hissetmelerine sebep olduğu ifade edilmektedir (Paşa ve Işık, 2017: 136-137). Tatminsizlik yaşayan bireylerin kendilerine olan güvenlerinin zamanla azaldığı ve bu durumun örgüte ve işlerine karşı olan fayda zarar ilişkisini etkilediği düşünülmektedir (Arıbaş, 2020: 31).

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL SÜRECİ

Örgütsel sessizliğin tarihsel alanına bakıldığında zaman 3 dalga şeklinde kategorize edildiği görülmektedir. 1970-1980’li yıllar arası ilk dalga olarak kabul edilirken, ikinci dalganın 1980’li yılların ortası ile 2000 yılına kadar süregeldiği, üçüncü dalganın da 2000 yılından günümüze kadar olan zaman dilimini kapsadığı ifade edilmektedir (Yağcı, 2020: 7). Literatürde birinci dalganın iletişim bilimini ilgilendiren konular çerçevesinde oluşturulduğu, ikinci dalgadaki ses ve sessizlik kavramlarına yönetim bilimi çerçevesi ile bakıldığı, üçüncü yani en güncel olan dalganın örgütsel sessizlik bütünlüğünde ele alındığı belirtilmektedir (Aktaran: Yağcı, 2020: 7).

2.2.1. İlk Dalga

Sessizlik kavramına “Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States” adlı kitabı ile değinen ilk kişi olarak bilinen sosyal bilimci Albert Hirschman (1970), ses ve çıkış kavramlarına odaklanarak kavramı tanımlamaya çalışmış, sonra bu kavramlara sadakat kavramını da eklemiştir (Akar, 2017: 8). Kitapta sadakatin 3 şekilde sınıflandırıldığı belirtilmektedir. Bunlar; örgüt konularına yönelik düşündüren bilinçsiz sadakat, örgüt içinde oluşan sorunların değişeceğine ve düzeleceğine inanarak bu sessizlikle acı çekilen bilinçli ve pasif sadakat; değişim isteği ile ses çıkarmak istenilen bilinçli ve aktif sadakat şeklinde sıralanmaktadır (Yağcı, 2020: 7). Örgütsel sessizliğin sadakat ile ilişkilendirildiği ilk dönemlerde Rosen ve Tesser (1970) tarafından yürütülen çalışmada örgütsel sessizliğin, mum effect (susma etkisi) kavramı ile ilişkilendirildiği ifade edilmektedir. Bu kavrama göre örgüt içerisindeki bireylerin iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin bozulmasından korkması ve kötü haber taşıyıcısı olmak istememeleri susma davranışı sergilemelerinde etkili olmaktadır (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 10). Neumann’ın (1974) geliştirdiği “sessizlik sarmalı teorisi” bu dönemde oluşturulan teorilerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sessizlik sarmalı teorisinde örgüt bireylerinin diğer çalışanların desteğine göre görüşlerini belli edecekleri vurgusu yapılmaktadır (Çakıcı, 2007: 153). Bireylerin fikirlerini açığa vurmada önce örgüt içerisindeki genel görüşleri analiz ederek hareket ettiği belirtilmekte ve bunun sebebi, bireyin örgüt genelinden ayrılmak istememesi olarak belirtilmektedir (Yağcı, 2020: 7).

2.2.2. İkinci Dalga

1980 ve 2000’li yıllar arasında ki bu dönemde örgütsel sessizlik adına yapılan çalışmalar ve araştırmaların yoğunluk kazandığı, ses ve sessizlik kavramlarına örgütsel

adalet, muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, sağır kulak sendromu, sosyal dışlama ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramların dahil edildiği belirtilmektedir (Yağcı, 2020: 8).

Muhbirlik, örgütte etik dışı olan durumların yetkili konumlara ulaştırılması veya iletilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütün zararlı faaliyetlerinin olumlu yönde değişimini sağlamak amacı ile hareket edilen ses ve sessizlik durumlarından farklı olarak muhbirlik, örgütün faydasını gözeterek iyi niyetlerle hareket eden bireylerin örgütün zararına olan faaliyetleri eleştirerek durdurmak için çabalamaları anlamına gelmektedir (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 12).

Kendisini 6 farklı davranış biçimi ile gösteren ilkeli örgütsel muhalefetin temelinde, örgüt içerisinde ortaya çıkan yasal ve sosyal kuralların ihlali durumunda vicdani bir itiraz durumunun varlığından söz edilmektedir. İlkeli örgütsel muhalefette işten ayrılma durumu gibi tepkiler ses çıkarma şeklinde örneklendirilmektedir (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 13).

Bu dönemler içerisinde yapılan çalışmalardan biri de sağır kulak sendromu şeklinde isimlendirilmektedir. Bu sendromun, örgüt içerisinde rahatsız olduğu konular ve durumlar hakkında düşüncesini ve eleştirisini örgüt yönetimine aktarabilen bireylerin, yönetim tarafından görmezden gelinmesi, bu durumun bireylerin cesaretini kırarak çalışanları sessizliğe itmesi ile açıklanmaktadır (Yağcı, 2020: 9).

Sosyal dışlanma, çalışanların diğer çalışanları yok sayması maksadıyla sessiz kalmayı tercih etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların birbirleri ile geniş çaplı konular üzerinde konuşmaması, birbirlerine selam vermemeleri ve sorulan soruları yanıtsız bırakmaları gibi durumlar sosyal dışlanmaya örnek olarak gösterilmektedir. Sosyal dışlanma yaşayan bireylerin örgütten soyutlandıkları ve örgüt içerisinde zor durumlar yaşayarak işlerine adapte olamadıkları vurgulanmaktadır (Akar, 2017: 12).

2.2.3. Üçüncü Dalga

Örgütsel sessizliğin kökeni 1970'li yıllara dayanmakta olup Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel sessizlik modelinin önerilmesi ile 2000'li yıllardan sonra örgütsel sessizlik ismi ile araştırmalara konu olmaktadır. İlerleyen yıllarda bu konuya yönelik araştırmalar hızla artış göstermiştir (Khalid ve Ahmed, 2016: 176). Bu yıllarda sessizlik kavramı üzerine yapılan 2 önemli çalışmadan söz edilmektedir. Bunlardan ilki Morrison ve Milliken (2000) tarafından ortak düzeyde incelenen örgütsel sessizlik; ikincisi ise, Pinder ve

Harlos (2001) tarafından bireysel boyutta incelenen çalışan sessizliği şeklinde ifade edilmektedir. Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizliği, korunmacı ve korumacı sessizlik olarak 2 boyutta incelemiştir. Bu 2 boyuta örgüt yararına sessizlik boyutu, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından eklenmiştir. Bunun sonucunda örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar bu 3 boyutu gözetenek yapılmaya başlanmıştır (Çakıcı, 2007: 147).

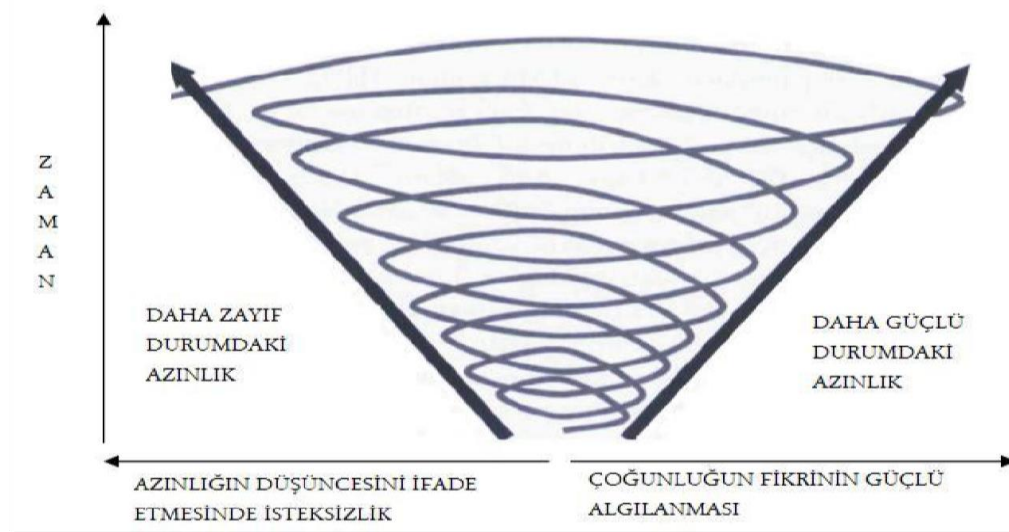
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK TEMELLERİ

Örgüt çalışanlarının olaylar karşısında sessiz kalma sebeplerini açıklayabilmek ve örgütsel sessizliği daha net anlamak adına bazı teoriler ortaya çıkmıştır. Bu teoriler; sessizlik sarmalı, mum effect, fayda maliyet, kendini uyarılma ve bekleyiş teorisi şeklinde sıralanmaktadır (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 97).

2.3.1. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle Neumann'ın (1974) toplumu incelemek amacıyla geliştirdiği, Blackmon ve Bowen'ın (2003) örgütsel açıdan incelediği bu teoriye göre çalışanlar, fikir ve görüşlerinin diğer çalışanlarla çoğunlukla aynı olmadığını ya da kendi fikirlerinin azınlık durumda olduğunu gördükleri zaman düşüncelerinin benimsenmeyeceğinden ve görüşlerine itibar edilmeyeceğinden kaygı duyarak düşüncelerini açığa vurmak yerine susmayı tercih etmektedirler. Böylece örgüt içerisindeki farklı fikir ve görüşler gizli kalabilmektedir (Çakıcı, 2007: 153). Bireylerin bu davranışı sergileme sebepleri ise; yalnız kalmak istememeleri ve çoğunluk tarafından dışlanmaktan korkmaları olarak gösterilmektedir. Kısaca düşünceler açığa vurulmadan önce o düşüncelerin çoğunluk tarafından desteklenmesi oranının değerlendirilmesi sessizlik sarmalı teorisi ile bağdaşmaktadır (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014: 252).

Kültürden kültüre değişim gösteren sosyal normların ve toplumsal yapının önemli rollere sahip olduğu sessizlik sarmalı teorisinde, bireylerin çoğunlukla aynı fikirde olmamalarının sessiz kalmayı tercih etmelerine ve sonucunda kendilerini önemsiz hissederek örgütten uzaklaşmalarına sebep olduğu ifade edilmektedir (Scheufele ve Moy, 2000; Morrison ve Milliken, 2000). Şekil 2'de sessizlik sarmalının modeli gösterilmektedir.



Şekil 2: Sessizlik Sarmalı Modeli

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003, ss.1393–1397; akt. Bildik,2009

Şekil 2’den anlaşılacağı üzere, sessizlik sarmalı, çalışanların fikirlerini belirtmeleri durumunda dışlanacaklarını düşünmeleri ve bir sarmal şeklinde sessizlik durumunun oluşmasıdır. Çalıştığı örgütün ve içerisinde bulunduğu grubun bir parçası olmak isteyen, fikirlerini sunduğu zaman grubun uyumunun bozulacağından endişe duyan ve bu sebeple sessiz kalmayı tercih eden çalışanların bu sarmalın içerisinde yer aldığı belirtilmektedir (Willnat, Lee ve Detenber, 2002: 396).

Bu teori çerçevesinde geliştirilen bazı varsayımlar bulunmaktadır. Bunlar (Köprülü, 2020: 54):

- Çalışanlar çalıştıkları kurum tarafından kabul görmeme endişesi içerisinde olurlar.
- Çalışanlar örgütteki gruplar tarafından dışlanma endişesi içerisinde olurlar.
- Çalışanların dışlanma ve kabul görmeme korkuları, örgüt hakkında değerlendirme yapmalarına yol açmaktadır.
- Çalışanın yaptığı değerlendirme sonucu çalışanı ta ses çıkarmaya ya da tamamen sessiz kalmaya itmektedir.

Sessizlik sarmalı kısaca, toplumun destek seviyesinin değerlendirilmesi veya bireylerin kişisel görüşlerinin, görüş ikliminden etkilenmesi şeklinde tanımlanabilmektedir. Bireylerin, çoğunlukla aynı fikirde oldukları zaman görüşlerini ifade etmeye daha istekli olmaları bu teorinin ana düşüncesini anlamamızı sağlayan başka bir tanımlama şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya, 2019: 70).

2.3.2. Susma Etkisi (Mum Effect)

Bu teori, bireylerin, kötü haberi taşıyan kişiler olarak nitelendirilmek istememelerinden dolayı, olumsuz ve kötü haberleri karşı tarafa iletme konusunda isteksizliklerini ifade etmektedir (Rosen ve Tesser, 1970: 258). Tesser vd. (1972)'ın susma etkisi bağlamında yaptığı çalışmasında, 2 farklı gruptan birine iyi, diğerine kötü haber verilerek telefonla arayıp ailelerine iletmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda iyi haberi aktaran bireylerin, kötü haber aktaran bireylere göre daha istekli oldukları gözlemlenmiştir. Milliken vd. (2003), yapmış oldukları bir araştırmaya göre, çalışanlar, kendilerinden hiyerarşik olarak daha yüksek olan diğer çalışanlara kötü haber iletmeyi veya herhangi bir konuda tartışmaya girmeyi kendileri açısından gereksiz bir çaba olarak görmekte ve bu durumu işleri açısından riskli olarak algılamaktadırlar. Bunun yanı sıra çalışanların, kendilerini kötü haber taşıyan, her şeyden şikâyet eden veya dedikodu yapan biri olarak hissetmek istemedikleri, bundan rahatsızlık duydukları ortaya konmuştur (Morrison ve Milliken, 2003: 1567).

2.3.3. Fayda Maliyet Analizi

Bu teoriye göre çalışanlar, konuşma ya da konuşmama ile elde edecekleri faydayı karşılaştırırlar. Bu fayda maliyet analizi sonucunda, kararını belirledikleri ve eğer maliyet faydadan fazla çıkarsa sessiz kalma davranışını sergileyecekleri ifade edilmektedir (Konakçı, 2018: 15). Dolaylı ve doğrudan maliyetlerin çalışanların ses çıkarması veya susmayı tercih etmesi ile ilişkisinin bulunduğu, doğrudan maliyetlerin bireylerin konuşarak harcadıkları enerji ve zaman ile gerçekleştiği, dolaylı maliyetlerin de karşıt bakış açıları, azalan kamu imajı ile potansiyel görüş ve fikirlerin göz ardı edilmesi sonucunda olumsuz ruh halini yansıtacağı belirtilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1540).

Fayda maliyet analizleri sadece mali çerçeveden ele alınan bir konu olmamakla birlikte sosyal bilimler, örgütsel davranış ve sosyal psikoloji alanlarında fayda maliyet analizinin sıkça kullanıldığı ifade edilmektedir. Bu teoriye göre bireylerin, açıkça konuşmadan önce, yaşamış oldukları tecrübeler ve konuşma yapacakları kişilerin verecekleri tepkiye göre, bir yol çizdikleri ve bu yol doğrultusunda konuşma veya konuşmama kararı aldıkları belirtilmektedir (Aktaran: Şenol, 2019: 25).

Örgüt içerisinde gelişen olaylara karşı gösterilecek tepki ve verilecek cevaplar örgüt çalışanları tarafından önceden planlanmaktadır. Çalışanların kendi çıkarlarına göre susmayı

veya konuşmayı tercih ettiği ve çalışana bu tercih sonucunda menfaat ve zarar şeklinde bir dönüt olduğu bu teoriye, fayda maliyet analizi denir (Akan, 2020: 7).

Yöneticilerin sıklıkla başvurduğu bir yöntem olarak bilinen fayda maliyet analizi ile ilgili Edmondson ve Deter'in yaptığı araştırma çalışmasına göre; çalışanların eylemlerini, sonucunda “eleştirilecek miyim, utandıracak mıyım, sıkıntı duyacak mıyım, incinecek miyim” sorularını yanıtlayarak belirlediği ifade edilmektedir (Aktaran: Akan, 2020: 7).

2.3.4. Kendini Uyarlama

1974 yılında Snyder tarafından ilk kez ortaya çıkan kendini uyarlama kavramına göre, bireyler, sosyalleşme amacı ile çevreye uyum sağlamaya çalışmakta ve topluma karşı bir imaj oluşturma gayreti içerisinde olmaktadır (Akan, 2020: 8).

Rekabet şartlarının acımasız bir şekilde bürünmesi ile kendilerini iyi ve güzel konumlara taşımak isteyen örgütlerin, çevrelerinden farklı olmamaları, değişimlere göre hareket etmeleri, kendilerini şartlara göre geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durumun örgüt çalışanları için de geçerli olduğu, aksi takdirde bireylerin yaşayacağı uyumsuzluğun örgüt içerisindeki iletişim bağının zedelenmesine sebep olacağı ve zamanla örgütten uzaklaşan bireylerin örgüte katkı sunamayacağından söz edilmektedir (Acaray, 2014: 97).

Bu teoriye göre, bireyler davranışlarını ve hareketlerini değişim gösteren şartlara uydurabilmek için fikirlerini değiştirmektedirler. Değişen şartlar karşısında kendini değiştirme becerisi yüksek olan bireyler, topluma karşı daha güzel bir izlenim bırakma isteği ile davranışlarına kolayca yön verebilen, hareketlerini bilinçli bir şekilde değiştirme yeteneği olan bireylerdir. Bu kişilerin tersi özellikte olan kişiler ise duygu ve düşüncelerini her durumda yansıtmaya ve belli etme eğiliminde olmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 120). Kendi fikirleri çoğunluğa uymayan bireylerin, kendi fikir ve görüşlerini açıklamaktan geri durdukları belirtilmektedir. Bunun 2 sebebinden biri, çoğunluğun fikrinin doğru olduğuna inanmak; ikincisi de azınlıkta kalmış olma düşüncesiyle reddedilme ve dışlanma korkusudur (Çakıcı, 2010: 18). Kendini uyarlama yeteneğine sahip olan bireylerin toplumun düşüncelerine dair ipuçlarını iyi bir şekilde gözlemleyebildiği, çevrenin hassasiyetlerini iyi bildikleri, söyleyecekleri fikirlerin sonuçlarını tahmin edebildikleri ve bu hususlar üzerinden konuşma veya susma kararı aldıkları ifade edilmektedir (Arıcıoğlu, 2020: 26).

Kendini uyarlama, insanların toplumsal ilişkilerde kendilerini gösterebilmeleri, diğer bireylerin bakış açıları ile sosyal yaşamda oluşturduğu görüntüsünü izleyebilme ve

gözlemleyebilme, ayarlama ve kontrol edebilme derecesi ile yakından ilişkili olan bir durum olduğu belirtilmektedir (Çakıcı, 2007: 154). Dış etkenler karşısında kendilerini değiştiren ve olaylara göre uyarlayabilen bireylerin, sosyal alanda daha iyi bir izlenim oluşturabilmek ve kendilerini kontrol edebilmek amacıyla çevresel olaylar karşısında daha fazla duyarlı oldukları ifade edilmektedir (Yağcı, 2020: 14).

2.3.5. Bekleyiş Teorisi

Vroom tarafından ortaya konan bu teoriye göre bir eylemde bulunan birey bu eylemin sonucunu beklemektedir. Bu teoriye göre bir davranışın oluşmasında bazı etkenler bulunmakta ve bu etmenler kişisel veya çevre koşullarından kaynaklanabilmektedir (Köprülü, 2020: 49). Bireylerin çalışmaları sonucunda ödüllendirileceklerine inanıp bu düşünce ile hareket etmeleri beklenti teorisinin fikirlerinden birisidir. Beklenti teorisinin modeli şekil 3 de yer almaktadır:



Şekil 3: Beklenti Teorisi

Kaynak: Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering motivation. International Journal of Management, Business, and Administration, 5(1), 1.

Bu teoriye göre bir davranışın oluşması için bireyin kendi bireysel özelliklerini ve çevresel unsurlarını tespit etmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir. Çalışanların görevleri ile ilgili göstermiş oldukları çabanın, örgüt yöneticilerinin olumlu dönütleri ile yakından ilişkili olduğu ifade edilirken, örgüt yönetiminin çalışan hakkındaki pozitif tutumu ve geri bildiriminin de çalışanda beklenti oluşumuna sebep olduğu vurgulanmaktadır (Yağcı, 2020: 12).

Bireysel güdülenmeyi açıklamak adına yaygın biçimde kullanılan beklenti teorisinin 4 adet varsayım üzerine temellendirildiği belirtilmektedir. Bunlardan ilki, bireylerin örgüt bünyesinde bulunma isteklerinin kendi beklentileri ile oluştuğudur. İkincisi, örgüt bünyesine dahil olan bu bireylerin tüm hareketlerinin bilinçli şekilde yapmış oldukları seçimler

sonucunda gerçekleştiğidir. Üçüncüsü, tüm çalışanların örgütten farklı şeyler beklediğidir. Dördüncüsü ise çalışanların örgüt içerisindeki sonsuz alternatiflerden kendilerine ve beklentilerine göre en uygun olan seçenek doğrultusunda bir karara vardıklarıdır (Lunenburg, 2011: 1-6).

Bu teoride beklenti, araçsallık ve valens adında 3 temel öge yer almaktadır.

-Beklenti: çalışanların gayretleri sonucunda istediklerine ulaşım ulaşamayacaklarına olan inançları beklenti olarak tanımlanmaktadır (Erkasap, 2020: 105). Çalışanların beklenti seviyelerinin yetenekleri ve imkanları doğrultusunda değişim gösterdiği, ayrıca bireylerin göstermiş oldukları gayret dışında yüksek bir performans sergileyeceklerine olan inançları yoksa beklenti sıfır olarak kabul edilirken, tam tersi durumda beklenti bir olarak kabul edilmektedir. Beklenti düzeyleri 0 ve 1 aralığında gösterilmektedir (Lunenburg, 2011: 1-6).

-Valens: çalışanların gayretleri ve beklentileri sonucunda kazanacakları ödüllere veya ödüle duymuş oldukları istek ve duygusal yönelimin tümü valens olarak isimlendirilmektedir (Erkasap, 2020: 105). Ödüllere olan istek duygusu ne kadar fazla ise valensin de o seviyede yükseleceği belirtilmektedir. Bu durumun valens ve çaba arasındaki doğrusal eğilimi de göstereceği ifade edilmektedir (Pinder, 2008: 25).

-Araçsallık: çalışanların görevlerini tamamlamaları neticesinde ödül kazanacaklarına olan inançlarına verilen isimdir. Çalışanların, vaat edilen ödül sayesinde çaba gösterecekleri varsayılmaktadır (Erkasap, 2020: 105).

2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ (BİÇİMLERİ)

Çalışanların örgüt içerisinde farklı sebeplerle sessiz kalma davranışı sergiledikleri ve sessizlik davranışı ortaya koyan her çalışanın benzer biçimde hareket ettiği gözlemlenmektedir. Bireylerin farklı bireysel özellikleri ve sessizlik davranışına iten nedenlerin çeşitliliği sessizlik davranışını farklı biçimlerde ortaya çıkarmaktadır (Akan, 2020: 23). Çalışanların sessiz kalma biçimleri ise aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

2.4.1. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanların örgütteki sorunlara karşı sessiz kalmaları ve karar vericilerin kötü haberleri kabul etmemesi veya görmezden gelmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun sonucunda örgüt ortamının zamanla sessiz bir hale bürünmesi ve gelişim konusunda geri kalma durumu söz konusu olabilmektedir (Aktaran: Şenol, 2019: 26).

Çalışanların sorunlar karşısında üç maymunu oynadığı ve örgütte olan biten hiçbir şeyi görmeyerek duymadıkları, örgütsel hareketsizlik olarak isimlendirilen sağır kulak sendromunda zamanla bu sessizlik biçiminin bir değer olarak görülmeye başlandığı, örgütün işleyişinde normal olarak kabul görerek diğer çalışanları da aynı şekilde davranmaya ittiği belirtilmektedir. Sağır kulak sendromu içerisinde 3 faktör barındırmaktadır. Bunlar ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Yağcı, 2020: 29):

- Örgüt politikalarının yeterli seviyede olmaması ve gerekli olan yaptırımların uygulamaya konulmaması.
- Yönetmelik tepkilerin olması (mağdur olan kişiye karşı mobbing, suçun inkârı vb.).
- Örgütsel özellikler (aile ve taşradaki, ataerkil yapıdaki işletmeler).

2.4.2. Pasif Kalma ve Razi Olma

Çalışanların kontrol edemedikleri olaylara ve çevresel faktörlere sürekli şekilde maruz kalmaları sebebi ile, içinde bulundukları durumu değiştirebileceklerine olan inançlarının kaybolması olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2010, s.15-18). Pinder ve Harlos (2001)'e göre pasif kalma ve razi olma sessizlik biçiminde, 4 farklı durum söz konusu olabilmektedir:

1. İlgisiz Sessizlik: İlgisiz kalıp geri çekilerek sessizlik davranışı sergilemek
2. Geri Çekilen Sessizlik: Kafa hareketiyle onaylama davranışı sergilemek
3. Destekleyici Sessizlik: Jest ve mimikler ile onaylama davranışında bulunmak
4. Anlamsız Sessizlik: Nedensiz bir biçimde sessiz kalmak

Örgüt içerisinde oluşan gruplaşmaların ve örgüt büyüklüğünün, çalışanların pasif ve sessiz kalmasında etkisinin olabileceği belirtilmektedir. Bireyler kendilerini, oluşan grupların dışında görmek istemediklerinden ve dışlanmaktan korktuklarından örgüt içerisinde yaşadıkları kötü olayları örgüt yönetimine bildirme konusunda geri adım atmaktadırlar (Slade, 2008: 61). Çalışanları, kendilerini ifade etmelerinden ve haklarını savunmaları için ses çıkarma davranışı sergilemelerinden uzaklaştıran en önemli unsurun geleneksel örgüt yapıları olduğu belirtilmektedir (Aktaran: Akan, 2020: 27). Örgüt yönetiminin geleneksel yapıda olması ve çalışanlarına kendilerini ifade edebilecekleri bir alan oluşturmaması sonucunda bireylerin, örgüte düşünsel anlamda katkıda bulunamaması ve örgüt ile ilgili her konuda pasif kalması anlamına gelmektedir. Tüm bunlar; çalışanın zamanla kendini değersiz hissederek işten ayrılma davranışı sergilemesine sebep olabilmektedir (Akan, 2020: 27).

2.4.3. Çalışan İtaati

Bir davranışın sorgulanmadan ve seçenekler aranmadan kabul edilmesi itaat olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Akan, 2020: 24). Örgüt içerisindeki alternatifleri görmezden gelen ve kendine uygun alternatifleri arayıp bulma konusunda pasif olan bireylerin sessiz kalma durumlarından daha derinlerde yaşanan itaat durumunun çözümü için daha fazla çaba ve yardımın gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Tecimen, 2013: 22). Araştırmalara göre itaat durumunun örgüte hem faydası hem de zararı olabilmektedir. Çalışanların işlerini sorgulamadan hızlı bir biçimde yerine getirmeleri, yani görevlerini sorgulayıp zaman kaybetmek yerine hızlıca tamamlamaları, itaatin örgüt açısından faydalı taraflarından biri olarak belirtilmektedir. Sorgulanmadan kabul edilip yerine getirilen görevlerin örgüte farklı seçenekler sunmaması ve sonucunda yenilikçi bir ortamdan uzaklaştırması ise itaatin zararlı yönlerinden birisi olarak ifade edilmektedir (Çalık, 2016: 62).

Geleneksel yapıda önemli bir konumda olan itaat kavramının, örgütlerin temel taşı niteliğinde olduğu ve örgütlerin çalışma sistemlerinin itaat kavramı temelinde belirlendiği ifade edilmektedir. Çalışanların yöneticilerine karşı belli başlı sorumlulukları ve itaat zorunluluklarının olması, farklı düşüncelere ve başka görüşlere izin verilmemesi sebebi ile örgütlerde baskın bir otoriter itaat kültürünün olduğu vurgulanmaktadır (Yağcı, 2020: 27). Sessizlik durumu ve itaat durumunun farklarından biri itaat durumunda olan çalışanların bunun farkında olmayışıdır. İtaat durumunda olan çalışanların yalnızca emirlere uyarak hareket ettikleri, örgüt içerisinde faydalı olabilmek adına çaba sarf etmedikleri, bu konuda düşünmek yerine sadece verilen emirleri uyguladıkları, farklı fikir ortamları oluşturmada kendi fikirlerini paylaşmaktan uzak durdukları tüm bunları yaparken itaatkâr tavırlarının getirmiş olduğu anlayışla doğal bir süreç içerisinde sessizleşerek örgüte olan bağlılıklarını göstermeye çalıştıkları belirtilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 342).

Bu tip örgütlere bakıldığında zaman herhangi bir problem karşısında örgüte sadakat ile bağlı olmayan bireyler örgüte olan bağlarını keserek, sadakat ile bağlı olan bireyler ise sessiz kalmayarak tepkilerini belirtmektedirler. Fakat yüksek sadakatli bireyler örgütte yaşanan olaylardan ve durumlardan rahatsız olsalar bile örgüte olan bağlılıklarını göstermek amacı ile sessizliklerini korumaktadırlar. Aşırı sadakatli çalışanların çoğunlukla bulunduğu örgütlerdeki yöneticilerin, olaylar karşısında tepkisiz ve ilgisiz bir tavır sergiledikleri, problemlerin odağına inmeye çalışmadıkları belirtilmektedir (Brinsfield, 2009: 31).

Çalışan itaati, çalışanların mevcut durumu hiç sorgulamadan o duruma itaat etmeleri veya boyun eğmeleri anlamına gelmektedir. İtaatkâr çalışanlar, örgüt içerisinde bulunan şartları olması gereken kurallar ve şartlar olarak algılayıp ona göre davranırlar ve sessizlik atmosferi içerisinde bulunan ve sessiz kalmayı seçen çalışanlarda öfke, korku, depresyon ve umutsuzluk gibi hisler baskın olabilmektedir. Sessizlik davranışından vazgeçilmemesi, itaatkâr sessizliği açıklayan ve diğer sessizlik türlerinden ayıran kilit noktalardan biri olarak kabul edilmektedir. İtaatkâr çalışanların hiyerarşik düzene karşı daha toleranslı oldukları ve örgüt koşullarını normal olarak kabul ettikleri için stres seviyelerinin de düşük olduğu belirtilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 370).

2.4.4. Çekilme veya Başka Davranışlar Tercih Etme

Çalışanların rahatsız oldukları durumlarda bulundukları ortamdan uzaklaşmaları veya başka davranışlar sergilemeleri şeklinde tanımlanabilmektedir. Çalışanların, örgüt içerisindeki durumlara ses çıkarmaları halinde zarar görme riskleri karşısında sessiz kalmayı veya başka davranışlara yönelmeyi tercih etmelerinin örgütteki etkinliklerinin azalmasına sebep olduğu ifade edilmektedir (Dyne vd., 2003: 1370).

Çekilme davranışında bulunan bireylerin örgüt içerisinde aktif bir şekilde rol almak ve her koşulda işe istekle gelmek isteyen bireyler oldukları fakat zamanla yaşadıkları olumsuz tepkiler sonucunda bu davranışlarından vazgeçen bireyler olarak işlerine devam ettikleri belirtilmektedir. Bu bireylerin örgüt içerisinde gerçekleştirilen aktivitelerden kendilerini uzak tuttukları ve örgüte dair beklenti içerisinde olmadıkları ifade edilmektedir (Brinsfield, 2009: 86). Geri çekilme yaşayan bireylerin örgüte olan bağlılıklarının zamanla azalması ve başka davranışlara yönelmesi çok olası bir durumdur (Yağcı, 2020: 13).

Fikirlerini belirttiğinde bir şeylerin değişeceğine ilişkin inancını yitiren, kariyerinin tehlikeye gireceğini düşünen, işten atılacağını veya ceza alacağını hisseden çalışanların, örgütte yaşanan olaylar karşısında kendilerini geri çekerek, bu duruma karşı farklı davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir. Bu tür davranışlar sergileyen çalışanların örgüte katkı sunamadıkları, kendilerini zamanla örgütten soyutladıkları vurgulanmaktadır (Brinsfield, 2009: 41).

2.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel sessizlik ile alakalı çalışmalar göz önüne alındığında çalışanların farklı olaylar karşısından farklı tepkiler verdikleri ve bazı olaylar karşısında tepkisiz kaldıkları

gözlemlenmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde yaşanan olaylara karşı bu tepkisizliği ve sessiz kalma durumunu da farklı biçimlerde yaşadıkları belirtilmektedir. Van, Dyne ve Botero'nun (2003) çalışmalarında örgütsel sessizliğin 3 farklı biçimde yaşandığı görülmektedir. Bunlar; kabullenici sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik, korunmacı (örgüt yararına, prososyal, ilişkisel) sessizlik şeklinde sıralanmaktadır.

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri veya sessiz kalmaya mecbur bırakılmalarının sessizliğin türlerini oluşturduğu belirtilmektedir (Tutar, 2016). Pinder ve Harlos (2001) sessiz kalmanın birçok çeşidinin olması sebebi ile sessizliğin bazen korku, endişe, düşük özgüven ve kızgınlık gibi kavramlara eş olabileceğini; bazen de edilgen bir kabulleniş anlamına gelebileceğini belirtmektedirler. Sessizlik kavramı, Pinder ve Harlos tarafından 2 tür (kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik)ş ekinde tanımlanırken, Van, Dyne ve Botero (2003), bu 2 tür sessizliğe bir tür daha ekleyerek sessiz kalmanın prososyal (korunmacı) bir şekilde de meydana gelebileceğini savunmaktadır. Tüm bu sınıflandırmaların sonrasında ise Knoll ve Dick (2013) örgütsel sessizliğe fırsatçı sessizlik ismi ile yeni bir tür daha önermiş ve yazında kabul görmüştür. Bu sessizlik türünde bireyler başkalarının zarar göreceğinin farkında olup sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Erkasap, 2020: 114). Bu tez içerisinde Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) örgütsel sessizlik türleri kullanılacaktır. Araştırmacıların örgütsel sessizlik sınıflandırmaları Tablo 3'deki gibidir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1379).

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Boyutları

Pinder ve Harlos (2001)	Dyne, Ang ve Botero (2003)	Knoll ve Dick (2013)
Kabullenici Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Savunmacı Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Savunmacı Sessizlik
	Prososyal Sessizlik	Prososyal Sessizlik
		Fırsatçı Sessizlik

2.5.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik anlayışı içerisinde kalıplaşmış bazı düşüncelerin yer aldığı, bu düşüncelerin; “böyle gelmiş böyle gider”, “hiçbir şeyi değiştiremezsin”, “çenenin boşa

yorma” gibi cümlelerle bütünleştiği ve bu cümlelerin örgüt çalışanlarının düşüncelerinde yer edinerek örgüt çalışanlarını sessizliğe ittiği belirtilmektedir (Brinsfield, 2009, s.41). Bu sessizlik türü içerisindeki bireylerde, razı olma ve boş yere uğraşmama gibi fikirler yer edinirken bu bireylerin örgüt içerisinde ilerleme ve yükselme çabalarının da zamanla azaldığı belirtilmektedir (Çakıcı, 2010: 33).

İçinde bulundukları durumu değiştirmek için çaba göstermeyen ve o durumu kabullenen bireylerin kayıtsız ve pasif olmaları, bireylerin düşüncelerini, fikirlerini ve bilgilerini dile getirmeleri konusunda istekli olmama durumları kabullenici sessizlik şeklinde isimlendirilmiştir (Çakıcı, 2010: 31). Kabullenici sessizlik durumundan sıyrılamayan çalışanların sonuç olarak işten ayrılma hareketi sergiledikleri ve bu bireylerin tolerans seviyelerinin yüksek olmasının stres seviyelerinin az olması ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Aktaran: Erkasap, 2020: 116). Kabullenici sessizlik durumu içerisinde olan bireyler, fikirlerinin önemsenmeyeceği görüşü ile hareket ederek örgüt içerisinde yaşanan durum üzerinde alternatif çözüm yolları gibi şeyler düşünmez. Bireylerin yaşamış oldukları bu sessizlik davranışının gelişim ve değişime karşı tepkisizlikten kaynaklandığı belirtilir (Akan, 2020: 2).

Kabullenici sessizlik durumu yaşayan çalışanların bu durumu yaşamalarında eski deneyimlerinin de rolü olduğu düşünülmekte ve tüm bu deneyimler sonucunda sessizliği tercih eden bireylerin bu durumlarının öğrenilmiş çaresizlik durumu ile eşdeğer olduğu söylenilmektedir (Çakıcı, 2010: 33). Öğrenilmiş çaresizlik duygusu yaşayan bireylerin örgüt içerisinde gelişen durumlar karşısında, durumlara müdahale yeteneği olsa bile durumların değişeceğine olan inancını yitirmesi sebebi ile sessiz kalmayı tercih ettiği belirtilmektedir (Arıcıoğlu, 2020: 20). Çalışanların fikirlerinin alınmadığı veya önemsenmediği kurumlarda zamanla öğrenilmiş çaresizlik duygusunun oluşacağı belirtilmekte ve bu durumun örgüte katkı sağlayabilecek bireyleri engellediği vurgulanmaktadır (Çalık ve Naktiyok, 2018: 346).

Örgüt sistemlerindeki merkezi ve hiyerarşik yönetim biçiminin kabullenici sessizliğe yol açtığı, merkezi yönetim biçiminin çalışanları karar mekanizmalarına yeterince dahil etmediği, böyle yönetimlerde baskının ve tek yönlü karar alımlarının olmasının bireyleri kabullenici sessizlik biçiminde sessiz kalmaya ittiği ifade edilmektedir (Durak, 2012: 28).

2.5.2. Savunmacı (Korunma Amaçlı) Sessizlik

Bu sessizlik türü dışsal tehlikelere karşı oluşturulmuş bilinçli bir davranış şeklini ifade etmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 158). Olumsuz ve kötü haberleri getiren kişi

konumuna düşmek istemeyen bireylerin, bu haberleri, sessiz kalarak saklamaları korunma amaçlı sessizliği ifade eden bir başka sebep olarak gösterilmektedir (Akan, 2020: 12). Çalışanlar; cezadan, işini kaybetmekten, dış tehditlerden ve örgütsel tepkilerden korkmaları sebebi ile sessiz kalma davranışı sergilemekte ve yaşanan olaylar ile ilgili düşüncelerini gizlemeyi tercih etmektedirler (Çakıcı, 2010: 33-34). Bu tercihte bulunan çalışanlar, sessiz kalmanın konuşmadan daha faydalı ve korumacı olduğunu düşünmektedirler (Dilek ve Taşkıran, 2011: 410). Kabullenici sessizlikten farklı olarak, korunma amaçlı sessizlik davranışında bireyler, örgüt içerisindeki alternatiflerinin farkında olurlar ve örgütten ayrılma eğilimleri kabullenici sessizliğe göre daha yüksektir. Ayrıca bu durum çalışanların; umutsuzluk, korku ve depresyon gibi duygulara yenik düşmelerine neden olabilmektedir (Gürsel, 2018: 42).

2.5.3. Prososyal (Örgüt Yararına-Koruma Amaçlı- İlişkisel) Sessizlik

Bu şekildeki sessizliğin amaçları arasında, bireylerin örgüt adına fedakârlık yapması veya içgüdülerine göre hareket ederek örgütün yararını gözetmesi bulunmaktadır. Bireyler, örgüt yararına sessiz kalmayı tercih etmektedir (Erigüç vd., 2014: 64). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilen prososyal sessizlik davranışında örgütü dış tehditlerden koruyabilmek, örgüt içerisindeki adalet ortamını sağlayabilmek amacıyla sessiz kalma durumunun tercih edilmesi örgütsel vatandaşlık mantığında olduğu gibi bireylerin örgüt yararına çalışmalarını ve proaktif hareket etmelerini sağlamaktadır (Podsakoff vd., 2000: 517). Örgüte ve örgüt çalışanlarına zarar vermekten kaçınmak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmek, ilişkisel sessizlik olarak isimlendirilmektedir (Salha vd., 2016: 6). Bu sessizlik davranışında çalışanların, kurum içerisinde herhangi bir probleme neden olmak istememeleri sebebi ile sessizliği tercih ettikleri ve örgüt içerisinde alınan kararları kabul ederek başkalarının tehlikeye düşmemesi adına kararlara uyum sağladıkları belirtilmektedir (Deniz vd., 2013: 694). Genel olarak, koruma amacı ile sessiz kalan bireylerin 2 sebep üzerinde sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilmektedir. Bu sebeplerden ilki örgütü korumak ikincisi ise örgüt içerisindeki diğer çalışanları korumaktır. Buradan anlaşılabacağı üzere bu sessizlik davranışında bulunan bireyler kendi faydalarını gözetmekten ziyade, öncelikle başkalarının yararını düşünerek hareket etmektedirler (Acaray ve Şevik, 2016: 7-8).

2.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Ekonomik, akademik veya yaşamın herhangi alanında, çalışmayı gerektiren ortamlarda, bazı etkenler ve nedenlerin bireyleri sessizliğe ittiği ifade edilmektedir.

Günümüzdeki birçok insanın; mobbing, baskı veya işten atılma gibi korkularla fikirlerini ve düşüncelerini açıklamaktan geri durduğu, sessiz kalmayı tercih ettiği belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların ve bireylerin çoğu, kurulu olan düzene ayak uydurabilmek adına, çoğunluğun fikrine uyum sağlayarak, kendi fikrinden soyutlanabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Günümüzde çalışanlarının fikrini önemseyen ve farklı düşüncelere açık olmaya çalışan örgütlerin varlığından söz edilse de bu tarz örgütlerin çok az olduğu söylenmektedir (Çakıcı, 2010: 107).

Çalışanlar, çalıştıkları örgütü zamanla daha iyi anlamaya ve tanımaya başlamaktadırlar. Zamanla çalıştığı örgütü daha iyi tanıyan ve anlayan çalışanların, o örgüt hakkında faydalı olabilecek fikir ve görüşlere sahip olmaları aşîkardır. Bireylerin zamanla edindiğı bilgiler ışığında sahip oldukları fikir ve görüşleri örgütün yararına aktarabilmeleri için uygun bir ortamın varlığının öneminden bahsedilmektedir. Bireylerin içerisinde bulunduğu durum ve şartların fikirlerini özgürce sunmaya uygun olmamasının sessizliğe yol açacağı belirtilmektedir (Durak, 2018: 59).

Örgütlerin arzu etmediğı bir durum olduğu vurgulanan örgütsel sessizliğin, örgütler tarafından önlenmeye çalışıldığı, bu yolda sessizliğe neden olan faktörlerin neler olduğunu idrak edebilen örgütlerin de sessizliği önleyebilmelerinin diğer örgütlere göre daha kolay olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel sessizliğe sebep olan faktörlerin, bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak 3 başlıkta sınıflandırıldığı gözlemlenmektedir (Kuru, 2020: 27).

2.6.1. Bireysel Nedenler

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinin kendileri ile alakalı olabildiğı, bireylerin bünyelerinde hissettikleri duyguların, kendi içlerinde yaşadıkları yargılar ve bazı tutumların, bulundukları örgütte ait hissetmelerine ve örgütü benimsemelerine engel olabildiğı vurgulanmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009: 116).

Örgütsel sessizlik ile alakalı araştırmalar incelendiğı zaman, örgütsel sessizliğe neden olan bireysel faktörlerin; özgüven, cinsiyet, kontrol odağı, kişilik özellikleri, bağlılık ve iletişim kaygısı gibi faktörler olduğu görülmektedir (Köprülü, 2020: 60).

2.6.1.1. Yöneticilere Güvenilmemesi

Çalışanların örgüt içerisinde yaşanan sorunları bilmeleri ve bu sorunların çözüme ulaşmasını istemelerine rağmen, bu sorunları üstlerine eksiksiz ve doğru bir biçimde aktarmadıkları veya aktaramadıkları ifade edilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565).

Dışlanmaktan korkan çalışanların çalışma performanslarının iyi olmadığı ve yaşanan olayları istedikleri biçimde aktardıkları belirtilmektedir (Aktaran: Yağcı, 2020: 22). Yöneticisine yeterince güven duymayan bireylerin, yaşanan olayları üst makamlara aktarmaktan ziyade, sessiz kalmayı tercih ettikleri vurgulanmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 332).

Bazı yöneticilerin çalışanların karşıt söylemlerine gerek duymadığı ve fikirlerini beyan eden çalışanlardan hoşlanmadığı ifade edilmektedir. Yöneticilerin bu tutumu karşısında çalışanlar yöneticilerinden negatif bir tepki alabileceklerini ve fikirlerini belirtmenin bir anlamı olmayacağını düşünmektedirler (Arıcıoğlu, 2020: 29).

2.6.1.2. Geçmiş Tecrübeler

Çalışanların, çalışma ortamında düşüncelerini ifade etmek ve sonrasında iyi karşılanmak istedikleri, fakat bunu yaparken daha önceki tecrübelerini de gözden geçirerek hareket ettikleri belirtilmektedir. Birey, önceki iş hayatında fikirlerini sunduğu ve ses çıkardığı için kötü bir muameleye maruz kalmışsa veya çalışanlardan birinin ses çıkarma davranışı sergilemesi sonucu kötü bir duruma düştüğüne şahit olmuşsa, sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Çakıcı, 2008: 105).

2.6.1.3. İzolasyon Korkusu

Çalışanların, sürekli sorun çıkaran ve tartışmaya yatkın bireyler olarak görünmekten korkmaları, ses çıkarma davranışı sergilemekten uzak durmalarına neden olabilmektedir. Bunun aksine çalışanların, korku ve endişelerini bir kenara bırakıp, örgütün faydasına olan fikir ve görüşlerini rahatça ifade edebilmelerinin, örgüt adına daha faydalı ve üretken bireyler olabilmeleri adına önemli olduğu vurgulanmaktadır (Gül ve Özcan, 2011: 121).

Çalışanlar, gruplardan dışlanmaktan korktukları ve yalnız kalmak istemedikleri için diğer bireylerin duymaktan hoşlandıkları konular hakkında konuşarak, kendi fikir ve görüşlerini, gerçek düşüncelerini gizli tutmaktadırlar. Bir gruba ait olma hissi ve ihtiyacı ile hareket eden bireylerin dışlanma korkuları, fikir ve görüşlerini ifade etme özgürlüklerini elinden almaktadır (Arıcıoğlu, 2020: 29).

2.6.1.4. İlişkileri Zedeleme Korkusu

Örgüt içerisinde yaşanan olaylara tanık olan bireylerin, bu olaylar hakkında görüşlerini ve fikirlerini sunmaları sonucunda iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin zedeleneciklerini

düşünmeleri, gelişen olaylar hakkında sessiz kalmayı tercih etmelerine, hatta bazen bu konuda yalan söylemelerine sebep olabilmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 107; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 328).

2.6.1.5. Konuşmanın Riskli Bulunması

Ses çıkarma davranışında bulundukları zaman, başlarına bir iş geleceğini düşünen veya yöneticisi tarafından cezalandırılacağına inanan bireylerin, ses çıkarma davranışından uzak durdukları gözlemlenmiştir. Olumsuz ve kötü tepkilerden kaçınmak isteyen bireylerin, gelişen durumlar hakkında konuşmaktan çekindikleri, ayrıca bu olaylar hakkında sadece gerçekten güvendikleri kişilerle iletişime geçtikleri belirtilmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 328).

2.6.1.6. Kişilik Özellikleri

Örgütsel sessizliğe etki eden kişisel özellikler üzerinde araştırmalar yapan Pinder ve Harlos (2001), 3 farklı kişisel özellik (kontrol odaklılık, bireyin kendisine olan saygısı ve iletişim endişesi) ortaya koymuşlardır. Bu kişisel özelliklerden ilki kontrol odaklılık olarak isimlendirilmiştir. Kontrol odaklılık unsurunda bireylerin, gelişen olaylarda kendisinin bir ilgisinin olduğunu veya olmadığını düşünmesi söz konusudur. Kontrol odaklılık 2 şekilde sınıflandırılmaktadır. İlki dış kontrol odaklılıktır. Burada bireyler, kendilerinin olayla alakalarının olmadığını veya çok az bir miktarda olay üzerinde etkili olduğunu düşünürken, iç kontrol odağına sahip olan bireyler, neticelerin kendileri ile alakalı olduğunu ve kendi tavırları sonucunda gerçekleştiği kanısındadırlar.

Bireyin kendine duyduğu veya duymadığı saygının örgütsel sessizliği etkileyen ikinci kişilik özelliği olduğu ve bu özelliğin bireylerin örgüt içerisinde yaşanan olaylara karşı gösterecekleri tavırda etkili olabileceği vurgulanmaktadır (Yağcı, 2020: 20).

Çalışanları sessizliğe iten üçüncü ve en önemli faktörün iletişimsizlik faktörü olduğu düşünülmekte ve bireylerin iletişimle oluşabilecek negatif sonuçlardan kaçmak için iletişime girmekten uzak durdukları ifade edilmektedir (Çakıcı, 2010: 23).

Örgütsel sessizliğe sebep olan diğer kişisel faktörler; eğitim, yaş, tecrübe şeklinde sıralanabilmektedir. Yaşı küçük ve tecrübesiz bireylerin, tecrübeli ve yaş almış bireylere göre sessiz kalmayı daha çok tercih ettikleri belirtilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1567). Yaş ve tecrübenin örgütsel sessizliğe etki oranı bireylerin yakınlık ilişkisi bağlamında değişkenlik göstermektedir. Kişi yakın arkadaşı ile kurduğu iletişimi patronu ile

kuramayabilir ve bu durum örgüt içerisinde sesini çıkarma bağlamında ilişkilerin etkisini gösteren bir unsur niteliğindedir. Genç çalışanların kendilerini geliştirmeye ve göstermeye daha çok hevesli olmaları sebebi ile tartışmaya daha açık olabilecekleri vurgulanırken yaş almış ve tecrübeli bireylerin her olayı ortama daha iyi adapte olabildiği ve her olayı tartışmaya götürmedikleri belirtilmektedir (Aktaran: Yağcı, 2020: 21).

Kişisel özelliklerin örgütsel sessizliğe etkisi başlığı altında cinsiyet faktörünün de bireylerin ses çıkarma davranışlarını etkilediği; kadınların erkeklere göre toplum tarafından daha çok baskılanmasının, kadınların örgüt ortamındaki tutumlarını etkileyerek, çekingen ve sessiz bir tavır sergilemelerine neden olduğu vurgulanmaktadır (Milliken ve Morrison, 2000: 710). Kadınların ekonomik alanda erkeklere göre daha az yer alması ve kadına yüklenen rollerin kadını ekonomik alandan soyutlamasının örgüt içerisinde bulunan kadınların ses çıkarma davranışı sergileyebilmelerinde etkili bir unsur olduğu belirtilmektedir (Taşkiran, 2011: 110).

Eğitim faktörünün ses çıkarma davranışına etkisi bağlamında önemli bir konumda olduğu, eğitilmiş bireylerin eğitimsiz bireylere göre fikir ve düşüncelerini ifade etmekte daha başarılı oldukları ve eğitimsiz bireylerin bulunduğu örgüt ortamlarında örgütsel sessizliğin daha fazla olduğu gözlemlenmiştir (Taşkiran, 2011: 110; Çakıcı, 2010: 39).

2.6.2. Örgütsel Nedenler

Örgütün yönetim sistemi, işleyişi, kuralları, ilkeleri, uygulamaları ve örgütün oluşumunu sağlayan her bir parçasının örgütü inşa ettiği ve örgütün yapı taşlarını oluşturduğu belirtilmektedir. Örgüt içerisindeki işleyiş biçimine karar veren, kuralları koyan yönetim biriminde bulunan kişilerin, bazı şartlar ve durumlarda, örgüt adına adım atarak kararlar aldıkları; fakat, örgüt ideolojisinin ve kültürünün bazen bu karar ve adımları kısıtlayabildiği, bu durumun örgütte oluşabilecek iyi ve yaratıcı fikirlerin engellenmesine yol açtığı belirtilmektedir (Çakıcı, 2007: 152). Örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri sadece bireysel özelliklere bağlamanın ve tekdüze düşünmenin doğru olmadığı, örgütsel olay ve durumların bireyleri sessizliğe itebileceği ifade edilmektedir (Yağcı, 2020: 24).

2.6.2.1. Örgüt Kültürü

Bir organizasyonun işleyişi, yapısı, kuralları ve değerleri o organizasyonun kültürünü oluşturan önemli unsurlardır. Bu önemli unsurların örgüt içerisinde alınan kararlara etkide bulunduğu ve örgütün diğer yapı taşlarını etkileyerek örgüt içerisindeki çalışanların

fikirlerine bile yön verdiği ve tüm bunların yansımasının örgütsel sessizlik olarak karşımıza çıkabileceği ifade edilmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 129).

Örgüt sistemi içerisindeki çalışanlar, bu sistemde bir adaletsizliğin olduğunu düşünürler ve bu düşünce ile hareket ederlerse kendi fikir ve görüşlerini açıkça ifade etmekten kaçınabilirler. Böylece çalışanların adaletsiz işleyen bu sistem içerisinde boyun eğme ve örgütsel sessizlik davranışı sergileyecekleri ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 337).

2.6.2.2. Sessizlik İklimi (Örgütsel Sosyalizasyon)

Bir örgüt içerisindeki çalışanların, yalnızca kendi alanlarını ilgilendiren durumlar ve sorunlara yoğunlaşıp, diğer sorunlar hakkında iletişime geçme gereği duymamaları, birbirleri ile iletişim halinde hareket etmemeleri, o örgütte sessizlik ikliminin olduğu anlamına gelmektedir (Aktaran: Yağcı, 2020: 25). Örgütsel sessizliğin zamanla çalışanların yeteneklerini körelttiği ve örgütsel kararların merkezi otoriteye bağımlı hale geldiği belirtilmektedir (Ülker ve Kantan, 2009: 114).

Örgüt yönetiminde bulunan bireylerin çalışanlara karşı olumsuz geri bildirimlerde bulunması, çalışanların, konuşmalarının faydasız ve riskli olacağını düşünmelerine sebep olabilmektedir. Bu durumun örgüt bünyesinde sürekli olarak yaşanması, çalışanların sessizliğe yönelmelerine sebep olabilmektedir. Örgütteki bu durumun diğer çalışanlar tarafından da algılanmasının, oluşturulan bu sessizlik iklimine tüm çalışanların ayak uydurması anlamına gelmektedir (İşcan ve Karabey, 2007: 182).

2.6.2.3. Adaletsizlik Kültürü

Bir örgüt içerisinde adaletsizlik kültürünün olması, haksız uygulamalar ve çalışanlara karşı kötü davranışların varlığı ile anlaşılabilir. Adaletsizlik kültürünün yapısal ve yönetsel ilişkiler şeklinde 2 kategoriden oluştuğu belirtilmektedir. Yapısal ilişkiler, düşük formalizasyon, merkezileşme ve hiyerarşik otoritenin belirsizliğini içerirken; yönetsel ilişkiler, iletişim eksikliği, yönetimin otoriter formları, rastlantısal karar verme ve performans değerlendirmenin yetersizliğini içermektedir. Özetle, bir organizasyondaki sessizlik ikliminin örgütsel nedenleri adaletsizlik kültürü ile ifade edilebilmektedir (Arıbaş, 2020: 39).

Adams'ın Eşitlik Kuramına göre, çalışanlar, kendi çabaları ve elde ettikleri kazanımları örgüt içindeki diğer çalışanların çabaları ve kazanımları ile kıyaslamaktadır.

Çaba ve kazanım ile ilgili olarak şartların ve kazanımların eşit olmadığını gören çalışanlar örgüt içerisinde adaletsizlik kültürünün hâkim olduğuna karar kılarak, yaşanan olaylarda sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Arıcıoğlu, 2020: 28).

Adaletsizlik kültürünün hüküm sürdüğü örgütlerin çeşitli ortak özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Çakıcı, 2007: 155):

- Örgüt içerisindeki iletişimin eksik olması,
- Örgüt yönetiminin otoriter olması,
- Merkezileşme olgusunun üst seviyelerde olması,
- Rekabet odaklı bireyciliğin olması,
- Sosyal ilişkiler geri plana itilirken iş ilişkilerinin öncelikli olması,
- Yoğun gözetimlerin olması,
- Çatışmaların bastırılması.

2.6.3. Yönetmel Nedenler

Örgüt yönetimi ile alakalı faktörlerin, çalışanların sessizliği tercih etmelerinde ve sonucunda örgütsel sessizlik ikliminin oluşumunda katkısı olduğu belirtilmektedir. Tüm yöneticilerin örgütü en iyi seviyelere getirmek için çabaladığı ve bu amaç doğrultusunda hareket ettiği, sonucunda başarılı veya başarısız olabileceği, başarılı bir şekilde yönetse bile örgütsel sessizliğin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir (Erkasap, 2020: 109).

Örgüt içerisindeki çalışanların yöneticileri hakkındaki olumsuz düşüncelerinin susma davranışı sergilemelerinde önemli bir etken olduğu belirtilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 167). Morrison ve Milliken'e göre, bireyler, yöneticileriyle ilgili sahip oldukları iki olumsuz düşünce nedeniyle, düşüncelerini açıklamakta çekingen kalmaktadırlar. Bunlardan ilki yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alacakları inancı; ikincisi ise, yöneticilerinin bazı örtük inançlara sahip olduklarını düşünmeleridir. Bu iki sebep bireylerin düşüncelerini açıklamalarında çekingen olmalarını sağlamaktadır.

Örgütü daha iyi yerlere getirebilmek için çabalayan yöneticilerin, örgüt adına iyi şeyler yapmak isterken bile sessizliğe sebep olabilecekleri ve bazı yöneticilerin, örgüt ile alakalı her konuyu, en iyi kendilerinin bilebileceği düşüncesi ile hareket etmelerinin dahi sessizliğe yol açabileceği belirtilmektedir (Kuru, 2020: 29).

2.6.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları

Olumsuz geri bildirim alma korkusunu yalnızca çalışanların değil yöneticilerin de yaşadığı belirtilmektedir. Örgüt atmosferi içerisinde, ne çalışanlar yöneticilerinden kötü söylemler duymak ister, ne de yöneticiler yönetim tarzları ile alakalı çalışanlardan kötü bir eleştiri almak ister. Bu sebeple yönetim tarzı ile alakalı eleştirilmek istemeyen yöneticilerin çalışanlarına uyguladığı bazı kötü tavırların çalışanları sessizliğe ittiği belirtilmektedir (Milliken ve Morrison, 2000: 713). Yönetim tarzının eleştirilmesini istemeyen yöneticiler, çalışanlarını duymazdan gelme, önemsememe gibi davranışlarıyla, çalışanlarını giderek daha özgüvensiz ve duyarsız hale getirdikleri vurgulanmaktadır. Özgüvensiz ve duyarsız olan çalışanların örgütsel sessizlik davranışı sergilediği gözlemlenmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 155).

2.6.3.2. Yöneticilerin Örtük İnançları

Yönetim alanında yer alan her bireyin yönetim anlayışı ve inancının farklı şekillerde seyrettiği, her bireyin kendi inançları doğrultusunda bir yönetim üslubu sergilediği ve bu üsluba göre hareket ettiği belirtilmektedir. Bazı yöneticiler çalışanlarına güven duymamakta ve çalışanlarını bencil olarak görmektedir. Bu sebeptir ki çalışanların korkutulması ve cezalar ile çalışmaya teşvik edilmeleri gerektiğini düşünmektedirler (Milliken ve Morrison, 2000: 710). Bazı araştırmalara göre bireyler kendilerine benzeyen diğer bireyleri daha yakın görmektedirler. Yöneticilerin çalışanları kendilerinden uzak görmesini bu teori kapsamında açıklamak mümkün olmakta ve bu durumun çalışanları sessizliğe ittiği belirtilmektedir (Durak, 2012: 27). Yöneticilerde bulunan bir başka örtük inançlardan biri de ‘en iyisini ben bilirim’ inancı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu inanca göre çalışanlar üstlerinin kararlarını sorgulamadan yerine getirmeli ve örgüt hakkında verilen kararların en doğrusunu yöneticinin bildiği, çalışanların da bu kararı yerine getirmekle görevli bireyler olduğu vurgusu yapılmaktadır (Milliken ve Morrison, 2000: 24). Bu inanın çalışanları zamanla sessizliğe ittiği belirtilmektedir. Yöneticilerin inançlarından bir diğeri; bireylerin her konu hakkında ses çıkarmalarının birliği bozduğu ve sonucunda düzenin bozulacağı inancıdır. Bu inanca sahip olan yöneticiler de örgüt içerisindeki farklı seslerin performans düşüklüğüne sebep olacağı düşüncesi baskın olmaktadır (Durak, 2012: 28). Yöneticilerde bulunan bu düşünceler, örgütsel sessizliğe neden olan önemli faktörlerden görülmektedir (Yağcı, 2020: 26).

2.6.4. Ulusal ve Kültürel Nedenler

Tüm insanların kabul gördüğü değer ve normların yanında kültürden kültüre değişim gösteren öğelerin varlığından da söz edilebilmektedir. Kültürel farklılaşma veya görecelik olarak ele alınan bu duruma göre farklı coğrafyalarda ve kültürlerde yaşayan bireylerin; kavrama, değerlendirme, düşünme gibi özelliklerinin de farklılık gösterebileceği söz konusu olabilmektedir. Farklı kültürlerde yaşayan bireylerin aynı durum ve olaya farklı tepkiler vermesinin kültürel farklılıkla açıklanabildiği görülmektedir (Yeşilaydın, Bayın, Esatoğlu ve Yılmaz, 2016: 16-17).

2.6.4.1. Kültürel Yapı ve Normlar

Kültürel kural ve normların, toplumdaki bireylerin özel hayatlarındaki davranış şekillerine yön verdiği gibi iş hayatlarındaki davranışlarına ve ilişkilerine de yön verdiği belirtilmektedir. Bu açıdan bakıldığında zaman çalışanların sessiz kalma nedenlerinin kültürden kültüre değişiklik göstereceği düşünülmektedir (Çakıcı ve Aysen, 2014: 123).

2.6.4.2. Güç Mesafesi

Güç mesafelerinin yüksek olduğu kültürlerde, çalışanın yöneticilerine ve iş arkadaşlarına düşüncelerini açıkça aktarabilme olasılığının düşük olduğu, üstlerinin en doğrusunu bildiği inancının baskın olduğu ve yöneticinin haklı olmasının yönetici olması ile ilişkili olduğu görüşü hâkim olmaktadır. Güç mesafelerinin yüksek olduğu ülkelerde ve kültürlerde insanlar, kızgın oldukları durumu tam olarak aktarma ve yöneticileri hakkındaki fikirlerini ifade etme, konusunda yeterince aktif olamamaktadırlar. Hiyerarşik eşitsizliğin yaşandığı ve güç mesafelerinin yüksek olduğu kültürel yapılar içerisinde yaşayan bireylerin iş gördükleri örgütlerde yaşanan olaylar karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri gözlemlenmektedir (Çakıcı, 2007: 155).

2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Örgütsel sessizliğin iletişim kanallarını tıkadığı ve örgütün tüm fonksiyonlarına zarar vererek istenmeyen bir yapının oluşmasına sebep olduğu belirtilmektedir. Sessizlik ortamındaki çalışanların karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmakta güçlük çekerek farklı ve yapıcı fikirlerin de önünü kestiği vurgulanmaktadır (Avan vd., 2016: 53).

Çalışan sessizliğinin negatif veya pozitif, fiziksel veya psikolojik bazı sonuçları olmaktadır. Hatta bu sonuçlar tek bir birey için hem negatif hem pozitif veya bir tek birey

için negatif, başka bir birey için pozitif olabilmektedir. Çalışan sessizliğinin sonuçlarının negatif veya pozitif olmasının genellikle bakış açısına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin, yanlış bir olaya şahit olan çalışanın susmayı tercih etmesi ile çalışanı yöneticisi tarafından azarlanmaktan korunması pozitif bir sonuç olarak belirtilirken; sessiz kalmayı tercih eden bireyin, sessiz kaldığı için kendisini etik olarak suçlu hissetmesi negatif bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin bakış açısıyla, sessiz kalmanın sonucunda yönetici etik dışı davranışının bedelini ödemekten kurtulduğu için, çalışan sessizliğini pozitif olarak algılamaktadır. Sessiz kalan veya sessizliği tercih etmek zorunda olan çalışanlar için ise bu sessizlik negatif algılanabilmektedir. Sessizlik kimi zaman birey psikolojisi ile alakalı olabilmektedir. Örneğin, zarardan korunmak için sessizliği tercih eden bir birey, başkasına yardım etme sebebiyle sessizliği tercih eden bir bireyden daha negatif bir tutum geliştirebilmektedir (Brinsfield, 2009: 70).

Organizasyonel gelişimi engellediği bilinen örgütsel sessizliğin, olumsuz geri bildirimleri engellemesi sebebiyle, örgütün hata yapmasına açık bir alan oluşturduğu ve yapılan hataların çözümü için fırsat doğurmadığı ifade edilmektedir (Fard ve Karimi, 2015: 220). Örgütsel sessizliğin yaşandığı organizasyonların değişime ayak uyduramadığı veya daha yavaş uyum sağladığı belirtilmektedir. Kurumlarda gelişmeyi ve öğrenmeyi engellediği savunulan örgütsel sessizliğin, farklı fikirlerin ortaya çıkmasını engelleyerek yenilikçiliğe ve yaratıcılığa ket vurduğu açıkça ifade edilmektedir (Yaman ve Ruşlar, 2014: 38).

Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin bireyler ve örgütler açısından bazı sonuçları olduğu ifade edilmektedir. Araştırmalar ve yapılan çalışmalar ışığında örgütsel sessizliğin sebep olduğu sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Brinsfield, 2009; Morrison ve Milliken, 2003; Pinder ve Harlos, 2001):

- Çalışanların güvenlerini sarsarak, örgüte dair faydalı faaliyetlerde ve işlevlerde bulunmalarına engel olabilmektedir.
- Çalışanların korku, aşağılama ve stres gibi duygusal yönlerini tetikleyebilmektedir.
- Çalışanlar arasında bulunan iletişimin bozulmasına, çalışanların verimlilik ve performanslarında düşüş sağlayabilmektedir.
- Çalışanların örgütten izole olmalarına sebep olabilmektedir.
- Çalışanlar üzerindeki baskının motivasyon ve performansı düşürdüğüne bu düşüşün de iş tatminsizliğine yol açtığı ifade edilmektedir.
- Çalışanlar kendilerini aciz ve değersiz hissedebilmektedir.

- Çalışanların değişime adapte olmalarında zorlanmalarına sebep olmaktadır.
- Çalışanların işlerine alışırken bocalamalarına ve sonrasında tükenmişlik sendromu yaşamalarına yol açmaktadır.
- Çalışanların örgüte karşı kin ve öfke duygusu yaşamalarına yol açmaktadır.
- Farklı düşüncelerin önüne set çekerek, örgütün yaşayacağı değişim süreçlerini kötü etkileyebilmektedir.
- Sorunlara yol açarak, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmasını zorlaştırmaktadır.
- Örgütteki değişim ve gelişim sürecini engellemektedir.

Çalışmalardan yola çıkarak örgütsel sessizliğin ortaya koymuş olduğu bireysel ve örgütsel sonuçlar aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

2.7.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Sessizliğe maruz kalan çalışanların, zamanla yalnızlık duygusuna kapıldığı ve bu durumun bireyde sağlık problemleri oluşturabildiği belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların, örgüt içerisinde yaşadığı kötü olayları sessizce karşılamak zorunda kaldıkları zaman kötü alışkanlıklara da başvurabilecekleri vurgulanmaktadır. Çalışanların psikolojisini bozan örgütsel sessizliğin, çalışanın stresini arttırdığı ve çalışana suçluluk duygusu yaşattığı ifade edilmektedir. Çalışanların, örgüt içinde kendilerine etki eden çevreyi ve bazı kararları kontrol gücüne sahip oldukları, fakat bu gücü kullanabilmelerinin, fikirlerini rahatça ifade edebilme özgürlüğüne bağlı olduğu belirtilmektedir. Düşüncelerini açıklamaktan çekindikleri bir örgüt ortamında çalışan bireylerin, kontrol güçlerini kaybettikleri ve bu durumun bireylerde, stres ve tatmin durumunu etkilediği ortaya konmuştur (Akan, 2020: 31).

Örgütsel sessizlik ile iletişimin azaldığı ortamların, bireyde motivasyon ve performans düşüklüğüne sebep olduğu belirtilmektedir. Performansı ve motivasyonu düşen bireylerin örgütsel bağlılıklarının azaldığı, bu durumun iş tatminsizliğine sebep olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgüt iklimlerinde gerçek performanslarını sergileyemeyen bireylerin, yaratıcılık, katılımcılık, adalet ve dürüstlük gibi içsel etmenlerinin de olumsuz etkilendiği görülmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124-125). Gerçek performanslarını sergileyemeyen çalışanlarda örgüt içi etkileşimin düşük olması ile bu çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili önyargılı davranabildikleri gözlemlenmektedir (Akan, 2020: 31). Bireylerin güven duygularını azalttığı bilinen örgütsel sessizlik ortamının bireylerin endişe ve stres yaşamalarına neden olduğu ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004:

133). Sonuç olarak örgütsel sessizlik çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, yalnızlaşmalarına, olumsuz bir iletişim ortamının içerisinde bulunmalarına, motivasyonlarının düşmesine, performanslarının azalmasına ve iş durumlarının kötüleşmesine neden olabilmektedir (Akan, 2020: 31).

Kurumsal güvenin ve bağlılığın azalması ile birlikte, örgüte karşı güvensiz ve tatminsizlik duygusu ile hareket eden bireylerde, psikolojik geri çekilmenin yaşandığı ifade edilmektedir (Durak, 2018: 76). Örgüt içerisinde uzman olduğu konularla alakalı çalışanlar, uğraştıkları ve etkileşim içerisinde oldukları konular ile alakalı olarak kontrol ve söz sahibi olmak istemektedirler. Bu duyguyu ve isteği ortadan kaldırdığı düşünülen örgütsel sessizliğin bireyleri, bıkkınlığa, motivasyon kaybına, hevesiz tavırlara ve zararlı işlerde bulunma dürtüsüne ittiği belirtilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58).

2.7.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Çalışanların özgüvenini ve özsaygısını azaltan örgütsel sessizlik ikliminin, bireylerin örgüte verimli çıktılar sunmasını engellediği, örgütte ilgisiz ve iletişimsiz bir ortamın oluşması ile örgütün kötü bir imaj sergilemesine sebep olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca memnuniyetsiz çalışanlar ortaya çıkararak, örgüt içerisinde istenmeyen davranışlara zemin hazırladığı ve bu durumun, örgütün maddi kayıplar yaşamasına sebep olduğu belirtilmektedir (Fatima vd., 2015: 846).

Çalışanların düşünce ve fikirlerinin önemsenmemesi, örgütteki problemlerin dikkate alınmaması ve olumsuz geri bildirim korkusunun sebep olduğu örgütsel sessizliğin, örgütün gelişimini ve ilerleyişini engellediği belirtilmektedir (Çakıcı, 2008: 119).

Organizasyonların gelişimi ve değişiminin önündeki büyük engellerden biri olan örgütsel sessizliğin, örgüt içerisindeki çalışanların örgüte fayda sağlayan fikir ve görüşlerini örgüt yararına sunmalarına engel olduğu, örgütün kalkınması için oluşabilecek fırsatların önünü kestiği vurgulanmaktadır. Geri bildirim mekanizmalarının sağlıklı işlemediği organizasyonlarda, problemler çözümsüz kalabilmekte ve hatalar tekrarlı bir şekilde yapılabilmektedir. İş tatminini, sadakati ve motivasyonu olumsuz etkileyen örgütsel sessizlik, çalışanlar için, zamanla köklü bir inanca dönüşmekte ve onları bilinçsiz bir şekilde hareket etmeye zorlamakta ve örgütün zararına olabilecek hareketler sergilemeye yöneltmektedir (Akar, 2018: 1079).

Örgüt içerisindeki farklı fikirlerin engellenmesi ile örgütsel gelişim ve değişimin önüne set çekildiği ifade edilerek, değişimlere ayak uyduramayan örgütlerin eskide kalarak ilerleyemeyeceği vurgulanmaktadır. Bunun yanında örgütsel sessizliğin örgütsel sadakati engellediği ve çalışanların, örgüt zararına hareket etmesine sebep olduğu ifade edilmektedir. Sadakatin olmadığı, fikirlerin açıkça ifade edilmediği bir örgütsel sessizlik ikliminde, yaşanan eksikliklerin fark edilemeyeceği ve bu eksikliklerin giderilmesi adına çözüm önerilerinin sunulmayacağı belirtilmektedir. Sessizlik ikliminin, örgütteki sorunları, önemli boyutlara ulaşmadan çözebilen bir geri bildirim mekanizmasını da engellediği ifade edilmektedir (Yıldız, 2013: 38).

Örgüt içerisinde iletişim sıkıntısının olduğunu gösteren örgütsel sessizliğin, örgütün işleyişini engellediği, aksattığı ve bu durumun örgütün maddi kayıplar yaşamasına sebep olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanında çalışanların örgütsel olaylar karşısında kayıtsız kalmalarının iş kalitesinde düşüşe sebep olduğu ve örgütün faaliyet koşullarını zorlaştırdığı belirtilmektedir (Bagheri vd., 2012: 50).

Örgütler için işlevsiz bir davranış olan çalışan sessizliğinin örgüt yönetimi tarafından anlaşılıp çözüme ulaşması bağlamında yapılan çalışmaların olması, organizasyonu örgütsel sessizliğin kötü sonuçlarından koruyabilmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2018: 2).

2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Organizasyonlar tarafından hiç istenmeyen bir kavram olarak nitelendirilen örgütsel sessizliğin örgüt ortamından tamamen uzak olması gerektiği, uzak tutulamıyorsa zararlarının en aza indirilmesi için çaba gösterilmesinin zorunluluğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda yönetim ve çalışan kadrosundakilerin zaman zaman takip edilerek, bu konuyla ilgili çalışmaların yapılması gerektiği belirtilmektedir. Örgütsel sessizlik ile başa çıkabilmek için, çalışan motivasyonuna önem vermek suretiyle, sürekli gelişmeyi, öğrenmeyi ve konuşmayı destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması ile iletişim kanalları açık, güven ortamı sağlanmış, şeffaf organizasyonların oluşturulması önem taşımaktadır. Özellikle bu konu üzerinde çalışanların sürekli bir şekilde bilgilendirilmesi ve örgüt içerisindeki çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verildiğine dair bir algı oluşturularak, güven ortamının yaratılması önem arz etmektedir (Kurnaz ve Karatepe, 2018: 58).

2.8.1. Etik İklim Yaratma

Örgüt ikliminin, örgütsel karmaşayı anlayabilmek için en temel araçlardan biri olduğu belirtilmektedir. Çalışanların içerisinde bulunduğu örgütün örgütsel sağlık koşullarına ve bireysel performansı geliştiren unsurlara göre kurulmuş olmasının örgütün psikolojik ve fiziksel ortamının sağlanabilmesi açısından önemli olduğu vurgusu yapılırken çalışanları sessizlikten uzaklaştırdığı ifade edilmektedir (Kaya ve Başkaya, 2016: 28). Örgüt bünyesinde birçok iklim çeşidinin varlığından söz edilirken, Victor ve Cullen (1988) tarafından literatüre kazandırıldığı ifade edilen etik iklim kavramına göre, örgüt içerisinde etik olduğu kabul gören bazı davranış ve tutumların nasıl olması gerektiğine dair açıklamalar bulunmaktadır. Özetle, örgütlerin iklimi ile ortam bulan etik kavramının yanında, örgütlerin sahip oldukları kültürlerin de bazı değerleri oluşturduğu belirtilmektedir (Arıbaş, 2020: 48). Toplumsal normları temsil eden örgütsel etik iklimin, örgüt üyelerine, meşruiyet kazandırılmak istenen örgütsel bazı değerlerin iletilmesi için araç olarak kullanıldığı ifade edilmektedir. Etik kültürü uygulayabilen ve gelişimi için çaba gösteren liderlerin, çalışanları tarafından takip edildikleri belirtilmektedir (Apriliani vd., 2014: 228). Örgütün geleceğinin bir aynası şeklinde tanımlanan örgüt iklimi, örgütteki yönetim tarzını, yönetimdeki bireylerin özelliklerini, çalışanlara davranış biçimini, çalışanların örgüt içerisindeki his ve düşüncelerini, yansıtan ve tanımlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilir ve geliştirilebilir olan örgüt iklimlerinin örgütü, belirlemiş olduğu hedeflere daha az çaba ile ulaştırdığı düşünülmektedir (Arıbaş, 2020: 49).

Victor ve Cullen (1988) 'ın bakım, hukuk ve kod, kurallar, amaçsal, bağlılık şeklinde isimlendirdiği 5 iklim tipi düzenlemesi bulunmaktadır (Aktaran: Arıbaş, 2020: 49).

Etik iklim tip 1: Bakım, çalışanların birbirlerinin iyiliğini gerçekten düşünmesi meselesidir (örgüt çalışanlarının hepsi için en iyi ve doğru olanın örgüt için en önemli mesele olmasını ifade etmektedir).

Etik iklim tip 2: Kanun ve yasalar, çalışanların örgütün kurallarına ve yasalarına sıkı bir şekilde bağlı kalma dereceleriyle ilgili bir olaydır (bireylerin her olayın ve meselenin ötesinde, öncelikle yasa ve kurallara uyum sağlaması beklenmektedir).

Etik iklim tip 3: Kurallar, çalışanların çalıştıkları kurumdaki kural ve görevlere sıkı bir biçimde uyma seviyeleri ile alakalı bir durum olarak nitelendirilmektedir (organizasyonun prosedür ve kurallarına uymak oldukça önemli arz etmektedir).

Etik iklim tip 4: Amaçsal iklim, çalışanların kendi faydalarını gözetme dereceleri ile alakalı bir durumdur (bu örgüt iklimi tipinde, çalışanlar, her şeyden önce kendi faydalarına göre hareket etmektedirler).

Etik iklim tip 5: Bağımsızlık, çalışanların ahlaki yönleri ile yönlendirilmelerinin hangi oranda beklendiğini ifade eden bir durumdur (bu tip örgütlerde, bireylerin kendi ahlaki ve kişisel inançlarına göre hareket etmeleri beklenmektedir).

2.8.2. Örgütsel Güven İklimi

Organizasyonlar, rekabet ortamında hayatta kalabilmek için etraflarında gelişen sıkıntı ve zorluklar karşısında bilinçli ve duyarlı olan, bilgi paylaşımı içerisinde olan, kendi ve takımının inançlarına bağlı ve bu inançları savunabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple, organizasyonlar bilgilerini paylaşırken cömert olan, özgüveni yüksek ve çevrenin oluşturduğu tehditlere karşı proaktif şekilde cevap verebilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Tüm bu sebepler ışığında örgütsel sesin güçlendirilmesi ve sessizliğin azaltılarak örgütsel güven ikliminin oluşturulmasına özen gösterilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Aktaran: Arıbaş, 2020: 50).

Örgüte sadık olan bireylerin, öz becerilerini daha iyi bir şekilde sergileyebileceği ve performanslarını arttırmak için daha yaratıcı davranışlarda bulunabilecekleri belirtilmektedir. Örgüt yöneticilerinin; çalışanlar arasında kaliteli ilişkilerin oluşması, çalışan refahının sağlanması, çalışanların korunması, çalışanların kendilerine iyi davranıldığını ve örgüte güven duygusunu hissedebilmeleri, örgütü geliştirmek adına fikirlerini rahatça ifade edebilmeleri, yenilikçi davranışlarda bulunmaları, için çaba sarf etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Yu vd., 2018: 5).

Anderson ve diğerleri (2012), örgütsel güveni 5 boyutta incelemektedir (Aktaran: Jiang ve Chen, 2016: 2059):

1. Örgütsel güven, kişisel psikolojik bir durum şeklinde kabul görmüştür.
2. Örgütsel güven, algılanan deneyimler olarak kabul edilmiştir.
3. Örgütsel güven, başkalarının hakları üzerinde anlamlı bir beklenti ve güvenin varlığıdır.
4. Örgütsel güven, oluşabilecek riskleri aktif bir biçimde üstlenme durumudur.
5. Örgütsel güven, başka durumların yöneliminde değişebilmektedir.

Örgütsel güvenin; sonuç belirsizliği, kişisel çatışma ve problem çözme gibi birçok durumla ilişkili olduğu belirtilirken, güven kavramının da bireysel ilişkilerde kilit bir yapıda olduğu ve örgüt ortamında büyük bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Aktaran: Arıbaş, 2020: 50).

Örgütsel güveni zedeleyen bireysel çatışmaların, çalışanları, sorunların çözümü veya fikir alışverişi için biraraya gelmeleri konusunda engellediği belirtilmektedir. Böyle durumlarda örgüt yönetiminin, çalışanları iyi tanıması ve oluşabilecek sorunlara önceden hazırlıklı olması gerektiği vurgulanmaktadır. Herhangi bir örgütün, çevreye ve kendine yönelik iyi sonuçlar ortaya koyabilmesinin, örgütün ana unsuru olan, çalışanlarının birbirleri ile iyi geçinip birbirlerine güvenmeleriyle yakından alakalı olduğu belirtilmektedir (Arıbaş, 2020: 50).

2.8.3. Marka İmajı Oluşturma

Marka, organizasyonların değerinin ve gücünün bir göstergesi niteliğindedir. Örgütlerin marka değerlerinin tanımlaması yapılırken, kullanılan yöntem ne olursa olsun, geniş bir bakış açısına ihtiyaç duyulmaktadır. Marka stratejileri organizasyonlarda, kurum stratejileri bağlamında, tüketicilere ve avantajlara göre ortaya çıkmaktadır. Hızlı bir biçimde küreselleşen dünyada hızlı üretimin olması ile ürün çeşitliliğinin ve tüketimin artması sonucunda örgütler markalaşabilmek adına daha çok çaba ve para harcamaya başlamışlardır. Örgütler ve ürünler için bir kimlik oluşumu sağlayan markalaşmaya bireyler tarafından kimlik ve değer yatırımı yapılmaktadır (Durmaz vd., 2016: 48).

Kendi dışındaki diğer markalarla rekabet içerisinde olan örgütlerin, farklılıklarını gösterebilmeleri ve vermek istedikleri mesajı iletim gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Tanıdık logolar, ticari markalar ve semboller ile güven telkin edilen tüketicilerin, örgütler açısından önemi oldukça büyüktür. Tüketicisini kaybetmek istemeyen örgütlerin tüketici gözünde iyi ve unutulmaz bir marka değerine sahip olabilmesi için, örgütteki herkesçe inanılan bir fikirle hareket etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Örgütlerin bu biçimde hareket edebilmeleri, çalışanlarının, örgütün fikir ve düşüncelerine ortak olabilmesiyle mümkün hale gelmektedir (İşoraitè, 2018: 4).

Markanın tüketiciler üzerindeki izlenimi, şeklinde tanımlanan marka imajının, tüketicilerin algısı ile yer edindiği ve korunduğu belirtilmektedir. Örgütlerin marka imajına sahip olabilmeleri ve o imajı koruyabilmeleri için; etkili stratejiler geliştirmeleri, kaliteli hizmet ve mal sunarak tüketicileri tatmin etmeleri, tüketici tatminine önem verdikleri kadar

alışanlarının tatmin seviyelerine de zen göstermeleri gerektiği ifade edilmektedir. Örgütlerin tanınırlığını arttırdığı ifade edilen marka imajının, organizasyona daha fazla müşteri çektiği, örgütün kar oranını arttırdığı ve rekabet avantajı sağladığı vurgulanmaktadır. Marka imajını iyi yönetemeyen organizasyonların, başta örgütsel sessizlik olmak üzere, çeşitli problemlerle karşı karşıya kaldıkları belirtilmektedir (Wijaya, 2013: 63-64).

2.9. İş TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ ARAşTIRMALAR

Literatür taramaları sonucunda, iş tatmini ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen ve bu bağlamda farklı alanlarda yapılmış çeşitli çalışmalar söz konusudur.

Elazığ'da bulunan eğitim çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, katılımcıların, bulundukları statünün, iş tatminleri ve örgütsel sessizlik algılamaları ortalamalarında bir fark oluşturup oluşturmadığına bakılmış, sonucunda ise araştırma dahilindeki katılımcıların statülerinin iş tatmini ve örgütsel sessizlik algılamaları ortalamalarında bir farklılık oluşturmadığı gözlemlenmiştir. Aynı çalışmada okul yöneticilerinin iş tatmini ve örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Demirtaş ve Nacar yapmış oldukları çalışmada branş değişkenine göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel sessizlik algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemiş, iş tatmini ve örgütsel sessizlik algılarının branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılığa sahip olmadıkları grlmştir (Demirtaş ve Nacar, 2018: 19). Aynı çalışmada öğretmenler ve okul yöneticilerinin iş tatmini ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi test etmek için pearson korelasyon analizi yapılmış, iş tatmini ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı grlmştir (Demirtaş ve Nacar, 2018: 20).

İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda 202 çalışanla yürütülen bir çalışmada, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Yapılan analiz sonucunda çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile iş tatmini arasında ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu grlmştir (Aktaş ve şimşek, 2015: 222). Örgütsel sessizliğin alt boyutları düzeyinde ise, iş tatmini ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü, iş tatmini ve kabullenici sessizlik arasında ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı çalışmadan elde edilen bir başka sonuca göre de yönetimde bulunan bireylerin çalışanlara oranla iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğu ve 40 yaş ve üzeri olan çalışanların iş tatmini algılarının 30-40 yaş aralığında ve 23-30 yaş aralığında olan çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan

çalışmada çalışanların eğitim seviyeleri açısından, iş tatmini ve örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarına bakılmış, araştırma sonucunda eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sessizlik alt boyutlarından korumacı sessizlik ortalamalarının arttığı gözlemlenmiştir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 223). Bireylerin eğitim seviyeleri arttıkça iş tatmini düzeylerinde azalmanın olduğu gözlemlenmiştir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 224).

Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat şirketlerinde çalışan 379 çalışan üzerinde yürütülen çalışma sonucunda, çalışanların eğitim düzeylerinin, iş tatmini ve örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarında bir farklılık oluşturduğunu, eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin düştüğü, iş tatmini seviyesinin artış gösterdiği gözlemlenmiştir (Özüpek, 2019: 79). Çalışanların yaş grupları açısından içsel ve dışsal tatmin düzeyleri arasında anlamlı seviyede bir farkın olduğu görülmüştür. Çalışanların çalışma süreleri açısından iş tatmini ve örgütsel sessizlik düzeyleri ortalamalarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş, analiz sonucuna göre çalışma süreleri açısından iş tatmini ve dışsal tatmin ortalamalarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. 11-15 yıl arasında çalışan bireylerin, iş tatmini ve dışsal tatmin düzeyi ortalamalarının, 21 yıl ve üzerinde çalışan bireylerin ortalamalarından yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Özüpek, 2019: 82). Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bunun yanında çalışanların, medeni durum açısından, iş tatmini ve örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür (Özüpek, 2019: 80).

Büyük bir devlet üniversitesinde 413 idari personel üzerinde yapılan çalışmada katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının iş tatmini algıları üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, katılımcıların örgütsel sessizlik algılamalarının iş tatmini algılamaları üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür (Tayfun, Işın ve Küçükergin, 2016: 42).

Sivas il merkezinde bulunan 445 kamu kurumu çalışanı üzerinde yürütülen çalışmada, çalışanların örgütsel sessizlik ve iş tatmini algılamaları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiş ve elde edilen verilere göre katılımcıların örgütsel sessizlik ve iş tatmini algılamaları arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Karkı, 2017: 60-62). Aynı çalışmada örgütsel sessizliğin alt boyutlarının iş tatminini ne derecede etkilediği regresyon analizi ile incelenmiş ve analiz sonucunda örgütsel sessizliğin

iş tatminini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bu sonuca göre örgütsel sessizlik artışı iş tatminini azaltmaktadır (Karkı, 2017: 64).

İran da bulunan pasargad petrol şirketinin 400 çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada, katılımcıların iş tatminsizliği ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki incelenmiş olup elde edilen sonuçlara göre çalışanların iş tatminsizliği ve örgütsel sessizlik algılamaları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre bireylerdeki duygusal yorgunluğun, çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları ile pozitif yönde anlamlı seviyede ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. (Bakhshandeh ve Shokoufeh, 2021: 98).

İran'ın batı Mazandaran eyaletindeki 121 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş tatmini algılamaları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiş ve araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş tatmini algılamaları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ve örgütsel sessizliğin bağımsız değişken olan iş tatmini algılamaları üzerinde tahmin yürütebileceği sonucuna varılmıştır. (Osboei ve Nojabae, 2014: 239-240).

Ankara ve Çankırı illerinde kamu ve özel banka çalışanı 138 kişi ile yürütülen bir araştırmada örgütsel sessizliğin, iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Araştırmada yapılan korelasyon analizi sonucunda; iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin, örgütsel sessizlik ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Yılmaz, Çetinel ve Uysal, 2016: 83) Sonrasında yapılan regresyon analizi ile ise, örgütsel sessizliğin; iş tatminini, içsel iş tatminini ve dışsal iş tatminini anlamlı bir biçimde negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Yılmaz, Çetinel ve Uysal, 2016: 84-86).

Isparta'daki sağlık işletmelerinde çalışan 396 sağlık çalışanı üzerinde yürütülmüş olan bir çalışmada, bağımsız değişken olarak belirlenen iş tatmininin bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. İş tatmini kavramının düzenleyici değişken olarak belirlendiği bu çalışma sonucunda iş tatminindeki artışın dönüşümcü liderlik ve prososyal sessizlik ilişkisinde önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Yani çalışanların iş tatmini algıları arttıkça, dönüşümcü liderlik ve prososyal sessizlik arasındaki etkileşimin de arttığı gözlemlenmiştir (Turunç vd., 2018: 335-337).

2014-2015 yılları arasında Ankara ilinde devlet okullarında görev yapan 517 öğretmen üzerinden yürütülen bir araştırmada çalışanların iş tatmini düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacı ile yaptıkları analiz sonucunda, iş tatmini düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini, erkek katılımcıların iş tatmini düzeylerinin, kadın katılımcıların iş tatmini düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada kıdem değişkenine göre iş tatmini ortalamalarının anlamlı bir biçimde farklılık gösterdiği; kıdemi 20 yıl ve üzeri olan katılımcıların iş tatmini düzeylerinin kıdemi 20 yıl ve altında olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Büyükgöze ve Özdemir, 2017: 320).

Ordu ilinde görev yapan 367 öğretmen üzerinde yürütülen bir araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenlerinin, iş tatmini ortalamalarında herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiş ve ilgili değişkenler açısından iş tatmini ortalamalarında anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 17).

İzmir ili Konak ilçesinde ilköğretim okullarında görev yapan 343 öğretmen ile yürütülen bir çalışmada, cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenine göre iş tatmini ortalamalarında herhangi bir farklılık olup olmadığını incelemiştir. Cinsiyet değişkenine göre iş tatmini ortalamalarında anlamlı bir farklılık olduğu, “Başarı Saygınlık Tanınma” alt boyutunda kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre; “Veli Öğrenci İlgisizliği” alt boyutunda ise erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha çok iş tatmini yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, 2013: 151-156).

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre; iş tatmini genel, ücret ve yönetim alt boyutlarının ortalamalarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüş, her 3 alt boyuttada bekarların iş tatmini ortalamalarının evlilerden yüksek olduğu görülmüştür (Şahin, 2013: 152). Aynı çalışmada elde edilen bulgulara göre yaş değişkeninin iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Şahin, 2013: 154).

Bir sonraki bölümde yapılan araştırmaya ilişkin yöntem kısmı ele alınmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı, Problemi ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin, örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde etkisi olup olmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır. “Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu araştırmanın temel problemi olarak belirlenmiştir.

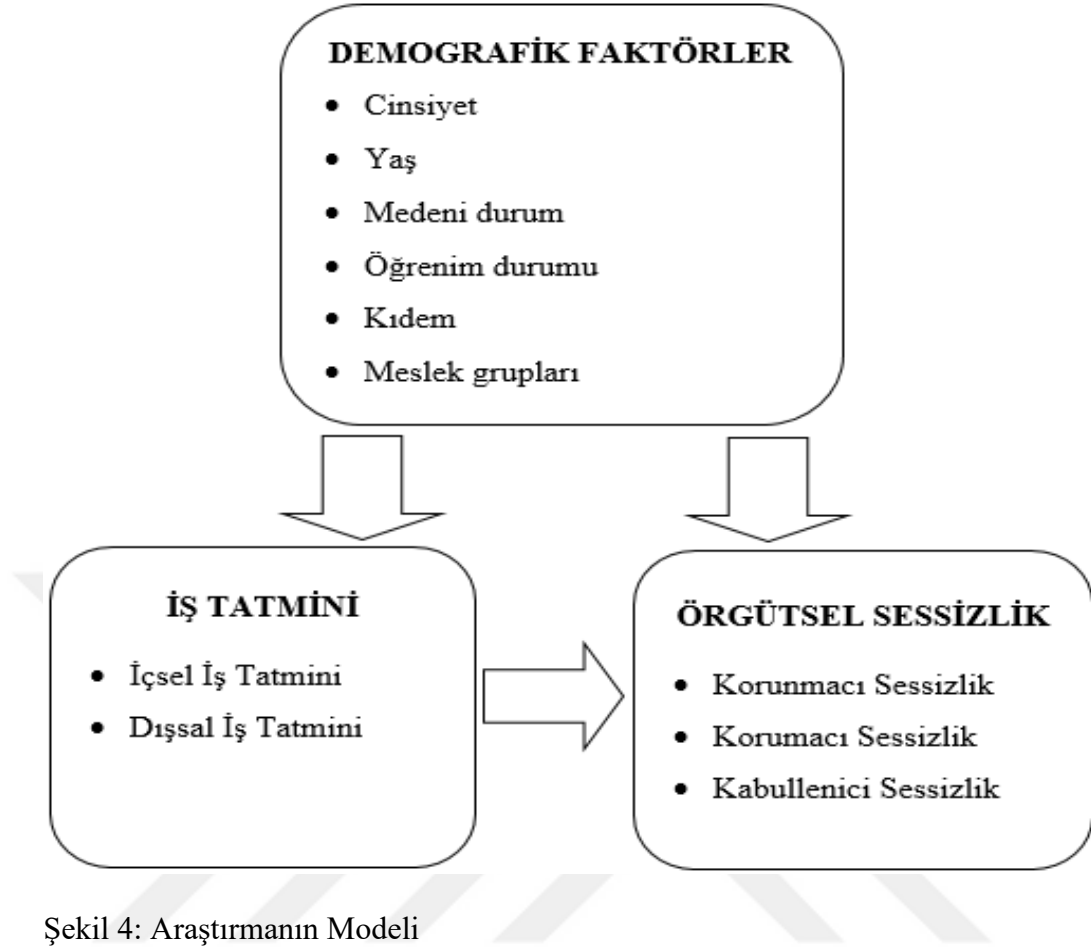
Bu çalışma nezdinde yapılan araştırma Artvin ilinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapılmıştır. Sağlık çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği, iş tatmini düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı ve iş tatmini düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeylerine etkisinin olup olmadığı araştırılmaktadır.

3.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın örneklemini oluşturan Artvin ilinde görev yapan sağlık çalışanlarına, Araştırma kapsamında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu ve kolaylı örnekleme yöntemi ile anketler doldurtulmuştur. Sağlık sektöründeki bireylerin yoğunluklarının anket doldurma isteklerine engel olması, başka çalışmalar için de anket doldurma taleplerinin varlığı sebebiyle oluşabilecek bıkkınlık, bu çalışmada araştırmanın anket toplama sürecine yönelik genel sınırlılıklar içerisinde değerlendirilebilir.

3.1.3. Araştırmanın Değişkenleri ve Araştırmanın Modeli

Araştırma; demografik faktörler, iş tatmini ve örgütsel sessizlik olmak üzere 3 farklı değişkeni içermektedir. Araştırmaya ilişkin model ise aşağıda şekil 4’deki gibi sunulmaktadır.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında 17 adet hipotez oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H4: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H5: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri kıdeme (çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.

H6: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H8: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H9: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H10: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H11: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri kıdeme (çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir.

H12: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H13: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H14: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemektedir.

H14a: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, savunmacı (Korunmacı) sessizlik düzeylerini etkilemektedir.

H14b: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, prososyal (Korumacı) sessizlik düzenlerini etkilemektedir.

H14c: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, kabullenici sessizlik düzeylerini etkilemektedir.

3.1.5. Örneklem Süreci

Araştırmanın ana kütlesini Artvin ilinde bulunan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı'nın resmi internet sayfasından temin edilen bilgiler ışığında 2022-2023 yıllarında Artvin de 8 devlet hastanesi, 14 aile sağlık merkezi, 34 sağlık ocağı, 114 sağlık evi ve 47 eczane bulunmaktadır. Bu sağlık kuruluşları bünyesinde görev yapan, toplam 1546 sağlık çalışanı bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden kartopu ve kolaylı örneklem yöntemi ile doldurtulan

anket sayısı 329'dur. Geri dönüş alınan anketlerden 26 tanesi değerlemeye uygun olmaması sebebiyle analiz sürecinde değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırmanın analiz sürecinde kullanılan anket sayısı toplam 303'tür.

3.1.6. Veri Toplama Aracı ve Analiz Yöntemi

Çalışma için kullanılan ve nicel bir araştırma yöntemi olan anket 3 ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi ve meslek grubu şeklinde 6 adet demografik bilgidir.

İkinci bölüm; sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerini belirlemek amacı ile oluşturulmuş ve bu bölümde iş tatminini ölçmek amacı ile Aslı Bektaş'ın (2012) Türkçeye uyarladığı 20 ifadeden oluşan Minnesota Tatmin Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Ölçek içsel ve dışsal iş tatmini şeklinde 2 boyuttan oluşmaktadır. İş tatmini ölçeği içerisinde bulunan 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20 numaralı ifadeler (12 ifade) içsel iş tatmini; 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19. ifadeler (8 ifade) ise dışsal iş tatmini ile ilgili ifadelerdir.

Üçüncü bölümde yer alan ifadeler sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemeye yönelik olup, bu kısımda Dyne, Ang ve Botero tarafından geliştirilen ve 2016 yılında Çakıcı ve Ballı tarafından uyarlanan 15 ifadeli örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olarak 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeği içerisinde bulunan 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 numaralı ifadeler korunmacı sessizlik boyutunu, 7, 8, 9, 10 ve 11. ifadeler savunmacı sessizlik boyutunu, 12, 13, 14 ve 15. ifadeler ise prososyal sessizlik boyutunu belirlemeye yöneliktir. Örneklemenin ifadeler katılım düzeyleri 5'li Likert tipi ölçek (1=Hiç katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum) ile değerlendirilmiştir.

Verilerin analiz edilmesinde IBM SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada değerlendirilen örneklemen demografik ve mesleki özellikleri betimleyici istatistiksel analizlerle (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma vb.) incelenmiştir. Hipotezleri test etmek amacıyla ise, T-testi, Anova, Korelasyon ve Regresyon Analizlerinden yararlanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR

4.1.1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

İş tatmini Ölçeğinin (İTÖ) Madde Skor Dağılımları, Madde Toplam Korelasyonları ve Cronbach'ın analizleri ile incelenmiştir. İş Tatmini ölçeği geçerliği Açıklayıcı Faktör Analizi ile değerlendirilmiş olup, İş tatmini ölçeği için faktör döndürmede Varimax Döndürme Yöntemi kullanılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KaiserMayer-Olkin (KMO) ve Barlett'in Küresellik testi ile test edilmiştir.

İş Tatmini ölçeğinin madde skor ortalamalarının $2,95 \pm 1,20$ ile $4,15 \pm 0,913$ aralığında değiştiği bulunmuştur. Araştırmada yer alan İş Tatmini Ölçeğinin Cronbach'ın α değeri 0,913 ($> 0,700$) olarak bulunmuştur. Ölçeğin Madde Toplam Korelasyon Katsayılarının tamamının pozitif olduğu, sorular arasında pozitif yönde anlamlılığın varlığının 0,370-0,709 aralığında değiştiği görülmüştür. İş tatmini ölçeğinin, toplam varyansın %62,139'unu açıkladığı, ölçüm aracının tek faktörden oluştuğu, maddeler için ortak varyans değerlerinin 0,338 ile 0,838 aralığında, döndürme sonrası (Varimax) faktör yük değerlerinin ise 0,414 ile 0,763 aralığında olduğu bulunmuştur. Ölçek KMO değeri 0.89, Barlett'in Küresellik Testi sonucu $\chi^2=3076,06$ $p<0,001$ olarak tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 4'teki gibidir.

4.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Testleri

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin (ÖSÖ); Madde Skor Dağılımları, Madde Toplam Korelasyonları ve Cronbach'ın analizleri ile incelenmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerliliği Açıklayıcı Faktör Analizi ile değerlendirilmiş olup, örgütsel verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) ve Barlett'in Küresellik Testi ile test edilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği Madde Skor ortalamalarının $2,45 \pm 1,214$ ile $3,98 \pm 2,446$ aralığında değiştiği görülmüştür. Araştırmada Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Cronbach'ın α değerinin 0,866 ($>0,700$) olduğu, ölçeğin 3 alt boyutundan biri olan korunmacı sessizlik alt boyutunun Cronbach'ın α değerinin 0,925, korumacı sessizlik alt boyutunun Cronbach'ın α değerinin 0,808, kabullenici sessizlik alt boyutunun Cronbach'ın α değerinin 0,882 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Madde Toplam Korelasyon Katsayılarının çoğunluğunun pozitif

olduğu, sorular arasında pozitif yönde anlamlılığın varlığının 0,029- 0,769 aralığında değıştiğı görülmüştür. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin, toplam varyansın %72,599' unu açıkladığı, ölçüm aracının 3 faktörden oluştuğı, maddeler için ortak varyans değerlerinin 0,312 ila 0,849 aralığında, döndürme sonrası (Varimax) faktör yük değerlerinin ise 0,548 ile 0,877 aralığında olduğı bulunmuştur. Ölçek KMO değeri 0.881, Barlett'in Küresellik Testi sonucu $\chi^2=3414,764$, $p<0,001$ olarak tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 5'deki gibidir.

Tablo 4: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Madde Skor Dağılımları

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin İfadeler	Ort.	SS.	Ortak Varyans	Faktör Yük Değeri
İfade 1	2,95	1,201	,601	,539
İfade 2	3,55	1,158	,670	,540
İfade 3	3,75	1,084	,661	,612
İfade 4	3,96	1,055	,599	,638
İfade 5	3,22	1,224	,591	,590
İfade 6	3,19	1,167	,630	,647
İfade 7	3,69	1,054	,338	,414
İfade 8	4,04	0,943	,570	,596
İfade 9	4,15	0,913	,606	,585
İfade 10	3,89	0,942	,657	,674
İfade 11	3,94	1,002	,745	,706
İfade 12	3,66	1,036	,672	,763
İfade 13	2,98	1,270	,664	,579
İfade 14	3,24	1,200	,609	,679
İfade 15	3,55	1,147	,562	,701
İfade 16	3,16	1,238	,487	,585
İfade 17	3,47	1,112	,552	,550
İfade 18	3,50	1,201	,838	,719
İfade 19	3,59	1,178	,776	,716
İfade 20	4,02	0,964	,599	,643

Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Madde Skor Dağılımları

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin İfadeler				
Korunmacı Sessizlik	Ort.	SS.	Ortak Varyans	Faktör Yük Değeri
İfade 1	2,55	1,280	,728	,739
İfade 2	2,45	1,214	,766	,807
İfade 3	2,51	1,294	,831	,806
İfade 4	2,52	1,278	,803	,816
İfade 5	2,52	1,327	,734	,798
İfade 6	2,61	1,349	,580	,743
Korunmacı Sessizlik				
İfade 7	3,87	1,233	,696	,767
İfade 8	3,85	1,210	,814	,836
İfade 9	3,93	1,191	,849	,877
İfade 10	3,92	1,142	,812	,844
İfade 11	3,98	2,446	,312	,548
Kabullenici Sessizlik				
İfade 12	2,95	1,313	,681	,697
İfade 13	2,66	1,330	,762	,747
İfade 14	2,79	1,280	,775	,741
İfade 15	2,69	1,351	,748	,768

4.1.3. Örneklemin Ölçeklere Göre Skor Dağılımları

Araştırmada değerlendirilen katılımcıların, Sağlık Çalışanları İçin İş Tatmini Ölçeği ortalamalarının $71,50 \pm 13,624$ (Min.=24,00-Maks. =100,00); Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam ortalamalarının $48,51 \pm 12,235$ (Min.=15,00-Maks. =80,00); Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Korunmacı Sessizlik alt boyut ortalamalarının $15,17 \pm 6,608$ (Min.=6,00-Maks. =30,00); Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Korunmacı Sessizlik alt boyut ortalamalarının $19,56 \pm 5,753$ (Min.=5,00-Maks. =60,00); Örgütsel Sessizlik Ölçeği- Kabullenici Sessizlik alt boyut ortalamalarının $11,08 \pm 4,535$ (Min.=4,00-Maks. =20,00) olduğu bulunmuştur. Bulgular Tablo 6'daki gibidir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Skor Dağılımları

	İş Tatmini	Örgütsel Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Ort.	71,500	45,810	15,170	19,560	11,080
SS.	13,624	12,235	6,608	5,753	4,535
Minimum	24	15	6	5	4
Maximum	100	80	30	60	20

Ort.=Ortalama, SS.= Standart Sapma,

4.2. DEMOGRAFİK VE MESLEKİ FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR

Yapılan araştırmada sağlık çalışanları üzerinde yapılan anket ile; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, çalışma süresi ve meslek grubu olmak üzere, bu 6 başlık ile çalışmaya katılan bireylerin demografik ve mesleki özelliklerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmaya dahil olan sağlık çalışanlarının demografik ve mesleki özellikleri Tablo 7 ve 8 ifade etmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Demografik Özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Erkek	160	52,8
	Kadın	143	47,2
Yaş	25 ve altı	96	31,7
	26–30 yaş	96	31,7
	31-35 yaş	38	12,5
	36–40 yaş	32	10,6
	41-45 yaş	19	6,30
	46 ve üzeri	22	7,30
Medeni Durum	Bekâr	175	57,80
	Evli	128	42,20

Tablo 8 de araştırmaya dahil olan sağlık çalışanlarının 42'sinin (%13,9) öğrenim durumunun yüksek okul, 187'sinin (%61,7) üniversite, 43'ünün (%14,2) yüksek lisans, 16'sının (%5,3) doktora ve 12'sinin (%4,0) diğer kategorisinde yer aldığı belirlenmiştir. Araştırmaya dahil olan sağlık çalışanlarının meslek gruplarının 26'sının (8,6) doktor,

115'inin (%38,0) hemşire, 57'sinin (18,8) sağlık memuru, 12'sinin (%4,0) laborant, 57'sinin (%18,8) idari memur ve 36'sinin (%11,9) diğer kategorisinde yer aldığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalışma süreleri incelendiğinde 50'sinin (%16,5) bir yıldan az çalışan olduğu, 121 'inin (39,9) 1-5 yıl arası çalıştığı, 70'inin (%23,1) 6-10 yıl arası çalıştığı, 37'sinin (12,2) 11-15 yıl arasında çalıştığı ve 25'inin (8,3) 16 yıl ve üzeri çalıştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Mesleki Özellikleri

		N	%
Öğrenim Durumu	Yüksek Okul	42	13,9
	Üniversite	187	61,7
	Yüksek Lisans	43	14,2
	Doktora	16	5,3
	Diğer (Lise, İlkokul, Ortaokul)	12	4,0
Meslek Grubu	Doktor	26	8,6
	Hemşire	115	38,0
	Sağlık Memuru	57	18,8
	Laborant	12	4,0
	İdari Memur	57	18,8
	Diğer (Eczacı, Tıbbi Sekreter, şoför, akademik, bilişim)	36	11,9
Çalışma Süresi	1 yıldan az	50	16,5
	1-5 yıl	121	39,9
	6-10 yıl	70	23,1
	11-15 yıl	37	12,2
	16 yıl ve üzeri	25	8,3

4.3. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

İlk 12 hipotez kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, öğrenim durumu, meslek grubu ve çalışma süresine göre İş Tatmini Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği skor ortalamaları karşılaştırılmıştır. Demografik özelliklerden cinsiyet ve medeni durum gibi ikili sınıflama yapılabilen unsurlar üzerinde bağımsız gruplar T testi analizi uygulanırken; yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, meslek grubu gibi 3 ve daha fazla sınıfa ayrılan değişkenler için tek yönlü ANOVA analizi uygulanmıştır. Sağlık çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel sessizlik skorları arasında bulunan ilişki Pearson Korelasyon analizi ile incelenmiştir. İş tatmini toplam skorlarının, örgütsel sessizlik alt boyutları skorlarına olan etkisi basit doğrusal regresyon analizleri ile incelemeye alınmıştır. Tüm analizlerde geçerli olan

anlamlılık seviyesinin $p < 0,05$ olduğu netleştirilmiştir. Elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı basıklık ve çarpıklık değerleri ile ($\pm 1,5$) kontrol edilmiştir.

4.3.1. ANOVA Testi ve T Testi Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında 12 adet hipotez test edilerek elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Elde edilen bulguların değerlendirilmesi hususunda T testi, Anova testi, ve Games Howell analizinden faydalanılmıştır.

Çalışmanın birinci hipotezi olan “H1: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezini etmek için yapılan bağımsız gruplar T testi sonucunda, araştırmaya dahil olan erkek sağlık çalışanlarının iş tatmini ortalamalarının, kadın sağlık çalışanlarının iş tatmini ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı seviyede olmadığı ($t=1,332$, $p=0,184$) tespit edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde **H1 hipotezi reddedilmiştir**. Analizden elde edilen bulgular tablo 9’deki gibidir.

Tablo 9: Cinsiyete Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları

	Erkek (n=143)		Kadın (n=160)		t	p
	Ort.	SS.	Ort.	SS.		
İTÖ	72,6	14,146	70,51	13,104	-1,332	0,184

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, t=Bağımsız Gruplar t testi.

“H2: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezinin ölçümü için yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizinden elde edilen sonuçlara göre İTÖ ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermediği ($F=1,260$ $p=0,281$) sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre **H2 hipotezi reddedilmiştir**. Yapılan analize ilişkin sonuçlar Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10: Yaş Gruplarına Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları

	Ort.	SS.	F	p
25 ve altı	72,26	13,618	1,260	0,281
26-30	70,88	14,712		
31-35	71,05	13,578		
36-40	69,38	11,356		
41-45	68,47	12,043		
46 ve üzeri	77,32	12,495		

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, F=Tek Yönlü ANOVA Analizi

“H3: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan Bağımsız Gruplar T Testine göre araştırma örnekleminde bekar katılımcıların iş tatmini ortalamalarının, evli katılımcıların iş tatmini ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği ($t=-,012$ $p=0,991$) sonucuna varılmıştır. Analiz sonucunda **H3 hipotezi reddedilmiştir**. Analiz sonucuna ilişkin bulgular Tablo 11’deki gibidir.

Tablo 11: Medeni Duruma Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları

	Bekar (n=175)		Evli (n=128)		t	p
	Ort.	SS.	Ort.	SS.		
İTÖ	71,50	14,361	71,48	12,6	-0,012	0,991

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, t=Bağımsız Gruplar t testi.

“H4: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi sonucuna göre iş tatmini ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu ($F=3,327$ $p=0,011$) sonucuna varılmıştır. Analiz sonucunda **H4 hipotezi kabul edilmiştir**. Analiz sonucunda bulunan değerler Tablo 12’deki gibidir.

Hangi gruplar arasında anlamlı değişme olduğunu görmek için Games-Howell testi yapılmış ve yüksekokul ile diğer (lise, ilkokul, ortaokul) arasında, üniversite ile diğer (lise, ilkokul, ortaokul) arasında, yüksek lisans ile diğer (lise, ilkokul, ortaokul) arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. ($\text{sig-}p<0,05$). Analiz sonucunda bulunan değerler Tablo 13’deki gibidir.

Tablo 12: Eğitim Seviyesine Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları

	Yüksek Okul (n=42)		Üniversite (n=187)		Yüksek Lisans (n=43)		Doktora (n=16)		Lise, İlköğretim(n=15)			
	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	F	p
İTÖ	69,86	12,278	71,22	13,603	69,49	14,104	73,50	14,819	83,13	10,035	3,327	0,011

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, , F=Tek Yönlü ANOVA Analizi

Tablo 13: Gruplar Arası Farklılıkları Gösteren Games-Howell Analizi Sonuçları

GAMES- HOWELL ANALİZİ		
Öğrenim Durumu	Öğrenim Durumu	p
Yüksekokul	Üniversite	,969
	Yüksek lisans	1,000
	Doktora	,903
	Diğer (lise, ilkokul, ortaokul)	,002
Üniversite	Yüksekokul	,969
	Yüksek lisans	,949
	Doktora	,974
	Diğer (lise, ilkokul, ortaokul)	,003
Yüksek lisans	Yüksekokul	1,000
	Üniversite	,949
	Doktora	,880
	Diğer (lise, ilkokul, ortaokul)	,002
Doktora	Yüksekokul	,903
	Üniversite	,974
	Yüksek lisans	,880
	Diğer (lise, ilkokul, ortaokul)	,237
Diğer (lise, ilkokul, ortaokul)	Yüksekokul	,002
	Üniversite	,003
	Yüksek lisans	,002
	Doktora	,237

“H5: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek amacıyla yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizi sonucuna göre iş tatmini ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı (F=0,904 p=0,462) sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda **H5 hipotezi reddedilmiştir**. Elde edilen bulgular Tablo 14’deki gibidir.

Tablo 14: Çalışma Sürelerine Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları

	1 yıldan az (n=50)		1-5 yıl (n=121)		6-10 yıl (n=70)		11- 15 yıl (n=37)		16 yıl ve üzeri (n=25)		F	p
	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.		
İTÖ	72,38	15,015	70,15	14,778	72,63	11,099	70,32	11,151	74,80	16,646	0,904	0,462

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, , F=Tek Yönlü ANOVA Analizi

“H6: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek amacı ile yapılan tek yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre iş tatmini ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı (F=1,233 p=0,293) sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda **H6 hipotezi reddedilmiştir**. Elde edilen bulgular Tablo 15’deki gibidir.

Tablo 15: Meslek Gruplarına Göre Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Ölçeği Skor Ortalamaları

	Doktor (n=26)		Hemşire (n=115)		Sağlık Memuru (n=57)		Laborant (n=12)		İdari Memur (n=57)		Diğer (n=36)		F	p
	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.		
İTÖ	74,58	14,145	71,17	12,266	70,11	13,968	73,33	12,048	13,981	1,852	75,17	16,293	1,233	0,293

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, , F=Tek Yönlü ANOVA Analizi

“H7: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek için yapılan Bağımsız Gruplar T Testine göre erkek ve kadın sağlık çalışanlarının ÖSÖ Toplam, ÖSÖ-Korunmacı, ÖSÖ-Korumacı ve ÖSÖ-Kabullenici ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı seviyede bir fark (sırasıyla p=0,750 p=0,958 p=0,854 p=0,485) bulunamamıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre **H7 hipotezi reddedilmiştir**. Elde edilen bulgular Tablo 16’daki gibidir.

Tablo 16: Cinsiyete Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Skor Ortalamaları

	Erkek (n=143)		Kadın (n=160)		t	p
	Ort.	SS.	Ort.	SS.		
ÖSÖ Toplam	46,05	12,436	45,60	12,087	-,318	0,750
ÖSÖ-Korunmacı Sessizlik	15,15	6,831	15,19	6,423	0,052	0,958
ÖSÖ-Korunmacı Sessizlik	19,62	6,188	19,50	5,354	-0,183	0,854
ÖSÖ-Kabullenici Sessizlik	11,27	4,648	10,91	4,439	-0,702	0,485

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, t=Bağımsız Gruplar t testi.

“H8: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek için yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizine göre ÖSÖ Toplam ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermediği ($F=1,488$, $p=0,194$) bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutları olan Korunmacı ($p=0,329$), Korunmacı ($p=0,072$) ve Kabullenici ($p=0,199$) boyutlarının yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre **H8 hipotezi reddedilmiştir**. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 17’ deki gibidir.

Tablo 17: Yaş Gruplarına Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Skor Ortalamaları

	25 ve altı (n=96)		26-30 yaş (n=96)		31-35 yaş (n=38)		36-40 yaş (n=32)		41-45 yaş (n=19)		46 ve üzeri (n=22)		F	p
	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.		
ÖSÖ Toplam	45,45	12,894	47,26	11,390	42,53	13,201	43,47	10,255	46,63	10,264	49,45	14,441	1,488	0,194
ÖSÖ-Korunmacı	15,73	6,325	15,58	6,553	14,11	7,184	13,09	5,844	14,79	6,451	16,18	7,974	1,161	0,329
ÖSÖ-Korunmacı	18,55	5,653	19,90	4,960	18,42	6,070	20,47	4,951	21,32	3,092	21,59	9,748	2,049	0,072
ÖSÖ-Kabullenici	11,17	4,481	11,78	4,491	10,00	4,667	9,91	4,679	10,53	3,878	11,68	4,795	0,471	0,199

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, F=Tek Yönlü ANOVA Analizi

“H9: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek için yapılan Bağımsız Gruplar T Testine göre araştırmada değerlendirilen sağlık çalışanlarının ÖSÖ Toplam, ÖSÖ-Korunmacı sessizlik, ÖSÖ- korumacı ve ÖSÖ- kabullenici sessizlik alt boyut ortalamalarının (sırası ile; $p=0,438$, $p=0,447$, $p=0,602$, $p=0,079$) istatistiksel açıdan anlamlı seviyede farklılığa sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre **H9 hipotezi reddedilmiştir**. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 18’deki gibidir.

Tablo 18: Medeni Duruma Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Skor Ortalamaları

	Bekar (n=175)		Evli (n=128)			
	Ort.	SS.	Ort.	SS.	t	p
ÖSÖ Toplam	46,27	12,593	45,18	11,746	-0,777	0,438
ÖSÖ-Korunmacı	15,41	6,651	14,86	6,561	-0,712	0,477
ÖSÖ-Korumacı	19,41	5,275	19,77	6,365	0,522	0,602
ÖSÖ-Kabullenici	11,46	4,749	10,55	4,188	-1,761	0,079

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, t=Bağımsız Gruplar t testi.

“H10: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek için yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizine göre ÖSÖ Toplam ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermediği ($F=0,232$, $p=0,920$) bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutları olan Korunmacı sessizlik ($p=0,626$), Korumacı sessizlik ($p=0,901$) ve Kabullenici sessizlik ($p=0,989$) boyutları analiz sonuçları incelendiğinde meslek gruplarına göre örgütsel sessizlik ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre **H10 hipotezi reddedilmiştir**. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 19’deki gibidir.

“H11: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri kıdeme (çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir” hipotezini test etmek için yapılan Tek Yönlü ANOVA Analizine göre ÖSÖ Toplam ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı derecede farklılık göstermediği ($F=0,393$ $p=0,814$) bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel sessizlik alt boyutları olan Korunmacı ($p=0,973$), Korumacı ($p=0,352$) ve Kabullenici ($p=0,916$) sessizlik boyutlarının çalışma sürelerine göre, istatistiksel açıdan anlamlı derecede farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre **H11 hipotezi reddedilmiştir**. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 20’deki gibidir.

Tablo 19: Öğrenim Durumlarına Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Skor Ortalamaları

	Yüksek Okul (n=42)		Üniversite (n=187)		Yüksek Lisans (n=43)		Doktora (n=16)		Lise, İlköğretim (n=15)		F	p
	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.		
ÖSÖ Toplam	45,69	12,485	45,88	11,884	45,07	13,788	48,31	11,205	44,80	13,460	,232	,920
ÖSÖ Korunmacı	15,93	6,795	15,25	6,392	14,09	7,276	16,31	7,640	14,07	5,849	,651	,626
ÖSÖ Korumacı	18,86	5,178	19,58	6,060	19,86	5,134	20,38	5,110	19,53	6,174	,264	,901
ÖSÖ Kabullenici	10,90	4,455	11,05	4,404	11,12	5,015	11,63	5,084	11,20	4,931	,077	,989

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, , F=Tek Yönlü ANOVA Analizi

Tablo 20: Görev Yapma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Skor Ortalamaları

	1 yıldan az (n=50)		1-5 yıl (n=121)		6-10 yıl (n=70)		11-15 yıl (n=37)		16 yıl ve üzeri (n=25)		F	p
	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.		
ÖSÖ Toplam	46,18	10,971	45,01	12,676	45,83	13,562	47,84	10,574	45,92	11,317	0,393	0,814
ÖSÖ-Korunmacı	15,28	6,286	15,08	6,337	15,19	7,143	15,73	6,830	14,56	7,095	0,127	0,973
ÖSÖ-Korumacı	19,50	4,782	19,05	5,718	19,30	5,221	21,00	8,069	20,72	4,920	1,110	0,352
ÖSÖ-Kabullenici	11,40	4,580	10,88	4,445	11,34	4,818	11,11	4,402	10,64	4,536	0,916	0,916

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, F=Tek Yönlü ANOVA Analizi

“H12: Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir.” hipotezini test etmek için yapılan tek yönlü ANOVA analizine göre sağlık çalışanlarının ÖSÖ-Toplam ortalamalarının, ÖSÖ-Korunmacı sessizlik alt boyutu, ÖSÖ-korumacı sessizlik alt boyutu ve ÖSÖ- kabullenici sessizlik alt boyutu ortalamalarının (sırası ile; $p=0,212$, $p=0,342$, $p=0,356$, $p=0,335$) istatistiksel açıdan anlamlı seviyede farklılığa sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre **H12 hipotezi reddedilmiştir**. Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 21’deki gibidir.

Tablo 21: Meslek Gruplarına Göre Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Skor Ortalamaları

	Doktor (n=26)		Hemşire (n=115)		Sağlık Memuru (n=57)		Laborant (n=12)		İdari Memur (n=57)		Diğer (n=36)			
	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	F	p
ÖSÖ Toplam	42,50	14,120	46,05	11,233	47,11	12,289	51,92	14,113	45,86	11,437	43,28	13,936	1,434	0,212
ÖSÖ Korunmacı	12,96	6,767	15,66	6,136	15,95	6,960	16,17	6,847	14,91	6,534	14,08	7,338	1,135	0,342
ÖSÖ Korunmacı	19,77	6,501	19,10	5,299	19,86	4,926	23,00	12,454	19,68	4,725	19,03	5,955	1,109	0,356
ÖSÖ Kabullenici	9,77	4,861	11,29	4,129	11,30	4,567	12,75	4,454	11,26	4,708	10,17	5,163	1,147	0,335

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, , F=Tek Yönlü ANOVA Analizi

4.3.2. Korelasyon Analizi Sonuçları

“H13: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini test etmek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Yapılan analize göre; örneklemin İş Tatmini Toplam skorları ile ÖSÖ-Toplam ($r=-0,036$, $p<0,536$), ÖSÖ- kabullenici sessizlik ($r=0,005$, $p<0,930$) ve ÖSÖ- korunmacı sessizlik ($r=-0,046$, $p<0,429$) skorları arasında **anlamlı bir ilişki olmadığı** bulgusuna ulaşılmıştır.

Ancak örneklemin İş Tatmini Toplam skorları ile ÖSÖ-Korunmacı sessizlik skorları arasında zayıf seviyede anlamlı bir ilişkinin ($r=0,124$, $p<0,031$) bulunduğu görülmüştür. İş Tatmini İçsel Tatmin skorları ile ÖSÖ-korunmacı skorları arasında zayıf düzeyde **anlamlı bir ilişki olduğu** ($r=0,196^{**}$, $p<0,001$) bulgusuna ulaşılmıştır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistik açıdan zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç ışığında **H13 hipotezi kabul edilmiştir**. Elde edilen analiz sonucuna ilişkin bulgular tablo 22’deki gibidir.

Tablo 22: İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Dair Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7
1-İTÖ Toplam	r	-						
	p	-						
2-ÖSÖ Toplam	r	0,036						
	p	0,536						
3-ÖSÖ-Korunmacı	r	-0,046	0,792**					
	p	0,429	<0,001					
4-ÖSÖ-Korumacı	r	0,124*	0,573**	0,038				
	p	0,031	<0,001	0,511				
5-ÖSÖ-Kabullenici	r	0,005	0,816**	0,632**	0,222**			
	p	0,930	<0,001	<0,001	<0,001			
6-İTÖ-İçsel Tatmin	r	0,941**	0,073	-0,034	0,196**	-0,001		
	p	<0,001	0,202	0,555	<0,001	0,993		
7-İTÖ-Dışsal Tatmin	r	0,913**	-0,016	-0,052	0,018	0,011	0,722**	-
	p	<0,001	0,787	0,364	0,751	0,849	<0,001	-

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Ort.=Ortalama, SS.=Standart Sapma, r=Pearson Korelasyon Analizi

4.3.3. Regresyon Analizi Sonuçları

Aşağıda ifade edilen H14, H14a, H14b, H14c hipotezlerini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonuçları; Tablo 23, Tablo 24, Tablo 25’de gösterilmektedir.

H14: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemektedir.

H14a: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, savunmacı (Korunmacı) sessizlik düzeylerini etkilemektedir.

H14b: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, prososyal (Korumacı) sessizlik düzenlerini etkilemektedir.

H14c: Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, kabullenici sessizlik düzeylerini etkilemektedir.

Tablo 23: İş Tatmin Düzeyinin Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	95,0% GA	
	B	SH	Beta			AL	ÜL
Korunmacı Sessizlik	16,756	2,032		8,244	0,000	12,756	20,755
İş Tatmini	-0,022	0,028	-0,046	-0,792	0,429	-0,077	0,033

R²=0,002, F=0,627, p=0,429 SH=Standart Hata, AL=Alt Limit, ÜL=Üst Limit, GA=Güven Aralığı

Tablo 23’de sunulan istatistik verilerden de anlaşıldığı üzere sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin, korunmacı sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı ve modelin istatistiksel açıdan anlamsız olduğu (F=0,627, p=0,429) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 24: İş Tatmin Düzeyinin Korumacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	95,0% GA	
	B	SH	Beta			AL	ÜL
Korunmacı Sessizlik	15,806	1,758		8,992	0,000	12,347	19,265
İş Tatmini	,052	,024	,124	2,173	0,031	0,005	0,100

R²=0,015, F=4,720, p=0,031 SH=Standart Hata, AL=Alt Limit, ÜL=Üst Limit, GA=Güven Aralığı

Tablo 24’de sunulan istatistik verilerden de anlaşıldığı üzere sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, korunmacı sessizlikteki değişkenliğin %1,5’ini açıklamaktadır ve modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu (F=4,720 p=0,031) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 25: İş Tatmin Düzeyinin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	95,0% GA	
	B	SH	Beta			AL	ÜL
Kabullenici Sessizlik	10,959	1,396		7,848	0,000	8,211	13,707
İş Tatmini	0,002	0,019	0,005	0,088	0,930	-0,036	0,039

R²=0,001, F=0,008, p=0,930 SH=Standart Hata, AL=Alt Limit, ÜL=Üst Limit, GA=Güven Aralığı

Tablo 25’de sunulan istatistik verilerden de anlaşıldığı üzere sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin, kabullenici sessizlik üzerinde bir etkisinin olmadığı ve modelin istatistiksel açıdan anlamsız olduğu (F=0,008, p=0,930) sonucuna ulaşılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre H14a ve H14c hipotezleri reddedilmiş, H14b hipotezi ise kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre H14 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırma bünyesinde, demografik unsurlar ve alt boyutları ile ilgili 17 adet hipotez ileri sürülmüş olup hipotezler ve sonuçları Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26: Hipotez Testleri Ret Kabul Tablosu

H 1	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	RED
H 2	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H 3	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H 4	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	KABUL
H 5	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri kıdeme (çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir	RED
H 6	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H 7	Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	RED
H 8	Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H 9	Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H 10	Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H 11	Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri kıdeme (çalışma süresi) göre farklılık göstermektedir	RED
H 12	Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri meslek gruplarına göre farklılık göstermektedir.	RED
H 13	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H 14	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemektedir.	KİSMİ KABUL
H 14a	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, savunmacı (Korunmacı) sessizlik düzeylerini etkilemektedir.	RED
H 14b	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, prososyal (Korumacı) sessizlik düzeylerini etkilemektedir.	KABUL
H 14c	Sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri, kabullenici sessizlik düzeylerini etkilemektedir.	RED

SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı Artvin ilinde görev yapan sağlık çalışanlarının algıları doğrultusunda iş tatmini ve örgütsel sessizlik ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında 17 hipotez oluşturulmuş ve bu hipotezler bağlamında analizler yapılmıştır. Araştırma bünyesinde yapılan analiz sonuçları aşağıdaki gibidir.

Öncelikle, birinci hipotez bağlamında, katılımcıların iş tatmini düzeylerinin, cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Çalışmada elde edilen bu sonuç beklentiye uygun değildir. Literatürde, cinsiyet faktörünün iş tatminini etkilediğine ve etkilemediğine ilişkin çeşitli araştırma sonuçlarının varlığı söz konusudur. Ordu ilinde görev yapan 367 öğretmenle yürütülen bir araştırma sonucu, cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin iş tatmini ortalamalarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 17). Elazığ'da bulunan eğitim çalışanları ile yürütülen başka bir çalışmaya göre ise okul yöneticilerinin iş tatmini algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmışlardır (Demirtaş ve Nacar, 2018: 18). Literatürde, araştırma bulgularımızı desteklemeyen çeşitli çalışmalar da söz konusudur. 2014-2015 yılları arasında, Ankarada devlet okullarında görev yapan 517 öğretmenle yürütülen araştırmada, iş tatmini düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışma sonucuna göre, erkek katılımcıların iş tatmini düzeylerinin, kadın katılımcılardan daha yüksek olduğu görülmüştür. İş tatmini ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermesi birçok nedenle ilişkilendirilebilir. Bu nedenleri; mesleki farklılıklar, mesleğin doğasının cinsiyete özgü olması, iş ortamı, idarecilerin tutumu ya da iş dışı faktörlerin işe yansması gibi çeşitli başlıklar altında ele almak mümkün gözükmektedir (Büyükgöze ve Özdemir, 2017: 316-318). Türkiye'de kamu sağlık çalışanlarından oluşan 416 sağlık çalışanı ile yürütülen çalışmada, bireylerin iş tatmini seviyelerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğunu ifade edilmektedir. Araştırma bulgusuna göre erkeklerin iş tatmini ortalamaları kadınlardan daha yüksektir (Leblebici ve Mutlu, 2014: 57).

Çalışmamız kapsamında test edilen ikinci hipotez, sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin, yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre, katılımcıların iş tatmini düzeyleri, yaş değişkeni açısından, anlamlı bir farklılığa sahip değildir. Çalışmada elde edilen bu sonuç beklentiye uygun değildir. Yaşça büyük olanların küçük olanlara göre iş tatmini düzeylerinin daha yüksek

çıkması temel beklentiyi ifade etmektedir. Literatürde, yaş faktörünün iş tatminini etkilediğine ve etkilemediğine ilişkin çeşitli araştırma sonuçlarının varlığı söz konusudur. Ordu ilinde görev yapan 367 öğretmenle yürütülen araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin yaş değişkeninin, iş tatmini ortalamalarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 17). Literatürde yer alan ve araştırma bulgularını desteklemeyen çalışmalar da mevcuttur. Rehber öğretmenler üzerinden yürütülen bir çalışmada, 21 ve 25 yaş aralığında olan rehber öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin, diğer yaş aralığındaki öğretmenlerle kıyasla daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Cirhinlioğlu ve Demir, 2017: 1693). İstanbul’da bir kamu kurumunda 171 kişi ile yürütülen başka bir araştırmada ise çalışanların iş tatmini düzeyi ortalamalarının, yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadığını test edilmiştir. Araştırma sonucunda “40 yaş ve üzeri” grubun iş tatmin düzeyinin, hem “30-40” yaş aralığındaki çalışanlardan hem de “23-30” yaş aralığındaki çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür (Aktaş ve Şimşek, 2015: 223). Ankaradaki inşaat şirketlerinde çalışan 379 çalışanın, yaş grupları açısından, içsel ve dışsal tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmektedir (Özüpek, 2019: 79). Türkiye’de kamu sağlık çalışanlarından oluşan 416 sağlık çalışanı ile yürütülen araştırmada, bireylerin iş tatmini seviyelerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu ifade edilmiştir. Çalışma sonucunda, 31-35 yaş arası çalışanların diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek iş tatmini ortalamasına sahip oldukları görülmüştür (Leblebici ve Mutlu, 2014: 57).

Bu çalışma kapsamında test edilen üçüncü hipotez, katılımcıların iş tatmini düzeylerinin medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre, katılımcıların iş tatmini düzeyleri, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip değildir. Çalışma kapsamında elde edilen bu sonuç beklentiler ile uygunluk göstermemektedir. Evli olanların iş tatmini düzeylerinin bekar olanlara göre yüksek olması çalışmanın temel beklentisini ifade etmektedir. Literatürde, çalışma bulgularımız ile benzerlik ve farklılık içeren çalışma bulguları mevcuttur. Ordu ilinde görev yapan 367 öğretmenle yürütülen araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin medeni durum değişkeninin, iş tatmini ortalamalarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009: 17). Türkiye’de kamu sağlık çalışanlarından oluşan 416 sağlık çalışanı ile yürütülen araştırmada, bireylerin iş tatmini seviyelerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre, evli çalışanların iş tatmini ortalamaları

(2,93) bekarlardan (2,71) daha yüksektir (Leblebici ve Mutlu, 2014: 58). Ankara ve Çankırı illerinde kamu ve özel banka çalışanı 138 kişi ile yürütülen araştırmada, iş tatmini ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından, bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve evli çalışanların; iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ortalamalarının bekarlardan yüksek olduğu görülmüştür (Yılmaz, Çetinel ve Uysal, 2016: 89).

Bu çalışma kapsamında test edilen dördüncü hipotez, sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların iş tatmini düzeyleri öğrenim durumları açısından anlamlı bir farklılık içermektedir. Çalışma kapsamında elde edilen bu sonuç beklentiler ile uygunluk göstermektedir. Literatürde, iş tatmininin, öğrenim durumu değişkeni açısından farklılık gösterdiğine ilişkin çeşitli araştırma bulguları yer almaktadır. Ankara ilindeki inşaat şirketlerinde çalışan 379 kişi ile yürütülen araştırmada, çalışanların iş tatmini düzeylerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre, ilköğretim seviyesindeki bireyler, iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri açısından, lise mezunu ve lisans mezunlarına göre daha düşük seviyededirler. Lisans mezunları ise iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeyleri açısından, ilkokul ve lise mezunlarına göre en yüksek ortalamaya sahiptirler (Özüpek, 2019: 79). İstanbul'da bir kamu kurumunda 171 kişi ile yürütülen bir araştırmada, çalışanların iş tatmini düzeyi ortalamalarının, eğitim seviyeleri açısından bir farklılığa sahip olup olmadığı test edilmiştir. Araştırma sonucunda, doktoralı çalışanların lisans ve yüksek lisans derecesine sahip olanlardan; lisans derecesine sahip çalışanların ise yüksek lisans derecesine sahip olanlardan daha yüksek bir iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür (Aktaş ve Şimşek, 2015: 224).

Çalışmamız kapsamında test edilen beşinci hipotez, sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin kıdeme (çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre, katılımcıların iş tatmini düzeyleri, kıdem değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışma kapsamında elde edilen bu sonuç beklentiler ile uygunluk göstermemektedir. Daha kıdemli çalışanların daha yüksek bir iş tatmini düzeyine sahip olması araştırmanın temel beklentisini ifade etmektedir. Literatürde, çalışma bulgularımız ile benzerlik içeren çeşitli çalışma bulguları mevcuttur. Elazığ'da eğitim çalışanlarıyla yürütülen bir araştırmada, katılımcıların statülerinin, iş tatmini ortalamalarında bir farklılık oluşturup oluşturmadığını test edilmiş ve bir farklılık

olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Literatürde araştırma bulgularımızı desteklemeyen çalışma sonuçları da mevcuttur. Ankara ilindeki inşaat şirketlerinde çalışan 379 kişi ile yürütülen araştırmada, çalışma süresi 21 yıldan fazla olan çalışanların; iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinin tüm diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak en az çalışma süresine sahip olan 0-5 yıl arası çalışanların ise, 21 yıldan fazla çalışanlar hariç, diğer tüm yaş gruplarına kıyasla; iş tatmini, dışsal tatmin ve içsel tatmin düzeylerinde daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmüştür (Özüpek, 2019: 82). 2014-2015 yılları arasında, Ankarada devlet okullarında görev yapan 517 öğretmenle yürütülen araştırmada, kıdem değişkeni açısından iş tatmini ortalamalarının anlamlı bir biçimde farklılık gösterdiği ifade edilmektedir. Kıdemi 20 yıl ve üzeri olan katılımcıların, iş tatmini düzeylerinin, kıdemi 20 yılın altında olan katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Büyükgöze ve Özdemir, 2017: 320).

Çalışmamız kapsamında test edilen altıncı hipotez, sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeylerinin meslek gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre, katılımcıların iş tatmini düzeylerinde, meslek grupları açısından, anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bu sonuç beklentiler ile uygunluk göstermemektedir. Statü ve ücret olarak daha üst düzeydeki meslek gruplarında yer alan çalışanların iş tatmini düzeylerinin yüksek olması çalışmanın temel beklentisini ifade etmektedir. Literatürde, iş tatmininin, meslek gruplarına göre farklılık gösterdiğine ve göstermediğine ilişkin çeşitli araştırma bulguları yer almaktadır. Elazığ’da eğitim çalışanları ile yürütülen bir araştırmada, branş değişkenine göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin, iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve branş değişkenine göre iş tatmini düzeylerinde, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık olmadığı görülmüştür (Demirtaş ve Nacar, 2018: 19). Türkiye’de kamu sağlık çalışanlarından oluşan 416 sağlık çalışanı ile yürütülen araştırmada, bireylerin iş tatmini seviyelerinin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılığa sahip olduğu ifade edilmektedir. Sağlık teknikerleri meslek grupları içerisinde en düşük ortalamaya sahip olarak bulunmuştur (Leblebici ve Mutlu, 2014: 57). Ankara ve Çankırı illerinde kamu ve özel banka çalışanı 138 kişi ile yürütülen araştırmada, iş tatmini ortalamalarının unvan değişkeni açısından, bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve yönetici personelin iş tatmini, içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmini ortalamalarının yönetici olmayanlardan yüksek olduğu görülmüştür (Yılmaz, Çetinel ve Uysal, 2016: 89).

Çalışmamız kapsamında test edilen yedinci hipotez, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre, sağlık personellerinin örgütsel sessizlik düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışma kapsamında elde edilen bu sonuç beklentiler ile uygunluk göstermemektedir. Cinsiyete özgü olarak toplumsal beklentilerin şekillendiği ve bireyler üzerinde baskı yarattığı bir dünya da farklı cinsiyetlerdeki çalışanların, çeşitli nedenlerle sessizlik davranışı göstermeleri ve bunun örgütten örgüte, meslekten mesleğe farklılık göstermesi oldukça makul bir beklentiye ifade etmektedir. Literatürde, örgütsel sessizlik düzeylerinin, cinsiyete göre farklılık göstermediğine ilişkin araştırma bulguları yer almaktadır. Elazığdaki ilköğretim okullarında görev yapan 661 öğretmen üzerinde yürütülen çalışmada katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı gözlemlenmiştir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 168-170). İstanbul Maltepede 292 branş öğretmeni ile yürütülen bir araştırmada ise öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür (Gökçe, 2013: 51).

Bu çalışma kapsamında test edilen sekizinci hipotez, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre, araştırmaya katılan sağlık personellerinin örgütsel sessizlik düzeyleri, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışma kapsamında elde edilen bu sonuç beklentiler ile uygunluk göstermemektedir. Çalışma hayatının çeşitli aşamalarında bulunan bireylerin, örgütsel sessizlik düzeyleri açısından farklı davranışlar sergilemesi araştırmanın temel beklentisini ifade etmektedir. Literatürde, örgütsel sessizlik düzeylerinin, yaş değişkenine göre farklılık göstermediğine ilişkin araştırma bulguları yer almaktadır. İstanbul ve Aydın Kuşadasında faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bireylerle yürütülen araştırmada, katılımcıların yaşları ve örgütsel sessizlik ilişkilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Yarmacı, 2018: 124). İstanbul Maltepede 292 branş öğretmen ile yürütülen bir araştırmada ise öğretmenlerin yaş değişkeni açısından örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Gökçe, 2013: 51).

Bu araştırma kapsamında test edilen dokuzuncu hipotez, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre, araştırmada değerlendirilen sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışma kapsamında elde edilen bu sonuç beklentiler ile uygunluk göstermemektedir. Literatürde, örgütsel sessizlik düzeylerinin, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediğine ilişkin araştırma bulguları yer almaktadır. İstanbul Maltepede 292 branş öğretmeni ile yürütülen bir araştırmada öğretmenlerin medeni durum değişkeni açısından örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarında anlamlı bir farklılığın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Gökçe, 2013: 51).

Bu araştırma kapsamında test edilen onuncu hipotez, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışma kapsamında elde edilen bu sonuç beklentiler ile uygunluk göstermemektedir. Literatürde, örgütsel sessizlik düzeylerinin, öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiğine ve göstermediğine ilişkin çeşitli araştırma bulguları yer almaktadır. Araştırma sonuçlarımızı desteklemeyen bazı çalışmalar aşağıdaki gibidir.

Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat şirketlerinde çalışan 379 çalışan ile yürütülen araştırmada, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarının eğitim düzeylerine göre bir farklılığa sahip olduğunu, eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin düştüğünü belirtilmektedir (Özüpek, 2019: 79). İstanbul’da bir kamu kurumunda 171 kişi ile yürütülen bir araştırmada, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarının, eğitim seviyeleri açısından bir farklılığa sahip olup olmadığını test edilmiştir. Analiz sonucunda kabullenic ve korunmacı sessizlik düzeyi ortalamalarının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı, korunmacı sessizlik ortalamalarının ise farklılaştığı görülmüştür. Eğitim düzeyi arttıkça korunmacı sessizlik ortalamalarının da arttığı görülmüştür (Aktaş ve Şimşek, 2015: 224).

Çalışmamız kapsamında test edilen on birinci hipotez, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin kıdeme (çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri, kıdem (çalışma süresi) değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip değildir. Çalışma kapsamında elde edilen bu sonuç beklentiler ile uygunluk göstermemektedir.

Literatürde, örgütsel sessizlik düzeylerinin, kıdem değişkenine göre farklılık göstermediğine ilişkin araştırma bulguları yer almaktadır. Elazığ'da eğitim çalışanları ile yürütülen bir araştırmada, katılımcıların bulundukları statünün, örgütsel sessizlik algılamaları ortalamalarında bir fark oluşturup oluşturmadığına bakılmış, bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür (Demirtaş ve Nacar, 2018: 17). Ankara ilinde faaliyet gösteren inşaat şirketlerinde çalışan 379 çalışan ile yürütülen araştırmada, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarının çalışma sürelerine göre bir farklılığa sahip olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışma süresi 16-20 yıl arası olan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri, daha az süre çalışanlara göre ve 20 yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksektir. Örgütsel sessizlik düzeyleri açısından en düşük ortalamaya sahip grup ise 0-5 yıl arası çalışanlardır (Özüpek, 2019: 82). Sivas ilinde kamu ve özel sektördeki 600 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada katılımcıların örgütsel sessizlik algılamalarının çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmış, ANOVA testi sonuçlarına göre katılımcıların örgütsel sessizlik ve çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır (Özdemir ve Uğur, 2013: 273).

Bunun yanında araştırma sonuçlarımızı desteklemeyen çalışmalar da mevcuttur. İstanbul ve Aydın Kuşadasında faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlarla yürütülen araştırmada, çalışma süreleri arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin de arttığını ifade edilmektedir. 11 yıldan fazla çalışan bireylerin, daha az süreli çalışan bireylere göre örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir (Yarmacı, 2018: 128).

Çalışmamız kapsamında test edilen on ikinci hipotez, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin meslek gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğidir. Bu hipotez bağlamında yapılan analiz sonucuna göre, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyleri, meslek grubu değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip değildir. Çalışma kapsamında elde edilen bu sonuç beklentiler ile uygunluk göstermemektedir. Literatürde, örgütsel sessizlik düzeylerinin, meslek gruplarına göre farklılık göstermediğine ilişkin araştırma bulguları yer almaktadır. Araştırma bulgularımız ile benzer bulgular elde eden bir araştırmada okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılamalarının, branş değişkeni açısından, istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık oluşturmadığını ifade edilmektedir (Demirtaş ve Nacar, 2018: 19).

Gerek iş tatmini ve gerekse örgütsel sessizlik ortalamalarının demografik değişkenler açısından bir farklılığa sahip olup olmamadığına ilişkin ulaştığımız bulgular literatürle

benzerlikler ve farklılıklar içermektedir. Birçok değişkene bağlı biçimde ortaya çıkabilen iş tatmini ve örgütsel sessizliğin anlaşılabilmesi için araştırma bulgularının nitel çalışmalarla desteklenmesi önemlidir. Böylelikle sayısal verilerin somut gerçeklere dönüşmesi sağlanabilecektir. Bu yönüyle, araştırmamızda ulaşılan bulguların, farklı türde nitel analizler yardımıyla desteklenmesi çalışma sonuçlarının net bir biçimde anlaşılması için önem arz etmektedir.

Çalışmamız kapsamında test edilen on üçüncü hipotez, sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığıdır. Bu hipotez bağlamında yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; örneklemin İş Tatmini Toplam skorları ile ÖSÖ-Toplam, ÖSÖ- kabullenici sessizlik ve ÖSÖ- korunmacı sessizlik skorları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak örneklemin İş Tatmini Toplam skorları ile ÖSÖ-Korunmacı sessizlik skorları arasında zayıf seviyede anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür. İçsel Tatmin skorları ile ÖSÖ-korunmacı skorları arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Özetle sağlık çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistik açıdan zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen sonuçlar beklentilere uygun çıkmıştır.

Çalışma bulgularımız ile benzer bulgular elde eden çalışmalar mevcuttur. İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kurumunda 202 çalışanla yürütülen çalışmada, katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri ve iş tatminleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında; zıt yönlü, düşük düzeyli ve anlamlı bir ilişkinin mevcut olduğu belirtilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 222). Aynı çalışma, iş doyumu ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkileri de incelemiş ve iş tatmininin korunmacı sessizlik ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 216). Sivas il merkezinde bulunan 445 kamu kurumu çalışanları üzerinde yürütülen çalışmada çalışanların örgütsel sessizlik ve iş tatmini algılamaları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiş ve elde edilen verilere göre katılımcıların örgütsel sessizlik ve iş tatmini algılamaları arasında, negatif yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Karkı, 2017: 60-62). İranda bulunan Pasargad petrol şirketinin 400 çalışanı ile yürütülen bir çalışmada, katılımcıların iş tatminsizliği ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre, çalışanların iş tatminsizliği ve örgütsel sessizlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişkinin

olduğu gözlemlenmiştir. Bu çalışma sonucuna göre, çalışanlardaki duygusal yorgunluk, çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları ile anlamlı seviyede ilişkilidir. (Bakhshandeh ve Shokoufeh, 2021: 98). İran'ın batı Mazandaran eyaletindeki 121 öğretmen üzerinde yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş tatmini algılamaları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiş ve araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve iş tatmini algılamaları arasında bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Aynı çalışmaya göre, yönetsel, organizasyonel ve bireysel faktörlerin iş tatmini faktörü ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Osboei ve Nojabae, 2014: 239-240).

Literatürde araştırma sonuçlarımızı desteklemeyen çalışmalar da mevcuttur. Elazığ'da bulunan eğitim çalışanları ile yürütülen araştırmada, öğretmenler ve okul yöneticilerinin iş tatmini ve örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi pearson korelasyon analizi ile test edilmiş ve anlamlı bir ilişkinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Demirtaş ve Nacar, 2018: 20).

İş tatmininin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizlerinin sonucunda, iş tatmini değişkeninin sadece korumacı sessizlik üzerinde etkili olduğu ve korumacı sessizlikteki değişkenliğin %1,5'ini açıkladığı görülmüştür. İş tatmininin korunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik üzerinde herhangi bir etkisi görülmemiştir.

Elde edilen sonuçlar kısmen beklentilere uygun çıkmıştır. İş tatmininin, kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde de etkili olması beklenirken bu etki görülebilmiştir. Literatürde araştırma konumuzla ilişkili olarak yapılan etki araştırmalarından elde edilen bazı sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Sivas il merkezinde bulunan 445 kamu kurumu çalışanı ile yürütülen çalışmada, örgütsel sessizliğin alt boyutlarının iş tatminini ne derecede etkilediği araştırılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin iş tatminini negatif etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Karkı, 2017: 64). Isparta'daki sağlık işletmelerinde çalışan 396 sağlık çalışanı üzerinde yürütülmüş olan bir çalışmada, bağımsız değişken olarak belirlenen iş tatmininin bağımlı değişken olarak belirlenen örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. İş tatmini kavramının düzenleyici değişken olarak belirlendiği bu çalışma sonucunda iş tatminindeki artışın dönüşümcü liderlik ve prososyal sessizlik ilişkisinde önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Yani çalışanların iş tatmini algıları yüksekse dönüşümcü liderlik ve prososyal sessizlik arasındaki

etkileşimin de yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Turunç vd.,2018: 335-337). Büyük bir devlet üniversitesinde 413 idari personel üzerinde yapılan çalışmada, katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının iş tatmini algıları üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, katılımcıların örgütsel sessizlik algılamaları, iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir (Tayfun ve Işın, 2016: 42). İstanbul’da bir kamu kurumunda 171 kişi ile yürütülen araştırmada; iş tatmininin kabullenici sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve korumacı sessizlik üzerinde negatif yönlü etkili olduğu tespit e (Aktaş ve Şimşek, 2015: 219).

Yaşadığımız dünya sürekli değişen, gelişen ve geride kalanların varlığının gölgelendiği bir biçimde ilerlemektedir. Buna ayak uyduramayan ve geride kalan tüm kurum ve kuruluşların kendilerini yenileyip geliştirmeleri gerekmektedir. Sağlık sektörü de kurum ve kuruluşların kendilerini hızılıca yenilemek zorunda olduğu bir sektörü temsil etmektedir. Nitelikli insanlara ihtiyaç duyulan bu alan aynı zamanda en yeni ve teknolojik ekipmanlar ile hizmet verdiğinde etkisini hissettirebilmektedir. Özellikle her geçen gün artan nüfus ve küreselleşme bir sağlık sorununu bölgesel olmaktan çıkarıp global hale getirebilmektedir. Böyle durumlarda daha da fazla ihtiyaç duyulan bu sektörün çalışanları da, tüm insanlar gibi, duygularını işe aksettirmektedirler. Onların, donanımlı olmaları kadar, işlerinden mutlu olmaları da tüm çalışanlar da olduğu gibi önemli bir husustur.

Tatmin ve sessizlik kavramının, insanın duygu ve düşünceleri sonucunda ortaya çıkan kavramlar olduğu düşünülmektedir. Yapmış olduğumuz bu çalışma, sağlık çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel sessizlik algılarını ayrı ayrı incelemiş ve bu iki kavramın birbirleri ile olan ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Bu iki kavramın, kurumların gelişiminde büyük katkısı olduğunun düşünülmesi sebebi ile incelemeler sonucunda elde edilen veriler, sağlık sektörü yöneticilerinin neler yapması gerektiğini ve çalışanlarına nasıl davranması gerektiğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Ayrıca araştırma sonucunda elde edilen veriler, kurumların kendilerini ne yönde geliştirmeleri gerektiğini belirlemelerine yardım etme amacı taşımaktadır.

Yukarıda ifade edilen amaçlar doğrultusunda yapılan bu çalışmada birtakım kısıtlar her zaman söz konusudur. Sağlık sektöründeki bireylerin yoğunluklarının anket doldurma isteklerine engel olması, başka çalışmalar için de anket doldurma taleplerinin varlığı sebebiyle oluşabilecek bıkkınlık, bu çalışmada araştırmanın anket toplama sürecine yönelik genel sınırlılıklar içerisinde değerlendirilebilir. Bu sınırlılıkların çalışmaya dair bilgiye

ulaşmayı zorlaştıran unsurlardan olduğu ortaya konmuştur. Anketlere verilen cevapların samimi ve doğru cevaplar olup olmadığı tam olarak bilinmeyeceğinden ötürü bireylerin iş tatmini ve örgütsel sessizlik algılarının yöneticiler tarafından birebir gözlemlenerek incelenmesi ve bu bağlamda iyileştirme çalışmalarına gidilmesi daha doğru sonuçlar elde etmek açısından faydalı olabilir.

Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ve iş tatmini ilişkisine yönelik bulgulardan hareketle bazı önerilerde bulunulabilir.

- Kurum yöneticileri, kurum adına karar verirken, çalışanların fikir ve görüşlerine başvurarak, karar aşamasında yer almalarını sağlayarak, kurumsal anlamda uygun bir ortam yaratmış olabileceklerdir.
- Çalışanların, çalıştıkları kurumda problemlerle karşılaştıklarında, bu problemleri dile getirebilmeleri için yöneticiler tarafından yönlendirilmeleri, sorunların çözülmesi noktasında taraflara ve de örgüte fayda sağlayabilecektir.
- Kurum yöneticilerinin olumsuz geri bildirimlerden kaçınmaları olumsuz bir atmosfer oluşmasını engelleyebilecektir.
- Kurum yöneticilerinin çalışanlara karşı en iyisini ben bilirim tavrı ile yaklaşmamaları çalışanların kendilerini ifade etmeye uygun bir zemin sağlayabilecektir.
- Örgüt içerisindeki çalışanlar problemlere karşı sessiz kalmayı reddeden diğer çalışanları arabozucu veya şikayetçi olarak görmemeli ve sessizlik davranışını çözüm odaklı algılamamalıdır.

KAYNAKLAR

- Abu-Bader, S. H. (2000) “Work Satisfaction, Burnout, And Turnover Among Social Workers İn Israel: A Causal Diagram”. *International Journal Of Social Welfare*, 9(3), s.191-200.
- Acar, B. (2021). *Örgütsel Öğrenmenin İş Tatminine Etkisi: Demir-Çelik Sektöründe Bir Uygulama* (Doctoral Dissertation). Karabük: Karabük üniversitesi Doktora Tezi.
- Acaray, A. ve Şevik, N. (2016) “Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), s.1-18.
- Adıgüzel, O., & Keklik, B. (2015) “Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 305-318.
- Adıyaman, O. (2021). *İçsel Pazarlamanın İş Tatmini ve İşgören Performansına Etkisi: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne Bağlı Meslek Kuruluşlarına Yönelik Bir Uygulama*. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Akan, O. (2020). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Hazır Yemek Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Arel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Akar, H. (2018). “Organizational Silence in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study”. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, Vol: 9, No: 32, pp. s.1077-1098.
- Akar, N. (2017). *Çalışma Yaşamında Sessizlik Olgusu*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akarca, M. (2021). *Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Değişime Dönük Tutumun, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Ankara: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Doktora Tezi.
- Akçamete, A., Kaner, S., & Sucuoğlu, N. (2001). *Tükenmişlik İş Doyumu ve Kişilik*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma* (Doctoral Dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Aksu, A. A., & Aktas, A. (2005). “Job satisfaction of managers in tourism: Cases in the Antalya region of Turkey”. *Managerial auditing journal*, 20(5), 479-488.

Akinci, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Akdeniz University Faculty Of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), s.1-25.

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 11/24, s.205-230.

Altinkurt, Y., & Yılmaz, K. (2014). “Öğretmenlerin mesleki profesyonelliği ile iş doyumları arasındaki ilişki”. *Sakarya University Journal of Education*, 4(2), s.57-71.

Apriliani, Dewi, Anggraini, Ratna ve Anwar, Choirul, (2014). “The Effect of Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Ethical Decision Making of Auditor with Self Efficacy as Moderating”. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 4(1), s.226-244.

Ardıç, K., Baş T. (2002). “Comparison Of Job Satisfaction Of Public And Private University Academics In Turkey”. *Metu Journal Of Development*, Cilt XIX, Sayı 1 (2), s.27-46

Arıbaş, AN. (2020). *Öğrenilmiş Çaresizliğin, Örgütsel Sessizlik, Sosyal Kaytarma ve Psikolojik Güvenliğe Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Arıcıoğlu, M. H. (2020). *Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sessizlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkiler* Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Asunakutlu, T., & Safran, B. (2006). “Örgütlerde Yıldırma Uygulamaları (Mobbing) ve Çatışma Arasındaki İlişki”. *Sosyal ve ekonomik araştırmalar dergisi*. 6 (11), 110-129.

Aşan, Ö. (2001). “Motivasyon”. *Yönetim ve Organizasyon. Dergisi*. Güney, Salih, s.225-255.

Atilla, G., Yıldırım, G., & Baysal, H. (2019). “İşte Var Olamama, İş Tatminsizliği ve İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Isparta İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği”. *International Review Of Economics And Management*, 7(2), s.33-58.

Avan, Ali, Zorlu, Özcan and Baytok, Ahmet, (2016) “The Effect of Psychological Empowerment on Organizational Silence In Hotels”. *Journal of Business Research Turk*, 8 (4), s.277-288.

- Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: İlya İzmir Yayınevi.
- Aydınlı, H. (2005). “İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama”. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 149, s.62-84.
- Azar, A., & Henden, R. (2003). “Alan Dışından Atanmanın İş Doyumuna Etkileri: Sınıf Öğretmenliği Örneği”. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 3(2), s.325-338.
- Bagheri, G., Zarei, R., ve Aeen, M. N. (2012). “Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)”. *Ideal Type of Management*, 1(1), s.47-58.
- Bağcı, Z., & Akbaş, T. T. (2016). “Kararlara Katılım ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), s.97-111.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”. *Akdeniz University Faculty Of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), s.1-30.
- Bakhshandeh, E., & Zare, S. (2001). *Investigating the Relationship between Job Burnout and Job Development with Organizational Silence in Pasargad Oil Company*. Iran: Department of Management, Islamic Azad University, Larestan Branch, Larestan,
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınevi.
- Başaran, H. (2003). *Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatminin Sonuçlarına İlişkin Olarak Kkk Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Başaran, İ.E. (2004). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Yayınevi.
- Bektaş, A. (2012). *Yöneticilerin İş Tatmini ve Motivasyon Düzeylerinin Yaşam Anlamı Düzeyi Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: (Master's Thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Bildik, B. (2009). “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D Yüksek Lisans Tezi.
- Bowen, F., ve Blackmon, K. (2003). “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”. *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1393-1417.

- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), s.1-18.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors*. Amerika: The Ohio State Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Budak, A. (2007). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Buluç, B. E. K. İ. R., & Demir, S. (2015). “İlk ve Ortaokul Öğretmenlerinin Öz-Yeterlik Algıları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki”. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), s.289-308.
- Büyükgöze, H., & Özdemir, M. (2017). “İş Doyumu ile Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), s.311-325.
- Can, H., Aşan Azizoğlu, Ö., & Miski Aydın, E. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, Halil. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Doktora Tezi.
- Cirhinlioğlu, Z., & Demir, A. (2017). “Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları: İzmir örneği”. *Journal of Human Sciences*, 14(2), s.1690-1702.
- Çakıcı, A. (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), s.145-162.
- Çakıcı, A. (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), s.100-119.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çakıcı, A., Aysen, B. (2014). “Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7 (1), s.107-125.
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Çalık, A., Naktiyok, A. (2018). “Nepotizmin Örgütsel Sessizliğe Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 18 (3), s.343-351.
- Çalışkan, Z. (2005). “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama.” *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 9-18.
- Çarıkçı, A. G. İ. H. (2000). “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), s.155-168.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (1), s.115-146.
- Çekmecelioglu, H. G. (2005). “The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction And Intention To Leave”. *A Research. Cumhuriyet University Journal Of Economics And Administrative Sciences*, 6(2), s.23-39.
- Çelik, O.T. ve Gürsel, M. (2017). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve İş Doyumları Arasındaki İlişki”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), s.47-56.
- Çetin, F., & Varoğlu, A. K. (2015). “Psikolojik Sermaye, Performans, Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Etkileşimi: Cinsiyetin Düzenleyici Rolü”. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), s.105-113.
- Çevik Kılıç, D. B. (2016). “Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Balikesir University Journal Of Social Sciences Institute*, 19(36), s.193-236.
- Çevik, H. (2020). *Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Denizli Tekstil Sektöründe Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Araştırma*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çiçeklioğlu, H. (2018). “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması”. *Sosyal Bilimler Çalışmaları Dergisi*, 4 (23), s. 4468-4477.

- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demirtaş, Z., & Nacar, D. (2018). “Öğretmenlerin İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki”. *Eğitim Yansımaları*, 2(1), s.13-23.
- Deniz, N., Noyan, A. ve Ertosun, Ö. G. (2013). “The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(6), s.91-700.
- Dilek, Y., ve Taşkiran, E. (2016). “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Bartın Üniversitesi İİ BF Dergisi*, 7(13), s.402-434.
- Doğan, E., & Özer, E. K. (2021). “Duygusal Emegın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Sosyal Hizmet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), s.773-795.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Durak, İ. (2018). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Kiyapevi Yayınları.
- Durmaz, Yakup and Yaşar, Vildan, Hatice. (2016). “Brand and Brand Strategies”. *International Business Research*, 9 (5), s.48-56.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”. *Journal of management studies*, 40(6), s.1359-1392.
- Edwards, M. S., J. Greenberg ve C. T Brinsfield, (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. J. Greenberg, & M. S. Edwards içinde, *Voice and Silence in Organizations* (s. 3-37). İngiltere: Emerald Group Publishing.
- Eğınli, A. T. (2009). “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), s.35-52.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). “Organizational Silence: A Survey On Employees Working in A Chain Hotel”. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), s.51- 68.

Ehtiyar, Rüya. (1996). “Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma”. *Verimlilik Dergisi*, 4, S.109-122.

Erdal, M. (2021). *Otantik Liderlik ile İş Tatmini İlişkisinde Örgütsel Güvenini Aracılık Rolü*, Osmaniye: Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.

Erdem, A. R. (1998). “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(4), s.51-57.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). “The Relationship Between Supervision Style, Working Conditions, Co-Workers Behavior, Recognition And Job Satisfaction: A Field Research On Textile Firms”. *Doğuş University Journal*, 5(1), s.17-26.

Erdoğan, G. T. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım: İstanbul.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ. S. (2014). “Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), s.61-84.

Erkasap, A. (2020). *Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışları ve Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Doktora Tezi.

Erkmen, T., & Şencan, H. (1994). “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2), s.107-125.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). “Leader Machiavellianism And Follower Silence: The Mediating Role Of Relational Identification And The Moderating Role Of Psychological Distance”. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), s.323-342.

Eroğlu, K. (2011). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”. *Ege Akademik Bakış*, 11(1), s.121-136.

Eronat, Z. (2004). “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama”. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ersözlü, A. (2012). *Okul Yöneticilerinin Yönetmelik Güçlülük Düzeylerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İş Doyumuna Etkisi*. Elazığ: İrat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

Fard, P. G. and Karimi, F. (2015). “The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University”. *International Education Studies*, 8 (11), s.219-227.

Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. ve Hoti, H. A. K. (2015). “Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice”. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), s.846-850.

Gazioğlu, Ş., Tansel A. (2002). “Job Satisfaction İn Britain: Individual And Job Related Factors”. *Erc Working Papers İn Economics*, 3 (3), s.5-10.

Gerekan, B., & Pehlivan, A. (2010). “Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), s.29-54.

Gökçe, E. (2021). *Örgütsel Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Eğitim Sektöründe Bir Araştırma* (Master's Thesis, Altınbaş Üniversitesi).

Gökçe, N. (2013). “Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri: Maltepe İlçesi Örneği.” İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Gül, H. Ve N. Özcan, (2011). “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(2), s.107-135.

Güler, M. (2019). “Dış Kaynak Kullanımı Kapsamında İstihdam Edilenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerinin Ölçülmesi: Bilişim Sektöründe Bir Alan Araştırması”. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), s.383-402.

- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınevi.
- Günbayı, İ., & Tokel, A. (2012). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi”. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(5), s.77-95.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H.& Eren, E. (2007). “Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi”. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü*, 18(57), s.13-25.
- Gündüz, Ş. ve Pekçetaş, T. (2018). “Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik”. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), s.89-115.
- Gürbüz, S. (2007). “Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), s.240-260.
- Gürsel Ö. (2018). *Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir İnceleme*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü Doktora tezi.
- Hackman, Richard ve Oldham, G.R. (2001). *Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory*. Organizational Behavior And Human Performance. 1976. Sabuncuoğlu, Zeyyat; Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Herzberg, F. (1968). “One More Time: How Do You Motivate Employees?” *Harvard Business Review*, 7(1), s.87-96.
- Hoppock, R. (1936). “Age And Job Satisfaction”. *Psychological Monographs*, 47(2), s.115.
- Hotamışlı, M., & Ağca, V. (2010). “Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye’de Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 12(2), s.95-118.
- İsoraité, (2018). “Margarita Brand Image Development”. *Ecoforum*, 7, 1(14), s.1-6.
- Ivancevich, John., Donnelly, H. James, Gibson, L. James. (1983). *Managing For Performance*. Business Publications Inc.: USA.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.

- İşcan, Ö. F., & SAYIN, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), s.195-216.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), s.119-135.
- İşcan, Ö. F., Karabey, C. N. (2007). “Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), s.180-193.
- Jiang, Yi and Chen, Ke-Wen. (2017). “Effects of Organizational Trust on Organizational Learning and Creativity”. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(6) s.2057-2068.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). “Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), s.167-182.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı üzerinde bir uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Karacaoğlu, K., ve Cingöz, A. (2008). *Örgütsel Sessizlik. Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar'ın İçinde*, Edit. Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, İlke Yayınevi, s.155-167.
- Karaçar, E. (2019). “Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve Motivasyon Düzey Değişkenleri Üzerine Bir Araştırma: Sinop Örneği”. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), s.55-78.
- Karaman, D. (2018). “Demografik Özelliklerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), s.65-78.
- Karimi Osboei, F., & Nojabae, S. (2014). “Investigation of the relationship between organizational silence and job satisfaction in teachers”. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(8), s.237-242.
- Karkı, A. (2017). *Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik ile İş Tatmini İlişkisi Sivas İli Örneği*. (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Kaya, Ç. (2019). *Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Kaya, Çiğdem and Başkaya, Reyhan (2016). “The Roles of Organizational and Ethical Climate on Individual Performance of Employees”. *Business Management Dynamics*, 5(8), s.27-38.

Kaya, İ. (2004). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatmininin Ölçülmesi ve İş Tatmininin İşgörenlerin İşlerini Bırakma Tutumları Üzerine Etkileri* (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). “İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması”. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), s.229-239.

Khalid, J. ve J. Ahmed, (2016). “Perceived Organizational Politics and Employee Silence: Supervisor Trust as a Moderator”. *Journal of The Asia Pacific Economy*, 21(2), s.174-195.

Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), s.249-268.

Kılıçlar, A. ve M. Harbalıoğlu, (2014). “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), s.328-346.

Kirel, Ç. (1999). “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), s.115-136.

Knoll, M. ve Dick, R. (2013). “Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates”. *Journal of Business Ethics*, 113(2), s.349-362.

Koç, H., Yazıcıoğlu, İ. ve Hatipoğlu, H. (2009). “Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, s.13-22.

Konakçı, G. E. (2018). “İlkokullarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisi (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma)”, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Korkmazer, F., & Ekingen, E. (2019). “Örgütsel Yabancılaşma’nın İş Tatmini ile İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 10(63), 459-470.
- Köprülü, M. N. (2020). *X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi* (Master's thesis, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kurnaz, S. ve Karatepe, S. (2018). “Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Kamu Kurumları Açısından Bir Değerlendirme”. *Kamu Yönetimi Sempozyumu*, s.53-64.
- Kuru, D. (2020). *Kadın Çalışanların Cam Tavan Algısının Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Genel İşletme Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Küçükkendirci, H., Batı S., Gök, T., & Güler, Y. R. (2017). “Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi”. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 13(1), s.37-66.
- Küçüközkan, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), s.85-116.
- Leblebici, Ö., Mutlu, S. (2014). “Türkiyede Kamu Sağlık Çalışanlarının İş Doyumlarının Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında İncelenmesi”. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 16(3), s.48- 63.
- Locke, E.A.; (1983). *The Nature And Causes Of Job Satisfaction*. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*. Chicago,
- Lunenburg, F. C. (2011). “Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations”. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15(1), s.1-6.
- Martins, H., & Proença, T. (2012). “Minnesota Satisfaction Questionnaire–Psychometric Properties And Validation İn A Population Of Portuguese Hospital Workers”. *FEP Journal–Economics & Management: Working Paper*, 471(1), s.1-23.
- Milliken, F. J. ve E. W. Morrison, (2000). “Organizational Silence: A Barrier to Change And Development in a Pluralistic World”. *The Academy of Management Review* (2), s.700-726.

- Morrison, E. W and Milliken, F. J. (2000). “Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in a Pluralistic World”. *Academy of Management Review*, 25(4), s.706-725.
- Morrison, E. W. ve F. J. Milliken. (2003). “Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice And Silence In Organizations”. *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1353-1358.
- Morrison, E. W. ve F. J. Milliken. (2000). “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World”. *The Academy Of Management Review*, 25(4), s.1460-1473
- Nartgün, Ş. S. ve Demirer, S. (2012). “Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri”. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), s.139-156.
- Nergiz, E., & Yılmaz, F. (2016). “Çalışanların İş Tatmininin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), s.50-79.
- Ofluoğlu, G., & Büyükyılmaz, O. (2008). “Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri”. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 10(1), s.113-144.
- Özaydın M.M ve Özdemir Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), s.251-281.
- Özdayı, N. (1998). “Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Eğitim Ortamlarının İş Tatmini ve Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(10), s.237-251.
- Özdemir, L., Uğur, S.S. (2013). “Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), s.257-281.
- Özgen, Hüseyin ve Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana. Nobel Kitabevi.

Özkalp, E. & Kirel, A.Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkan, E., Tengilimoğlu, D. and Yilik, P. (2015). “The Interaction between Organizational Silence Climate and Employees Behaviors in the Field Of Health”. *International Conference on Marketing and Business Development Journal*, 1(1), s.252-260.

Özpehlivan, M. (2018). “İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları”. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), s.43-70.

Öztürk, M., & Şahbudak, E. (2015). “Akademisyenlikte İş Doyumu”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), s.494-501.

Öztürk, Z., & İlman, E. (2015). “Sağlık Yönetimi ve İşletmeciliği Bölümünde Okuyan Öğrencilerin Bölümü Tercih Nedenleri ile Beklenti ve Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), s.71-93.

Özüpek, A. A. (2019). “İnşaat Sektörü Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Algılarının İncelenmesi”. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), s.74-86.

Paşa, Ö. ve Işık, A.N. (2017). “Öğretmenlerin okul müdürüne güven düzeyleri ve okul müdürü tarafından sergilenen etik liderlik davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi”. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (60), s.134-144.

Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.

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

Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, J. B. Paine ve D. G. Bachrach, (2000). “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research”. *Journal of Management*, 26(3), s.513–563.

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

Rosen, S., ve Tesser, A. (1970). “On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect”. *Sociometry*, s.253-263.

- Roznowski, M. (1989). "Examination Of The Measurement Properties Of The Job Descriptive Index With Experimental Items". *Journal Of Applied Psychology*, 74(5), s.805.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *"Örgütsel Psikoloji"*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H. ve Yenişehirlioğlu, E. (2016). "İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), s.5-15.
- Sapancalı, F. (1993). "Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar". *Verimlilik Dergisi*, 4, s.61.
- Scheufele, D. A. ve Moy, P. (2000). "Twenty-Five Years of the Spiral of Silence: A Conceptual Review and Empirical Outlook". *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), s.3- 28.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). "Bireysel ve İş Ortamina Ait Etkenler Açısından İş Doyumu". *Ege Academic Review*, 5(1), s.55-64.
- Silah, M. (2000). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature Of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. Doctoral Thesis, The George Washington University Graduate School Of Education And Human Development, USA.
- Somuncuoğlu, A. B., & Baran, M. (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Spector, P. E. (1985). "Measurement Of Human Service Staff Satisfaction: Development Of The Job Satisfaction Survey". *American Journal Of Community Psychology*, 13(6), s.693-713.

- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”*. Antalya: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, D. (2020). *İş Müfettişlerinde İş Stresi ve Örgütsel Sessizlik: Ankara İli Örneği*. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, İ. (2020). “Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri”. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), s.142-167.
- Şenol, S. (2019). *Örgütsel Sessizlik ve Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Kabin Ekipleri Üzerinde Bir Araştırma: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Şimşek, E. ve H. Aktaş, (2014). “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), s.121-136.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Maatbacılık & Ofset.
- Tarlan, D ve Tütüncü, Ö. (2001). “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), s.141-163.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), s.114-134.
- Tayfun, A., Alper, I. Ş. I. N., & Küçükergin, K. G. (2016). “Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Belirleyici Rolü”. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), s.35-49.
- Tecimen, M., (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Telman, N. Ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Toker, B. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), s.92-107.
- Tosi, L. Henry., Carroll, J. Stephen., Rizzo, R. John. (1990). *Managing Organizational Behavior*. New York: Harper & Row Publishers.
- Tunacan, S., & Çetin, C. (2009). “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 29(29), s.155-172.
- Turunç, Ö., Çalışkan, A., Turgut, H., & Mert, İ. S. (2018). “Moderating Role Of Job Satisfaction On The Relation Between Leadership Styles And Organizational Silence”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), s.350-361.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Udechukwu, I. I. (2009). “Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy And Herzberg's Motivation Theory”. *Public Personnel Management*, 38(2), s.69-82.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Uslu, A. (2021). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: TRBİ Bölgesi Örneği*. Bingöl: Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Ülker, F. ve P. Kanten, (2009). “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”. *Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), s.111-126
- Ünsal, P., & Özalp Türetgen, İ. (2005). “Bir İş Doyumu Ölçeği Geliştirme Çalışması. Yönetim”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(51), s.43-55.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”. *Employee relations*, 27(5), s.441-458.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., Ve England, G. W. (1967). *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Washington: Minnesota Studies In Vocational Rehabilitation.

- Werner, Isabel. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, Çev: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yay.
- Wijaya, B. S. (2013). “Dimensions of brand image: A conceptual review from the perspective of brand communication”. *European Journal of Business and Management*, 5(31). S.55-66.
- Willnat, L., Lee, W. ve Detenber, B. H. (2002). “Individual-Level Predictors of Public Outspokenness: A Test of the Spiral of Silence Theory in Singapore”. *International Journal of Public Opinion Research*, 14(4), s.391-412.
- Yağcı, E. (2020). *Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı ile Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yakut, S. (2015). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ve Meslek Liselerinde Bir Uygulama* (Doctoral Dissertation, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalı).
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, C: 4, S: 1, s.36-50.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuzluk Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Yelboğa, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), s.1-18.
- Yelek, E. (2021). *Duygusal Emek ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Beyoğlu Belediyesi Örneği*. Master's Thesis, Altınbaş Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Yeltan, A. (2007). *Effect Of Coaching On Job Satisfaction* (Doctoral Dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey).
- Yener, S. (2016). “İşten Ayrılma Niyetinin Belirleyeni Olarak Psikolojik Rahatlık”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), s.169-192.
- Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), s.170-178.

- Yetiş, S. A. (2018). “Turist Rehberlerinin Bakış Açısıyla Bölgesel Turlarda Algılanan Hizmet Kalitesinin Kritik Olaylar Tekniği (KOT) ile Ölçülmesi”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3), s.776-799.
- Yıldırım, İ. ve Ada Ş. (2017). “Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri ve Denetim Odağı İnançları Öğretmenlerin İş Doyumunu Etkiler Mi?”. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), s.1473-1488.
- Yıldız, E. (2013). “Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?”. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), s.30-44.
- Yılmaz, K. (2012). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki”. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(2), s.1-14.
- Yılmaz, S.E., Çetinel E. ve Uysal D. (2016). “Örgütsel Sessizliğin İş Tatminini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (The Effect of Organizational Silence on Job Satisfaction: A Research on Bank Employees)”. *Journal of Business Research-Turk*, 8(1), s.75-99.
- Yu, C, M, Mai, Q, Tsai, S, B and Dai, Y. (2018). *An Empirical Study on the Organizational Trust, Employee-Organization Relationship and Innovative Behavior from the Integrated Perspective of Social Exchange and Organizational Sustainability*. Sustainability.
- Yüksel, İ. (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), s.291-306.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zencirkıran, M., & Keser, A. (2018). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Dora Basım Yayın.

EKLER

Ek-1: Etik Kurul Kararı



T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı : E-18457941-050.99-98003
Konu : Kurul Kararı (Özgür DOĞAN ve
Gülsüm TUNÇ)

17.07.2023

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 08.06.2023 tarihli ve E.94095 sayılı yazınız.

Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN'ın tez danışmanlığını yürüttüğü yüksek lisans öğrencisi Gülsüm TUNÇ'a ait "*İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*" başlıklı çalışma Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 17 Temmuz 2023 tarihinde yapmış olduğu toplantısında incelenmiş olup, oybirliği ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Atakan ÖZTÜRK
Kurul Başkanı

Bu belge, geçerli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : *B5M4382872* 

Telefon: +90 466 215 10 00

 <http://www.artvin.edu.tr/>

Kep Adresi: artvin@artvin.edu.tr

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/artvin-choruh-universitesi-etik>

Bilgi için: Hakan KAYA

Unvanı: Raportör



EK 2: Araştırmanın Anketi



Değerli katılımcı,

Bu anket formu, “İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tez çalışmasının bir parçasıdır.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması, anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olduğundan, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtmaları oldukça önem arz etmektedir. Araştırmanın sonuçları akademik bir araştırma için kullanılacak olup, sizden ad, soyad, telefon ya da adres bilgileri istenmeyecektir. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Ankette yer alan ifadelere vereceğiniz samimi ve sizi yansıtan yanıtlar araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğine katkı sağlayacaktır. Çalışanlar üzerinde iş tatmini ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye katkıda bulunması amacıyla yürüttüğümüz bu araştırmaya, değerli zamanınızı ayırarak katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı
Gülsüm TUNÇ
Artvin Çoruh Üniversitesi
İşletme ABD, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN
Artvin Çoruh Üniversitesi
Hopa İİBF İşletme bölümü

Bölüm - 1: Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız:

25 ve altı () 26-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46 ve üzeri ()

3. Medeni Durumunuz:

Evli () Bekâr ()

4. Öğrenim Durumunuz:

Yüksek Okul () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()

5. Çalışma Süreniz:

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

6. Meslek Grubunuz:

Doktor () Hemşire () Sağlık memuru () Laborant ()

İdari memur () Diğer ()

Bölüm -2

Her bir ifade için size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

1-(Hiç Memnun Değilim) 2-(Memnun Değilim) 3-(Kararsızım) 4-(Memnunum) 5-(Çok Memnunum) seçeneklerini temsil etmektedir.

İşimden;		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması açısından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					

10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16	Çalışma şartları bakımından					
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları açısından					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Bölüm -3

Her bir ifade için size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

1-(Kesinlikle Katılmıyorum), 2-(Katılmıyorum), 3-(Kararsızım), 4-(Katılıyorum), 5-(Kesinlikle Katılıyorum) seçeneklerini temsil etmektedir.

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
1	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam					
2	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için problemlere yönelik çözümler geliştirmekten sakınırım					
3	Kendimi korumak amacıyla iyileştirmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım					
4	Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım					
5	Kendimi korumak için, iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim					
6	Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmem					
7	Çalışma arkadaşlarımla olan, iş ilişkilerime dair, gizli kalması gereken bilgileri ifşa etmem/kimseyle paylaşmam					
8	İşletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamaktan kaçınırım.					

9	İşletmeye ilişkin ticari sır niteliğindeki bilgileri işletmenin yararını gözeterek muhafaza ederim /paylaşmam					
10	İşletmeye ilişkin gizli kalması gereken bilgileri, endişelerimi giderecek biçimde korumaya çalışırım					
11	İşletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara karşı direnirim					
12	Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım					
13	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım					
14	Benimle ilgili olmadığını düşündüğümde, değişim hakkında konuşmaya isteksizimdir					
15	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için fikirlerimi ifade etmem					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Gülsüm TUNÇ			
Doğum Yeri:				
Doğum Tarihi:				
Medeni Durumu:				
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlkokul				
Ortaokul				
Lise				
Lisans				
Yüksek Lisans				
Telefon				
e- posta				
Yayınlarıım:				