



**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE PRESENTEİZM
OLGULARININ İNCELENMESİ:
ERZURUM'DAKİ LİSELERDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

Sümeyye ŞAŞI

İşletme Anabilim Dalı

Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALIOĞULLARI

Erzurum – 2025

Her hakkı saklıdır.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE PRESENTİZM OLGULARININ İNCELENMESİ:
ERZURUM'DAKİ LİSELERDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Sümeyye ŞAŞI

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI
Ana Bilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Erzurum – 2025

Her hakkı saklıdır

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY SAYFASI

Sümeyye ŞAŞI tarafından hazırlanan Örgütsel Sessizlik ve Presenteizm Olgularının İncelenmesi: Erzurum'daki Liselerde Nitel Bir Araştırma adlı bu çalışma 16.01.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda ☐ oy birliği / ☐ oy çokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından **İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon** Bilim Dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı	Doç. Dr. Meryem AYBAS Bülent Ecevit Üniversitesi	İmza
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Yılmaz KAPLAN Erzurum Teknik Üniversitesi	İmza

Sümeyye ŞAŞI tarafından hazırlan Örgütsel Sessizlik ve Presenteizm Olgularının İncelenmesi: Erzurum'daki Liselerde Nitel Bir Araştırma başlıklı yüksek lisans tezi kabul edilmiştir.
16.01.2025

Prof. Dr. Serap BEDİR KARA

Enstitü Müdürü

* Bu tez çalışması tarafından nolu proje ile desteklenmiştir.

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullandığım her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sorumluluğu ve tezin erişim sürecine ilişkin aşağıdaki beyanımı kabul ediyorum. 16.01.2025

Sümeyye ŞAŞİ

Öğrenci

- ☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.
- ☐ Enstitü Yönetim Kurulunun Tarih girmek için tıklayınız tarih ve Karar No sayılı kararı ile teze erişim süresi ile ilgili bir kısıtlama bulunmamaktadır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VIII
ŞEKİL LİSTESİ.....	X
SİMGE VE KISALTMALAR LİSTESİ	XI
ÖN SÖZ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.2	ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KÖKENLERİ.....	7
1.2.1	Örgütsel Etmenler	8
1.2.2	Yönetsel Etmenler	10
1.2.3	Bireysel Etmenler	11
1.2.4	Ulusal/ Kültürel Etmenler	13
1.3	ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ALT BOYUTLARI.....	14
1.3.1	Kabullenici Sessizlik	14
1.3.2	Korumacı Sessizlik.....	14
1.3.3	Savunmacı Sessizlik (Korunma Amaçlı)	15
1.4	SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ.....	15
1.4.1	Çalışan İtaati.....	15
1.4.2	Sağır Kulak Sendromu	15
1.4.3	Pasif Kalma ve Razı Olma	16
1.4.4	Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	16
1.5	ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİ İLE İLETİŞİM BİÇİMLERİ	16
1.5.1	Sesini Çıkarma/ Açıkça Konuşma.....	16
1.5.2	Muhbirlik.....	17
1.5.3	İlkeli Örgütsel Muhalefet	17
1.6	ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI	18

İKİNCİ BÖLÜM

PRESENTEİZM (İŞTE VAR OLMAMA)

2.1	PRESENTEİZM KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	21
-----	--	----

2.2	PRESENTEİZMİN KÖKENLERİ.....	22
2.2.1	Bireysel Faktörler	23
2.2.2	Örgütsel Faktörler	28
2.2.3	Çevresel Faktörler	30
2.3	PRESENTEİZMİN SONUÇLARI	31
2.4	PRESENTEİZME KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER.....	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ		
3.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖRNEKLEM.....	37
3.2	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ARAÇLAR.....	39
3.3	ARAŞTIRMA SORULARI	41
3.3.1	Örgütsel Sessizlik ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki	41
3.3.2	Presenteizm ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki	43
3.3.3	Presenteizm ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.....	45
3.4	ANALİZ VE BULGULAR	47
3.5	SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	78
KAYNAKLAR.....		86
EKLER.....		103
EK 1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI.....		103

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE PRESENTEİZM OLGULARININ İNCELENMESİ: ERZURUM'DAKİ LİSELERDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Sümeyye ŞAŞI

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI

2025, 102 sayfa

Jüri: Dr. Öğretim Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI (Danışman)

Doç. Dr. Meryem AYBAS (Üye)

Doç. Dr. Yılmaz KAPLAN (Üye)

Örgütsel sessizlik, çalışanların düşüncelerini, deneyimlerini ve önerilerini paylaşmak yerine gizli tutmayı tercih ettiği bir davranış biçimi olarak tanımlanmıştır. Presenteizm ise çalışanların fiziksel olarak iş yerinde bulunmalarına rağmen, psikolojik veya fiziksel nedenlerle işlerine tam olarak odaklanamadıkları bir durumu ifade etmektedir. Bu çalışma, örgütsel sessizlik ve presenteizm kavramları arkasındaki temel dinamikleri, Erzurum'daki liselerde görev alan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak nitel bir yaklaşımla ele almış ve her iki olgunun bireysel ve kurumsal düzeydeki etkilerini detaylı bir şekilde analiz etmiştir.

Bu doğrultuda, mülakat soruları uzman görüşü alınarak hazırlanmış ve Erzurum merkezde ki üç farklı lise türünde çalışan öğretmenlerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada fenomenolojik vaka araştırma deseni kullanılmış olup amaçsal örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Araştırma katılımcıları, 5 devlet lisesi, 5 devlet destekli özel (vakıf) lise ve 5 özel (vakıf) lisede görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Görüşme verileri MAXQDA 2020 yazılımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada öncelikle örgütsel sessizlik ve presenteizme yönelik kod hiyerarşisi oluşturulmuş ve kod matris tarayıcısı analizi yapılmıştır. Araştırma değişkenleri ile ilgili tek vaka analizleri yapılmış ve kelime bulutu elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerde görülen örgütsel sessizliğin nedenleri

arasında düşüncelerin dikkate alınmayacağı algısı, cezalandırılma korkusu ve örgüt kültürünün kötü olması gibi sebepler yer almaktadır. Öğretmenlerde görülen presenteizm davranışının sebepleri arasında iş yükü, iş kaybetme endişesi, stres ve tükenmişlik gibi nedenler yer almaktadır. Sessiz kalan çalışanların, sağlık sorunlarını dile getirmekte zorlandıkları ve bu durumun presenteizmi artırdığı görülmüştür. Bu değişkenlere yönelik olarak gerçekleştirilen nitel bir araştırmaya literatürde rastlanılmamıştır. Dolayısıyla araştırma bu konuda özgün niteliktedir. Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuca göre ise örgüt yöneticilerine ve liderlerine, örgütlerde çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebileceği bir iletişim ortamının oluşturmaları yöneticilerin kurdukları etkileşimde açık iletişim politikasını benimsemesi anlayışını benimsemesi ve örgütsel destek mekanizmalarını güçlendirilmesi gibi öneriler sunulmuştur. Ayrıca elde edilen bulgular, örgütsel sessizlik ve presenteizmin yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve yönetim politikaları çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini de güçlü bir şekilde vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Presenteizm, Örgütsel Sessizlik, Nitel Veri Analizi.

ABSTRACT

MS. Thesis

EXAMINING THE PHENOMENA OF ORGANIZATIONAL SILENCE AND PRESENTEEISM: A QUALITATIVE STUDY IN HIGH SCHOOLS IN ERZURUM

Sümeyye ŞAŞI

Advisor: Assist. Prof. Zişan Duygu ALİOĞULLARI

2025, 102 pages

Jury: Assist. Prof. Zişan Duygu ALİOĞULLARI (Consultant)

Assoc. Prof. Dr. Meryem AYBAS (Member)

Assoc. Prof. Dr. Yılmaz KAPLAN (Member)

Organizational silence is defined as a behavioral pattern in which employees prefer to keep their thoughts, experiences, and suggestions to themselves rather than sharing them. Presenteeism, on the other hand, refers to a situation where employees are physically present at the workplace but cannot fully focus on their tasks due to psychological or physical reasons. This study examines the fundamental dynamics behind the interrelated concepts of organizational silence and presenteeism through a qualitative approach based on the views of teachers working in high schools in Erzurum. It provides a detailed analysis of the individual and institutional-level effects of both phenomena.

In this context, interview questions were prepared with expert opinions, and semi-structured interviews were conducted with teachers working in three different types of high schools in central Erzurum. The study employed a phenomenological case study design and adopted a purposive sampling method. The research participants consisted of teachers working in five public high schools, five state-supported private (foundation) high schools, and five private (foundation) high schools. The interview data were analyzed using MAXQDA 2020 software. Initially, a code hierarchy related to organizational silence and presenteeism was

created, and a code matrix browser analysis was conducted. Single case analyses were performed for the research variables, and a word cloud was generated.

According to the research findings, the reasons behind organizational silence among teachers include the perception that their opinions will not be considered, fear of punishment, and poor organizational culture. The factors contributing to presenteeism behavior among teachers include workload, fear of job loss, stress, and burnout. The study revealed a significant relationship between organizational silence and presenteeism. It was observed that employees who remain silent struggle to express their health concerns, which in turn increases presenteeism.

A qualitative study focusing on these variables has not been found in the literature, making this research original in its field. Another key finding suggests that organizational leaders and managers should establish a communication environment where employees can freely express their opinions, adopt an open communication policy in their interactions, and strengthen organizational support mechanisms. Additionally, the findings strongly emphasize that organizational silence and presenteeism should be evaluated not only at an individual level but also within the framework of organizational structure and management policies.

Keywords: Presenteeism, Organizational Silence, Qualitative Data Analysis.

ŞEKİL LİSTESİ

1.1 Örgütlerde Ses ve Sessizlik İle İlgili Kavramların Tarihsel Gelişimi.....	6
3.1 Presenteizmle İlgili Düşünceler.....	48
3.2 Presenteizmin Sebepleri.....	50
3.3 Presenteizmi Azaltmaya Yönelik Görüşler.....	53
3.4 Örgütsel Sessizlik İle İlgili Düşünceler.....	55
3.5 Örgütsel Sessizliğin Sebepleri	58
3.6 Örgütsel Sessizliği Azaltmaya Yönelik Görüşler.....	63
3.7 Presenteizm (İşte Var Olamama) Kavramına İlişkin Kod Matrisi	66
3.8 Örgütsel Sessizlik Kavramına İlişkin Kod Matrisi	70
3.9 Devlet Lisesi Katılımcılarının Tek Vaka Analizi.....	73
3.10 Devlet Destekli Özel Lisesi Katılımcılarının Tek Vaka Analizi	74
3.11 Özel Lisesi Katılımcılarının Tek Vaka Analizi.....	75
3.12 Kelime Bulutu.....	76

KISALTMALAR LİSTESİ

<u>Kısaltma</u>	<u>Açıklama</u>
Bkz.	: Bakınız
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
PISA	: Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı
DL1	: Devlet Lisesi Katılımcı 1
DL2	: Devlet Lisesi Katılımcı 2
DL3	: Devlet Lisesi Katılımcı 3
DL4	: Devlet Lisesi Katılımcı 4
DL5	: Devlet Lisesi Katılımcı 5
DDÖL1	: Devlet Destekli Özel Lise Katılımcı 1
DDÖL2	: Devlet Destekli Özel Lise Katılımcı 2
DDÖL3	: Devlet Destekli Özel Lise Katılımcı 3
DDÖL4	: Devlet Destekli Özel Lise Katılımcı 4
DDÖL5	: Devlet Destekli Özel Lise Katılımcı 5
ÖL1	: Özel Lise Katılımcı 1
ÖL2	: Özel Lise Katılımcı 2
ÖL3	: Özel Lise Katılımcı 3
ÖL4	: Özel Lise Katılımcı 4
ÖL5	: Özel Lise Katılımcı 5
WHC	: Yüksek İşten Eve Çatışma
HWC	: Evden İşe Çatışma
LÜE	: Lider-Üye Etkileşimi

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde, ilgi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak süreci kolaylaştıran değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİOĞULLARI'na en derin saygı, sevgi ve şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmama sağladıkları değerli katkılar ve destekleri için jüri üyelerim Sayın Doç. Dr. Yılmaz KAPLAN ile Sayın Doç. Dr. Meryem AYBAS'a ve görüşlerini bizden esirgemeyen sayın Prof.Dr. Osman SAMANCI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, veri toplama aşamasında desteklerini esirgemeyen ve bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde katkı sağlayan okul müdürleri ve öğretmenlere, gösterdikleri anlayış ve iş birliği için teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca yanımda olan, her kararında bana desteklerini esirgemeyen kıymetli babam Abdulkadir ŞAŞI'ye, sevgili annem Gülten ŞAŞI'ye ve değerli kardeşlerim Yusuf, Abdullah, Ömer Alp, Büşra, Rübeyda ve Helin ŞAŞI'ye sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçteki en büyük ilham kaynağım, en değerli desteğim babam ABDULKADİR ŞAŞI'ye.

Sümeyye ŞAŞI
Erzurum-2025

GİRİŞ

Küreselleşen iş dünyası bireylerin mal ve hizmet odaklı faaliyetlere katkıda bulunmalarını, yenilikçi düşüncelerini özgürce ifade etmelerini ve etkin bir iletişim ortamını benimsemelerini gerektirmektedir (Robbins & Judge, 2019: 204). Bununla birlikte, çalışanların çeşitli nedenlerle sessiz kalmayı tercih etmesi, örgütsel bağlamda önemli sosyal ve psikolojik bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. PISA 2022 sonuçlarına göre Türkiye, matematik alanında 81 ülke arasında 39. sırada, fen bilimlerinde 34. sırada ve okuma becerilerinde ise 36. sırada yer almıştır. Bu sıralamalar, Türkiye'nin her üç alanda da OECD ortalamasının altında bulunduğunu göstermektedir (PISA, 2022). PISA verileri, Türkiye'deki eğitim politikalarının etkilerini değerlendirmek ve reform süreçlerine rehberlik etmek açısından önemli bir araçtır.

Eğitim sektörü, bireylerin bilgi ve beceri kazanımı yoluyla kişisel gelişimlerini desteklemekle kalmayıp toplumların sosyal, ekonomik ve kültürel yapılarının şekillenmesinde de kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak, bu sektörde ki öğretmenlerin psikolojik ve fizyolojik iyi oluşları, iş performansı ve duygusal refahı, çeşitli örgütsel ve bireysel faktörlerden etkilenmektedir. Özellikle presenteizm ve örgütsel sessizlik gibi olgular, eğitim sektörünün dinamiklerini anlamada önemli bir perspektif sunmaktadır.

Örgütsel sessizlik, bireylerin düşünce, deneyim ve önerilerini paylaşmak yerine gizli tutmayı tercih etmeleri sonucunda ortaya çıkan bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Morrison & Milliken, 2000: 708). Bu durum, bireylerin kendilerini ifade edebilme haklarını sınırlandırdığı gibi, örgütlerin dinamiklerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların düşüncelerinin dikkate alınmayacağına olan inançları, eleştiriden kaçınma, cezalandırılma korkusu veya kültürel normlardan kaynaklanan endişeler örgütsel sessizliğin temel nedenleri arasında yer almaktadır.

Bir diğer kritik örgütsel sorun ise presenteizmdir. Presenteizm, çalışanların iş yerinde fiziksel olarak bulunmalarına rağmen sağlık sorunları veya motivasyon eksikliği nedeniyle düşük verimle çalıştıkları bir durumu ifade etmektedir (Johns, 2010: 519). Eğitim kurumlarında presenteizm, öğretmenlerin ve diğer eğitim personelinin öğrenci başarısı ve kurum performansı üzerindeki etkisi nedeniyle ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Örneğin, fiziksel rahatsızlıklar veya tükenmişlik yaşayan bir öğretmen, ders sırasında tam kapasiteyle çalışamayabilir ve bu

durum öğrencilerin öğrenme süreçlerini olumsuz etkileyebilir (Biron & Karanika-Murray, 2014; Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019).

Örgütsel sessizlik de, eğitim sektöründe yenilikçi uygulamaların önündeki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir. Öğretmenlerin fikirlerini özgürce ifade edememesi, kurumsal gelişimi ve kaliteyi sınırlandırabilir (Detert & Edmondson, 2011; Sarıkaya, 2013; Algın, 2014). Presenteizm ve örgütsel sessizlik kavramları, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de derin etkiler yaratmaktadır. Araştırmalar, iş yerinde presenteizm sergileyen çalışanların, genellikle örgütsel sessizlik davranışını da benimsediğini ortaya koymaktadır (Yıldırım ve Oruç, 2019; Avcı, 2023). Bu bağlamda, presenteizm ve örgütsel sessizlik olgularını incelenmek, örgütsel dinamikleri çözümlemek ve iş yerinde sağlıklı bir iletişim kültürü oluşturmak adına önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

Yapılan çalışmalarda, öğretmenler hasta olduklarında ya da duygusal olarak tükenmiş hissettiklerinde dahi görevlerini yerine getirmek için iş yerinde bulunduklarını bununla birlikte bu süreçte iş yerindeki sorunlara ya da geliştirilmesi gereken konulara ilişkin sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Karanika-Murray & Biron, 2020; Atilla, 2017). Bu durum, hem bireylerin sağlığı ve psikolojik refahı üzerinde olumsuz bir etki yaratmakta hem de kurumsal performansın düşmesine yol açtığı görülmüştür (Biron vd., 2022).

Araştırmalar, presenteizm ve örgütsel sessizlik kavramlarının eğitim sektörü bağlamında birbiriyle ilişkili olabileceğini göstermektedir (Atilla, 2017). Eğitim çalışanları, hasta olduklarında ya da duygusal olarak tükenmiş hissettiklerinde bile görevlerini yerine getirmek için iş yerinde bulunmaya devam ederken, iş yerindeki sorunlara dair sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu durum, yalnızca bireylerin refahını değil, aynı zamanda eğitim kurumlarının uzun vadeli başarısını da tehlikeye atmaktadır (Karanika-Murray & Biron, 2020; Sarıkaya, 2013).

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik ve presenteizmin kapsamını inceleyerek, öğretmenlerin deneyimleri üzerinden bu iki olgunun gerçek hayattaki etkilerini anlamaktır. Bu sayede, literatürdeki mevcut bilgilere yeni bir bakış açısı kazandırılması hedeflenmektedir. Bu amaç doğrultusunda, Erzurum il merkezinde yer alan devlet liseleri, özel (vakıf) liseler ve devlet destekli özel (vakıf) liselerde görev yapan öğretmenlerle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, MAXQDA 2020 programı kullanılarak analiz edilmiş; kod hiyerarşileri, tek vaka analizleri ve kelime bulutu gibi görselleştirmeler oluşturulmuştur. Eğitim sektöründe bu iki olgunun nasıl ortaya çıktığını ve birbiriyle nasıl etkileşim içinde olduğunu anlamak, kurumların daha sağlıklı ve üretken bir çalışma ortamı oluşturması için önemli bir adım olacaktır. Literatüre dayalı olarak yapılacak bu analiz hem akademik alana hem de eğitim yönetimi uygulamalarına değerli katkılar sağlayacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Ses, dünya genelindeki en güçlü duyguların ifadesinde kullanılan bir dil olarak kabul edilebilir. Bu duygular arasında aşk, öfke, korku, şaşkınlık, sevinç ve nefret bulunmaktadır. Bu bağlamda ses, sesin ve dilin orta kısmında yer alan bir davranış biçimi olarak değerlendirilebilir. Bu durum, sessizliğin sesle veya konuşma ile aynı anda kullanılabilen ve her ikisinin de mutlak zıttı olması gerekmeyen bir ifade şekli olduğunu göstermektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Sessizlik TDK'ya göre gürültü ve sesin olmaması, sükût olarak tanımlanmıştır (TDK). Geçmişte sessizlik; kabul etme, edep, saygı ile ilişkilendirilmişse de günümüzde sessizliğin altında bir ses olduğu düşünülmektedir (Türkdoğan, 2022: 9). Theodor Reik (1971) Listening With The Third Ear adlı kitabında “üçüncü bir kulak” olarak betimlediği sessizlik kavramını, kulak verildiği takdirde bir ses duyulabilmesi mümkün olan bir olgu olarak tanımlamıştır (Dr. Aykut Bora).

Pinder ve Harlos'a (2001: 331) göre çalışan sessizliği, örgütle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, konu ve içerikle ilgili davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerini yapmak yerine düşüncelerini değiştirebilecek veya düzeltebilecek biriyle paylaşmaktan kaçınma eğilimindedirler. Jensen (1973) çalışmasında sessizliği şu şekilde tanımlamıştır (Akt: Erenler, 2010: 10);

- Sessizlik, bireyleri bir araya toplayabileceği gibi ayırabilir.
- Bireyler arasındaki ilişkileri onarabileceği gibi zedeleyebilir.
- Bilgi yararı sağlayabileceği gibi örtbas edebilir.
- Konu hakkında derin düşüncelerin varlığına işaret edebildiği gibi hiçbir fikrin olmayışına da işaret edebilir.
- Hem onaylanmaya hem anlaşmazlığa işaret edebilir.

Genel olarak, sessizlik çok yönlü ve karmaşık bir kavram olarak ele alınmaktadır ve farklı bağlamlarda farklı anlamlar taşıyabilir.

Çalışanların bireysel sessizliklerinin bir araya gelmesi zamanla örgütsel sessizliğe dönüşerek kurum içindeki sorunların ve fikirlerin dile getirilememesine neden olabilir.

Araştırmacılara göre bir yerde farklı düşünce varsa bireyler istemedikleri seçeneklerden birini uygulamak zorunda kalmaktadır. Bazı araştırmacılara göre ise sessiz kalma eylemi, bireyin her şeyi kabul ettiğine veya önemsemediğine işaret etmektedir (Köprülü, 2020: 33). Örgütlerde çalışanların gördüğü aksaklıklar veya problemlerin yöneticilere iletilmesi önemli bir husustur. Milliken ve arkadaşlarının (2003) çalışmasında çalışanların yöneticilerine olumsuz bilgileri iletirken durumu en az düzeye indirgediğini belirtmiştir (Milliken vd., 2003:1454).

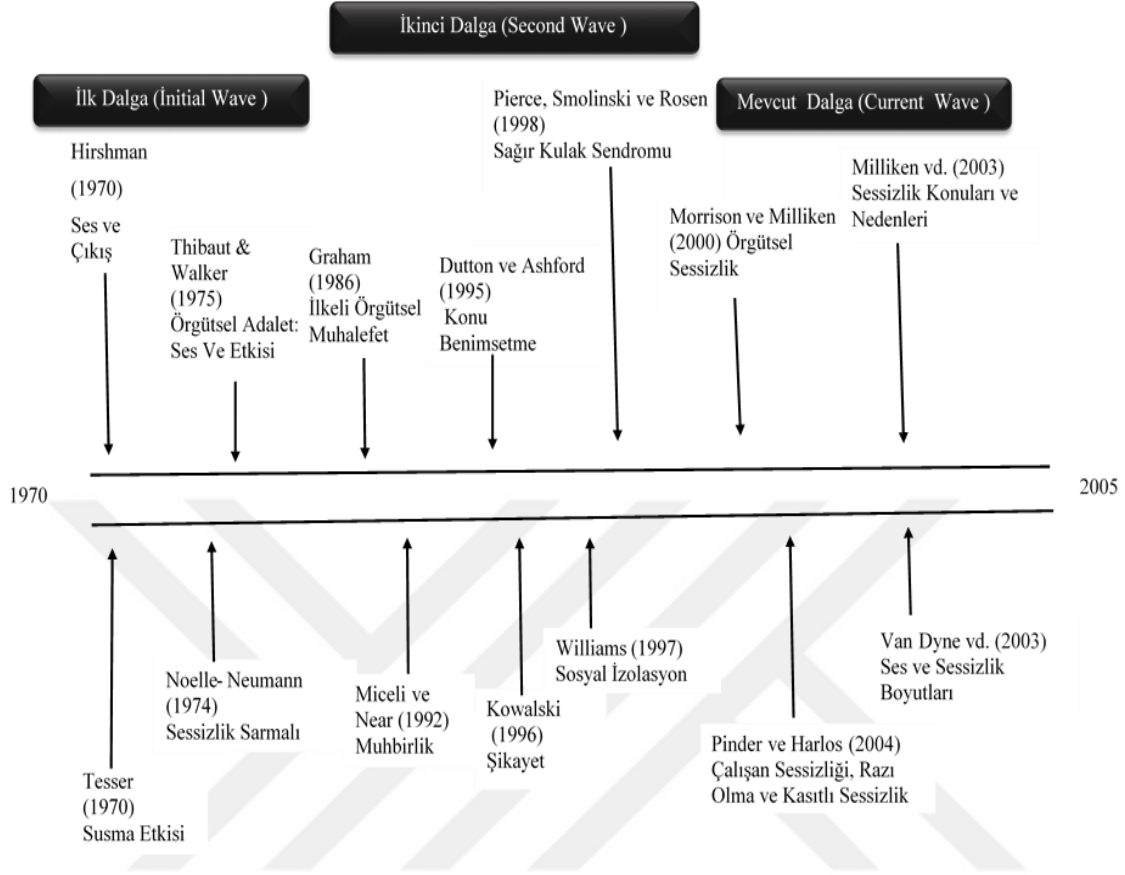
Örgütsel sessizlik kavramı, ilk olarak Morrison ve Milliken'in 2000 yılında yaptıkları çalışmayla alana kazandırılmıştır. Örgütsel sessizlik çalışanların örgütsel konu ve sorunlar hakkında fikir, görüş ve endişelerini kolektif biçimde esirgeme durumu olarak tanımlanmıştır. Örgütsel sessizlik, iş görenlerin örgütteki konu ve sorunları etkileyebilme veya değiştirebilme güçleri olmalarına rağmen razı olma, korku, dışlanma, sorun çıkararak olarak görülme ve yöneticiye ters düşme korkusu, özgecilik güdülerinden dolayı fikirlerini paylaşmama durumu olarak tanımlanmıştır (Nartgün ve Kartal, 2013: 50; Moçoşoğlu ve Kaya, 2018: 53). Örgütsel sessizlik, çalışanların bağlı olduğu kurum veya örgütte var olan sorunları iyileştirebilme gücüne rağmen çalışanların endişelerini, düşüncelerini ve deneyimlerini kasıtlı olarak gizli tuttuğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39).

1970'li yıllardan itibaren araştırmacıların dikkatini çeken sessizlik ve seslilik kavramı Brinsfield, Edwards ve Greenberg tarafından 2009 yılında tarihsel gelişimi incelenmiş ve aşağıdaki kronolojik sıralama yapılmıştır (Akt: Solmaz, 2023: 29).

- İlk Dalga (Initial Wave)
- İkinci Dalga (Second Wave)
- Mevcut Dalga (Current Wave)

Örgütlerde ses ve sessizlik ile ilgili kavramların tarihsel gelişimi şekil 1.1'de gösterilmiştir.

Şekil 1.1 Örgütlerde Ses ve Sessizlik ile İlgili Kavramların Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Solmaz, 2023: 29

İlk dalga 1970’li yıllarda başlayıp 1980’lerin ortalarına kadar devam eden dönemdir. Hirshman 1970 yılında sesliliğin, tatminsizliğe karşı olduğunu savunmuştur. Tatminsizliğe ise çıkış ve seslilik olmak üzere iki farklı öneride bulunmuştur. Çıkış çalışanın örgütten çıkışını yani işinin sonlanmasına işaretken, seslilik çalışanların şikâyet ya da değişiklik için harekete geçmelerine işaret etmektedir. (Solmaz, 2023: 29). Farrell (1983) ise tatminsizlik durumunun çalışanın önem vermediği durumlarda sessizlik, ilgisizlik ya da aldırma davranışları gösterdiğini belirtmiştir (Akt: Arslan, 2022: 12).

Abraham Tesser ve Sidney Rosen (1970) çalışmalarıyla sessiz tepki kavramını literatüre kazandırmıştır. Sessiz tepki ve bunları çalışanların olumsuz haberleri taşımaktan kaçınmalarını ve bunları iletmek istemediklerini yansıtmaktadır (Solmaz, 2023: 30).

Sessizlik sarmalı (Noelle-Neumann, 1974) örgütsel adalet, ses ve etkisi kavramları (Thibaut ve Walker, 1975) ilk dalga döneminde literatüre kazandırılmış kavramlardır (Arslan, 2022: 12; Solmaz, 2023: 30).

İkinci dalga; 1980'li yılların ortasından 2000'lerin başına kadar devam eden dönemdir. Bu dönemde ses ve sessizliğe olan ilgi artmıştır. Dönemin en dikkat çeken konusu sağır kulak sendromu olmuştur (Köprülü, 2020: 38). Sağır kulak sendromu (Pierce, Smolinski ve Rosen, 1998), örgütsel muhalefet (Graham, 1986), muhbirlik (Miceli ve Near, 1992), yine ikinci dalga döneminde literatüre kazandırılmıştır (Arslan, 2022: 12-13; Solmaz, 2023: 30-31).

Mevcut dalga; 2000'li yıllardan günümüze kadar devam eden çalışmaları kapsar. Mevcut dalga; Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarıyla yeni bir boyut kazanmıştır. Bu dönem içinde 2001 yılında Pinder ve Harlos'un sessizliği, razı olma ve kasıtlı sessizlik olarak boyutlandırmıştır. 2003 yılında Milliken ve arkadaşlarının sessizliği konuları ve nedenleri ile ele almış, Van Dyne ve arkadaşları da (2003) ses ve sessizliği boyutlandırarak örgütsel sessizlik kavramının kapsamını genişletmişlerdir (Arslan, 2022; Solmaz, 2023).

Van Dyne vd. (2003: 1363-1364) tarafından ifade edilen örgütsel sessizlik, sorunları çözmeye yönelik isteksizlik ve mevcut durumu kabullenme eğilimi olarak tanımlamıştır. Aynı zamanda çalışanların kendi güvenliklerini korumaya yönelik davranışlara da yol açtığı görülmüştür. Vakola ve Bouradas (2005: 442) çalışmasında işle ilgili fikirlerin, bilgilerin ve görüşlerin kasıtlı olarak saklanması şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik, bir çalışanın bilinçli bir şekilde, iş süreçleri, kararlar veya diğer işle ilgili konularla ilgili düşünce ve bilgilerini gizleme eğilimini ifade etmektedir.

Çınar ve arkadaşları (2013: 314-315) örgütsel sessizliği, çalışanların örgütte var olan potansiyel sorunlar hakkında kaygı düşüncelerini, deneyimlerini kolektif bir şekilde yöneticilerden olumsuz veya görüşlerinin dikkate alınmaması kaygısıyla bilinçli olarak gizli tutmaları olarak tanımlamıştır.

1.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN KÖKENLERİ

Ortak bir gaye veya amaç doğrultusunda bir araya gelmiş bireyler topluluğu olarak tanımlanan örgütlerde çalışanları sessizliğe iten birçok etmen bulunmaktadır. Sessizliğin yönü amirden çalışana (yukarıdan aşağıya) ya da çalışandan amire (aşağıdan yukarıya) dikey olabileceği gibi çalışandan çalışana ya da amirden amire şeklinde yatay düzlemde de olabilmektedir. Alan yazınlarında en çok bahsedilen aşağıdan yukarı (çalışandan amire) yöne olan sessizlik halidir. Aynı zamanda yapılan birçok araştırmaya göre çalışanların sessizlik göstermesinde en üst amirin etkisinden daha çok bir üst amirin etkisinin daha yüksek olduğu

görülmüştür (Köprülü, 2020: 33). Sessizlik önceleri uyum sağlama olarak düşünülürken yapılan araştırmalar sonucunda sessizlik davranışı çevreye tepki olarak yorumlanmaya başlamıştır (Köprülü, 2020: 34).

Morrison ve Milliken (2000: 708) örgütsel sessizliğin, iki temeli olduğunu iddia etmiştir. Bunlardan birincisi, yöneticilerden gelecek olumsuz geri dönüt kaygısıdır. Diğeri ise yöneticiler tarafından tutulan bir dizi inancın sebep olduğu bir sonuca dayandırılmıştır. Çalışanların kişisel farklılıklarından kaynaklı sessiz kalma niyetleri olmaktadır. Ayrıca bazı bireyler, yaratılışları itibarıyla sessiz kişiler olabilmektedir.

Alioğulları (2012), Köprülü (2020) ve Eren'nin (2013) çalışanları sessizliğe iten faktörler üzerine yaptıkları literatür taraması sonucunda aşağıdaki sınıflandırma yapılmıştır.

1. Örgütsel etmenler
 - a. Örgüt Kültürü
 - b. Sessizlik iklimi
2. Yönetimsel etmenler
 - a. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirimleri
 - b. Yöneticilerin Su Yüzüne Çıkmamış Gizli İnanışları
 - c. Fırsat Eksikliği
3. Bireysel etmenler
 - a. Geçmiş tecrübeler
 - b. Çalışanın kişilik özellikleri
 - c. Cinsiyet
 - d. Etik Sorumluluk Kavramlarının Darlığı
4. Ulusal/kültürel etmenler

1.2.1 Örgütsel Etmenler

Örgütlerde sessizliğe sebep olan örgütsel etmenler üç alt boyutta toplanmıştır. Bunlar;

1.2.1.1 Örgüt Kültürü: Adams'ın (1965) ortaya koyduğu adalet teorisi kavramına göre çalışanların örgütlerden elde ettikleri kazanımlar ile örgütlerinde kendilerine ve diğer çalışanlara sunduğu kazanımları karşılaştırılmaktadır. Çalışanları bu karşılaştırmada adaletin var olduğu düşünürlerse fikirlerini daha açık bir şekilde ifade edecektir. Çalışanların sindirilmeye çalışıldığı ve korkunun var olduğu ortamlarda ise çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmekte, hatta buna mecbur bırakılmaktadır (Akt: Alioğulları, 2012: 7-8).

Örgütlerinde adalet olduğunu düşünen bireyler düşüncelerini beyan etmekten çekinmeyeceklerdir. Buna rağmen bireyler haksızlık kültürünün egemen olduğu örgütlerde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Haksızlık kültürünün olduğu örgütlerde kısıtlayıcı gözetim, bireysellik, insan ilişkilerinin arka planda kaldığı durumlar görülmektedir (Köprülü, 2020: 72).

Ryan ve Oestreich' in 1998 yılında yaptıkları çalışmada iş görenlerin kendi bilgi ve düşüncelerinin değişim yaratacağına güvenmelerine rağmen fikirlerini açıkça beyan etmenin riskli olduğunu düşüncesine varmışlardır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Çalışanlarının fikirlerine değer veren örgütlerin, değer vermeyen örgütlere göre çok daha başarılı olduğu görülmüştür (Kahveci, 2010: 14).

Liu ve arkadaşları (2009: 1649) tarafından yürütülen çalışma, yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşimleri incelemekte ve örgüt içinde sessizlik oluştuğunda çalışanların olumsuz psikolojik durumuna odaklanmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen 314 anket verisi sonuçlarına göre, çalışanların kendilerini kötü hissettiklerinde sessiz kalmaya eğilimli olduklarını göstermektedir. Ayrıca, üstlerinin gözünde, astlarıyla iyi ilişkiler kurmak için güvenin en önemli faktör olduğu ve aksi takdirde çalışanların üstlerine karşı sessizliği tercih edebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların gözünde yöneticiler gücü elinde bulunduran, çalışan hakkında olumsuz karar verebilecek kişiler olarak görünmektedir. Bu yargı iletişimin önünde set olmasına sebep olmaktadır. Yöneticilere güvenilmesi durumunda güven halkası daha büyüyerek örgüte yayılacaktır. Çalışanlar yöneticilere güvenmedikleri takdirde kötü haber ve kötü verileri kendi süzgeçlerinden geçirerek üstlerine bildirmektedir. Bu durum çalışanlarda sessizlik davranışına yol açmaktadır (Alparslan, 2010: 22-23).

Çalışanlar kurum içinde görev alan arkadaşları hakkında yöneticileriyle konuştukları takdirde arkadaşlık ilişkilerinin zedelenmesinden endişe duymaktadır. Bu konu hakkında

fikirlerini beyan etmeleri durumunda aynı hatayı yaptığı takdirde arkadaşlarının da kendisi için aynı şeyi yapacağından endişelenmektedir. Çalışanlar yöneticileriyle aralarının bozulmasından ve bunun işten çıkarılma, mevcut konumundan terfi edememe veya kademesinden de düşme yaşayacakları endişesi onları sessizliğe itmektedir (Alioğulları, 2012: 54-55; Alparslan, 2010: 52-53).

Çalışanlar bulundukları örgütte dışlanmaktan korktukları için yönetici ve diğer çalışanların duymak istediklerini söylemekte ve kendi fikirlerini gizli tutmaktadır. Yöneticiler ses çıkaran, kendilerine sorun oluşturan tiplerden hoşlanmamaktadır. Bundan dolayı çalışanlar zamanla örgüte göre asimile olurlar (Perlow ve Williams, 2003: 54-55; Alparslan, 2010: 39).

Çalışanlar olumsuz olduğunu düşündüğü olguya karşı ses çıkarması durumunda karşısındaki kişinin ona misilleme yapacağı korkusuyla sessiz kalmayı tercih etmektedir (Köprülü, 2020: 43). Örgütlerde olumsuz kültürde hâkim olmaktadır. Çalışanlar cezalandırılmak, yönetici korkusu, işten çıkarılma korkusu, dışlanma gibi korkulardan dolayı sessiz kalmaktadırlar (Köprülü, 2020: 45).

1.2.1.2 Sessizlik İklimi: Sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar var olan sorunlar hakkında fikirlerini ifade etmenin boşuna olduğunu ve kaygılarını söylemelerinin tehlikeli olacağını düşünmektedir. Bu düşüncelerin uzun sürmesi halinde sessizlik örgütün her aşamasına yayılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708; Kaya, 2020: 8-9; Kahveci, 2010: 17-18).

1.2.2 Yönetmel Etmenler

Örgütlerde sessizliğe sebep olan yönetmel etmenler dört alt boyutta toplanmıştır. Bunlar;

1.2.2.1 Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirimleri: Yöneticilerin çalışanlarına yaptıkları olumsuz dönütler karşısında çalışanlar kendilerini beceriksiz ve savunmasız hissetmektedir. Astlarından olumsuz dönüt alma korkusu yöneticilerde yaygın görülen bir olgudur (Erenler, 2010: 25). Yöneticiler kendilerini kötü duruma düşürecek zayıf gösterecek durumlardan kaçınmakta ve bu yüzden çalışanlarının ya ön planda olmalarını istemeyerek ya da baskı yoluyla engellemeye çalışmaktadır (Grant vd., 2009: 32-33).

Çalışanların örgütlerde geçirdikleri süreye bakılarak örgütteki yöneticinin önemli olduğu görülmektedir. Bu durum elbette ki örgütün başarısını önemli derecede etkilemektedir. Yönetici çalışanlarını konuşmaya, kendi düşüncelerini açığa vurmaya ve yeni önerilerde

bulunmaya teşvik etmelidir. Bu durum, örgütte çalışanlar açısından güvenilir ve sessizliğin olmadığı bir ortam oluşturacaktır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542-1543). Sonuçta yönetimin desteğini alan çalışan sessizlik davranışından kaçınacaktır.

1.2.2.2 Yöneticilerin Su Yüzüne Çıkmamış Gizli İnanışları: Bu inanişaya göre yöneticiler çalışanları güvenilmez ve çıkarıcı olarak görmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Yöneticiler, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini varsaymakta ve kendinden başka kimseye güvenmemektedir. Bu yüzden, örgütte olacak seslerin örgüt birliğini bozacağını düşünen yöneticiler çalışanlarından gelen fikir ve görüşlere kulak tıkamaktadır. Bu durum sessizlik iklimi oluşumuna sebep olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

1.2.2.3 Fırsat Eksikliği: Örgütler de üst yönetime tanınan ayrıcalıklar çalışanlar arasında eşit şekilde dağıtılmamaktadır (Köprülü, 2020: 44). Aynı zamanda önemli konular ile ilgili kararlarda tüm çalışanların kararlarını özgürce belirtebileceği ortamlar yaratılmalıdır. Yöneticinin dış grubunda bulunan çalışanlar örgütlerde sessizlik davranışına yol açabilir (Erigüç vd., 2014).

1.2.3 Bireysel Etmenler

Örgütlerde sessizliğe sebep olan bireysel etmenler dokuz boyutta toplanmıştır. Bunlar;

1.2.3.1 Geçmiş Tecrübeler: Çalışanlar yalnızca geçmişteki yaşantılarıyla değil hem meslektaşları ve yaşadıklarıyla hem de dışarıdan edindikleri gözlemlerle sessiz kalmayı ya da görmezden gelmeyi tercih edebilmektedir. Bu durum çalışanların kendilerini önemsiz, güvensiz hissetmesine sebep olabilmektedir (Erenler, 2010: 53). Geçmiş tecrübelerin sonucunda çalışanlar sessiz kalmaya daha yatkın olmaktadır (Uzunpınar vd., 2023)

1.2.3.2 Çalışanların Kişilik Özellikleri: Her insan farklı durumlardan ve uyarıcılardan etkilenmektedir. Aynı şekilde her davranış her bireyde aynı tepkiyi vermeyebilir. Literatürde ki beş büyük kişilik modeline göre bireyler; açıklık, uyumluluk, duygusal denge, dışadönüklük ve sorumluluk boyutlarını yansıtabilmektedir (Yıldırım, 2003: 29). Açıklık boyutuna sahip bireyler yeni deneyimlere açık, klişelerden uzak, her daim yeni olana ilgi duyan bireylerdir (Erkoç, 2008: 25). Uyumlu davranış gösteren bireyler yardıma hazır, saygılı, merhametli, kolay geçinilebilen ve arkadaş canlısı bireylerdir. Bu kişiler uzlaşma ve iş birliği açısından önemli konumda olmakla beraber duygusal denge boyutuna sahip oldukları için toplumda sakin ve kriz anlarında olaylara karşı tepkilerini panik olmadan durumu dengeli şekilde idare edebilen

kişilerdir (Girgin, 2007: 80-85). Dışa dönük kişiler bu özellikleriyle örgüt içinde fikirlerini duygu ve düşüncelerini diğer çalışanlara göre daha rahat ifade eden bireylerdir. Son kişilik tanımı olan sorumluluk boyutuna sahip bireyler ise çalıştığım kurumu nasıl daha iyi yerlere getirebilirim, benim elimden ne gelir gibi sorulara cevap arayan bireylerdir (Steven ve Ash, 2001: 500). Bazı çalışanlar duygularını yeterince iyi şekilde ifade edememe düşüncesiyle çekindiklerinden sessiz kalmaktadırlar (Köprülü, 2020: 43). Belirtilen kişilik boyutlarından sessizlik davranışına yol açma ihtimali en düşük olan grup, dışa dönük bireylerdir. Bu kişiler fikirlerini ve duygularını ifade etmekte zorluk çekmezler. Bu bağlamda, dışa dönüklüğün eksikliği yani içe dönüklük sessizlik davranışına yol açabilir (Köprülü, 2020: 43).

Sorumluluk bilinci yüksek çalışanlar örgütü iyileştirmeyi amaçlar, örgütlerinin gelişim ve değişimlerde başarılı olması için çaba gösterirler (Köprülü, 2020: 83). Aynı zamanda, bu çalışanlar, iş doyumunu ve motivasyon düzeyleri yüksek olan bireylerdir. Bu kişiler, performanslarını artırmak için üstün çaba gösterirler. Sorumluluk bilinci yüksek bireyler örgütte lider olarak görülebilir.

1.2.3.3 Cinsiyet: Brinsfield (2009) erkek çalışanların kadın çalışanlara göre fikir ve düşüncelerini söylemekte daha istekli olduğunu belirtmektedir (Brinsfield, 2009: 243). Ülkemizde kadın çalışanların sorumlulukları ve onlardan beklentiler, erkek çalışanlara göre farklı ve yüksektir. Ataerkil toplumlarda kadınlara yüklenen anne rolü ve iş hayatında daha az kadın çalışanın varlığı kadınların sessizlik tutumunu artırmaktadır (Eren, 2013: 39).

Altinkurt'un (2014: 294) çalışmasında, Kütahya'da görev alan 379 öğretmene yapılan çalışmada okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının cinsiyet temelli bir farklılık gösterdiği ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin susma davranışlarının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olabileceği düşünülmüşse de bu farkın belirgin olmadığı saptanmıştır. Bu durum, Türk toplumunun ataerkil özelliklerinin kadınların sessizlik davranışlarını etkileyebileceği düşüncesini akla getirmektedir. Ayrıca aynı çalışmada öğretmenlerin hizmet sürelerinin artmasıyla birlikte örgütsel sessizlik davranışlarının azaldığı tespit edilmiştir.

1.2.3.4 Etik Sorumluluk Kavramlarının Darlığı: Etik olma davranışına kişisel anlamlar verildiği takdirde çalışanlar kendi tanımladıkları etik olmayan davranışları sergilemediklerinde kendi davranışlarını etik olarak varsaymaktadır (Köprülü, 2020: 44).

Örgütsel sessizlik faktörlerinin görüldüğü örgütlerde çalışanların bağlı olduğu örgüte karşı güvenlerinde eksiklik olduğu görülmektedir (Helmiati vd., 2019: 142).

1.2.4 Ulusal/ Kültürel Etmenler

İnsanlar doğduğundan itibaren belirli bir toplum yapısı içerisinde davranışları şekillenerek var olurlar. Dünyaya geldikleri toplumun kültürel yapısı, gelenek ve görenekleri, neyi, nerede, ne zaman yapacağını, değer yargılarına göre saptamak ve ona uygun ölçütler geliştirilmektedir. Bu değer yargılarına uyarak toplumun dayattığı şekilde davranış gösteren bireyler kabul görmekte aksi halde dışlanmaya maruz kalmaktadır (Aytaç, 2000: 13). Aynı zamanda kültürümüzde yer alan “ekmek yediğin yere ihanet etmeme” kavramı işyerine karşı sorumlulukları kültürel bir değer olarak belirlemektedir (Nurdoğan, 2021: 8). Bireylerin doğumundan yetişkinliğine kadar etkili olan kültürel normları değiştirmek veya iyileştirmek oldukça zordur (Arslan, 2022: 18).

İyileştirilmesi yahut değiştirilmesi çok güç olan ulusal/kültürel etmenler bireylerin çalışma ortamındaki davranışlarını da etkilemektedir. Yapılan bir araştırmaya göre Japon öğrencilerin sessizliği itibar ve saygınlıkları için tercih ettikleri, Avusturyalı öğrencilerin ise sessiz kalmaktansa sözlü ifadelerle başvurdukları görülmüştür (Nakane, 2006). Sessizlik stratejik olabildiği gibi korku, endişe, panik gibi bilinçli olmadan da ortaya çıkabilmektedir. Kültürel normlar çalışanların örgütlerine yönelik tutumlarını etkilemektedir. Çok uluslu şirketlerin kültürel farklılıkları olan ortaklarıyla çalışmaları, örgütsel sessizlik üzerinde etkili olabilmektedir (Kaya, 2020: 14).

Kültürel normlardan biri olan güç mesafesi de örgütlerde çalışan sessizliğine yol açmaktadır. Güç mesafesi kavramı, örgüt içindeki gücün adil bir şekilde dağılmaması sonucu çalışanların kabul etme düzeyini ifade etmektedir. Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde, gücün dengesi uç noktalarda bulunmakta ve bu durum çalışanlar tarafından kabul edilmektedir. (Köprülü, 2020: 72). Köprülü (2020: 72) güç mesafesini “örgüt çalışanlarının statü, zenginlik, yakışıklılık, yaşça büyüklük ve saygınlıktan kaynaklanan gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme derecesi” olarak tanımlamaktadır (Köprülü, 2020). Örgütlerdeki güç mesafesi çalışanların sessiz kalmasına neden olmaktadır.

1.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ALT BOYUTLARI

Örgütsel sessizliğin alt boyutları ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bunlardan ilki Park ve Keil (2009) tarafından yapılan çalışmadır. Park ve Keil (2009) üç tür sessizlik olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar; bilinçli sessizlik, defansif sessizlik ve toplu sessizliktir. Bilinçli sessizlik, kurumda görev alan bireylerin bilerek isteyerek sessiz kalması, kişinin ben merkezci olmasıyla ilişkili olan sessizliktir. Defansif sessizlik, bireylerin kendi çıkarlarını korumak ve çatışma yaratmak için sessiz kalmasıdır (Park ve Keil, 2009: 4-5). Toplu sessizlik, bireylerin kolektif olarak düşüncelerini açığı vurmamayı tercih ederek sessiz kalmasıdır (Kahveci, 2010: 9).

Diğer bir çalışma olan Van Dyne ve arkadaşları (2003) sessizliği kabullenici, korunmacı, savunmacı sessizlik şeklinde ayırmıştır (Dyne vd., 2003: 1368). Bu çalışmada Van Dyne vd. 'nin (2003) boyutlandırması temel alınmıştır. Van Dyne ve arkadaşlarının (2003) sessizlik boyutları, konuyla ilgili farklı perspektiflerin ortaya konmasına zemin hazırlamıştır.

1.3.1 Kabullenici Sessizlik

Sessizlik grupları içinde bulunan çalışanlar, genellikle kasten sessiz kalmayı tercih ederek kendilerini dışlamayı tercih eden çalışanlardır. Çalışan fikirlerini beyan ettiği takdirde değişikliği görebilmesine rağmen duruma razı gelmiştir. Motivasyon düzeyi düşük olan örgüte karşı ilgisiz ve tavırlarını değiştirme çabası olmayan çalışan kabullenici davranışlar içerisinde. Bu durum ve tutum içerisindeki çalışanlar iş tanımları dâhilinde olan işleri yaparak mesai saatini doldurmaya çalışmaktadır (Türkdoğan, 2022: 16). Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar motivasyonu düşük, örgütteki değişimlere bilinçli tutum gösteremeyen ve oluşabilecek beklenmeyen olumsuz durumlara hazırlıksız kişilerdir (Köprülü, 2020: 66).

1.3.2 Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik (örgüt yararına sessizlik) kavramı çalışanların deneyim ve düşüncelerini örgüt ve diğer çalışanların çıkar ve yararına açıklamamayı tercih ettiği durumları ifade etmektedir. Bu tutumu gösteren bireyler örgütün gizli bilgilerini açıklamamak adına da sessizlik göstermektedir. Yani bu sessizlik bilinçli yapılmaktadır (Türkdoğan, 2022: 16). Bu sessizlik türünü gösteren bireyler kendisini düşündüğünden değil çalışanların ya da bulunduğu örgütün çıkarlarını düşündüğünden sessiz kalmayı tercih etmektedir (Gün, 2021: 14).

Çalışanlar bulunduğu örgütü ve çalışma arkadaşlarını da düşünerek karşılaştıkları durumla ilgili gerçek duygu, düşünce ve tutumlarını gizlemektedir. Yani bu tutumu gösteren çalışanlar konuştukları takdirde örgütteki çalışma arkadaşlarına zarar verebileceği düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih etmektedir. Savunmacı sessizlikte, birey kendini zor duruma düşürmemek için sessiz kalırken, korumacı sessizlikte çalışma arkadaşlarına zarar vermekten kaçındığı için sessiz kalmayı seçmektedir (Köprülü, 2020: 67-68).

1.3.3 Savunmacı Sessizlik (Korunma Amaçlı)

Savunmacı sessizlik bireyin kendini dış etkenlerde korumak amacıyla fikirlerini, bilgi ve tecrübelerini saklamasıdır (Türkdoğan, 2022: 17). Savunmacı sessizlik türünde bireyler gelecekte kendi lehine kullanmak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu sessizlik boyutu güvenin olmadığı, kaygının yoğun yaşandığı örgütlerde görülmektedir (Gün, 2021: 14). Bazı araştırmalara göre astlar üstlerine bilgi verirken olumsuzlukları azaltarak söyledikleri sonucuna varmışlardır (Gün, 2021: 67).

1.4 SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Çalışanlar sessiz kalma tutumlarını bilinçli ve kasıtlı biçimde göstermektedir (Bildik, 2009: 42). Çalışanlar kendilerine verilen görevleri bazen itiraz etmeden ve sorgulamadan kabul ederken bazen de örgüt içerisindeki sorunları görmezden gelerek kendince göze batmadan diğer çalışanlar gibi davranarak gösterebilmektedir. Örgütlerde sessiz kalma biçimleri farklılık göstermektedir. Sessiz kalma biçimleri şu şekilde sıralanmıştır.

1.4.1 Çalışan İtaati

Çalışan itaati; bireylerin bulunduğu durumu sorgulamadan kabul etmesidir (Gün, 2021: 12). Çalışanı bulunduğu itaat durumundan kurtarmak için daha fazla yardıma ihtiyaç vardır. İtaatkâr çalışanlar sessizlik davranışı gösterdiklerinin farkında ve bilincinde değildirler (Bildik, 2009: 43).

1.4.2 Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu çalışanlar etrafında gelişen her durum karşısında görmedim, duymadım davranışı sergilemektedir. Bunu kendileri için pozitif bir özellik olarak görmektedirler (Gün, 2021: 13). Çalışanların rahatsızlıklara karşı duyarsız olması, mutsuz olmalarına sebep olan durumlara dikkatsiz davranması durumu olarak da ifade edilmektedir

(Köprülü, 2020: 13). Bu sendromun var olduğu örgütlerde iş ilişkilerinin çalışan ilişkilerinden daha önemli görülmesi iletişim zayıflığına sebep olmakla birlikte otorite önemli görülmektedir (Peirce vd., 1998: 48-49).

1.4.3 Pasif Kalma ve Razi Olma

Pasif kalma biçimi; çalışanlar çabalarının işe yaramayacağını, hiçbir değişiklik yaratmayacağını farkına vararak çaba sarf etmemektedirler. Genellikle kurumdaki çalışma kültürünün değişmesinden korkan bireyler bu davranışı sergilemektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701).

1.4.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Çekilme; çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları sergilemedikleri takdirde olumsuz dönüşler alma korkusuyla kendilerini başka davranışlara yönelmiş durumda bulunmasıdır. Bu davranışlar zamanla çalışanın örgütüne güvenini sarsacak ve gerilemeye sebep olacaktır (Gün, 2021: 13).

1.5 ÇALIŞANLARIN YÖNETİCİLERİ İLE İLETİŞİM BİÇİMLERİ

Yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışanların yöneticileriyle iletişim biçimleri; sorumluluk alma, sesini çıkarma, üstlerini etkileme, muhbirlik, mesele bildirim, ilkeli örgütsel muhalefet ve açıkça konuşmadır (Köprülü, 2020; Moçoşoğlu, 2019; Solmaz, 2023; Faiz, 2023; İçen, 2022; Karakoyunlu, 2023).

1.5.1 Sesini Çıkarma/ Açıkça Konuşma

Hirschman (1970) çalışanların ses çıkarmasını, yaşadıklarına bir tepki olarak nitелеmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarını sadece işi yerine getirmesi gereken bireyler olarak değil, aynı zamanda isteklere, ihtiyaçlara ve psikolojik boyutlara sahip olan bireyler olarak görmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanlar bağlı olduğu örgütteki olumsuzluklara karşı fikir ve deneyimlerini paylaşmak isteyebilmektedir (Moçoşoğlu, 2019: 89). Çalışanlar bu sessizlik ve ses çıkarma arasında seçim yaparken büyük ölçüde bulundukları iş gurubundaki örgütsel destekten etkilenmektedir (Alioğulları, 2012: 17)

Kendi çıkarları doğrultusunda sessiz kalan çalışanlar olduğu gibi çıkarlarını düşünmeden açıkça konuşan çalışanlarda mevcuttur (Faiz, 2023: 33). Örgütte çalışanların deneyim, düşüncelerine değer veren ve dikkate alan yöneticilerin varlığı çalışanların açıkça

konusmasını doğrudan etkilemektedir (Karakoyunlu, 2023: 36). Açıkça konuşma çalışanların üst ve yöneticilerine yönelik konuşma biçimidir. Açıkça konuşma diğer konuşma biçimleri ile ilişki içerisinde (Karakoyunlu, 2023: 36).

1.5.2 Muhbirlik

Örgüt içerisinde yaşanan etik dışı, meslek ahlakına ve genel ahlaka uymayan konuların örgüt içindeki kurumlara veya dışına aktarılmasını ifade eder (Karakoyunlu, 2023: 39; Solmaz, 2023: 30). Muhbirlik davranışı gösteren çalışanlar söz konusu sorunları, çözüme kavuşması amacıyla örgütteki yetkiliye ya da medyaya bildirerek harekete geçmektedir (Moçoşoğlu, 2019: 90-91).

Çalışanlar muhbirlik tutumunu gösterirken resmi veya gayri resmî yollardan, kimliğini açık ederek ya da gizleyerek muhbirlik yapacağına karar vermektedir

1.5.3 İlkeli Örgütsel Muhalefet

Örgütsel muhalefet, bir çalışanın örgüt hakkında çatışmalı ve tutarsız görüşlerini ifade ederek kendisini örgütten ayrı bir konumda konumlandırması olarak tanımlanabilir. (Kassing, 1997: 326). Yöneticiler düşüncelerini belirten çalışanlara karşı olumlu tutum sergiledikleri takdirde demokratik bir ortam gelişecek ve çalışanlar düşüncelerini daha özgür ifade edecektir (Karakoyunlu, 2023: 39; Faiz, 2023: 23). Graham (1986) örgütsel muhalefetin, etik olmayan durumlarda kendini sorumlu hissetmesi sonucu ortaya çıktığını ifade etmiştir (Akt: İçen, 2022: 8). İçen (2022: 10) çalışmasında örgütsel muhalefeti harekete geçiren olayları; çalışan muamelesi, örgütsel değişim, karar verme, verimsizlik, rol/sorumluluk, örgütsel kaynaklar, etik, performans değerlendirme, zararı önleme şeklinde sıralamıştır.

Örgütlerde muhalif fikir belirten çalışanlara karşı hoşgörüsüz tavır bulunmakta ve bu durum diğer çalışanların sessizliğe bürünmesine neden olmaktadır (İçen, 2022: 89). Örgütsel muhalefet; kişilik, stres, iş deneyimi, tam zamanlı çalışma gibi bireysel ve liderlik, iletişim ifade özgürlüğü, tartışmacılık, kayırmacılık, örgütsel adalet, örgütsel demokrasi, örgütsel güven, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, işi bırakma niyeti gibi örgütsel değişkenlik göstermektedir (İçen, 2022: 16-24).

1.6 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Örgütsel sessizlik çalışanların fikirlerini, deneyimlerini ve düşüncelerini farklılık yaratma ihtimaline karşın bilinçli ya da bilinçsiz gizli tutması, sessiz kalmasıyla ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik çalışanların örgüte bağlılıklarını, örgütsel sosyalleşmesini, kendini değersiz hissetmelerine, moral düzeylerini ve güvenlerini etkileyerek örgütle olan uyumlarını da zedelemeye sebep olmaktadır. Çalışanların deneyim ve düşüncelerini paylaşamaması, örgüt ile ilgili kararlarda sessiz kalması örgütteki birliği zayıflatmaktadır (Uslu, 2022: 30).

Sessizlik örgüt içindeki güveni de etkilemektedir ve güven sessizlikle ters orantılıdır. Bu da sessizlik düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde örgüte güvenin daha az olduğu anlamına gelmektedir (Avcı, 2023). Ayrıca sessizlik çalışanları örgüte karşı memnuniyetsizliğe iterek, devamsızlık ve sonucunda işten ayrılmaya sebep olmaktadır (İçen, 2022: 34).

Çalışanların karar aşamasında, fikirlerine önem verildiği takdirde örgüt açısından yeni fırsatlar elde edileceği gibi etkin iletişim kurularak sorunların düzeltilmesine katkıda bulunur (Arslan, 2022: 29). Sessizlik hizmet kalitesini de etkilemektedir. Aynı zamanda değişim ve gelişimin önünde büyük bir engeldir (Turan, 2022: 48). Örgütsel sessizliğin olduğu kurumlarda çalışanların yeni fikirler üretememeleri ve kendilerini geliştirmedeği görülmüştür (Turan, 2022: 37). Edmondson (2003) çalışmasında çalışanların sessiz kaldığı durumlarda öğrenme süreçlerinin güçleştiği ve bu durumun örgüt için riske sebep olduğunu vurgulamıştır (Akt: Yıldız, 2022: 28). Dyne vd. (2003) örgütsel sessizliğin her zaman olumsuzluk getirmediğini bazen faydalı olacağını savunmuştur. Bunlar çalışanlar arasında çatışmaların az olacağı, örgüt için değerli bilgilerin gizli kalacağı ve idari bilgi yükünün az olacağıdır (Dyne vd., 2003: 1365). Bunlara rağmen örgütsel sessizliğin alan yazınlarında daha çok zararlı olduğu savunulmaktadır (Bozaslan, 2023: 38). Çünkü örgütsel sessizlik, gelişim ve değişimin önünde önemli bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706-725).

Gencer (2019) yaptığı araştırmada, otel çalışanlarının örgüt kültürü algılarının örgütsel sessizlik davranışlarına ve iş performanslarına etkisini incelemek amacıyla 389 çalışana yaptığı araştırma sonucunda, örgütsel kültürün örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır (Gencer, 2019).

Nafei'nin (2016) çalışmasında, Mısır'daki Menoufia Üniversitesi hastanesindeki 300 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik türlerini ve örgütsel sessizliğin işe bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlayan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, örgütsel sessizlik ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel sessizliğin bu hastane çalışanlarındaki organizasyonel katılımını engelleyen önemli bir faktör olarak belirlenmiştir (Nafei, 2016).

İletişimin olmadığı her örgütte örgütsel sessizlik olduğu savunulamaz. Pinder ve Harlos'un (2001) savunduğu perspektife göre, sessizlik bir bireyin eylemlerinin farkında olduğu ve belirli bir amacı gerçekleştirmek için bilinçli olarak kullanabileceği bir durumu ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 331).

Örgütsel sessizliğin uzun zamana yayıldığı örgütlerde; olumsuz duygular artmakta, psikolojik sorunlara sebep olmaktadır (Alparslan, 2010: 55; Turan, 2022: 46). Sessizliğin çalışanlar üzerinde belirgin olumsuz etkileri; aidiyet, takdir veya desteklenmeyi bekleyen çalışanlarda duygusal eksiklik, değersiz hissetme, acizlik yaşama, iş doyumunda azalma, örgüte bağlılık, örgütsel adalet (Akburak, 2022: 22) ve güvende azalma (Alparslan, 2010: 56), çalışanlarda yaratıcılık ve üretkenliğin azalmasına neden olmaktadır (Jafarguliyeva, 2020: 33). Duygusal boşluk yaşayan çalışanlar fiziksel ve ruhsal yorgunluk, stres, huzursuzluk, öfke, motivasyon düşüklüğü, vazgeçme, sabotaj, örgütten izole (Erol, 2012: 62) ve işi bırakmaya kadar varan zararlı sonuçlara yol açabilir (Alparslan, 2010: 56).

Örgütsel sessizlik, çalışanların fikirlerini, endişelerini veya bilgilerini ifade etme konusunda isteksiz olduğu, bu nedenle örgütsel karar alma süreçlerine katılım göstermediği bir durumu ifade eder. Bu durum, çeşitli örgütsel ve bireysel sonuçlara yol açar ve bu sonuçlar literatürde geniş bir şekilde incelenmiştir.

Örgütsel sessizliğin, çalışanların örgütsel faaliyetlere yönelik fikir, bilgi ve düşüncelerini bilinçli olarak saklamaları sonucunda ortaya çıktığını (Alparslan ve Kayalar, 2012), iletişimin bozulmasına stres seviyesinin yükselmesine ve çalışan mutluluğunun azalmasına neden olduğu (Karakavuz, 2021), bilgi akışının ve geri bildirimin eksikliğine yol açarak karar alma süreçlerini olumsuz etkilediğini (Öztürk ve Cevher, 2016) örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve çift yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Sağlam, 2016). Örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinin, örgütlerdeki yenilikçilik, çalışan bağlılığı ve örgütsel performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgütlerde bu tür bir sessizliğin azaltılması için

liderlerin açık iletişim kanalları oluşturması ve çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam yaratması önemlidir (Alparslan ve Kayalar, 2012; Demirel vd., 2022).



İKİNCİ BÖLÜM

PRESENTEİZM (İŞTE VAR OLMAMA)

2.1 PRESENTEİZM KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Presente kavramı Oxford çevrimiçi sözlüğüne ilk olarak 1982 yılında Mark Twain'in "The American Claimant" kitabında presentee kelimesini kullanmasıyla eklenmiştir. Presenteizm 1990'lı yıllardan itibaren alan yazınına konu olmuştur (Oruç, 2015: 3; Özşahin, 2022: 6). Presentee kavramından türeyen presenteizm kavramı ilk olarak Cary L. Cooper (1998) tarafından çalışanların çalışıyor izlenimi vermesi olarak tanımlanmıştır. Cooper, presenteizm kavramının ortaya çıkış sebebinin 20. yüzyılın sonlarına doğru çıkan olayların, toplum yapısı üzerindeki etkileri olduğunu savunmuştur. 1990'lı yıllarda var olan ekonomik sorunlar sonrasında presenteizm kavramından söz edinilmesi artmıştır (Cooper, 1998: 313-314; Ulu vd., 2016: 170). Presenteizm kavramını yönetim bilimi alanına kazandıran Cooper presenteizmi; çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla iş yerini terk etmemesi, fiziken işinin başında olup, zihnen olmaması olarak tanımlamıştır (Cooper, 1998: 313-317).

Türkçede tam bir karşılığı olmayan presenteizm literatüre İngilizce presence kelimesinin türemesinden geçmiştir. Presence Türkçede kelime anlamı; var olma, hazır bulunma olarak kullanılmaktadır (Şahin ve Kanbur, 2022: 8; Kılınç, 2022: 50). Literatürde presenteizm "*genel bir ifadeyle bir bireyin işyerinde fiziki olarak var olmasına rağmen fizyolojik veya psikolojik rahatsızlıkları nedeniyle ruhsal olarak orada olamaması durumu*" şeklinde ifade edilmiştir (Yücel, 2020: 227).

Presenteizm kavramı 1970'li yıllarda kavramı ile aynı görülse de yapılan literatür taramasında farklılıklar içerdiği tespit edilmiştir (Özşahin, 2022: 6; Yeşiltaş ve Ayaz, 2019: 123). Absenteizm; çalışanın hastalık sebebiyle işe gitmemesi olarak tanımlanırken presenteizm; çalışanların fiziksel olarak işyerinde olmasına rağmen ruhen orada olmaması, kendini işine tam olarak vermemesidir (Kılınç, 2022: 49; Toka, 2022: 7; Karaçınar, 2022: 66-68; Şahin, 2018:7). Absenteizm görünürde olan bir devamsızlık olduğundan yarattığı maliyette görünür ve önlem alınabilir bir durumdur (Kaplan, 2022: 736-737). Presenteizm, absenteizm davranışı gibi görünür bir durum olmadığından presenteizmin işletmeye verdiği zarar dolaylıdır.

Presenteizm davranışını gösteren çalışanlar fiziksel veya ruhsal rahatsızlıktan dolayı izin alıp işe gelmemeleri gerekirken işte olmasına rağmen işe tam olarak yoğunlaşamaz veya işyerinde yeterli verimliliği gösteremez (Aronsson vd., 2005: 958; Dew vd., 2005: 2273). Sonuç olarak presenteizm çalışanların fiziken iş yerinde olmasına rağmen çeşitli sebeplerden asıl performanslarını gerçekleştirememeleri çalışıyor gibi yapmaları sonucunda verimlilikte performans ve kalitedeki düşüslere sebep olmuştur (Solmaz, 2023: 8).

2.2 PRESENTEİZMİN KÖKENLERİ

Presenteizmin pek çok nedeni vardır. Bunlar: işin gereğinden, örgütteki çalışma ortamından, bireylerin kişisel özellikleri ve çevresel etmenlerden kaynaklı etkenlerdir.

Koçoğlu (2007) yaptığı çalışma sonucunda çalışanların bazı konularda yalnız karar verememesi durumunda performansı olumsuz etkilemesiyle çalışanlarda ruh ve beden sağlıklarında olumsuzluklar yaşanacak ve presenteizmle karşılaşma riskinin artacağı sonucuna varmıştır (Koçoğlu, 2007: 13).

Yasal mesai saati sınırının üzerinde çalışanlara iş yüklendiği takdirde çalışanlar kendi hayatlarından özveride bulunacak, bu da çalışanların özel ve sosyal hayatlarında sorunları ortaya çıkaracaktır. Böylelikle mesai saatleriyle artan iş yükü, çalışanlarda önemli denecek derecede baskı oluşturmaktadır. Artan iş yükünün çalışanlarda tükenme sendromuna sebep olduğu görülmüştür (Çiftçi, 2010: 157). Bunun yanı sıra çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı farklı beklentilerde bireylerde presenteizme neden olmaktadır.

Presenteizmin olduğu kurumlarda; presenteizmin sebebi çalışanlardan kaynaklı olabilmektedir. Kişilik, medeni durum, yaş, cinsiyet, özel hayat, stres, işkoliklik, kişilik yapısı, depresyon, tükenmişlik sendromu ve işsiz kalma endişesi presenteizmin sebeplerine örnek olarak gösterilebilir (Toka, 2022: 13; Özşahin, 2022: 15; Tok vd., 2022: 3). Bazı araştırmalar, sosyo-demografik faktörlerin presenteizm üzerinde etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Yücel, 2020: 228).

Presenteizme iş ortamı da sebep olabilmektedir. Mobbing, iş tatmini, meslektaş ilişkileri, örgüt kültürü, örgüt içi çatışma, yönetim veya liderin tarzı, örgütte var olan çalışanlar arası yapılan ayrımcılık bu sebepler arasında sayılabilir (Ağırbaş, 2018: 9).

Dietz ve ekibinin (2020) çalışmasında, 22 aylık süre boyunca 74 lider ve 412 ekip üyelerinden alınan üç dalga boylamsal veriler kullanılarak çok düzeyli aracılık modeli

kullanılmıştır. Araştırma sonuçları liderin sağlıkla ilgili davranışlarının, çalışanın sağlıkla ilgili davranışları ve çalışan sağlığı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır (Dietz vd., 2020). Çalışan yöneticisinin sağlık konusundaki davranışını bir ölçüde taklit etmektedir.

Çalışanların mesai saatlerinde işi dışında başka şeylerle de meşgul olması o iş yerinde presenteizmin sinyallerini vermektedir. 2004'te yapılan bir çalışmaya göre presenteizm sebeplerinin çalışanlarda bulaşıcı bir etki gösterdiği ortaya çıkmıştır (Hemp, 2004: 55). Örneğin, işlerin geç sonuçlanması, sürekli tekrarlanan görevler, girdilerden az sayıda çıktı elde edilmesi ve görevlerin yerine getirilmesi sırasında yapılan hataların kurum genelinde benzerlik göstermesi gibi durumlar gözlemlenmiştir (Hemp, 2004: 55). Presenteizm gösteren çalışanlar bir nevi mesai saatlerini doldurmaya çalışan gizli işsizler gibidir.

Sonuç itibarıyla presenteizmin nedenleri bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerden kaynaklanan nedenler şeklinde dört ayrı başlık altında sınıflandırılabilir.

2.2.1 Bireysel Faktörler

Kişilik, doğuştan süregelen bireyi diğer bireylerden ayıran veya zamanla kazanılan niteliklerin bütünüdür (Özdemir vd., 2012: 566). Kişilik özellikleri, zamana bağlı kalmayan ve sabit kalmayan niteliklerdir. Bu da bazı bireylerin diğer bireylerden daha fazla değiştiğini göstermektedir (Bühler vd., 2023: 1). Literatürde yapılan birçok çalışma incelenmiş ve elde edilen verilere göre presenteizmin; kişilik, eğitim durumu, maddi durum, yaş, cinsiyet, iş-yaşam dengesi ve aile, işkoliklik, işsiz kalma endişesi, bedensel ve ruhsal hastalıklar, obezite, tükenmişlik sendromu, kadınsal hastalıklar, çalışanların hasta olduklarının inkâr etmeleri, kariyer yapamamak, üstün nitelik algısı, depresyon, stres gibi çalışanlardan kaynaklı kişisel niteliklere sebep olduğu ortaya çıkmıştır (Çelik, 2018: 9-11; Moç, 2018: 96-97; Ağırbaş, 2018: 13-16; Şahin, 2018: 11; Köprülü, 2020: 124-133; Oktay, 2021: 14-18; Solak, 2021: 8-10; Kalaycı, 2022: 26-31). Kişisel kaynaklı nedenler arasında aşağıdaki maddeler bulunmaktadır.

2.2.1.1 Kişilik: Kişilik insanları birbirinden ayıran, doğuştan gelen, zamanla yeni özellikler kazanan ve bilinçli sergilenen özelliklerin tamamıdır (Özdemir vd., 2012: 567). Karaçınar (2012) çalışmasında “içsel kontrol ve işe bağlı olma kişilik özelliklerinin işe devam etme ile yüksek derecede pozitif etkiye” sahip olduğu bilgisine yer vermiştir (Karaçınar, 2022: 82). Kişilik, gelişimi itibarıyla çevrenin ve kalıtımın etkisini taşımaktadır. Bu duruma bağlı olarak aynı çevrede yaşam süren bireylerin kişilikleri benzeyebilir (Kılınç, 2022: 60). Kütük ve

Şirin (2022) çalışmalarında, üniversite öğrencilerinin kişilik özellikleri ile presenteizm davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, nevrozluğun presenteizm davranışını %3, gelişime açıklığın %4, uyumluluğun %1 ve sorumluluğun %2 oranında yordadığı belirlenmiştir.

2.2.1.2 Eğitim Durumu: Eğitim bireyin gelişiminde rol oynayan en önemli etkenlerden biridir. Çalışanın eğitim düzeyi ne kadar iyiye örgüte sağlayacağı katkı ve gelişim de o kadar iyi olacaktır. Nitekim eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, daha nitelikli işlerde görev alırken eğitim düzeyi düşük bireyler fiziksel güç gerektiren ağır iş kollarında görev almaktadır (Özşahin, 2022: 31). Ağır iş kollarında çalışanlarda zamanla hem bedensel hem ruhsal rahatsızlıklar ortaya çıkmakta bu da presenteizme sebep olmaktadır (Özşahin, 2022: 31). Buna karşın eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, bedensel yorgunluk yerine zihinsel yorgunluğa daha fazla maruz kalmakta ve bu durum presenteizm davranışı gösterme düzeylerinin daha düşük olmasına sebep olmaktadır (Oktay, 2021: 16-17).

Çalışanların iş yerinde bulunduğu pozisyon için eğitim düzeyi ve becerilerinin yüksek olduğu algısına düşmeleri durumunda işlerinde yeterince tatmin olamama durumu oluşur. Sonuç olarak bu durum presenteizme sebep olabilmektedir (Kılınç, 2022: 63). Yapılan araştırmalar, yukarıda açıklanan özelliklere sahip bireylerin presenteizm üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

2.2.1.3 Maddi Durum: Bireyler işlerinde devamsızlık gösterdikleri takdirde maaşlarında düşüş olması endişesiyle presenteizm davranışı sergilemektedir (Şahin, 2018: 11). Gelir düzeyi düşük olan çalışanlar her koşulda iş yerinde olmayı tercih etmektedir (Bölür, 2018: 198). Bu da çalışanlarda presenteizm davranışına sebep olmaktadır.

2.2.1.4 Yaş: Hem yaş ilerledikçe azalan sağlık kalitesi nedeniyle hem de ileri yaşta yeni iş bulma imkânlarının daha zor olması nedeniyle presenteizm ihtimali artmaktadır (Karaçınar, 2022: 78). Aronsson vd.'nin (2000: 505) çalışması da hastalandıklarında sıklıkla işe devam edenler arasında genellikle orta yaşlı çalışanların bulunduğu sonucuna varılmıştır. Musich vd., (2006: 127) çalışması ise genç yaşta çalışanların presenteizm davranışı sergilemeleri üzerinde olumlu etkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

2.2.1.5 Cinsiyet: Kadınlar toplum tarafından yüklenilen ev hanımı rolleri gereği ev işleri ve çocuklarla ilgilenmenin yanında iş hayatındaki sorumluluklarında aksatmak

istememektedir. Bu durum onların presenteizm davranışı sergilemelerine sebep olmaktadır (Çelik, 2018: 9-10; Karagöz, 2018: 21).

2.2.1.6 İş-Yaşam Dengesi: Yapılan çalışmalar sonucu, iş-yaşam ve aile arasındaki dengeyi sağlayamayan çalışanlarda presenteizm davranışının yüksek olduğu ortaya konulmuştur (Karaçınar, 2022: 83). İş-yaşam dengesi alınan ücretten sonra önem kazanmasına rağmen ücret genellikle işteki en önemli ikinci faktör olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı, 2022: 28). Çalışanın ailesi içindeki maddi zorluklar, boşanma, aile içindeki ölümler, evlilik hayatındaki problemler veya ailenin yaşadığı herhangi bir problem presenteizme sebep olabilmektedir (Solak, 2023: 10). Cullen ve McLaughlin 2006 yılında “presenteizmin sürekliliğini sağlayan nedir?” sorusuna cevap aradıkları çalışmada iş yaşam dengesi ve presenteizm arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki saptanmıştır (Cullen ve McLaughlin, 2006: 515).

Rol çatışması, aynı anda birden çok rolü gerçekleştirmek zorunda olan bireylerin, rollerinin gerektirdiklerinden birini diğerine oranla daha fazla ön planda tutması şeklinde tanımlanmıştır (Erbaş, 2017: 11). Rol belirsizliği, bireyin bulunduğu konumun çalışma ortamında neyi gerektirdiğini, yetkisinin ne olduğunu tam olarak bilememesi; yetkisinin gerekliliği hususunda yeterli bilgiye sahip olamaması şeklinde tanımlanmaktadır (Özşahin, 2022: 18-19; Erbaş, 2017: 12).

Vakola ve Bouradas (2005) tarafından Yunanistan'da yapılan araştırma, rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel sessizlikle pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu durum, çalışanların belirsizlik veya çatışma yaşadıklarında sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Knoll ve Dick'nin (2013) Almanya'da yaptığı çalışmada, rol belirsizliği ve rol çatışmasının, çalışanların örgütsel sorunlar hakkında konuşma istekliliğini azalttığı, yani örgütsel sessizlik davranışını artırdığı sonucuna varılmıştır. Araştırma, rol çatışmasının, özellikle çalışanların örgütsel adalet algılarını zayıflattığını ve bu durumun da sessizlikle sonuçlandığını ortaya koymuştur (Knoll ve Dick, 2013).

İnisiyatif, bireyin kendi isteğiyle bazı riskleri kabullenerek karar aşamasına dâhil olması şeklinde ifade edilmektedir (Ağırbaş, 2018: 9). İnisiyatif alma, performansı olumlu yönde etkilediğinden presenteizm riskiyle karşılaşma oranını azaltmaktadır (Ağırbaş, 2018: 9).

Görevlendirme sürecinde, iş tanımı eksik veya belirsiz olan bir çalışanın, görevini etkili bir şekilde yerine getirememesi durumu ortaya çıkabilir ve bu durum çalışanda huzursuzluk hissi oluşturabilir (Karagöz, 2018: 26). Çalışanlara insiyatif ve doğru görevlendirme yapılmadığı takdirde çalışan kendini tam olarak işe verememekte ve her konuda üstlerine danışmak zorunda kalmakta bu durumda presenteizme sebep olmaktadır (Özşahin, 2022: 19; Erbaş, 2017: 13).

Çalışanlar örgütte karşı karşıya kaldıkları ruhsal ve bedensel rahatsızlıklar nedeniyle presenteizme karşı karşıya kalmaktadırlar. Çalışanların örgütlerine hissettiği bağlılık ve iş tatmini düzeyleri artıkça presenteizmin görülme olasılığı düşmektedir (Bölür, 2018: 100). Birey için yaşamın yalnızca işyerinden itibaren olmadığı gerçeği düşünüldüğünde, çalışanlar örgütte yaşadıkları sorunların yanı sıra evde aile fertlerinin rahatsızlıklarından da etkilenmeleri olağandır. Örneğin, çocuğu hasta olan bir ebeveynin işyerinde sürekli olarak çocuğunu düşünme durumu, çalışana etkin bir şekilde işine odaklanma konusunda yetersiz kalmasına neden olabilir. Bu durum, presenteizm belirtilerinin ortaya çıkmasına işaret etmektedir (Hansen vd., 2008: 958)

2.2.1.7 İşkoliklik: Cooper ve Kompier (1999) presenteizm kavramı için ilk defa işkoliklik terimini kullanmışlardır (Cooper ve Kompier, 1999). İşkoliklik kavramı iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. İşkoliklik çalışanın yaptığı işten memnun olması, yaptığı işten haz alması ve mutluluk düzeyinin yüksek olmasına sebep olduğu gibi bazı çalışanlarda ise iş dışında bile işini düşünmesi nedeniyle duygusal tükenmede sebep olmaktadır (Özşahin, 2022: 27-28). Mazzetti ve arkadaşları 2019 yılında yaptıkları çalışmada işkoliklik ve presenteizm arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu sonucuna varmıştır (Mazzetti vd., 2019: 177).

İşe gitmedikleri takdirde kariyer hedeflerine ulaşamama ya da hedefe ulaşmanın gecikme kaygısı, işten atılma korkusu, gitmedikleri günlerin maaşlarında kesintiye sebep olması durumunda maddi kayıp oluşması gibi kişisel sebeplerin yanında örgüt biçimi, kişinin işe gelmemesi durumunda yerine yeni birinin konamaması, iş taleplerinin yoğunluğu ve hızı, zaman kısıtı, çalışanların sürekli gözetlenmesi gibi işte meydana gelen nedenler presenteizme sebep olan nedenlere örnek gösterilebilir (Rantanen vd., 2011: 227; Yıldız ve Yıldız., 2013: 827). Bunun yanı sıra çalışanların mesai saatlerinde işi dışında başka şeylerle de meşgul olması o iş yerinde presenteizmin sinyallerini vermektedir.

2.2.1.8 İşsiz Kalma Endişesi: Mevcut bir işe sahip olmalarına rağmen, işsiz kalma korkusu yaşayan çalışanlar hem yaşam kalitelerini sınırlamakta hem de yaşam doyumlarını

azaltmaktadır. Bu sebeple işsiz kalma endişesi yaşayan çalışanlar presenteizm davranışını göstermektedir (Köprülü, 2020: 130).

Presenteizme yol açan nedenlerden biri de iş güvencesizliğidir. Yapılan araştırmalara göre iş güvencesizliği; nicel iş güvencesizliği ve nitel iş güvencesizliği olarak ikiye ayrılmaktadır (Öney vd., 2022: 243). Hansen ve Andersen'nin 2008 yılındaki çalışmasında presenteizmin iş güvencesizliğinin verimliliği %16 azalttığı sonucuna ulaşmıştır (Hansen ve Andersen, 2008).

2.2.1.9 Bedensel ve Ruhsal Hastalıklar: Bedensel ve ruhsal hastalıklara rağmen işe devam eden çalışanlardan etkin bir performans beklenmemelidir (Köprülü, 2020: 135). Bedensel hastalıkların belirtileri genellikle fiziksel olarak gözlemlenebilirken, ruhsal hastalıkların belirtilerinin anlaşılması zor olabilir (Koçoğlu, 2007: 6).

Yükselme olanaklarının kısıtlı olduğu ve terfinin zor olduğu örgütlerde, çalışan kariyerinde tatmin olamadığından strese girecek ve bu da presenteizme sebep olacaktır (Çelik, 2018: 10).

Employhealth (2020) çalışmasına göre Endometriozis dünyada kadınların %10'unda vardır ve en yaygın yaş aralığı 30-50 yaş aralığıdır. Endometriozisin belirtileri kadınlarda ruhsal, fiziksel ve sosyal acıya sebep olabilmektedir. Bu belirtilerin presenteizm ve absenteizm etkileri üzerine yapılan araştırmada, semptomların sıklığı ve çalışma saatleri, verimlilik kaybı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda bu çalışma sonucu elde edilen çarpıcı sonuçlardan biriside absenteizm sebebiyle yılda 6,6 gün presenteizm sebebiyle ise 31,8 gün kaybedildiği ortaya çıkmıştır (Employhealth, 2020).

Tükenmişlik sendromu *“bireyin normal şartlarda kariyerinden, arkadaşlıklarından veya aile etkileşimlerinden aldığı keyfi ve başarı duygusunu azaltan ve bireysel kimliğin kaybedildiğine inanılmasına yol açan zihinsel ve fiziksel tükenme”* durumudur (Acıbadem, 2020). Aynı zamanda iş hayatında strese sebep olan olgudur.

Modern iş hayatının getirdiği rekabetle stres kaçınılmaz olmaktadır. Stres, hayatın her anında karşı karşıya kaldığımız tepkidir. Stres altında çalışan bireylerde performans düşüklüğü ve başarısızlıklar ortaya çıkmaktadır (Karaçınar, 2022: 74). Fakat yapılan bazı çalışmalarda stresin her zaman olumsuzluk getirmediği, pozitif yönlü strese maruz kalan çalışanların yüksek performans ve verimlilik gösterdiği sonucu elde edilmiştir (Karaçınar, 2022: 75).

Araştırmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda dünyada ve ülkemizde psikiyatrik hastalıklar içinde en sık görülen ruhsal hastalık depresyondur (Karaçınar, 2022: 75). Ayrıca kadınların erkeklerden iki kat daha çok depresyonda olduğu belirtilmektedir (Karaçınar, 2022: 75). Çalışanlar depresyonda olduğu takdirde presentizm göstermeleri kaçınılmaz olabilmektedir. Ayrıca takım çalışmasından söz edilen iş kollarında, çalışanların hasta olmasına rağmen ekip çalışmasına katılmaya karar verdiği sonucuna varılmıştır (Bierla vd., 2011: 99). Bu durum iş yerinde presentizm sinyallerine sebep olmaktadır.

2.2.2 Örgütsel Faktörler

Bazı sektörlerde, işletmenin performansını değerlendirmek için referanslara dayalı olarak işin niteliği önemli bir ölçüt olarak kullanılmaktadır. Biron ve arkadaşlarının (2006) yaptıkları çalışmada katılımcıların presentizm gösterme nedenleri şu şekilde listelenmiştir (Biron vd., 2006: 34).

- Çalışanın kendisi olmadığı takdirde, işin yerine getirilmesinin zor olacağı inancı ve son teslim tarihlerini aksatmama(%31,6).
- İşyerinde olmaması durumunda pozisyonuna yeni çalışan getirileceği inancı veya işini kaybedeceği korkusu(%13,4).
- Çalışanın işe gitmediği takdirde olumsuz davranış ve düşüncelerle karşılaşacağı kaygısı(%9,4).
- Çalışanların hastalıklarının ciddiye alınmaması, gerekli önem verilmemesi(%15,1).
- Profesyonel düşünce güdülerek işe gitmediği takdirde işin aksayacağı bunun sonucunda yaşanacak suçluluk duygusu(%27,7).

Çalışanların faaliyet gösterdiği çevre, iş ortamını oluşturan sosyal ve fiziksel koşulları içermektedir. Örgütsel faktörler araştırılmış ve bunların fazla çalışma ve aşırı iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği, insiyatif ve görevlendirme, iş ortamı, örgüt kültürü, kötü yönetim ve lider tarzı, iş güvenliği, iş kazaları ve meslek hastalıkları olduğu sonucuna varılmıştır.

2.2.2.1. Fazla Çalışma ve Aşırı İş Yükü: 4857 sayılı iş kanunu gereği haftalık çalışma saati en fazla kırk beş saat olarak belirlenmiştir. Kırk beş saati aşan çalışma süresi ise iş kanununda iş yükü ve fazla çalışma olarak belirtilmiştir (Ekin, 2016: 338-339). Her işletmenin genel amacı maksimum kâr ve minimum maliyet dengesini sağlamaktır. Maliyet azaltma hedefi doğrultusunda, aynı iş gücünden daha fazla verim elde etmeyi amaçlamaktadır. Kendine ve

ailesine vakit ayıramayan çalışan strese girecek ve bireyin performansında düşüşler gözlemlenecektir (Kalaycı, 2022: 22; Özşahin, 2022: 17).

2.2.2.2. Örgüt kültürü: Örgüt kültürü, örgütü oluşturan maddi unsurlardan daha fazla manevi unsurlardan oluşan, örgüte ve bireylere farklı kimlik kazandıran, örgütü diğer işletmelerden ayıran örgüt yapısını kazandıran bir kavramdır (Özşahin, 2022: 21). İş ortamını ve örgüt kültürünü seven çalışanlar hasta olmalarına rağmen işe gitmeyi tercih edebilmektedir (Kılınç, 2022: 64). İş ortamı yalnızca fiziksel bir ortamı temsil etmemektedir. İçerisinde ayrıca iletişim, güven (Bölür, 2018: 233) vb. soyut kavramları da barındırmaktadır (Erbaş, 2017: 13). Bu durum presenteizme neden olmaktadır.

Örgüt içi çatışma, örgütteki bireyler yöneticiler ve gruplar arasındaki algı düzeyi ile duygu, tavır ve sonuçların etkileşimini içeren bir süreçtir (Erbaş, 2017: 16). Örgütlerin hedef vizyonuna ulaşabilmesi için yöneticilerin çatışmayı önceden fark edip gerekli tedbirleri alarak mücadele etmesi gerekmektedir (Ağırbaş, 2018: 12). Örgütsel çatışma tüm örgütlerde kaçınılmaz yaşamın doğal bir sonucudur (Erbaş, 2017: 16). Yöneticiler örgüt içindeki çatışmayı görmemezlikten gelerek ya da uzlaşmaya giderek yönetmeye çalışmaktadırlar (Gillaspie, 2009: 11). Gerekli önlemler alınmadığı takdirde presenteizm durumuyla karşı karşıya kalındığı görülmüştür (Ağırbaş, 2018: 12; Bal, 2014: 10).

Mobbing, kültür ve cinsiyet farkı gözetmeksizin her işyerinde maruz kalınabilecek neticesi ağır bir durumdur (Tınaz, 2006: 13). Çalışanlara astları, üstleri veya çalışma arkadaşları tarafından sistematik şekilde tekrar eden örgütteki psikolojik veya fiziksel tacizlerin hepsini kapsayan, farklı yazarlarca psikolojik terör, zorbalık, nezaketsizlik, duygusal suistimal, taciz, kötü muamele ve kurban etme gibi ifadelerle açıklanan bir kavramdır (Uçar, 2019: 21). Psikolojik ve fiziksel tacize maruz kalan bireylerde diğerlerine göre presenteizm düzeyi üç kat daha yüksek olduğu bulunmuştur (Ağırbaş, 2018: 12)

2.2.2.3. Kötü yönetim ve lider tarzı: Birçok çalışanın, bedensel ve ruhsal hastalıklara rağmen işe gelmesinin temel sebebi yöneticilerin devamsızlığa yönelik tutumlarından kaynaklanmaktadır (Ağırbaş, 2018: 11).

Her örgütün kendine ait örgüt kültürü ve yönetim tarzı olduğundan örgütlerdeki presenteizm sebepleri de farklılık göstermektedir (Özmen, 2011: 19). Bazı çalışanlar yöneticilerini rol model aldığından, yöneticisinin hastayken işe gelmesi onu da aynı şeyi

yapmak zorunda hissettirmektedir. Bazı çalışanlar ise hastalık izni almakla yöneticileriyle aralarında negatif etki yaratacağından endişe duymaktadır (Lu vd., 2013: 408-410).

2.2.2.4. İş ve işyeri güvenliği: İşin yürütülmesi sırasında çeşitli sebeplerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalar şeklinde ifade edilebilir. İnsanın temel ihtiyaçlarından olan güven duygusu sebebiyle birey, kendini hem bedenlen hem de psikolojik yönden güvende hissetmek istemektedir.

İş kazalarının en yaygın sebebi yorgunluk ve uykusuzluk problemidir (Ağırbaş, 2018: 13). Bu durum fiziksel, duygusal ve algısal problemlere sebep olmaktadır. Uluslararası çalışma örgütüne (ILO) (2019) göre dünyanın her yerinde iş kazası ve meslek hastalıkları sonucu her saatte bir 48'den fazla iş kazası olmaktadır (Karma İSG). ILO 2023 verilerine göre Türkiye, ölümcül olmayan mesleki yaralanmalar bakımından 11. sırada, ölümlü iş kazası sayısı bakımından ise 15. sırada yer almaktadır (doğrulukpayı, 2023). Bu iş kazalarının bir kısmında çalışan iş göremez hale gelmekte bir kısmında ise maalesef ölümle sonuçlanmaktadır. Çalışanların rahatsızlıklarına rağmen işe devam etmesi örgütleri presentizmle karşı karşıya bırakmaktadır.

Çalışanlar, yaşamlarının önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirdikleri için çalışma ortamının verimliliği üzerindeki etkilerinin kaçınılmazdır. İş ortamı sağlık açısından; kalabalık, kirlilik, ağır kaldırma, hava kirliliği, ortamın sıcak veya soğuk olması, kimyasal maddelere maruz kalma ve iş kazaları gibi birçok sebepten riskler taşımaktadır (Koçoğlu, 2007: 16). Yapılan araştırmalar sonucu bahsedilen kötü koşulların olduğu işyerlerinde çalışanların presentizm davranışlarını tetiklediğini ortaya koymaktadır (Çelik, 2018: 9).

2.2.3 Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler, araştırmalarda presentizme sebep olduğu belirtilen ekonomik sorunlar, siyasi ve politik belirsizlikler, çevre ve trafik sorunu aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.1 Ekonomik Sorunlar, Siyasi ve Politik Belirsizlikler: Ekonomideki belirsizlikler ve krizler, enflasyonun yüksek olması, sosyal/toplumsal/ekonomik refah düzeyinin düşük olması, çalışanlarda işten çıkarılma kaygısı kişinin temel ihtiyaçlarını karşılayamama noktasında kendini yetersiz hissetmesi, çalışanın stres yaşamasına sebep olmaktadır (Öztürk, 2023: 31). Bireyler yaşanan ekonomik zorlukla baş edebilmek için fazla

mesai yapmak ve aşırı iş yüküne göğüs germek zorunda kalmaktadır bu durum ise presenteizm davranışına yöneltmektedir (Kalaycı, 2022: 31).

2.2.3.2 Çevre ve trafik sorunu: Metropol şehirlerde sıklıkla rastlanılan bir durum olan trafik ve gürültü kirliliği bireylerde negatif psikolojik etkilere neden olabilmektedir (Öztürk, 2023: 31). Problemin çözüme kavuşturulmaması, çalışanlarda mesaiye geç kalma ve strese sebep olmaktadır (Özşahin, 2022: 32)

Presenteizm farklı kaynaklardan beslenmektedir. Genel olarak çalışmalarda presenteizmin sağlık sebeplerinden dolayı ortaya çıktığı yazılsa da örgütsel, kişisel ve çevresel faktörlerinde presenteizmin oluşmasında etkisi olduğu belirtilmektedir. Hansen ve Andersen (2008) presenteizmi işletme kaynaklı, tutumlar kaynaklı ve kişisel kaynaklı olarak üç gruba ayırmıştır (Hansen ve Andersen, 2008: 963).

2.3 PRESENTEİZMİN SONUÇLARI

Presenteizmin sonuçları literatürde genellikle verimlilikle ilişkilendirilmiş olup sonuçlar yalnızca bununla sınırlı değildir. Presenteizm yaratacağı etkiler bakımından örgütlerde domino etkisi yaratabilir. Presenteizmin neden olduğu sonuçlar literatürde çeşitlilik gösterse de genel kabul görmüş sonuçlar bu çalışmada bireysel sonuçlar ve örgütsel sonuçlar şeklinde iki başlık altında incelenmiştir.

Çalışanlar her ne kadar presenteizm ile devamlı karşı karşıya kalmasalar da, tehdidiyle devamlı karşılaşmaktadırlar. Literatür incelendiğinde performans ve motivasyon düşüklüğü, memnuniyetsizlik bireysel sonuçlar kapsamına girmektedir.

Örgütlerde çalışan performansında meydana gelen düşüşler istenmeyen bir durumdur. Fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar sebebiyle presenteizm davranışı gösteren çalışanların performansını tam olarak gösteremedikleri belirtilmektedir (Yalım, 2005: 381). Bununla birlikte presenteizm sebebiyle performanstaki düşüklük diğer çalışanların performansını da olumsuz etkilemektedir (Çoban ve Harman, 2012: 164). Örgüt yöneticilerinin duyarsız yaklaşımları presenteizmi artırmakta ve çalışanlarda motivasyon düşüklüğü işyerinde huzursuzluğa sebep olmaktadır (Baker-McClearn vd., 2010: 325). Motive olamayan çalışan iş performansında düşüklük ve başarısızlık yaşayabilmektedir (Bal, 2014: 24). Çalışanlarını dinleyen ve onları anlamak için çaba gösteren duyarlı yöneticileri, başarıya ulaşmada net sonuçlar elde edecek ve performans düşüklüğüne dayanan verimlilik kayıplarını ortadan kaldıracaktır.

Roe (2003) çalışmasında presenteizmin örgütler için iki şekilde olumsuz sonuçlara sebep olacağını iddia etmiştir. İlki, hasta bir çalışanın, sağlıklı bir meslektaşıyla aynı çıktıyı elde etmek için daha fazla zaman ve çaba harcaması gerekebileceği, bu durumun bireysel performansta bir düşüşe yol açabileceği gözlemlenmektedir. İkincisi, hasta olan çalışanların diğer çalışanlar ve müşterilere hastalığı bulaştırabileceğinden toplu performans düşüşüne sebep olmaktadır (Demerouti vd., 2009: 51-52).

Presenteizmin yönetilmesi örgütler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Presenteizmin örgüte verdiği zararlardan bazıları aşağıda gösterilmiştir:

- Bedensel veya ruhsal rahatsızlık yaşayan bir çalışanın işyerinde bulunması, diğer çalışma arkadaşlarını olumsuz etkileyebilir ve bu durum işyerindeki iletişimi zedelemekte,
- Dikkatsizlik sonucu ortaya çıkabilecek hatalar, işin kalitesine zarar vermekte,
- Uzun vadede meydana gelecek üretim kapasitesinde azalmalar meydana gelmekte,
- Performans düşüşleri, verimlilikte kayıplara yol açmakta,
- İşin gerçekleştirilmesi süreci yavaşlatmakta,
- İşin tekrar gerçekleştirilmesi, zaman kaybını beraberinde getirmekte,
- İş tanımı gerekliliklerini yerine getirememek, iş süreçlerini aksatmakta,
- Aktif bir çalışanı kaybetmek, yeni bir çalışanın seçilmesi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde ek maliyetler doğurmakta,
- Presenteizm nedeniyle çalışanda konsantrasyon eksikliği nedeniyle iş kazası ihtimali artacaktır (Erbaş vd., 2017: 123; Belada, 2022: 5; Johns, 2010: 533; Kılınç, 2022: 67; Goetzel vd., 2004: 407).

Presenteizm sergileyen çalışanlar, fiziksel veya ruhsal sağlık sorunları nedeniyle izin almak yerine işe gelmekte, ancak iş yerinde tam anlamıyla odaklanamamakta veya iş verimliliğini yeterince sağlayamamaktadır (Aronsson ve Gustafsson, 2000: 958, Dew vd, 2005: 2273).

Absenteizm, bireyin meşru bir mazereti olmadan işe gelmemesi durumunu ifade etmektedir. En kısa tanımla devamsızlık olarak tanımlanabilir. Absenteizm presenteizmin tersi olarak kabul edilebilir ve kişinin hastalıktan sebep işe gitmemesi devamsızlık yapması yani işyerinde fiziken var olmamasıdır (Gülduran ve Gürdoğan, 2021: 712). Presenteizmin zamanla absenteizm ile sonuçlanması kaçınılmazdır.

Performans düşüklüğü, beraberinde getirdiği verimlilik kaybı gibi birçok etmen örgütte ekonomik sonuçlar doğurmaktadır. Devamsızlığın (absenteizm) örgüte ve ülkeye verdiği maliyet kaybı şeffaf ve nettir fakat presenteizm için aynı şey söylenmesi güçtür. Karaçınar (2022) çalışmasında presenteizm ve devamsızlığın sebep olduğu mali kayıp sonuçlarının insan sermayesi yaklaşımı veya değer yaklaşımı ile ölçülebileceğine yer vermiştir. Çalışmasında bu kavramları “İnsan sermayesi yaklaşımında, bir saatlik yokluk veya iş performansındaki azalma verimlilik bakış açısıyla temel ücret üzerinden hesaplanırken değer yaklaşımında ise çalışanın bir saatlik fırsat maliyeti göz önünde bulundurulmaktadır” şeklinde tanımlamıştır (Karaçınar, 2022: 97). Presenteizmin ülke ekonomilerine verdiği zararı araştıran bazı araştırmacılar işletmelere yüklenen maliyetlere yer vermiştir.

İşten ayrılma, özellikle ustalık gerektiren durumlarda örgütler tarafından istenmeyen bir durumdur çünkü yerine alınacak yeni çalışanın tedariği uzun zaman alabildiği gibi eğitilmesi de zaman kaybına sebep olacaktır. Bu gibi durumlarda maliyet kayıpları gelmektedir.

İş durumuna verilen tepkiyi ifade eden iş tatmini kavramı, çalışanın işini değerlendirmesi ya da deneyimleri sonucunda işine yönelik gelişen olumlu duygusal tepki olarak tanımlanmaktadır (Şimşir ve Seyran, 2020: 26). İş tatmin düzeyi düşük olan çalışanlarda ruhsal problemler, motivasyon eksikliği, başarısızlık, tükenmişlik ve mutsuzluk gibi problemler baş göstermektedir (Şimşir ve Seyran, 2020: 26). Bireylerin sevdiği işte faaliyet göstermesi kariyerlerine ve iş tatminine de olumlu etki edecektir. Aksi durumda ruhsal problemlerle birlikte presenteizme yol açabilecektir (Kılınç, 2022: 61).

Ricci ve arkadaşlarının 2005 yılındaki çalışması sonucu kendini iyi hissetmemesine rağmen işe gelen çalışanların beş farklı davranış gösterdiği gözlemlenmiştir. Bu davranışlar, konsantrasyon kaybı, bir işi sürekli tekrar etme, normalden daha yavaş çalışma, yorgun hissetme ve hiçbir şey yapmamaktır (Ricci ve Chee, 2005: 1228). Presenteizm ayrıca çalışanların iş ve sosyal hayatında sağlığının gelişiminde son derece riskli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Moç, 2018: 98). Bilinmelidir ki kendini iyi hissetmeyen bireyler ellerinden gelenin en iyisini yapamazlar. Munir vd. (2008) tarafından yapılan araştırma sonucu presenteizm çalışanların psikolojik düşüşler yaşaması ve stresle ilgili problemlerinin artmasına sebep olduğu belirlenmiştir (Munir vd., 2008).

2.4 PRESENTEİZME KARŞI ALINABİLECEK ÖNLEMLER

Yapılan çalışmalar sayesinde presenteizm gerçek bir problem olarak görülmekte ve önemi de gün geçtikçe daha da fark edilmektedir. Presenteizmin ortadan kaldırılması için yalnızca örgütler değil tüm paydaşlar (devlet, işletme, sendika vb.) önlem almalıdır (Çiftçi, 2010: 154). Mali kayıpların yanında çalışanı, örgütü ve toplumu etkileyen presenteizm üzerinde önemle durulmalı ve bu minval de önlemler alınmalıdır. Çalışanların gerek fiziksel gerek ruhsal sağlık durumlarını etkileyen faktörler belirlenmeli ve maliyetleri düşürüp verimliliği artıracak önlemler alınmalıdır.

Presenteizmin önlenmesi için ilk olarak örgütte presenteizm olup olmadığı tespit edilmelidir. Sonrasında presenteizmin nedeni bulunup analiz edildikten sonra gerekli önlem alınmalıdır. Presenteizmin çözümü her bir örgüt için farklılık gösterse de örgütlerin ve çalışanların alması gereken önlemleri sıralamak mümkündür (Yeşiltaş ve Ayaz, 2019: 762; Kaplan, 2022: 743; Çiftçi, 2010: 166-169; Ulu vd., 2016: 177; Özşahin, 2022: 50-52; Karaçınar, 2022: 99-100; Middaugh, 2006: 104; Kalaycı, 2022: 35-36; Okçu, 2017: 21; Oktay, 2021: 27-28; Karagöz, 2018: 40; Ağırbaş, 2018: 23; Bölür, 2018: 124; Özmen, 2011: 21; Oruç, 2015: 19; Bayar, 2016: 21). Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Düzenli sağlık riski değerlendirmesi yapmak
- Örgüt içerisinde strese sebep olan etkenler belirlenmeli ve minimize edilmeli, çalışanlara stres yönetimi ile ilgili eğitimler verilmeli
- Destekleyici örgüt kültürü oluşturmak
- Çalışanların iş tanımı açıklayıcı ve rol belirsizliğini önleyecek biçimde hazırlamak
- Zaman yönetimi yapmak
- Çalışma hayatın amacı değil aracı olacak şekilde bilinçlendirmek
- Çalışan ve örgüt arasındaki bağı güçlendirmek
- Örgütün hedef ve değerlerini çalışana benimsetmek
- Yönetim ve grup desteği sağlanmak
- Çalışanlara işyerinde özerklik vermek
- Çalışma programlarında iyileştirilmeye gitmek
- Örgütsel adalet sağlamak
- Örgüt kültürü yeniden düzenlenmek
- Çalışan destek programları düzenlemek

- İş-yaşam dengesi sağlamak
- İş ergonomisi sağlamak
- Sağlık koçluğu sağlamak
- İşe dönüş programları fırsatı sağlamak
- Fiziksel aktiviteler organize etmek
- Çalışanların yaşadıkları hastalıklar sonucu maliyet analizleri yapmak
- Örgütte verimliliği artıran çalışana gerekli motivasyon, örgütsel bağlılığın artması ve diğer çalışanlara teşvik sağlaması için projeler geliştirmek
- Çalışanların sağlıklı bir yaşam sürmesine yardımcı olmak için spor merkezleri ve yaşam merkezi imkânı sağlamak
- Çalışanların hastayken iş yerinde olmalarının engellenmesi için yeni çalışma ortamları sağlamak
- Salgın hastalıklara karşı aşı uygulamaları örgüt tarafından desteklemek
- Esnek mesai saatleri oluşturmak
- Çalışanları işe alınmadan önce sağlık kontrolü yapmak
- Görev dağılımı yapmak
- İş gücünü artırmak amacıyla eğitimler vermek
- Sağlıklı yaşama teşvik edecek etkinlikler yapmak
- Aile sağlığı izin faaliyetinden yararlanabilme hakları çalışana hatırlatmak
- İzin günlerinde eve iş götürmemek
- İş yerinde psikolog bulundurmak
- İş yeri hekimi bulundurmak
- İşletme sisteminin istikrarını sağlamak
- Hayır demeyi öğrenmek
- Çalışan bağlılığını geliştirmek
- Uyku düzenini sağlamak
- Çalışanın presenteizm davranışı göstermesini engellemek için bir iş ortamı sağlamak
- Yaşamak için çalışmak
- Anketler düzenlemek
- Hastalık izinlerini düzenlemek
- Rahatlama ve meditasyon yapmak
- Sağlıklı beslenmek

- Yönetimin desteğini almak
- Devamsızlık yönetimi yapmak
- Medikal destek sağlamak
- Presenteizmi tespit edecek birimler oluşturmak

Alınacak önlemler, örgütlerin kültürel yapısı ve mali durumuna bağlı olarak çeşitlilik gösterse de temel amaç presenteizmin ortadan kaldırılması ya da en azından minimum düzeye indirilmesidir. İlk aşamada, absenteizme kıyasla daha seçici görünen presenteizmin, uzun vadede örgütte yüksek mali kayıplara neden olabileceği gerçeğini unutmamak önemlidir. Bu nedenle, presenteizme karşı etkili önlemler alınarak finansal açıdan sürdürülebilir bir iş ortamının sağlanması amaçlanmalıdır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖRNEKLEM

Günümüz çalışma hayatında, bireylerin örgütsel dinamikler içerisindeki tutum ve davranışları, kurumların verimliliği ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir araştırma konusu hâline gelmiştir. Çalışanların iş yerinde sessiz kalma eğilimleri ve sağlık durumlarına rağmen işe devam etme davranışları, örgütsel yapı ve işleyiş üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik ve presenteizm kavramlarının kapsamlı bir şekilde ele alınması hem akademik literatüre katkı sağlamak hem de uygulamaya yönelik çıkarımlarda bulunmak açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmada örgütsel sessizlik ve presenteizmin kapsamını inceleyerek, bu iki olgunun bağlamsal dinamiklerini daha iyi tanımlamak ve öğretmenlerin perspektifinden gerçek hayattaki yansımalarını analiz etmektir. Böylece, örgütsel sessizlik ve presenteizm olgularına dair literatürdeki mevcut bulgulara özgün bir katkı sunulması hedeflenmektedir. İlk olarak, alan yazın taranarak elde edilen bulgular teorik ve bilimsel açıdan analiz edilmiştir. Ardından çalışmanın kapsamı, sınırlılıkları, veri toplama yöntemleri ve analiz teknikleri açıklanmış; araştırma modeli ve yarı yapılandırılmış görüşme soruları geliştirilmiştir. Son olarak, elde edilen veriler değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Bu çalışmada temel amaç; örgütsel sessizlik ve presenteizmin kapsamını inceleyerek bu iki soyut olgunun kapsamını ve bağlamını daha iyi tanımlamaktır. Çalışma, teorik temellerin uygulamadaki yansımalarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırma örneklemini, Erzurum merkezinde yer alan lise türleri devlet liseleri, devlet destekli özel (vakıf) liseler ve özel (vakıf) liseler olmak üzere üç farklı kategoriye ayrılmıştır. Araştırmanın genellenebilirliğini artırmak amacıyla, farklı okul türlerinden öğretmenlerin deneyimlerine yer verilmiştir. Çalışılan kavramların hassas olması dolayısıyla katılımcılara ulaşmak zor olmuştur. Erzurum merkezde yer alan devlet destekli lisenin üç tane olması ve özel lisenin dört tane olmasından dolayı örneklemin hedef kitleyi temsil etmesi açısından pilot çalışmada dâhil üç devlet destekli özel lisede, üç özel lisede ve dört devlet lisesinde 9 öğretmenle pilot çalışmada, 15 öğretmenle ana çalışma da veri toplanmıştır. Araştırmanın daha güvenilir ve geçerli sonuçları sunabilmesi için veri toplama sürecinde Erzurum merkezde yer alan devlet liseleri, devlet destekli özel liseler ve özel liselerde, farklı eğitim ortamlarında gelen çeşitli deneyimlere sahip 15 öğretmenle yarı

yapılandırılmış görüşme sorularıyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma bir tarama araştırması olarak tasarlanmadığı için herhangi bir evren- örneklem kısıtı olmaksızın, gönüllü öğretmenlerin katılımıyla gerçekleşmiştir. Katılımcılar, devlet liseleri, özel liseler ve devlet destekli özel liselerde görev yapan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden öğretmenlerden oluşmaktadır.

Presenteizm, sağlık sorunlarına rağmen dinlenmeye ve işten ayrılmaya neden olması gereken durumlarda çalışanların yine de işlerine dönmelerini ifade eder. Bu tanım, verimlilik kaybı ve kesinti yapılan günlerin aslında presenteizm sonuçları olduğu yönünde bir izlenim vermektedir (Biron vd., 2006: 26). Presenteizm kavramının içerdiği konuya baktığımızda hem tıp literatüründe hem de işletme literatüründe yer aldığı görülmektedir; zira yarattığı maliyet kayıpları göz önüne alındığında önemli bir olgudur. Bu bilgiler ışığında sağlık alanında çalışmanın stres yaratmasıyla devamsızlık oranlarının artışına yönlendirmesine rağmen, ülkedeki ekonomik belirsizlik ve iş uygulamalarındaki değişikliklerin, çalışanların hastalık izni alma konusundaki cesaretini kırarak presenteizmi besleyebileceği düşünülmektedir.

Aronsson ve Gustafsson (2005: 959), İsveç'te çalışan 3801 kişiyle gerçekleştirdiği bir görüşmede, çalışanların sağlık ve eğitim sektörlerinde presenteizm düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü bu gibi işler, çalışan ikamesi zor olan alanlardır (Biron vd., 2006: 27; Danışmaz, 2022: 84).

Oktay ve Ay'ın (2022) sağlık sektöründe hemşirelere yönelik yaptıkları çalışmada elde edilen sonuçlara göre, tıbbi hata yapma eğilimi ile bazı sosyo-demografik özellikler arasında anlamlı farklar bulunmuştur. Yaşı ilerlemiş meslekte ve kurumda çalışma süresi fazla olan hemşirelerin tıbbi hata yapma eğiliminin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, presenteizmin tıbbi hata yapma eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada presenteizm davranışlarının ekonomiye, hastalara ve kendilerine olumsuz etkileri olabileceği belirtilmiştir.

Lu ve arkadaşları (2013: 414) tarafından yapılan bir çalışmada, presenteizmin çalışanların iş tatminini azaltmakla kalmayıp sağlıklarına da zarar verdiği saptanmıştır.

Leineweber ve arkadaşlarının (2011: 17) İsveç polis memurları üzerine yazdıkları makalede, polis memurlarının çoğunun hasta olmalarına rağmen işe gittikleri belirtilmiştir.

Ayrıca, incelenen tüm çalışma ortamı faktörleri ile presenteizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur.

Çeşitli araştırmalar, çalışanların çalışma ortamını nasıl algıladıklarının, hasta olup olmadıklarında işe gitme kararlarında etkili olduğu bulmuştur (Lu vd., 2013: 407). Bu bilgiler ışığında araştırma modeli ve yarı yapılandırılmış görüşme soruları aşağıda gösterildiği gibi belirlenmiştir.

3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL ARAÇLAR

Bu çalışmada, örgütsel sessizlik ve presenteizm olguları, öğretmen görüşlerine dayalı olarak nitel araştırma yöntemi ile incelenmiş; bu süreçte tümevarım yaklaşımı benimsenerek kavramsal bir analiz gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmayı nicel araştırmadan ayıran en önemli farklılık, araştırmanın süreçlere öznel katılımıdır. Araştırmacıdan kaynaklanan bu öznellik, nitel araştırmanın inandırıcılığını, geçerliliğini ve güvenilirliğini etkilemektedir ki geçerliliği, güvenilirliği ve inandırıcılığı sağlamanın önemli bir yolu ise objektif yöntemlerin seçimi ve kullanımınıdır (Baltacı, 2017: 9). Nitel araştırmada araştırmacı öznel olgularla, süreç ve olaylara odaklanır. Araştırmacı olaylarla ilişki içindedir, kendi konumunu belirler, bir bakış açısı benimser, veri toplar ve analiz eder.

Literatürde örgütsel sessizlik ve presenteizm arasındaki ilişkiye dair genel bulgulara rastlanmaktadır. Ancak, bu çalışma, özellikle bu ilişkinin gerçek hayattaki yansımalarını ve bağlamına özgü dinamiklerini öğretmenlerin perspektifinden inceleyerek literatürde ki mevcut bilgi birikimine özgün bir katkı sağlamaktadır. Örgütsel sessizlik ve presenteizm olgularının anlamı, derinlemesine bir yaklaşımla ele alınmış ve katılımcıların deneyimleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Literatürde bu konuların genellikle nicel yöntemlerle araştırıldığı göz önüne alındığında, nitel yöntemin kullanılması çalışmaya farklı bir perspektif kazandırmıştır. Nitel araştırmalar, hipotezlerden çok anlamların ve açıklamaları ortaya çıkmasına yöneliktir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 68). Nitel araştırmanın amacı bir problem- duruma, bireylerin ve- veya grupların verdiği anlamı araştırmaktır.

Öğretmenlerin çalışma deneyimlerinin analizine yönelik olarak, bu süreçteki sosyal yaşam deneyimleri, süreç boyunca yükledikleri anlamlar ve bakış açılarını daha fazla inceleyebilmek amacıyla bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik vaka

(olgubilim) araştırma deseni benimsenmiştir. Fenomenolojik yaklaşım, bireylerin aşına oldukları ancak derinlemesine anlamlandıramadıkları olguların incelenmesine odaklanır. Veri toplamada birincil yöntem olarak görüşmeler tercih edilir; gözlem ise genellikle görüşmelere yardımcı bir teknik olarak kullanılır. Bu araştırma yönteminde analiz, yaşantıların ve bu yaşantılara yüklenen anlamların sistematik olarak çözümlenmesini amaçlar (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 66-68; Baş ve Akturan, 2017: 86). Bunun yanı sıra, fenomeni deneyimleyenlerle yapılan görüşmelerde katılımcı sayısının 5 ile 25 arasında olması önerilmektedir (Creswell, 2015; Dworkin, 2012; Guest vd., 2006; Marshall vd., 2013; Sandelowski, 1995). Veri doygunluğu, araştırmalarda belirli bir noktaya ulaşıldığında yeni toplanan verilerin önceki verilere anlamlı bir katkı sağlamadığı durum olarak tanımlanmaktadır (Akçay ve Koca, 2024: 835).

Nitel araştırmalarda veri doygunluğunun sağlanma süreci, araştırma bağlamına ve kullanılan yönteme bağlı olarak farklılık gösterebilir. Literatürde yapılan çalışmalar, veri toplama sürecinin genellikle katılımcıların önceki katılımcılarla benzer ifadeleri dile getirmeye başlamasıyla sonlandırıldığını göstermektedir. Örneğin, bir araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla elde edilen veriler kavramsal analiz yöntemi ile incelenmiş ve araştırmacının dokuzuncu görüşme itibarıyla kod doygunluğuna ulaştığı, ancak anlam doygunluğunun on üçüncü görüşmeden sonra sağlandığı belirtilmiştir. Kod doygunluğunun ardından gerçekleştirilen ek görüşmelerin, önceden belirlenen kodları ve temaları doğruladığı gözlemlenmiştir. Bu durum, veri doygunluğunun yalnızca belirli bir sayısal eşik üzerinden değil, aynı zamanda içeriksel tekrar ve doğrulama süreçleri dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Akçay ve Koca, 2024: 835-837).

Elde edilen verilerin sistematik olarak analiz edilmesi amacıyla kavramsal analiz yöntemi kullanılmış ve görüşmelerden elde edilen veriler MAXQDA 2020 yazılımı aracılığıyla incelenmiştir. Yazılım desteğiyle, araştırma kapsamında örgütsel sessizlik ve presentizm ilişkili kod hiyerarşisi oluşturulmuş, kod matris tarayıcısı analizi gerçekleştirilmiş, tek vaka analizleri yapılmış ve kelime bulutu yöntemi kullanılarak görselleştirmeler oluşturulmuştur. Verilerin analiz sürecinde, örgütsel sessizlik ve presentizm arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak amacıyla renk kodlamaları kullanılmış ve kavramsal çerçeve doğrultusunda anlamlı temalar belirlenmiştir.

3.3 ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırmanın verileri 27 Eylül- 5 Aralık 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Çalışmada, katılımcıların evreni temsil etmesi gibi bir beklenti bulunmamaktadır. Mülakatlar yüz yüze yapılmış ve bu yolla soruların cevaplandığı sosyal doku da gözlemlenmiştir. Bu gözlemler de araştırmaya farklı bir nitel veri sunmuştur. Bu yolla, farklı demografik ya da iş ekosistemi değişkenleri üzerinden yürütülen analizlerin daha kapsayıcı olması hedeflenmektedir.

Katılımcılar amaçsal örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Amaçlı örneklem kapsamında araştırmanın amacına en uygun olan kişiler seçilir. Amaçsal örnekleme, araştırmacının bilgi, görgü, düşünceleri doğrultusunda geliştirdiği amaca yönelik örnekleme yapılmasıdır (Sığır, 2021: 126-127).

Yapılan literatür taramaları sonucunda çalışanların örgütsel sessizlik eğilimleri ve presenteizm algıları arasındaki ilişkinin gerçek hayattaki yansımalarını incelenmeye karar verilmiştir. Nitel araştırmalarda araştırma soruları çalışmanın konusunu vurgular. Bu doğrultuda yarı yapılandırılmış görüşme soruları, uzman onayı alındıktan sonra aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. İşte var olmama durumuyla ilgili ne düşünüyorsunuz?
2. Size göre bir kurumda presenteizm durumunun sebepleri neler olabilir?
3. Size göre bir kurumda presenteizm durumu ile baş etmek için neler yapılabilir?
4. Örgüt içerisinde sessiz kalma durumuyla ilgili ne düşünüyorsunuz?
5. Size göre bir kurumda örgüt içerisinde sessiz kalma durumunun sebepleri neler olabilir?
6. Size göre bir kurumda örgüt içerisinde sessiz kalma durumu ile baş etmek için neler yapılabilir?

Tezin bu bölümünde literatür taraması sunulacaktır.

3.3.1 Örgütsel Sessizlik ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Literatürde örgütsel sessizlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Dikici (2024) tarafından acil servisinde çalışan hemşirelerin (çalışmaya 51 hemşire katılmıştır) iş yaşamında sessizlik nedenlerinin ve bu sessizliğe yol açan faktörlerin

belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada; araştırmaya katılan acil servis hemşirelerin %56.9'u zaman zaman sessiz kalmak zorunda kaldıklarını belirtmiştir.

Ehtiyar ve Yanardağ'ın (2008: 66) Antalya'da üç oteli bulunan bir zincir otel firmasının çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada, dağıtılan 135 anketten elde edilen sonuçlara göre, çalışanların genel olarak örgütsel sessizlik konusunda kararsız oldukları tespit edilmiştir. Yaş grupları arasında yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre 25-34 yaş arası çalışanlar sessizlik boyutlarında orta düzeyde, iş tatmininde ise düşük puan almışlardır; ancak gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Çalışmada ayrıca, 20 yaş ve altı çalışanların, amir ve üst düzey yöneticilerinin kendilerini fikir ifade etmeye teşvik etmeleri nedeniyle sessiz olmadıklarını düşündükleri belirlenmiştir. Hizmet sürelerine ilişkin yapılan analizler, boyutlar arasında çok az fark olduğunu göstermektedir. Özellikle 9 yıl ve daha fazla süredir çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebilmekte ve sektördeki çalışma sürelerine göre iletişim kurma konusunda herhangi bir zorluk yaşamadıklarını düşünmektedirler. 9 yıl ve üzeri çalışanlar üst düzey yönetici ve amirlerinin açıkça konuşmalarını engellemediğini belirtirken, memnuniyet konusunda kararsız olduklarını ifade etmektedirler. Cinsiyet ve sessizlik boyutları arasında yapılan t-testi sonucunda erkekler ve kadınlar arasında çok az fark olduğu görülmüştür. Hem erkekler hem de kadınlar iyi iletişim kurmakta ve fikirlerini kolayca ifade edebilmektedirler. Demografik değişkenler ile sessizlik boyutları arasında genel olarak belirgin bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Fapohunda'nın (2016: 83) Nijerya'nın Lagos şehrinde bulunan üç üniversitenin 321 akademik personelini kapsayan bir araştırmasında, örgütlerde çalışanların gelecekteki sorunlar ve konular hakkında bilgi verme eğilimini göstermemesinin yaygın nedenleri incelenmiştir. Araştırmada cinsiyet ve medeni duruma göre örgütsel sessizlik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu, her iki grup için de varyansların eşit olduğu ve örgütsel sessizlik ortalamalarının benzer olduğunu göstermektedir. Yaş, eğitim düzeyi ve hizmet yıllarına göre örgütsel sessizlik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgular, örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik değişkenler temelinde önemli farklılıklar göstermediğini ortaya koymaktadır. Yani, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve hizmet yılları gibi demografik özellikler, çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyici faktörler olarak öne çıkmamaktadır.

Erigüç vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada, kamu hastanesinde görev alan hemşirelerden tesadüfi örnekleme yöntemiyle 137 kullanılabılır anket sonucuna ulaşarak, hemşirelerin sessiz kaldığı konular incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, 25 yaş altı ve dört yıldan az deneyime sahip hemşirelerin diğerlerine göre daha sessiz kaldığı belirlenmiştir. Ayrıca, kadın hemşirelerin çalışan performansı ve idari konularda diğerlerine göre daha sessiz kaldığı analizlerle ortaya konmuştur.

Çalışmalar, yaş, cinsiyet ve deneyim gibi demografik faktörler, çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarını etkileyebilmektedir. Genç ve deneyimsiz çalışanlar, genellikle daha sessiz kalma eğilimindedir. Kadın çalışanlar, belirli konularda (örneğin, çalışan performansı ve idari konular) daha sessiz kalabilir. Amirlerin ve üst düzey yöneticilerin teşvik edici tutumları, çalışanların sessizlik düzeylerini azaltabilir. Hizmet süresi arttıkça, çalışanlar fikirlerini daha rahat ifade edebilir hale gelirler, ancak memnuniyet düzeylerinde belirsizlik devam edebilir.

Bu çalışmalar, örgütsel sessizlik davranışlarının anlaşılması ve yönetilmesi konusunda önemli veriler sunmaktadır. Özellikle demografik faktörlerin ve yöneticilerin rolünün bu bağlamda dikkate alınması gerektiği görülmektedir.

3.3.2 Presenteizm ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Literatürde presenteizm kavramı üzerine yapılan çalışmalar incelenmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Martinez ve Ferreira (2012) tarafından yapılan araştırma, Portekiz devlet hastanesindeki hemşireler arasındaki presenteizm (işte var olma) durumunu incelemiştir. 296 hemşirenin katıldığı ankete göre, kadınlarda presenteizm nedenlerinin çoğu için daha yüksek yaygınlık seviyeleri ortaya çıksa da işte var olamamak konusundaki cinsiyet farklılıklarıyla ilgili anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmada, yüksek maaşlı erkek hemşirelerin daha yüksek düzeyde presenteizm gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca algılanan sağlık durumu ile presenteizm arasında negatif ilişki bulunmuştur. Ek olarak daha deneyimli ve yüksek maaşlı hemşirelerin presenteizmden daha az etkilenme eğiliminde olduğu sonucuna varılmıştır.

Shan ve arkadaşlarının (2021) Çinli hemşirelerde presenteizmin yaygınlığını, sonuçlarını ve nedenlerini hemşirelerin ve başhemşirelerin bakış açılarından değerlendirmeyi amaçlayan çalışmasında, Çin'in Henan eyaletindeki beş hastaneden 451 hemşire ve 282 başhemşireden oluşan örneklemden elde edilen sonuçlar analiz edilmiştir. Sonuçlar,

hemşirelerin yaşı, görev süresi ve medeni durumunun presenteizm ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir; ancak presenteizm ile eğitim düzeyi veya cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hemşirelerin işte kalma yaygınlığı, yaş ve görev süresi arttıkça önemli ölçüde artmış ve evli hemşirelerin, evli olmayan hemşirelere göre hastayken çalışmayı daha fazla tercih ettiği ortaya çıkmıştır.

Janssens ve arkadaşlarının (2015) işin psikososyal özellikleri ile işte var olmama (presenteizm) arasındaki kesitsel ilişkiyi incelediği çalışmasında, 1372 erkek ve 1611 kadından toplanan anket verilerine göre, çalışanların yaklaşık %50'si geçen yıl içinde 2-5 kez veya daha fazla hastalığa rağmen işe geldiklerini bildirmiştir. Kadınlar, erkeklere kıyasla önemli ölçüde daha fazla presenteizm göstermiş ve yüksek iş talepleri, düşük kontrol, yüksek işten eve çatışma (WHC) ve evden işe çatışma (HWC) bildirmiştir. Öte yandan, erkekler daha fazla zorbalığa maruz kaldıklarını rapor etmiştir.

Prater ve Smith'in (2011) presenteizm ve devamsızlığa (absenteizm) katkıda bulunan temel faktörleri araştırdığı çalışmasında, geçmişte bu iki olgunun ana sebebi olarak hastalık görülmektedir. Ancak bu çalışmada diğer altta yatan sebeplerin belirlenmesi amaçlanarak araştırma genişletilmiştir. Araştırmada, yıllık maaşları 40.000 \$ ile 59.000 \$ arasında olan katılımcılar, işe hasta gelmelerinin nedeninin hastalık izinlerinin kalmaması olduğunu bildirmişlerdir. Yıllık maaşları 20.000 \$ - 39.000 \$ ve 40.000 \$ - 59.000 \$ arasında olan katılımcılar ise işe hasta gelmelerinin nedeninin ya kimsenin işlerini yapamayacağını düşünmeleri ya da görev duygusu nedeniyle olduğunu belirtmişlerdir.

Johansen ve arkadaşlarının (2014) araştırmasında, 2533 kişinin katıldığı anket verilerinden elde edilen sonuçlara göre, düşük eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar (%66) arasında çeşitli değişkenler için farklı sonuçlar gözlemlenmiştir. Örneğin, düşük eğitim düzeyine sahip olanların belirli sonuçlar üzerinde 1.68 kat daha fazla etkisi olduğu görülmüştür. Düşük gelir düzeyine sahip olan katılımcılar (%36), belirli sonuçlar üzerinde 2.57 kat daha fazla etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Kamu sektöründe çalışanlar (%35) ve kendi işinde çalışanlar (%11) arasında farklı sonuçlar gözlemlenmiştir. Orta düzey/yönetici pozisyonunda olan katılımcılar (%31) arasında belirli değişkenler için farklı sonuçlar gözlemlenmiştir. Norveç'te yaşayan katılımcılar (%51) arasında belirli sonuçlar üzerinde farklı etkiler gözlemlenmiştir. Ayrıca, kadınlar ve genç çalışanların meslektaşlarına yük olmak istemediklerini daha sık belirttikleri ortaya konulmuştur.

Hansen ve Andersen (2008) çalışmasında, iş ve kişisel koşullar ile zorluğun devamsızlığa ilişkin tutumlarının, kişinin hasta hissetmesine rağmen işe gitme kararı üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Danimarka'da 12.935 çalışandan oluşan bir gruptan elde edilen demografik veriler ışığında yapılan bu çalışmada, farklı yaş gruplarının hastalık nedeniyle işe gitme sıklıkları incelenmiştir. 50-59 yaş grubundakilerin, 19-29 yaş grubuna göre daha düşük oranda hastalık nedeniyle işe gitme eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır. Çalışmada yönetici/profesyonel, rutin manuel işlerde çalışanlar, kendi işinde çalışanlar, vasıflı işçiler, vasıfsız işçiler ve tarım sektöründe çalışanlar gibi sosyal sınıflar incelenmiştir. Kendi işinde çalışanların hastalık nedeniyle işe gitme olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Kişisel koşullar ve tutumların, işyerini ev gibi görmek ve işe aşırı bağlanmanın, daha yüksek presenteeizme sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Kadınların erkeklere kıyasla daha yüksek oranda hastalık nedeniyle işe gitme eğiliminde oldukları sonucuna varılmıştır. Hastalık, kas-iskelet ağrısı ve ruh sağlığı durumları gibi sağlık değişkenleri de incelenmiştir. Çalışma sonucunda, belirli hastalıklara sahip olanların daha yüksek oranda hastalık nedeniyle işe gittikleri gözlemlenmiştir.

İncelenen araştırmalar sonucu genel olarak, presenteeizm ve devamsızlık konularında cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir seviyesi, meslek, sağlık durumu ve kişisel tutumlar gibi birçok demografik ve psikososyal faktörün etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörlerin her biri, bireylerin hasta olduklarında bile işe gitme kararlarını ve presenteeizm durumlarını belirleyici rol oynamaktadır.

3.3.3 Presenteeizm ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Literatürde örgütsel sessizlik ve presenteeizm kavramı üzerine yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Oruç (2015), Aksaray perakende sektöründe 161 çalışan üzerinde örgütsel sessizlik ve presenteeizm algıları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, presenteeizm ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, presenteeizm ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik arasında anlamlı, pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu, çalışanların sağlıklı olmadıkları halde işe gelmeleri (presenteeizm) durumunun, belirli bir ölçüde korunmacı sessizlik (iş yerinde olumsuz sonuçlardan kaçınmak için sessiz kalma) ile bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Atilla'nın (2017) çalışmasında, Yalova'daki devlet hastanesinde ki 264 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik, örgütsel destek ve presenteizm algıları değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik ile presenteizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik yaşadıkları durumlarda, aynı zamanda sağlıklı oldukları halde işe gelme eğiliminde (presenteizm) olduklarını göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel sessizlik ve presenteizm arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu iki faktörün birbirini etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Ağırbaş (2018) Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının presenteizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ve örgütsel sessizlikleri üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla 162'si kadın ve 240'ı erkek olmak üzere toplam 402 çalışanın oluşturduğu örnekleme oluşturduğu anket verileri sonucu Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının presenteizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin kişisel faktörlere göre farklılık gösterdiği, ayrıca presenteizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif ilişkiler olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu bulgular, kişisel faktörlerin ve birbirine bağlı değişkenlerin, çalışanların iş yerindeki davranış ve tutumlarını nasıl şekillendirdiğini anlamak açısından önemlidir.

Köprülü (2020), Kırklareli ili Lüleburgaz ilçesindeki devlet kurumlarında 528 öğretmenler üzerine anket çalışması yapmıştır. X ve Y kuşakları bağlamında örgütsel sessizlik ve presenteizm ilişkisinin incelendiği bu çalışmada, presenteizm ile örgütsel sessizlik arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bu, bu iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğunu ve birbirini etkilemediğini göstermektedir. Bu bulgular, öğretmenlerin presenteizm ve örgütsel sessizlik düzeylerinin birbiriyle bağlantılı olmadığını ortaya koymaktadır.

Ilo ve Abari (2022) çalışmasından elde edilen sonuçlara göre araştırmada örgütsel sessizlik ve presenteizm arasında bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanlar, sağlık sorunları nedeniyle işte bulunduklarında, bu durum hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde üretkenliği azaltmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların sağlık durumları hakkında bilgi vermelerini engelleyerek, gerekli destek ve düzenlemelerin yapılmasını zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, örgütsel sessizlik ve presenteizm, çalışanların üretkenliğini olumsuz etkileyen iki önemli faktördür ve bu iki olgunun yönetimi, organizasyonların başarısı için kritik öneme sahiptir.

Ekeh (2019) çalışmasında 2017 yılında İran'daki kamu eğitim hastanelerinde çalışana 395 anket uygulamıştır. Çalışma sonucu örgütsel sessizlik ile presenteizm arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanlar sağlık sorunları nedeniyle işte bulunduklarında, bu durum hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde üretkenliği azaltmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların sağlık durumları hakkında bilgi vermelerini engelleyerek, gerekli destek ve düzenlemelerin yapılmasını zorlaştırmaktadır. Sonuç olarak, çalışmada örgütsel sessizlik ve presenteizm olgusunun yönetiminin organizasyonların başarısı için kritik öneme sahip olduğu vurgulanmıştır.

Twene Djan (2018) çalışmasında örgütsel sessizlik ve presenteizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgulara göre, yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi (LÜE) ile presenteizm arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır. Yani yüksek kaliteli LÜE, presenteizmin azalmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, yüksek kaliteli LÜE ilişkisi, diğer presenteizm davranışları (işten ayrılma niyetleri, devamsızlık) ile negatif, ancak itaatkâr sessizlikle pozitif bir ilişki göstermektedir. Bu araştırma sonuçları, örgütlerde lider-üye ilişkilerinin iş yerindeki sessizlik ve presenteizm üzerindeki etkilerini anlamada önemli bilgiler sunmaktadır. Yüksek kaliteli lider- üye ilişkileri, çalışanların presenteizmde davranışlarını azaltırken, belirli durumlarda sessiz kalmalarına neden olabileceğini göstermektedir.

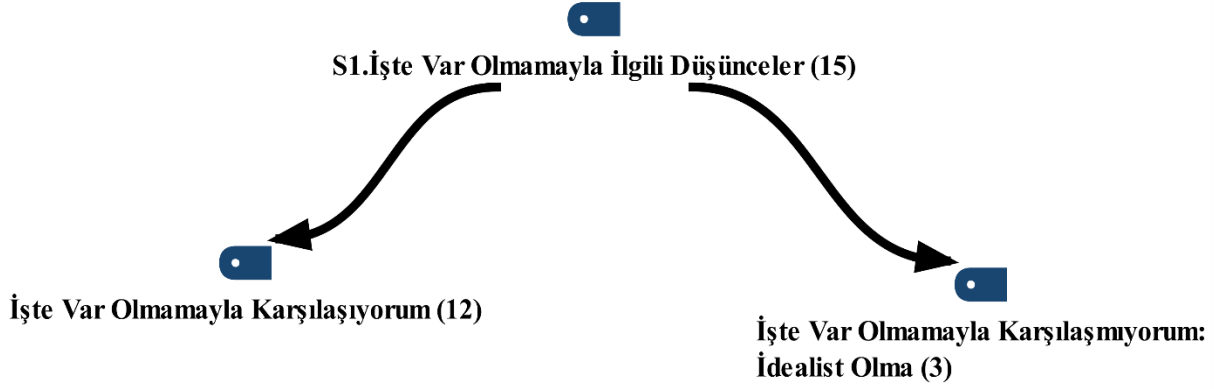
Presenteizm ve örgütsel sessizlik, iş yerlerinde önemli problemlere yol açabilecek iki olgu olup, birbirleriyle yakından ilişkilidirler. Genel olarak, örgütsel sessizlik ve presenteizm arasındaki ilişki, bağlama ve kişisel faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Ancak, örgütsel sessizlik ve presenteizmin yönetimi, çalışanların verimliliğini ve organizasyonların başarısını etkileyen kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlar bu iki olguyu dikkatle ele almalı ve gerekli destek ve düzenlemeleri sağlamalıdır.

3.4 ANALİZ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizleri ve kodlar arasındaki ilişkileri belirlenmiştir. Bu bağlamda soyut olan örgütsel sessizlik ve presenteizm kavramının daha da soyut olan verilerine ulaşılmıştır. İlk olarak sorulardan elde edilen temalar ve alt temalar verilmiştir. Çalışma süresince kullanılan renk kodlamaları, temalar arasındaki ayrımı görsel olarak netleştirmek amacıyla tasarlanmıştır. Bu bağlamda, kırmızı ve kırmızı tonları örgütsel sessizliği temsil etmek için, mavi ve mavi tonları ise presenteizmi ifade etmek için

kullanılmıştır. Aynı isimdeki kodların karışmasını önlemek ve analitik süreci daha anlaşılır kılmak amacıyla bu renk kodlaması tercih edilmiştir.

Şekil 3.1 Presenteizmle İlgili Düşünceler



Kodlama ağacı (Şekil 3.1), öğretmenlerin işte var olmamaya dair düşünceleri iki alt temada toplanmıştır. İşte var olmamayla karşılaşıyorum alt temasının örneklem sayısına göre kod frekansının 12 olması öğretmenlerin çoğunlukla iş yerinde kendilerini var hissetmediklerini göstermektedir. Aşağıda, katılımcıların bu konuya ilişkin görüşleri yer almaktadır.

“İnsanlar dönem dönem bu problemleri yaşadığından dolayı herkesin kısa süreli ya da uzun süreli bunu yaşadığını düşünüyorum. Bunu daha kısa sürede atlatabilecekken destek almadığından dolayı daha uzun sürede atlattıklarına inanıyorum.”(DL5)

“Bence normal bir durum. Sonuçta öğretmenlik mesleğini insan olarak yapıyoruz. Sıkıntıların olması hastalıkların olması maddi durum ya da manevi sıkıntılarımızın olması normal, işimizi bu tür durumlarda devam ettirmeye çalışıyoruz tabii ama kafa olarak çok da rahat olmayabiliyoruz bunları yaşarken.”(DDÖL2)

“Sonuçta insanız illaki buranın dışında ailemiz, özel hayatımız, çevremizde var. Mesela ben şöyle işe yansıtma değil de var olmama meselesinde, öğretmen olsun, şahsımız olsun kesinlikle bir şey yaşadığımız zaman illaki %100 derste var olamıyoruz. Hangi işte olursak olalım illaki kendi hayatımızda bizi etkileyebilecek bir durumla karşılaştığımız zaman tabii ki de işi aksatmamaya, yansıtmamaya çalışıyoruz ama yine de kötü bir şekilde yansıyor.”(ÖL1)

“Ben geçen yıl bu durumu çok yaşıyordum. Tabii ki insanız bazı anlarda bu duruma kapıldığım oluyor gerçekten. Yani kendi özel hayatımda yaşadığım duygusal sorunlar ya da

fiziksel sorunlarımızı sınıfa minimum düzeyde yansıtmaya çalışıyorum ama bazen kafa dalgınlığı yaşıyabiliyorum.”(DDÖL4)

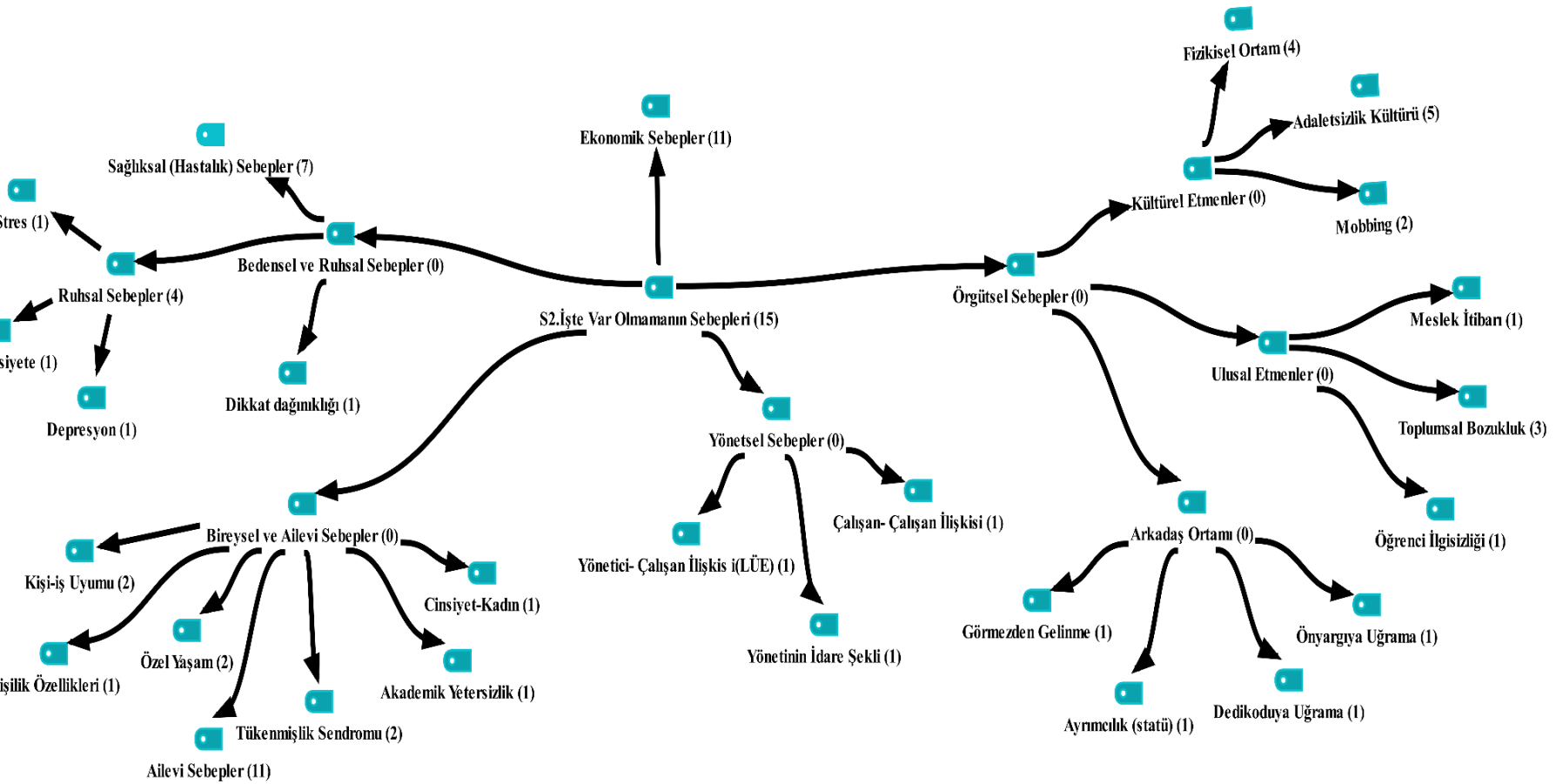
İşte var olmamayla karşılaşmıyorum: idealist olma kodu, öğretmenlerin iş yerinde var olmama durumuyla çelişen bir idealizm yaklaşımını temsil etmektedir. Çalışanlar var olma durumunu idealist bir bakış açısıyla değerlendirip kendi beklentileriyle mevcut durum arasında bir uyumsuzluk hissetmektedir. Bu durum da çalışanın kendilerini var hissetmelerinin idealist olmalarının etkili olduğundan dolayı olduğu düşünülebilir. İşte var olmamayla karşılaşmıyorum: idealist olma kodunun frekansının düşük olması, bu deneyimin daha az yaygın olduğunu ancak varlığını sürdürdüğünü göstermektedir.

“Ben de öyle bir durum yok. Aksine günlük hayatımda ilk aklıma iş geliyor. Günlük hayatıma işim karışıyor. Çoğu zaman bir yerde oturuyorum, duruyorum ama daha önce öğrencilerinin sorduğu bir soruyu düşünüyorum. Ya da kafede oturuyorum, ortamı inceliyorum şuradan TÜBİTAK projesi çıkarabilir miyim diye düşünüyorum.” (ÖL5)

“Böyle bir şey olamaz işteysen ve mesleğini seviyorsan mesleğinin gerekli olan şeyleri yerine getirmen gerekiyor.”(DL3)

“Ben bunu bireysel olarak yaşadığımı pek düşünmüyorum. Eğer işteysem işte var oluyorum. Tüm enerjimi veriyorum hatta bende belki tam tersinin var olduğunu düşünüyorum. Hastaysam aman dersler kalacak diye kuruma geliyorum.” (DDÖL1)

Şekil 3.2 Presenteizm



Şekil 3.2 analiz bulgularına göre oluşturulan kodlama ağacını göstermektedir. İşte var olmama algısına yol açan nedenler bedensel ve ruhsal sebepler, bireysel ve ailevi sebepler, örgütsel sebepler, yönetsel sebepler, ekonomik sebepler gibi geniş bir perspektif sunmaktadır. Kodlama sonuçlarına göre, **bireysel ve ailevi sebepler (20), örgütsel sebepler (20), bedensel ve ruhsal hastalıklar (15), ekonomik sebepler (11)** öne çıkan faktörlerdir.

Bireysel ve ailevi sebepler (20) kodu, **ailevi sebepler (11), Tükenmişlik sendromu (2), kişi-iş uyumu (2), özel yaşam (2), cinsiyet-kadın (1), akademik yetersizlik (1) ve kişilik özellikleri (1)** alt kodlarına ayrılmıştır. Çalışanların ailevi sorumlulukları, iş-yaşam dengesini etkileyerek işte var olmamayı artırabilir.

“Kendimden örnek verirsem babam hastayken, hastanede yatıyorken. Evet, hani işe gittim öğretmen gerekeni öğrettim ama aklım sürekli hastanedeydi. Hastaneden kötü bir haber gelecektiği gibi.”(DDÖL2)

“Bu çok zor bir durum hele hele Erzurumlu değilseniz aileniz burada değilse ailevi bir durumda belki izin alıp atlayıp giremeyeceksiniz. Benim için bu çok zor bir durum herkes burada ne yaşıyorsa benim için 10 katı oluyor.”(DL3)

“Evli ve çocuklu öğretmenlerde daha çok olduğunu düşünüyorum. Çocukları hasta oluyor mesela geçen gün bir hocamızın öyle olmuştu akli çocuğundaydı, oluyor böyle durumlar.” (ÖL5)

İkinci olarak frekans değeri en yüksek olan **örgütsel sebepler (20)** kodu, **kültürel etmenler (11), ulusal etmenler (5)** ve **arkadaş ortamı (4)** şeklinde alt kodlara ayrılmıştır. Kültürel etmenler alt temasında yer alan adaletsizlik (5) kodunun örgütlerde adil olamayan uygulamaların çalışanların iş yerindeki işte var olmama tutumunu etkilediğini göstermektedir.

“Diyorsun ki yapan da bir yapmayan da bir, o zaman ben niye çok iyi yapayım. Buradaki motivasyon eksikliği buna sebep olabiliyor, haksızlık yapılması bu duruma insanları itebiliyor.” (DL4)

“Başkaları verdiği çabanın karşılığını alırken siz karşılığını alamıyorsunuz.” (DDÖL1)

Bedensel ve ruhsal sebepler (15) temasının alt kodlarından, en yüksek frekansa sahip **sağlıksal (hastalıklı) sebepler (7)** ve **ruhsal sebepler (7)** bireyin iş yerindeki performansını olumsuz etkileyebilir ve etkinliğini sınırlandırabilir.

“Migren ağrısı yaşayan biriyim, ses migreni tetikliyor, e sınıfta ses illaki oluyor.” (ÖL1)

“Sosyal anksiyetesi olan bir insan düşünelim. Sosyal anksiyete sahibi bir insan ne kadar işte var olabilir, olamaz ki. Diyelim ki teneffüste öğretmenler odasında 40 tane öğretmen var. Bir kişi sürekli kenarda dursun, o kişi o gruba dâhil değil, benim sorunum çözülüyor, sessizlikte yaşıyor. O zaman o kişi nasıl verimli olacak.” (DL2)

“Stresli bir dünyada yaşıyoruz herkes stres altında onun da etkisi var.” (DDÖL2)

“Ben burada var olmama durumunu yaşıyorsam ya bedenim rahatsızlanıyordur ya sosyal bir sorunum vardır ya da ruhen bir sorunum vardır. Her şekilde de buranın işleyişine negatif etki ederim.” (DL2)

Ekonomik zorluklar, bireylerin işyerindeki performanslarını ve aidiyet duygularını önemli ölçüde etkileyebilir.

“Günümüz şartlarında ekonomik yönden çokta iyi yerde olduğumuz söylenemez. Bence en önemli problem burada ekonomi, ekonomik kaygı.” (DL1)

“Mesela maddi kazanç, yapılan işin niteliğin örtüşmemesi de sebep olabilir. Şöyle söyleyeyim burada bir öğretmen diyelim ki gün 8 saatini devlete satmış oluyor. Başka bir şekilde 8 saatini satsa örneğin diyelim ki altınla satsa belki 100 milyarlarca lira para kazanırsın. Öğretmen 8 saatini satıyor günlük 40.000 lira alıyor. Aldığı para taksitine yetmiyor, çocuğun okul masraflarına yetmiyor. Yememiz içmemiz faturamız derken maddi kaygılar bu sefer insana ne yapıyor, ister istemez kenara çekiliyor.” (DL2)

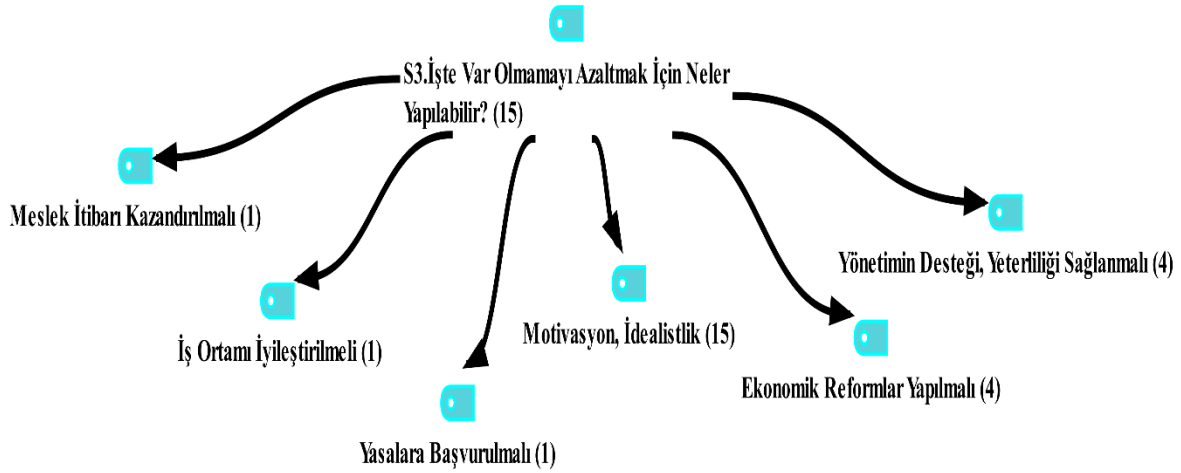
“Ekonomik olarak da çok büyük sıkıntılar yaşayan insanlar var mesela bazı çalışanların maddi durumu iyi değildir buradan aldığı para ona yeterli gelmiyordur. Ben buradayım ama şu borçları ödeyeceğim, kiramı ödeyeceğim, şuraya para yatıracağım, kredim var diye düşünüp burada var olmayabilir.” (DDÖL3)

“Alışmak zorundasın işine gelmek zorundasın çünkü gelmezsen maaşın kesilir ya da çok kopuk kalırsın ya da işinden atılırsın gibi korkularım var. Bu korkulardan dolayı insanlar o gününü, o sıkıntıyı hallederek geçiremiyorlar çünkü para şu anki şartlarda daha önde geldiği için insanlar kendilerine ayırması gereken zamanı daha çok para kazanmak için harcıyorlar.” (DDÖL5)

“Borcum var kafam borcumda. En önemli nedenlerden biri kendini maddi olarak güvende hissetmiyorsun özelde en büyük problem bu.”(ÖL3)

Yönetisel sebepler (3) kodunun frekansının düşük olması, bu sebebin daha az yaygın olduğunu ancak yine de çalışanın işte var olmamasına etki ettiğini göstermektedir.

Şekil 3.3 Presenteizmi Azaltmaya Yönelik Görüşler



Şekil 3.3 analiz bulgularından elde edilen “işte var olmamayı azaltmak için neler yapılabilir?” sorusuna yönelik yapılan kodlamaları temsil etmektedir. İşte var olma algısını artırmaya yönelik çözüm önerileri altı tema altında toplanmıştır. Elde edilen verilerden işte var olmamayı azaltmak için öne sürülen çözüm önerilerinin çeşitliliği dikkat çekmektedir. En sık kodlanan çözüm önerisi **motivasyon ve idealistlik (15)** olurken diğer çözüm önerileri olan **yönetimin desteği- yeterliliği sağlanmalı (4)**, **ekonomik reformlar yapılmalı (4)**, **meslek itibarı kazandırılmalı (1)**, **iş ortamı iyileştirilmeli (1)** ve **yasalara başvurulmalı (1)** daha düşük kodlanmıştır. Bu dağılım, çalışanların motivasyon ve idealist yaklaşımlarının işte var olma algısını artırmada kritik bir role sahip olduğunu göstermektedir. Aşağıda, katılımcıların bu konudaki ifadelerine yer verilmiştir.

“Bizim amacımız sadece birilerini, öğrencileri velileri veya idareyi memnun etmek değil. Bizim amacımız kendimizi mutlu etmek olmalı, kendimizi mutlu edeceğiz ve o gün gerçekten yaptığımız işten mutluysak insanların mutlu olacağını düşünerek çalışmamız gerekiyor.” (DL3)

“Hocam iyi bir iş başardınız demek bile bir noktada duygusal tatmini sağlayarak devam etmenizi sağlıyor. Zaten bir öğretmen olarak öğrencilerdeki o değişimi gördüğünüz noktada her şeye bedel oluyor.”(DDÖL1)

“Sınıftan içeriye girince mümkün olduğunca çocukların enerjisi yani öğrencilerin enerjisi beni etkiledi. Alanımı seviyorum matematik anlatmayı seviyorum. Kendimi oraya kaptırmaya çalışıyorum. İnan yaptığım tek şey aslında.” (DDÖL2)

“Birde kendi motivasyonumuzu sağlayabiliriz işe başlamadan önce “Evet, tamam bunları yaşadım, özel durumlar var ama bunları geri plana atmam gerekiyor, şu an yapmam gereken şeye odaklanmam lazım, işimi en iyi şekilde yapmalıyım” denerek odaklandığı zaman bununla baş edebilirsin”. (DDÖL4)

“Aslında tamamen kafada bitirmek gerekiyor. Kafada bitirdiğin zaman evet ben bunu yapıyorum, belki parasal açıdan yeterli değil, belki zorundayım, belki ruhsal olarak tamamen bu işe hazır değilim ama kafada bitirmem gerekiyor. Eğer ben bir ortama kendi isteğimle girdiysem bunu kafamda çözümlemem gerekiyor. Kafamda çözümlemesem hiçbir şekilde, ne olursa olsun hangi ortamda olursak olmuyor. Bedensel olarak işte olup ruhsal olarak burada olmama durumu aslında kafada bitiremediğimizden dolayı oluyor. Yani çözümlemek için bunun üstesinden gelebilmek için kendini ve hayatın farkında olarak bir şey isteyip istememek kafada bitirmek gerekiyor. Bu durumla kişisel olarak baş edilebilir.” (DDÖL5)

“Bunu düşünmemek için belki düşünsel olarak kendini telkinlerde bulunabilir geçecek ya da şöyle olacak. Ben çünkü olayda işten önce kendimi hep telkinlerde bulundum o arkadaş sadece bana yapmadı, diğer arkadaşlara da yapıyor, onun mizacı bu ben doğru olanı yaptım, kendime yakışanı yaptım diyerek o anki duygu yoğunluğunu bastırıp kendimi bu taraftaki işime vermeye çalıştım.” (ÖL4)

Bu çalışma yönetimin çalışanları desteklemesi ve yeterli kaynakları sağlaması, çalışanların kendilerini değerli hissetmeli açısından önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

“Bunu bir birime söylediğinde ona sağlanabilecek bir desteği, o an öğretmen için söylüyorum, varsa nöbetin sen birkaç hafta dinlen, senin yerine yedek öğretmen koyalım ya da psikolojik destek ücretsiz sağlayabileceğimiz bir kurum varsa oraya yönlendirebiliriz ve daha anlayışlı olunabilir.” (DL5)

“İş yerindeki disiplin önemli disiplinin olduğu bir yerde ya da sürekli aktif bir çalışmanın var olduğu yerde bu işte var olmama daha az olacağını düşünüyorum bunu da yönetimin sağlayabilir.”(DDÖL4)

“Dışarıdan destek alınmadığı sürece pek mümkün olabileceğini düşünmüyorum. Bazen de devlet desteği olması gerekiyor.” (DDÖL3)

Ekonomik reformlar yapılmalı (4) kodu, ekonomik şartların iyileştirilmesi, çalışanların maddi kaygılarını azaltarak işlerine daha fazla odaklanmaları sağlayacağı görülmektedir.

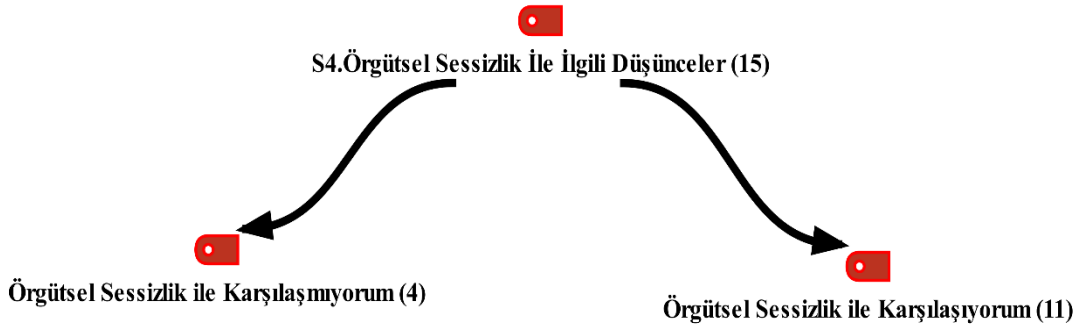
“Öğretmen verdiği emeğin değerini ya da karşılığını aldığını hissetmeli bence bu sadece maddi olarak değil manevi olarak ta hissettirilmeli çalıştığı kurum.” (DDÖL1)

“Verdiği emeğin karşılığını aldığını hisseden insan bu durumla daha iyi baş edebilir.” (DDÖL1)

“Ekonomik problemi nasıl çözer. İkinci bir işte mi çalışacak, mümkün mü? Erzurum'da üretim yok büyük şehirlerde akşam vakti gidersiniz başka bir şey, başka bir iş yaparsınız. Ama öğretmenler öğretmen kimliğiyle özel ders veriyorlar. Mutlaka bir ikinci işe gider özel dersler vermeye devam eder.” (DDÖL3)

“Ekonomik seviye düzeltilebilir çünkü insan emeğinin karşılığının maddi karşılığını görmeli.” (DL1)

Şekil 3.4 Örgütsel Sessizlik ile İlgili Düşünceler



Şekil 3.4’ e göre örgütsel sessizlikle ilgili öğretmenlerin düşünceleri iki temel kategoride sınıflandırılmıştır. Örgütsel sessizliği deneyimleme durumu **örgütsel sessizlik ile karşılaşıyorum (11)** baskın bir tema olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel sessizliğin olmadığı durumların daha az sıklıkla dile getirildiği **örgütsel sessizlik ile karşılaşıyorum (4)** kodlanmıştır. Bu dağılım, örgütsel sessizliğin çalışanlar arasında yaygın bir deneyim olduğunu ve çalışanların bu durumu sıkça yaşadığını göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ile karşılaşıyorum kodu yüksek frekansı örgütsel sessizlik algısının çalışanlar arasında yaygın olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, fikirlerini paylaşmaktan çekindikleri veya yönetimin bu tür paylaşımlara kapalı olduğu bir ortamda bulunuyor olabilirler. Aşağıda, katılımcıların bu konudaki ifadelerine yer verilmiştir.

“Mesela bir toplantı yapılır benim beşinci yılım, daha deneyimli hocalar vardır ama ben hiçbir toplantıda ben de dâhil birinin el kaldırıp da bir problemi söylediğini görmedim. Ufak tefek şeyler ise söylüyoruz.” (DL1)

“Örgütsel sessizlik maalesef her yerde var.” (DL3)

“Toplantılarda sürekli sorunları dile getiren benim ama bir yerden sonra baktım ki sadece ses çıkaran benim ben de susmayı tercih ediyorum artık eskisi gibi her şeye karışmıyorum.” (DL4)

“Örgütsel sessizliği okuduğumda muhtemelen benim de yaptığım yerler oldu o yüzden beni biraz kötü hissettirdi.” (DL5)

“Zaman içerisinde sessiz kalmanın gerekliliğini öğrendim.” (DDÖL1)

“Bu yani genel olarak konuşursam dediğim gibi 24 senedir bu işin içindeyim bu maalesef her kurumda olan bir şey yani çoğu kurumda olan bir durum. Yani benim şimdiye kadar çalıştıklarımda şöyle söyleyeyim düşüncen olur fikrin olur sonuçta biz de öğrencilerin yararına bir şey söylemek istiyoruz, istiyorum. Mesela şahsım adına okulun atıyorum eksikliğini dile getirmek istiyorum tabii yöneticiler genelde bu duruma çok sıcak bakmazlar.” (DDÖL2)

“Eskiden beri bu sessizlik kavramı toplumlar içerisinde var. Eğer hakkını ararsan niye böyle diye sorarsan özlük haklarım verilmedi dersin düzeni bozarsın.” (ÖL3)

“Örgütsel sessizlik bizim toplumumuzda çok fazla maruz kaldığımız bir durum.” (ÖL4)

Daha az sıklıkla ifade edilen **örgütsel sessizlik ile karşılaşmıyorum(4)** kodu örgütsel sessizliğin olmadığı ve çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği durumları temsil etmektedir. Aşağıda, katılımcıların bu konudaki ifadelerine yer verilmiştir.

“Benim vatandaş olarak birey olarak düşüncelerimi söylemek hakkım, benim gidişat yanlış olduğunu söylemek hakkım, benim burada tamamdır ben bunu söylemekten çekiniyor çekiniyorsam beni çekindiriyorlarsa onlar benim özgürlüğümü elimden alıyor. Özgürlük

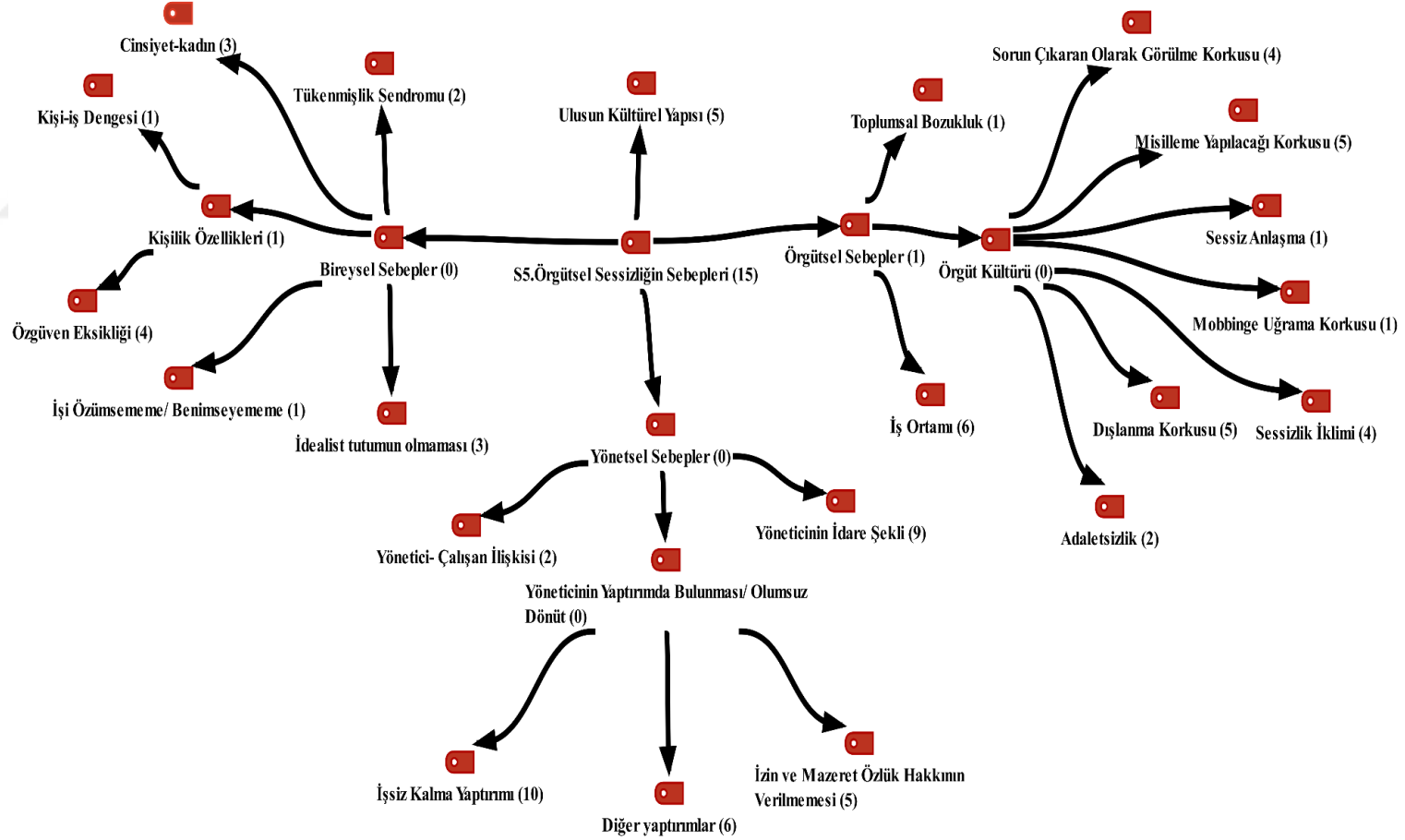
başkalarının hakkını sınırlayınca özgürlük olmuyor. Benim hakkımı sınırlıyorsunuz o zaman karşı tarafta hatalıdır. Eğer insanlar doğru olanı söylemezlerse gördükleri sıkıntıları söylemezlerse bu ne kuruma ne de örgüte ne de ülkeye ne de topluma fayda sağlar. O yüzden ben sessiz kalma taraftarı değilim.” (DDÖL3)

“Hepimiz çok şükür kendimizi koruyabilecek düşüncesini özgür şekilde ifade edebilecek toplumdayız. Herkes kendini ifade edebiliyor olmazsa biz özel sektördeyiz buraya bağımlı değiliz eğer fikirlerimiz uyuşmuyorsa, demokratik bir ortam yoksa rahat bir şekilde yollarımızı ayırabiliyoruz.” (ÖL1)

“Her gördüğüm yanlış paylaşıyorum. Çünkü bir şey paylaşılmadığı sürece sorunları iyice büyüyor. Cesaret edip konuşulması gerekiyor.” (ÖL2)

“Kendi aramızda konuştuğumuzda bir sürü şikâyetin olduğu fakat toplantılarda asla dile getirilmeyen bir sürü konular var. Bu da bence çok yanlış ne düşünüyorsak kendi aramızda ne konuşuyorsak idarecimizle de konuşabilmeliyiz, biz konuşabiliyoruz. Bizim idarecimiz sağ olsun istediğiniz herhangi bir anda gelin, benimle birebir konuşun, diyor. Bir fikrimiz bir varsa toplantıyı beklemeden gidiyoruz, kapısını çalıyoruz, “müdürüm ben bu konuda böyle düşünüyorum. Ben böyle doğru olduğunu düşünüyorum” diyebiliyorum. Gerçekten bunu dikkate alıyor, not alıyor ve toplantıda aldığı notu dile getiriyor söylüyor. Böyle bir durum var arkadaşlar, diyor ve bu bana cesaret veriyor ne düşünüyorsak onu konuşabiliyoruz kendisiyle.” (ÖL5)

Şekil 3.5 Örgütsel Sessizliğin Sebepleri



Örgütsel sessizliğin sebeplerine ilişkin yapılan analiz sonucu şekil 3.5 elde edilmiştir. Örgütsel sessizliğin sebepleri, ilgili temalar etrafında organize edilerek sessizliğin nedenlerini **yönetmel sebepler (32), örgütsel sebepler (30), bireysel sebepler (15) ve ulusun kültürel yapısı (5)** şeklinde bir araya getirilerek, hem niteliksel verilerdeki temaların keşfini kolaylaştırmak hem de farklı değişkenler arasındaki ilişkilerin görselleştirilmesine olanak tanınmıştır. En fazla kod frekansına sahip yönetmel sebepler örgütün genel kültürünün ve yapısının sessizlik davranışını nasıl etkilediğini gösteren boyuttur. Yönetmel sebepler teması altında en yüksek frekansa sahip alt kod **yöneticinin yaptırımında bulunması/ olumsuz dönüt (21)**, yöneticilerin liderlik tarzının, çalışanlarla kurdukları iletişim ve yönetim politikaları sessizlik davranışının temel belirleyicilerindendir. Yöneticinin **yaptırımında bulunması/ olumsuz dönüt teması işsiz kalma yaptırımı (10), diğer yaptırımlar (6) ve izin ve mazeret özlük hakkının verilmemesi (5)** alt temalarına ayrılmıştır. Yönetmel sebeplerden en fazla kodlanan alt temanın **işsiz kalma yaptırımı (10)** olması çalışanların işten atılma korkusuyla sessiz kaldıklarını göstermektedir. Aşağıda, katılımcıların bu konudaki ifadelerine yer verilmiştir.

“Tamam, mesela çalıştığım kurum için konuşayım. Belki çok iyi ilerleyiş yok gidip bunu söylediğimde işten atılma korkum olabilir.” (DDÖL5)

“Konuşursam önümüzdeki senenin sözleşmesini acaba etki eder mi etkilemez mi? Sözleşmem acaba iptal olur mu?” (DDÖL2)

“Benim yerime hemen yeni biri geçebilir çünkü çok fazla öğretmen var yerimi doldurabilecek çok kişi var.” (ÖL3)

“Bir şey yaparsam aman başımın bir şey gelir, en ufak bir şey de mesela dediğim gibi iş var bir günlük iş bırakma eylemi yaptık ki bu bizim hakkımız ben dilekçe verdim, yaptım. Adam korkuyor işte ne olacak kaç yıllık öğretmeniyim. Aslında devlet memuruyuz kolay kolay atamazlar ama bir pısrıklık maalesef var.” (DL1)

Çalışanların bir kısmının sicilimde ne yazacak, aman başıma bir şey gelmesin, ihtiyacım olduğunda yöneticiye isteklerimi yaptırıyamam, uzaklaştırma alma korkusuyla sessiz kaldığı sonucu elde edilmiştir. Bunlar **diğer yaptırımlar (6)** kodu altında toplanmıştır. Aşağıda, katılımcıların bu konudaki ifadelerine yer verilmiştir.

“Buradan ayrıldığımdan sicilime işleyecek mi, sicilimde ne yazacaklar ya da bu kurumu referans olarak aradıkları zaman, a kişisi nasıldı benim hakkımda ne diyecekler, bu korkudan dolayı sessiz kalabilirler.”(ÖL1)

“Her şeyden korkuyorlar aman başıma bir şey gelir, bunu söylersem şu olur, şunu söylersem şöyle olur, şunu yazmayayım, bunu yapmayayım. Mesela bu görüşmeyi bile sizinle yapmayacak bir sürü öğretmen vardır. 50 kişiyiz 45'i zaten bu çalışmanıza katılmaz dediğim gibi öğretmen camiasın da bir pısırlıklık var.” (DL1)

“Sessiz kalıyor sen konuşma özgür düşünceni iletme yoksa işinden olursun, gazetecisin konuşma kalemini kırarım, işte savcısın savunma senin görev yerini değiştiririm, öğretmensin öğrenciye böyle konuşulur mu uzaklaştırma alırsın.” (DDÖL3)

“Sessiz kalmaya yönlendiren gizli bir el var yasada bu yok sen bunu konuşamazsın yapamazsın gibi bir şey yok ama yaparsan.... Bu daha tehlikeli bu daha sinsî, yaptırımım olacak.” (DDÖL3)

Diğer yüksek frekansa sahip **örgütsel sebepler (30)** örgütün genel yapısı ve kültüründen kaynaklanan nedenleri göstermektedir. Örgütsel sebepleri teması altında en yüksek frekansa sahip **örgüt kültürü (22)** kodu dışlanma korkusu (5), misilleme yapılacağı korkusu (5), sessizlik iklimi (4), sorun çıkaran olarak görülme korkusu (4), adaletsizlik (2), sessiz anlaşma (1) ve mobbinge uğrama korkusu (1) alt kodlarına ayrılmıştır.

“Sustukça ne oluyor yavaş yavaş örgütün yapısını oluşturuyor yavaş yavaş idare az konuşanı tercih ediyor ve az konuşanlar bu sefer kimler oluyor idarenin istediği kişiler oluyor yanlışını söylemeyen yenilenmeyen onun her söylediğini idarenin her söylediğine biat eden.” (DDÖL3)

“Bir iki söylemeye çalışıyorsun karşı taraf “Tamam hocam” diyor. Sonra bakıyorsun ki söylediklerin hiç kaale alınmamış. Sen de belirli bir süre sonra artık, ya bana ne ben elimden geleni yaptım, demeye başlıyorsun ne yazık ki.” (DDÖL2)

“Mesela bir şey söylemek istiyorsun ama o söylediğin yarın öbür gün karşına çıkabiliyor. Onun için insanlarda susmayı tercih edebilirler yani misilleme yapılmasından çekiniliyor. Maalesef yapılıyor bunu bizzat yaşadım. Birine bir şey söylediğin zaman hemen sana cephe alıyor. İlerde senin bir eksikliğini gördüğünü zaman senin söylediğin şeyi söylüyor.

Yani bir nevi çatışmayı seçiyor. Yani teşekkür ederim eksikliğini gösterdiğin için bunu halletmeye çalışacağım gibi bir şey yok.” (DL3)

“Yalnız kalma korkusu, ben bir yanlışı söylediğim zaman o durumdan dolayı yalnız kalabilirim.” (DL4)

“Toplum içinde sivrılme korkum var sanırım. Sivrılme korkum olmasından kaynaklı olarak insanların kalbinin kırar mıyım, rahatsızlık verir miyim, bu problem bana sonrasında olumsuz olarak geri dönüş yapar mı noktasında kendimi çok fazla sorguladığımı hissediyorum.” (DL5)

“İş yerinde dışlanma, arkadaş ortamında biriyle oturup konuşuyor sohbet ediyor farkında olmadan birileri ya diyor ben ona eğer kötü bir eleştiri yaparsam, ona göre bu yanlışı bir davranıştır ama onu eleştirirsem ya benimle arkadaşlıklarını keserse. Ya ben iş hayatında tek başına asosyal olarak yaşarsam, bu tür gibi şeyler sessiz kalmaya insanı itiyor.” (ÖL1)

“Mesela a kişisine haksızlık yapıyordur belki kişi bunun farkındadır ama çıkıp arkadaşın hakkında bir şey söyleyemiyordur. Çünkü ben onun sorunun ne dile getirirsem ya o da benim Hiç kimsenin sesi çıkmazken, ben öyle çıkıp bu konu hakkında konuştuğumda sorun çıkaran olarak görünüyorum çünkü düzeni bozuyorum.” (ÖL3)

“Problemlerimi ortaya vurursa korkusu olabilir.” (ÖL1)

Fiziksel veya sosyal iş ortamının uygun olmaması, çalışanların sessiz kalma eğilimini etkilediği, **iş ortamı (6)** alt kodunda toplanmıştır.

“Ben şimdi nasıl burada gördüğüm sorunu dile getireyim, şikâyet edeyim, devlet beni korumuyor, gelip özlük haklarım veriliyor mu, kontrol etmiyor.” (ÖL3)

“Bireysel olarak asla hareket edemiyorlar. Öğretmen camiasında böyle bir pısırıklık var tabiri caizse.” (DL1)

“Güvenli bir ortam olmamasından da çekinilebiliyor.” (ÖL5)

“Bizim toplumumuzda o bilinçli bir arada oluş, kolektif dediğimiz o geniş gücü sürekli bireysel kırılmalar, bireysel sesler kesiyor dolayısıyla biz örgütsel olarak susuyoruz.” (ÖL4)

Bireysel sebepler (15) teması, bireylerin kişilik özellikleri veya kişisel algılarından kaynaklanan sessizlik davranışlarına odaklanmaktadır. Bireysel sebepler

temasının alt kodları **kişilik özellikleri (6)**, **idealist tutumun var olmaması (3)**, **cinsiyet-kadın (3)**, **tükenmişlik sendromu (2)**, **işi özümsememe (1)** olarak belirlenmiştir. Kişilik özelliklerinin alt kodu olan **özgüven eksikliği (4)** çalışanların kendilerini ifade etmekte zorlanmaları, örgütsel sessizliğin temel bireysel nedenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

“Kişinin kendi özgüvensizliğinden olabilir.” (ÖL2)

“Kendi fikrimi söyleyeyim bence bunun temel sebebi özgüven eksikliği.” (ÖL1)

“Belki özgüven eksikliği yaşayabiliyor olabilir. Bu yüzden susmak tercih ediliyordur.” (DDÖL4)

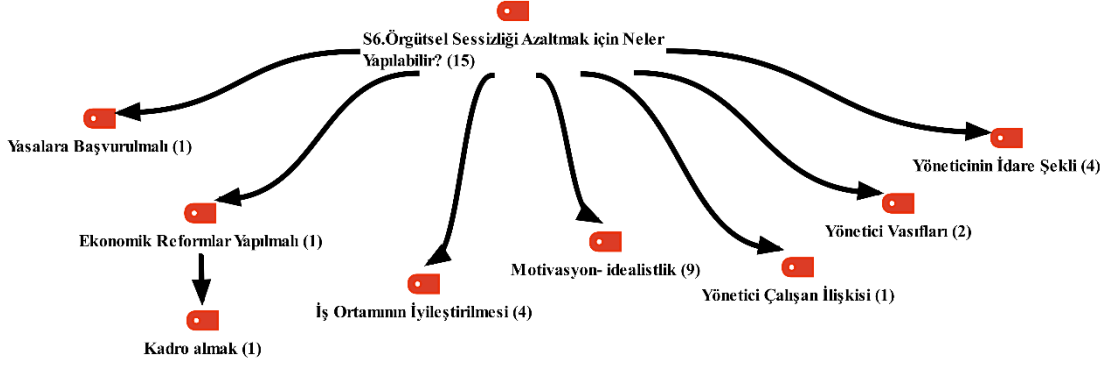
Diğer temalara göre **ulusun kültürel yapısı (5)** kodunun frekansının düşük olması, ulusun kültürel yapısının daha az yaygın olduğunu ancak yine de örgütsel sessizliği, yalnızca örgüt içi dinamiklerden değil, aynı zamanda daha geniş çaplı kültürel faktörlerden de etkilendiği göstermektedir.

“Devlete sırtımızı yaslamışız aman bir şey olmasın, bana dokunmayan yılan bin yaşasın gibisinden durum var.” (DL1)

“Biz geleneksel düşündüğümüz için babanın, evin büyüğünün ya da liderinin hep, her zaman en doğruyu bildiğini varsayılır.” (ÖL4)

“Bizim toplumumuza baktığımız zaman psikolojik olarak her zaman aklından geçeni söylemeyen, biraz daha geleneksel bir yapı söz konusu. İnsanlar geleneksel toplumlarda çok fazla tek başına hareket edemezler. Bir yerlerde sesini çıkartabilmek için hep kalabalık bir kitle olması beklenir, hatta bu bizim atasözlerimize bile yansımıştır, doğruyu söyleyeni dokuz köyden kovarlar.” (ÖL4)

Şekil 3.6. Örgütsel Sessizliği Azaltmaya Yönelik Görüşler



Şekil 3.6’ya göre kod ağacı, örgütsel sessizliği azaltmak için yapılabilecek öneriler üzerinde durmaktadır. Sizce bir kurumda örgütsel sessizliği azaltmak için neler yapılabilir? sorusuna verilen cevaplarından elde edilen veri setinde **motivasyon- idealistlik (9)**, **yöneticinin idare şekli (4)**, **iş ortamının iyileştirilmesi (4)**, **yönetici vasıfları (2)**, **ekonomik reformlar yapılmalı (2)**, **yönetici çalışan ilişkisi (1)** ve **yasalara başvurulmalı (1)** bulunmaktadır. En yüksek frekansa sahip motivasyon ve idealistlik kod, örgütsel sessizliği azaltmada bireysel motivasyon ve idealist tutumlarının kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Aşağıda, katılımcıların bu konudaki ifadelerine yer verilmiştir.

“Öyle cümleler kullanmalı ki, kendini öyle ifade edebilmeli ki, kendini topluma kazandırmalı ve ben buyum diye kendini kanıtlamalıdır. Kişinin önce kendine saygısı olması gerekiyor kendi karakterini kendi benliğini oturtturması gerekiyor ki kendisi de eş ortamında, arkadaş ortamında girdiği ortamlarda kendini saydırmalı.” (ÖL1)

“Kişi kendine güvenmeli, cesaretli olup konuşabilmeli, insan hata yapabilir. Bu hata doğrultusunda açık olursa kendini değiştirebilirse, yönetebilirse belki de o hatalar bir daha asla doğmayacak, cesaretli olunmadığı takdirde hiçbir değişim beklenmemeli değişim olmaz.” (ÖL2)

“Burada eğitim çok kıymetli. Toplumun ciddi anlamda bilinçlendirilmesi gerekiyor. Burada bilinçlenmek, okumak çok önemli, kıymetli. Bilinçten kastım eğitim. Eğitimi dört duvar arasındaki eğitim olarak düşünmeyin. Bilinçlenmekten kastım insanın kendini bireysel olarak geliştirilmesi, hayır diyebilmesi, bir babaya bir büyüğe kutsallık affetmemesi. Affettiğimiz için bazı şeyleri kıramıyoruz. Az önce bahsettiğim olayda olduğu gibi, bilinçlenmek burada çok önemli. Ben sınıırım aşıldığında hayır demeliyim.” (ÖL4)

“O anda yavaşlamak, o anda bulunan ortamı değiştirmek, iyi gelen bir yere gitmek iyi gelebilir.” (ÖL4)

“Bu durumun üzerine gidilebilir yani bir sorun olduğu zaman sessizleşmektense bunu ifade etmekten kaçınılmamalı diye düşünüyorum hani kişi kendini geliştirebilir.” (DDÖL4)

Yöneticinin idare şekli (4) olarak temalandırılan bu kod, yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışan sessizliği üzerindeki etkisi ele alınmıştır.

“İdari pozisyonundaki kişinin üzerine bence en büyük yük düşüyor çünkü o kurumsal dışlama kültürünü besleyen de yönetim olacak onu yok edende yönetim olacak ya da bir fikir ortaya çıktığında bu fikrin uygulanabilirliğini, uygulanabilir olup olmadığını, görev paylaşımını yapacak olanda yönetim olacaktır. Dolayısıyla çıkan seslerin nasıl idare edilmesi, bence burada önemli.” (DDÖL1)

“Öncelikle çok iyi bir idareci gerekiyor. Çok iyi bir yönetici olmadığı sürece sizin süreceği ne kadar sağlıklı yönettiğiniz hiçbir mantığı yok mu diyeyim bu da çok olumsuz bir konuşma olur. İyi bir idareciniz varsa eğer kendiniz duruşunuzu kanıtladıysanız fikrinizi rahatlıkla ifade edebilirsiniz.” (DL5)

“Yönetici eğer liyakatin ne demek olduğunu, haksızlığın ne demek olduğunu bilmiyorsa bu şekilde davranışlar sergiliyorsa bu da bu durumlara yol açabilir. Bu noktada baş etmek için iyi bir idarecinin olması önemli oluyor.” (DL4)

İş ortamının iyileştirilmesi (4) kodu, iş ortamının fiziksel ve psikolojik yönlerden iyileştirilmesi gerektiğini vurgular. Örneğin, demokratik ortamın sağlanması, çalışanların birlik beraberliği gibi unsurlar burada ele alınabilir. Aşağıda, katılımcıların bu konudaki ifadelerine yer verilmiştir.

“Herkesin burada yanlışla yanlış demesi gerekiyor. Eğer yalnız kalıyorsanız bu olmaz. Çalışan arkadaşlarınızda da aynı kişiye benzer bir durum varsa, kişiye ifade edilmeli.” (DL4)

“Mesela müdür tarafından baskı yapılıyorsa baskıya uğrayan diğer öğretmenler bir araya gelip, sen burada yanlış yapıyorsun demesi gerekiyor.” (DL4)

“Demokratik ortamının sağlanması gerekiyor.” (DL3)

“İnsan söylediklerinin karşısındaki insan gerçekten üzerine vazife bilip, eksiklik olarak değil de yapabileceği bir şey olarak görüp, algılsa bu öğretmene cesaret verebilir. Mesela

benim bir kusurum var, arkadaşım o kusuru söylüyor. Arkadaşıma teşekkür etmeliyim niye çünkü kusurumu, eksikliğimi gösterdiği için ama ben bir kusurum olduğu halde az önce söylediğimiz gibi eğer söylemiyorsa demek ki benim kusurumu devam etmesini istiyor. Bu da olabilir, bunun gidermenin yolu da arkadaşlık ilişkilerinin iyi olması ve seviyeli olması gerekiyor.” (DL3)

Diğer temalara göre daha az kodlanan **ekonomik reformlar yapılmalı (2)** koduyla ekonomik iyileştirmelerin örgütsel sessizlik üzerindeki dolaylı etkisi ele alınmaktadır. Örneğin, kadroların genişletilmesi gibi somut bir alt kod, ekonomik koşulların örgütsel sessizliğe etkisini açıklamaktadır.

“Aslında bu refah seviyesinin yüksekliği ile de ilgili refah seviyesi ne kadar artarsa bireylerin kendini ifade etme olanakları o kadar artar.” (ÖL4)

“Sözleşme kaldırılır, bu tarz bir şey yapılırsa insanlar kendini daha rahat dile getirebilirler.” (DDÖL2)

Sorulardan elde edilen cevaplar, örgütsel sessizliği ve presenteizm (işte var olmama) anlamak ve çözüm yolları geliştirmek adına bilimsel verilerden edilen zengin bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Kodların frekansları, konunun öncelikli alanlarını anlamak için ipuçları vermektedir.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik ve presenteizmin kod matris tarayıcısı sonucuna yer verilmiştir. Kod matris tarayıcısı aracı, nitel veri analizinde kullanılan önemli bir görselleştirme ve analiz özelliğidir. Bu araç, verilerdeki kodlama sonuçlarını daha sistematik bir şekilde karşılaştırmaya olanak tanınmaktadır. Kod matris tarayıcısı, araştırmacının belirli kodların farklı veri gruplarında nasıl dağıldığını görmesine ve kodlar arasındaki olası ilişkileri keşfetmesine yardımcı olmaktadır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2022: 238-239).

Görseldeki bağlantı noktalarındaki semboller, belirli bir kodla ilişkilendirilen kodlanmış veri bölümlerinin sayısını temsil etmektedir. Sembolün büyüklüğü, söz konusu kodun daha fazla veri segmentiyle eşleştirildiğini ve bu kodun analizde daha yoğun bir şekilde kullanıldığını göstermektedir (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2022: 238-239).

Yatay eksen, araştırma kapsamında incelenen temalar ve alt başlıklardan oluşmaktadır. Kodlar, işte var olma durumu ve örgütsel sessizlik gibi temel başlıklar altında sınıflandırılmıştır. Her ana tema, alt kodlarla detaylandırılmıştır. Dikey eksen, farklı

dokümanlar (DL1, DL2, DDÖL1 vb.) yer almakta ve her bir dokümandaki kodlanmış bölümlerin dağılımı analiz edilmektedir.

Şekil 3.7 Presenteizm (İşte Var Olamama) Kavramına İlişkin Kod Matrisi

Kod Sistemi	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DDÖL1	DDÖL2	DDÖL3	DDÖL4	DDÖL5	ÖL1	ÖL2	ÖL3	ÖL4	ÖL5	TOP...
İŞTE VAR OLMAMA																0
S1.İşte Var Olmamayla İlgili Düşünceler																15
İşte Var Olmamayla Karşılamıyorum																3
İşte Var Olmamayla Karşılayıyorum																12
S2.İşte Var Olmamın Sebepleri																15
Bedenel ve Ruhsal Sebepler																0
Dikkat dağınıklığı																1
Ruhsal Sebepler																4
Depresyon																1
Sosyal Anksiyete																1
Stres																1
Sağsısal (Hastalık) Sebepler																7
Bireysel ve Ailevi Sebepler																0
Ailevi Sebepler																11
Akademik Yetersizlik																1
Cinsiyet-Kadın																1
Kişilik Uyumu																2
Kişilik Özellikleri																1
Özel Yaşam																2
Tükenmişlik Sendromu																2
Ekonomik Sebepler																11
Yönetel Sebepler																0
Yönetici-Çalışan İlişisi (YÜİE)																1
Yönetimin İdare Şekli																1
Çalışan-Çalışan İlişisi																1
Örgütsel Sebepler																0
Arkadaş Ortamı																0
Ayrılmak (statü)																1
Destekçiyi Uğrama																1
Görmekten Gelinme																1
Önyargıya Uğrama																1
Kültürel Etkiler																0
Fiziksel Ortam																4
Adaletsizlik Kültürü																5
Mobbing																2
Ulusal Etkiler																0
Meslek İtibarı																1
Toplumsal Bozulduk																3
Öğreni İgisizliği																1
S3.İşte Var Olmamayı Azaltmak İçin Yel																15
İş Ortamı İyileştirilmeli																1
Ekonomik Reformlar Yapılmalı																4
Meslek İtibarı Kazandırılmalı																1
Motivasyon, İdeallik																15
Yasalara Bağunulmalı																1
Yönetimin Desteği, Yeterliliği Sağlan																4
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK																165
Açıklanmış Bölümler																3
TOPLAM	29	30	22	27	23	20	19	27	17	14	24	15	22	19	15	323

Şekil 3.7 kod matris tarayıcısına göre; öğretmenlerin üzerinde en çok durdukları işte var olmama sebebinin örgütsel sebepler olduğu ve bu sebep üzerinde en çok yoğunlaşan kişinin,

devlet lisesi katılımcı 4 (DL4) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, katılımcının görüşleri konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

“Haksızlık, liyakatsizlik, görmezden gelinme, baskı ve dayatma, öğretmenlerin sınıflandırılması, insanların önyargıları, insanların birbirini tanımamaları ve yanlış fikirler öne sürmeleri, dedikodu bunlara sebebiyet verebilir.” (DL4)

“Yani diyorsun ki yapan da bir yapmayan da bir, o zaman ben niye çok iyi yapayım. Buradaki motivasyon eksikliği buna sebep olabiliyor, haksızlık yapılması bu duruma insanları itebiliyor.” (DL4)

“İdareciler tarafından baskı altında tutulduklarından dolayı psikolojileri bozulduğundan bu durumu sergileyebilirler.” (DL4)

Bireysel ve ruhsal hastalıklar teması, diğer kodlarla karşılaştırıldığında yüksek frekans değerine sahip olup, özellikle devlet lisesi katılımcı 2 (DL2), devlet lisesi katılımcı 5 (DL5) ve devlet destekli özel lise katılımcı 2 (DDÖL2) katılımcılarında daha yoğun bir sebep olduğu tespit edilmiştir.(bkz şekil 3.7) Aşağıda, katılımcıların bu konudaki ifadelerine yer verilmiştir.

“Stresli bir dünyada yaşıyoruz herkes stres altında onun da etkisi var.” (DDÖL2)

“Psikolojik rahatsızlıklar olabilir, depresyon olabilir sağlık problemi olabilir.” (DL5)

“Sosyal anksiyetesi olan bir insan düşünelim. Sosyal anksiyete sahibi bir insan ne kadar işte var olabilir, olamaz ki.” (DL2)

“Ben burada var olmama durumunu yaşıyorsam ya bedenim rahatsızlanıyordur ya sosyal bir sorunum vardır ya da ruhen bir sorunum vardır.” (DL2)

Bireysel ve ailevi sebeplerden her katılımcının bahsettiği görülmektedir. Bu kod, devlet destekli özel lise katılımcı 3 (DDÖL3) katılımcısında en sık kodlanan sebep olarak öne çıkmaktadır.

“Ben İzmirliyim buraya İzmir'den geldim. Ailem İzmir'de mesela bir haber alıyorsunuz ama fiziksel olarak burada olmak zorundasınız izin alsan, alsam da o dakikada İzmir'e gidemem veya evde oturup ne yapacaksın mutlaka buradayım.” (DDÖL3)

“Bu çok zor bir durum hele hele Erzurumlu değilseniz aileniz burada değilse ailevi bir durumda belki izin alıp atlayıp giremeyeceksiniz. Benim için bu çok zor bir durum herkes burada ne yaşıyorsa benim için 10 katı oluyor.” (DDÖL3)

“Evli insanlar eşyle anlaşıyor olabilir, çocuğu ile ilgili olabilir, akademik başarısızlık olabilir, ne bileyim arabası kaza yapmıştır bu olabilir.” (DDÖL3)

Devlet lisesi katılımcısı 1’e (DL1) göre, işte var olmama nedenleri arasında en yüksek frekansa sahip olan unsur ekonomik sebeplerdir.

“Günüümüz şartlarında ekonomik yönden çokta iyi yerde olduğumuz söylenemez. Bence en önemli problem burada ekonomi, ekonomik kaygı.” (DL1)

“Bunu bazen kendimde de hissediyorum. Ekonomik kaygım o kadar fazla oluyor ki kafamda o kadar çok dönüyor ki.” (DL1)

“Ekonomik problem bireysel bir sorun değil toplumsal bir sorun olduğu için ne yapılır, bilemiyorum ama sanki çözülemeyecek bir yol.” (DL1)

İşte var olmamayı azaltmak için getirilen önerilerde en yüksek frekansa sahip olan motivasyon ve idealist tutum kodları, neredeyse tüm katılımcılar tarafından önerilmiştir. Aşağıda, katılımcıların bu konudaki ifadelerine yer verilmiştir.

“Bizim amacımız sadece birilerini, öğrencileri velileri veya idareyi memnun etmek değil. Bizim amacımız kendimizi mutlu etmek olmalı, kendimizi mutlu edeceğiz ve o gün gerçekten yaptığımız işten mutluyusak insanların mutlu olacağını düşünerek çalışmamız gerekiyor.” (DL3)

“İş ve ev ortamını ya da iş ve özel hayat kavramlarının tamamen çizgilerin, sınırların içerisinde olması sınırlarının belirlenmesi gerekiyor. İş hayatı bir hayat, özel hayat bir hayattır. Eğer özel hayat ile ilgili bir sıkıntı varsa özel hayatta kalmalı, iş ile ilgili bir sıkıntı varsa işte kalmalıdır. Ne işi özel hayata ne de özel hayat işe yansıtılmaması gerekir.” (DDÖL5)

“Hocam iyi bir iş başardınız demek bile bir noktada duygusal tatmini sağlayarak devam etmenizi sağlıyor. Zaten bir öğretmen olarak öğrencilerdeki o değişimi gördüğünüz noktada her şeye bedel oluyor.” (DDÖL1)

“Birde kendi motivasyonumuzu sağlayabiliriz işe başlamadan önce “Evet, tamam bunları yaşadım, özel durumlar var ama bunları geri plana atmam gerekiyor, şu an yapmam

gereken Őeye odaklanmam lazım, iűimi en iyi űekilde yapmalıyım” denerek odaklandıđı zaman bununla baű edebilirsin.” (DDÖL4)

“Aslında tamamen kafada bitirmek gerekiyor. Kafada bitirdiđin zaman evet ben bunu yapıyorum, belki parasal açıdan yeterli deđil, belki zorundayım, belki ruhsal olarak tamamen bu iűe hazır deđilim ama kafada bitirmem gerekiyor. Eđer ben bir ortama kendi isteđimle girdiysem bunu kafamda çözümlmem gerekiyor. Kafamda çözümlemezsem hiçbir űekilde, ne olursa olsun hangi ortamda olursak olmuyor. Bedensel olarak iűte olup ruhsal olarak burada olmama durumu aslında kafada bitiremediđimizden dolayı oluyor. Yani çözümlmek için bunun üstesinden gelebilmek için kendini ve hayatın farkında olarak bir űey isteyip istememek kafada bitirmek gerekiyor.” (DDÖL5)



Şekil 3.8 Örgütsel Sessizlik Kavramına İlişkin Kod Matrisi

Kod Sistemi	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DDÖL1	DDÖL2	DDÖL3	DDÖL4	DDÖL5	ÖL1	ÖL2	ÖL3	ÖL4	ÖL5	TOP...
> İSTE VAR OLMAMA																155
▼ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK																0
▼ S4. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Düşünceler																15
Örgütsel Sessizlik ile Karşılaşmıyorum																4
Örgütsel Sessizlik ile Karşılaşıyorum																11
▼ S5. Örgütsel Sessizliğin Sebepleri																15
▼ Bireysel Sebepler																0
Cinsiyet-Kadın																3
▼ Kişilik Özellikleri																1
Kıyık Dengesi																1
Özgüven Eksikliği																4
Tükenmişlik Sendromu																2
İdealist tutumun olmaması																3
İş Öcünsememe/ Benimsiyem																1
Ulusun Kültürel Yapısı																5
▼ Yönetimsel Sebepler																0
Yönetici-Çalışan İlişkisi																2
▼ Yöneticinin Yapısında Bulunma																0
Diğer yapıtlar																6
İzin ve Mazeret Ödüllü Halk																5
İşsiz Kalma Yapıtını																10
Yöneticinin İdare Şekli																9
▼ Örgütsel Sebepler																1
İş Ortamı																6
Toplumsal Bozukluk																1
▼ Örgüt Kültürü																0
Adaletsizlik																2
Dışlanma Korkusu																5
Misteme Yapılacağı Korkusu																5
Mobbinge Uğrama Korkusu																1
Sessiz Anlaşma																1
Sessizlik İdmi																4
Sonun Çıkararı Olarak Görül																4
▼ S6. Örgütsel Sessizliğin Azaltmak için Yollar																15
▼ Ekonomik Reformlar Yapılmalı																1
Kadro almak																1
Yasalara Bağlı Olmalı																1
Yönetici Vasfı																2
Yönetici Çalışan İlişkisi																1
Yöneticinin İdare Şekli																4
motivasyon-idealistik																9
İş Ortamının İyileştirilmesi																4
Açıklanmış Bölümler																3
Σ TOPLAM	29	30	22	27	23	20	19	27	17	14	24	15	22	19	15	323

Şekil 3.8 matrisine göre, öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin en sık vurguladığı temanın yönetsel sebepler olduğu görülmektedir. Tüm katılımcıların, en az bir kez örgütsel sessizliğin nedenleri arasında yönetsel sebepleri ifade ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, yönetsel sebeplerin DDÖL3 katılımcısı tarafından sıkça vurgulandığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, katılımcının görüşleri konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

“Yine toplumsal baskı var toplumsal baskı ifadesi çok hafif kalır çok masum kalır. İdari baskı var.” (DDÖL3)

“İşten atılma, uzaklaştırma alma.” (DDÖL3)

“Yönetilen toplumda kim yönetirse istediği gibi kukla gibi oynatılabilir yasaları kendi istediği gibi çıkartır.” (DDÖL3)

Örgütsel sessizliğe sebep olan nedenler arasında örgütsel sebepler, ikinci en yüksek frekansa sahip tema olarak belirlenmiş olup, arkadaş ortamı, kültürel etmenler, mobbing gibi durumlar vurgulanmıştır. Özellikle devlet okullarındaki öğretmenler tarafından dile getirilmiştir. DL3 katılımcısının bu nedene yoğunlaştığı görülmektedir.

“Misilleme yapılması, kötü olmak istememesi, benim hatama ses çıkarmıyor ben de onun hatasını görmeyeyim bu da olabilir. Pısrıklık olabilir, korkuyorlar şöyle mobbing yapılacağı korkusu, arkadaş ortamında giremezsin veya isteklerini yaptıramazsın. Bir sürü sebebi var.” (DL3)

Bireysel sebepler teması üzerinde en yüksek kod sıklığının, özellikle DDÖL4 ve ÖL3 katılımcılarında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların görüşleri konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

“Kadınlar özel eğitim kurslarında özel liselerde daha çok çalıştırılıyor neden çünkü eziyorlar, sesini çıkarmıyorlar. Hele bir de evliyse sesini hiç çıkarmıyor. Kadın öğretmenler ek ders nedir, nöbet parası nedir bilmezler, mesai kavramı nedir, İş Kanunu nedir bilmezler. Kadınlar Doğu bölgesinde üniversite mezunu olsalar da daha çok ezilen taraf oluyorlar.” (ÖL3)

“Batıda öyle değil kadın ve erkek eşit derecede dinleniyor. Doğu toplumunda kadınlar daha sessiz.” (ÖL3)

“Ben bu meslekte şunu gördüm kadın öğretmenler hiçbir şekilde haklarını arayamıyorlar.” (ÖL3)

“Karakteristik özellikleri olabilir. Belki özgüven eksikliği yaşayabiliyor olabilir, sürekli kendi içine atan bir insan kendi halletmeye çalışan bir insan olabilir.” (DDÖL4)

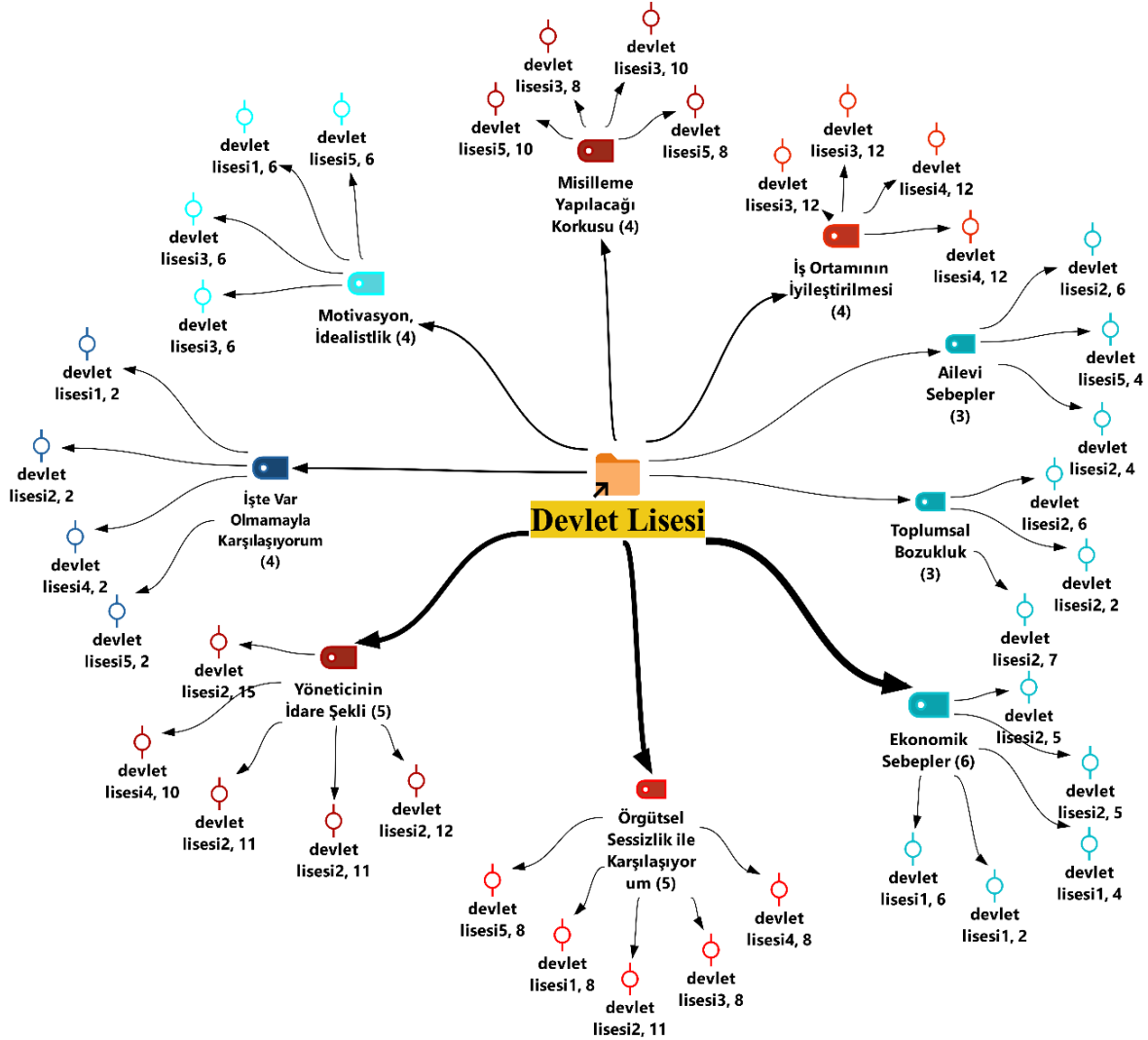
“Belki özgüven eksikliği yaşayabiliyor olabilir, sürekli kendi içine atan bir insan kendi halletmeye çalışan bir insan olabilir.” (DDÖL4)

“Kimisi var ki çok disiplinli çalışıyor işe hiçbir şekilde özel hayatını, duygusal yaşamını karıştırmadan devam edebiliyor. Ama bazılarımız bunu zaman zaman yaşayabiliyoruz.”
(DDÖL4)

Örgütsel sessizliğin azaltılmasına yönelik önlemler teması içerisinde, en sık kodlanan alt temanın, presenteizm temasında olduğu gibi motivasyon ve idealistlik kodu olduğu belirlenmiştir. Bu kodun özellikle ÖL4 katılımcısında yoğunluk gösterdiği tespit edilmiştir.

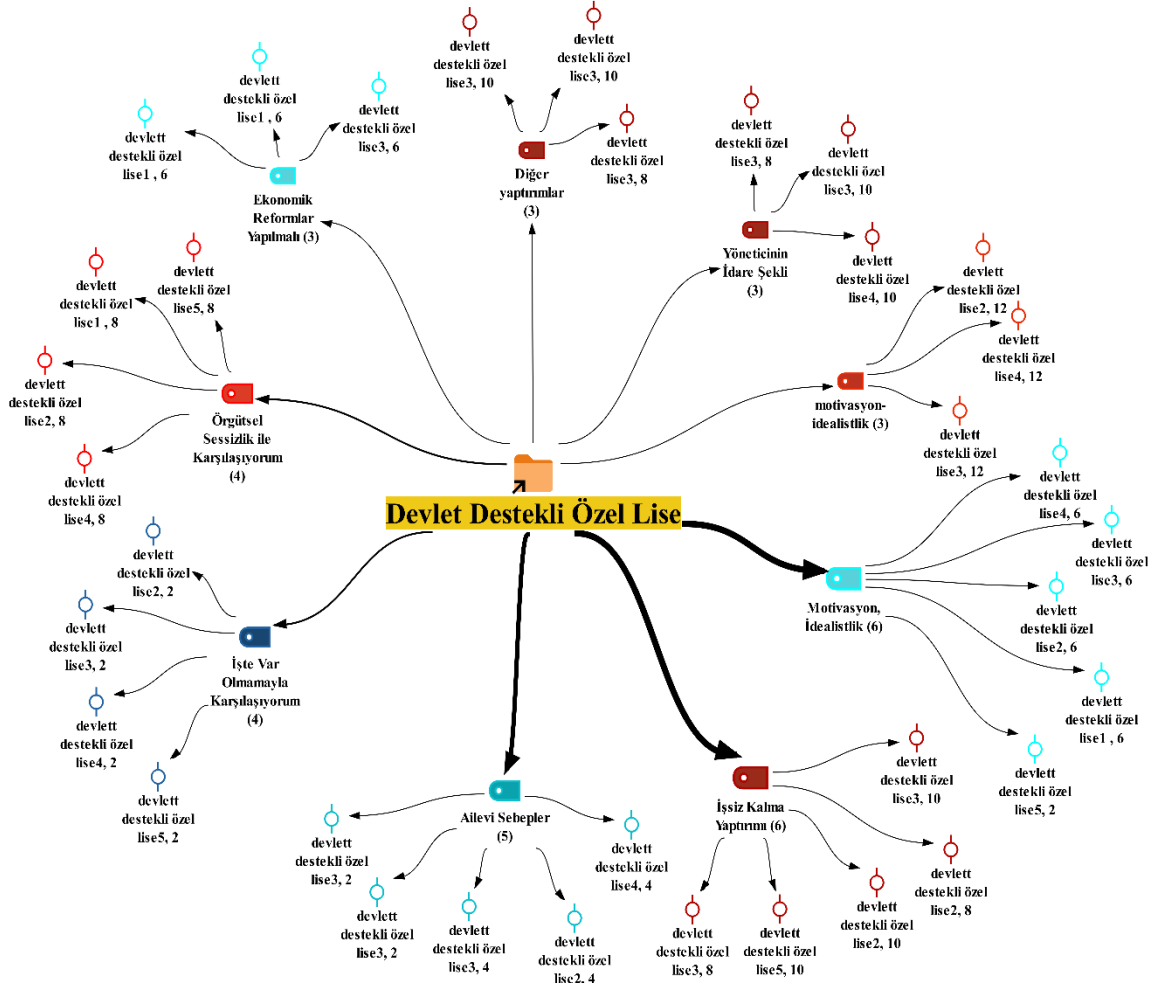
Tez çalışmasının temel kapsamını, farklı kurum türlerinin (devlet lisesi, devlet destekli özel lise ve özel lise) karşılaştırmalı analizi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, kurum bazlı bir yaklaşımla tek vaka analizi yöntemi benimsenmiş ve MAXQDA 2020 yazılımı kullanılarak bu türlere ilişkin nitel veriler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Tek vaka analizi aracı, nitel veri analizinde belirli bir vaka üzerine derinlemesine odaklanmak amacıyla kullanılan bir özelliktir. Bu araç, özellikle bir vakayı ayrıntılı bir şekilde analiz ederek kapsamlı bir anlayış geliştirmeye yönelik çalışmalarda kritik bir rol oynar. Tek bir vakanın özelliklerini, temalarını veya örüntülerini ortaya çıkarmaya yardımcı olur ve bu bulguları diğer vakalarla kıyaslamak için bir temel sağlar. Kod büyüklüğü ve çizgi genişliği kod sıklığını yansıtmaktadır (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2022: 217).

Şekil 3.9 Devlet Lisesi Katılımcılarının Tek Vaka Analizi



Şekil 3.9 incelendiğinde, devlet liselerinde en sık kullanılan kodun ekonomik sebepler olduğu tespit edilmiştir. Ekonomik sebepleri sırasıyla yöneticinin idare şekli, motivasyon ve idealistlik, misilleme yapılacağı korkusu, iş ortamının iyileştirilmesi, ailevi sebepler ve toplumsal bozukluk kodları takip etmektedir. Devlet liselerinde görev yapan katılımcı öğretmenlerin tamamının örgütsel sessizlikle karşılaştığı, bir öğretmen dışında diğer katılımcıların ise işte var olmama durumu yaşadığı belirlenmiştir.

Şekil 3.10 Devlet Destekli Özel Lisesi Katılımcılarının Tek Vaka Analizi



Şekil 3.10 incelendiğinde ise devlet destekli özel liselerde en sık kullanılan kodun motivasyon- idealistlik ve işsiz kalma yaptırımı olduğu görülmektedir. Bu kodları sırasıyla ailevi sebepler, işte var olmamayla karşılaşıyorum, örgütsel sessizlik ile karşılaşıyorum, ekonomik reformlar yapılmalı, diğer yaptırımlar, yöneticinin idare şekli kodları takip etmektedir. Bu verilerden hareketle, devlet destekli özel liselerde çalışan öğretmenlerin motivasyon eksikliği ve işsiz kalma yaptırımına ilişkin kaygılarının öncelikli sorunlar arasında yer aldığı, ayrıca bu durumların ailevi ve örgütsel faktörlerle de ilişkilendirildiği sonucuna varılabilir.

Şekil 3.11 Özel Lisesi Katılımcılarının Tek Vaka Analizi



Şekil 3.11 incelendiğinde, özel liselerde yüksek motivasyon ve idealist duruşun olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon- idealistliği sırasıyla işte var olamamayla karşılaşıyorum, sağlıksal (hastalıklal) sebepler, iş ortamı, motivasyon- idealistik, ailevi sebepler, cinsiyet-kadın, ekonomik sebepler ve örgütsel sessizlik ile karşılaşmıyorum kodları takip etmektedir. Bu veriler, özel liselerde çalışanların motivasyon ve idealistik temalarının ön plana çıktığını, ancak çalışanların iş ortamındaki sorunlar, sağlık durumları, ekonomik nedenler ve cinsiyet temelli zorluklarla karşı karşıya olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, bazı katılımcıların örgütsel sessizlikle karşılaşmadıklarını ifade etmeleri, bu kurumlarda sessizliğin göreceli olarak daha az yaygın olabileceğine işaret etmektedir.

Çalışmanın bu kısmında gözlemlere yer verilmiştir. Devlet kurumlarında çalışan kadın bireylerin, mülakatlarda daha tedirgin davrandıkları ve ayrıntılı sorulara cevap verirken çekingen bir tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Buna karşın, aynı kurumlardaki erkek çalışanların daha rahat davranışlar sergiledikleri, ancak idare hakkında konuşurken ses tonlarını azaltarak daha belirsiz bir ifade tarzı kullanmışlardır. Bu durum, cinsiyet temelli algılar ve kurumsal baskının bireyler üzerindeki etkisi olarak değerlendirilebilir. Görüşmeler sırasında, bazı katılımcılar konudan uzaklaşarak dolaylı ifadeler kullanmış ve bu durumun, resmi ortamlarda hissedilen baskının bir sonucu olduğu değerlendirilmiştir. Örneğin, pilot çalışma

sırasında bir öğretmen, müdür yardımcısının koridorda olduğu anlarda doğrudan bir ifade kullanmaktan kaçınarak “*işte böyle*”, “*yani böyle de diyebiliriz*” gibi yuvarlak cümlelerle konuyu ifade etmiştir. Bu tür dil kullanımları, katılımcıların kurumsal otorite karşısında daha temkinli bir tavır sergileme gerekliliği hissettiklerini göstermektedir. Devlet destekli özel lisede görev yapan bir öğretmen, mülakat görüşmesi sona erdikten sonra “*Bence devlet liselerinde yönetimle uyum sağlayamıyorsanız, size genelde sorunlu sınıflar veriliyor ya da ek mesai yükleniyor; bu yüzden sessiz kalmayı tercih ediyorlar.*” Şeklinde bir yorumda bulunmuştur. Benzer şekilde, bir devlet lisesi öğretmeni, ses kaydı kapatıldıktan sonra, “*Ben bir dönem idarecilikte yaptım. Demokratik özel bir alan yaratmaya çalıştım ama öğretmenler sessizliğe o kadar alışmış ki yapmak istediğim değişimi bile yapamadım. Baktım olmuyor bende eski düzeni devam ettirmek zorunda kaldım.*” diyerek, kurumsal baskının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini ve sessizlik kültürünü vurgulamıştır.

3.5 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma, örgütsel sessizlik ve presenteizm olgularını öğretmenlerin görüşleri üzerinden nitel bir yaklaşımla incelemiş, her iki olgunun bireysel ve kurumsal düzeydeki yansımalarını analiz etmiştir. Araştırma bulguları, örgütsel sessizlik ve presenteizmin sadece çalışanların bireysel deneyimlerini değil, aynı zamanda örgütlerin genel işleyişini de doğrudan etkilediğini göstermektedir. Araştırmada, örgütsel sessizliğin temel nedenleri yönetsel sebepler, örgütsel sebepler, bireysel sebepler ve ulusun kültürel olarak dörde ayrılmaktadır. Örgütsel sebepler içerisinde olan adaletsizlik kültürü ve bireysel sebepler içerisinde olan özgüven eksikliği gibi faktörler, çalışanların fikirlerini ifade etmekten çekinmelerine sebep olmaktadır.

Erzurum’ daki üç farklı lise türünde örgütsel sessizlik ve presenteizmin nedenlerinin araştırıldığı bu iki kavrama yaklaşım, sebepleri ve çözüm önerileri ele alınmıştır. Araştırmada öncelikle, örgütsel sessizlik ve presenteizm kavramlarının nedenlerine ilişkin kodlamalar yapılmıştır. Bu kodlamalar sonucunda: örgütsel sessizlik ve presenteizm kavramları, bunların nedenleri ve çözüm yolları ortaya konulmuştur. Kodlama analizinden sonra örgütsel sessizlik ve presenteizmin kavramlarının kurumsal bağlama göre nasıl farklılaştığını ortaya koymak amacıyla farklı okul türlerinde çalışan öğretmenlerin deneyimlerini karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen ilk bulgu, öğretmenlerin sessizlik davranışı ile karşılaşp karşılaşmamaları olmuştur. Bu çerçevede sessizlik ile karşılaşmayan veya bu davranışları sergilemeyen öğretmenlerin, motivasyon düzeylerinin yüksek ve idealist oldukları görülmüştür. Yani öğretmenlerin bir hedef ve gayeye bağlı olmaları örgütlerde sessizlik gibi istenmeyen olumsuz davranışların ortaya çıkmasını engellemektedir. Yapılan literatür taraması ile örtüştüğü görülmüştür (Köprülü, 2020; Balyer ve Çetindere, 2019; Deviren ve Veysel, 2019; Morrison ve Milliken, 2000)

Öğretmenlerin Presenteizm davranışı sergileyip sergilememe sorusuna yönelik elde edilen yanıtlara göre, bu davranışı gösterdikleri görülmüştür (12 öğretmen). Bu minvalde araştırmaya katılan, bir öğretmen, “Ekonomik sıkıntılar nedeniyle işimi bırakmayı düşünemem ama bu durum, derslerdeki performansımı da etkiliyor” ifadesi ile presenteizmin liselerde görülen temel bir sorun olduğunu ifade etmiştir. Ekonomik sebeplerin yanında, bireysel sorumluluk duygusu ve görev bilinci, çalışanların sağlık durumlarına rağmen işe devam etme

kararlarını etkileyen diğer unsurlar arasında yer almıştır. Elde edilen bulguların yapılan literatür taraması ile örtüştüğü görülmüştür (John, 2010; Balci, 2016; Köse ve Köse, 2019).

Katılımcıların, örgütsel sessizlik ve presenteizmle ilgili deneyimleri, yerel kültürel normlar ve yönetim anlayışıyla da bağlantılıdır. Çalışmada kullanılan kod ağacı analizleri yöntemine göre, örgütsel sessizlik ve presenteizmin nedenlerini katılımcı görüşlerine dayalı olarak ortaya koymuş ve bu bulgular literatürdeki genel teorik çerçeveye kıyaslanmıştır. Öncelikle liselerdeki sessizlik olgusunun nedenlerine bakıldığında dört ana başlık altında toplanmış olup bunlar; yönetsel sebepler, örgütsel sebepler, bireysel sebepler ve ulusal kültürel yapı olarak belirlenmiştir (Şekil 3.5). Literatürde örgütsel sessizliğin genellikle yönetim baskıları ve iş güvencesi kaygıları nedeniyle kaynaklandığı belirtilirken, araştırmamızda yeni bir faktör olan kültürel normlar ve bireysel psikolojik faktörler tarafından da etkilendiği görülmüştür.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışının nedenleri incelendiğinde yönetsel etmenlerin en baskın neden olduğu tespit edilmiştir (şekil 3.8). Katılımcıların tamamı, örgütsel sessizliğin temel nedenleri arasında yönetsel faktörleri en az bir kez dile getirmiştir. Bu bulgu, yönetsel uygulamaların çalışanların sessizlik eğilimleri üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koyarak, yönetim politikalarının yeniden değerlendirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Örneğin, bazı katılımcılar, yöneticilerin baskıcı tutumlarının sessizlik davranışını pekiştirdiğini belirtmiştir. “*Sessiz kalmaya yönlendiren gizli bir el var, yasada bu yok ama yaptırım olacağı düşüncesi insanları sessizliğe zorluyor*”, “*İdare ile anlaşılmadığınız zaman işte var olmama mevzusuna geliyor kafa başka bir yerde oluyor.*” ifadeleri, bu durumun bireysel algılar üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Literatürde, baskıcı yönetim tarzlarının çalışanlar üzerinde psikolojik bir baskı yarattığı, bu durumun yenilikçi fikirlerin gelişmesini engellediği ve örgüt içinde özgür düşünce ortamını zayıflattığı sıklıkla vurgulanmaktadır (Vakola & Bouradas, 2005). Bu bağlamda, örgüt kültürünün ve liderlik tarzının, çalışanların örgütsel sessizlik eğilimleri üzerindeki etkisi kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların “misilleme yapılacağı korkusu,” “dışlanma korkusu” ve “işsiz kalma yaptırımı” gibi algıları, örgütsel sessizliği artıran en kritik unsurlar arasında yer almıştır. Katılımcılardan biri, “*Toplantılarda konuşmak istesem de söylediklerimin dikkate alınmayacağını biliyorum, bu yüzden artık sessiz kalıyorum*” ifadesiyle, sessizliğin devamlılık kazandığıyla uyumlu olarak, sessizlik davranışının yalnızca bireysel korkulardan değil, aynı zamanda örgütsel kültür ve yönetim tarzından da etkilendiği

görülmüştür (Morrison & Milliken, 2000). Bunun yanı sıra, motivasyon eksikliği, tükenmişlik sendromu ve idealist tutumun yokluğu da çalışanların sessiz kalma davranışlarını pekiştiren diğer faktörler olarak öne çıkmıştır.

Devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin düşük maaş ve ek gelir elde etme gerekliliği nedeniyle örgütsel sessizliği benimsedikleri belirlenmiştir. Ekonomik belirsizlik ve geçim kaygısı, öğretmenlerin iş yerinde görüşlerini açıkça ifade etmekten kaçınmalarına neden olmakta ve sessizlik eğilimlerini artırmaktadır. Ayrıca, toplumsal baskılar ve ailevi sorumluluklar da öğretmenlerin sessizlik davranışlarını pekiştiren önemli faktörler arasında yer almaktadır. Öğretmenler, yönetime karşı olumsuz görüş bildirme veya mevcut çalışma koşulları hakkında eleştiride bulunmanın iş ortamında olumsuz sonuçlar doğurabileceği algısıyla sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Presenteizmin nedenlerine bakıldığında ise, presenteizm davranışlarının nedenlerine ilişkin en sık vurgulanan faktörün örgütsel sebepler olduğu belirlenmiştir (şekil 3.7). Devlet liselerinde görev yapan öğretmenler açısından bu durum, ekonomik kaygılar, yönetsel baskılar ve tükenmişlik sendromu ile doğrudan ilişkilendirilirken, özel liselerde çalışan öğretmenler için motivasyon ve idealist tutumlar belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Literatürde presenteizm, genellikle çalışanların sağlık sorunlarına rağmen işlerine devam etmeleri bağlamında ele alınmaktadır. Ancak, bu çalışmada gerçekleştirilen kod analizi, presenteizmin yalnızca fiziksel sağlık sorunlarıyla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda psikolojik ve örgütsel faktörlerle de doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle ekonomik kaygılar ve işten atılma endişeleri, çalışanların fiziksel ya da ruhsal olarak tükenmiş olmalarına rağmen işe devam etmelerine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel sessizlik, çalışanların sağlık durumlarını yönetime bildirmekten kaçınmalarına yol açarak presenteizmin yaygınlaşmasını neden olmaktadır.

Örgütsel sessizlik ve presenteizmin bireysel, kurumsal ve kültürel bağlamlarını detaylı bir şekilde açığa çıkarmaktadır. Literatürde yönetim politikaları ve iş güvencesi kaygılarının örgütsel sessizlik ve presenteizmin temel nedenleri olarak ele alınmaktadır. Ayrıca çalışmamızda bireysel motivasyon, kültürel faktörler ve psikolojik süreçlerin de hem sessizlik hem de presenteizm nedenleri arasında yer alan faktörler olmuştur.

Araştırmada yapılan tek vaka analizi, örgütsel sessizlik ve presenteizm kavramının nedenlerini farklı kurum türlerindeki yansımalarını karşılaştırmalı olarak değerlendirme imkânı sunmuştur. Devlet liselerinde çalışan öğretmenler açısından en belirgin faktörün ekonomik kaygılar olarak öne çıkarken, bunun yanı sıra yöneticinin idare şekli, motivasyon eksikliği, misilleme korkusu ve toplumsal faktörlerin de örgütsel sessizlik ve presenteizm üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Devlet destekli özel liselerde ise iş güvencesi kaygısı ve yönetsel değişkenlerin daha baskın olduğu gözlemlenmiştir.

Özel liselerde çalışan öğretmenler, motivasyon ve idealistlik gibi faktörlerin örgütsel sessizlik ve presenteizm üzerindeki etkisini daha güçlü hissettiklerini ifade etmişlerdir. Devlet liselerine kıyasla özel liselerde çalışan bazı öğretmenlerin örgütsel sessizlik yaşamadıklarını belirtmeleri, bu kurumlarda sessizliğin daha az yaygın olabileceğini göstermektedir. Tüm bu bulgular, örgütsel sessizlik ve presenteizmin bağlamsal faktörlerden etkilendiğini ve her kurumun kendi iç dinamiklerine göre farklı çözüm mekanizmaları geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Presenteizm davranışı açısından devlet liseleri değerlendirildiğinde öğretmenlerin ekonomik kaygılarının, öğretmenlerin sağlıklarını geri planda tutarak çalışmaya devam etmelerine neden olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu faktörler göz önüne alındığında, ekonomik yetersizlikler, toplumsal baskılar ve iş güvencesi kaygısının devlet liselerinde örgütsel sessizlik ve presenteizmi besleyen temel etmenler olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra yöneticinin idare şekli, motivasyon eksikliği, misilleme korkusu, iş ortamının iyileştirilmesi gerekliliği, ailevi sebepler ve toplumsal bozukluk gibi faktörlerin presenteizme yol açtığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun örgütsel sessizlik yaşadıklarını ve iş yerinde tam anlamıyla var olamadıklarını, presenteizmi yaşadıklarını ifade etmiştir. Araştırmaya katılan 15 öğretmenden 11'i (%73,3) örgütsel sessizlik yaşadığını, 12'si (%80) ise presenteizm davranışları sergilediğini ifade etmiştir. Bu bulgular, öğretmenlerin sessizlik eğilimlerinin iş yerindeki varlık gösterme kapasitelerini doğrudan etkilediğini ve presenteizmin yaygınlaşmasına neden olan önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Devlet destekli özel liselerde görev yapan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun hem örgütsel sessizlik hem de presenteizm davranışlarını sergilediğini görülmüştür (4 öğretmen). Devlet destekli özel liselere örgütsel sessizlik verileri analiz edildiğinde, motivasyon eksikliği

ve idealist yaklaşımdan uzaklaşma ile işsiz kalma korkusunun en baskın faktörler olduğu görülmüştür. Devlet destekli özel liselerde çalışan öğretmenlerin, ekonomik reformlar ve yönetsel değişiklikler gibi konularda daha fazla hassasiyet gösterdikleri ve örgütsel sessizlik konusunda daha temkinli davrandıkları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, devlet destekli özel liselerde çalışan öğretmenlerin presentizm davranışı sergilemelerinin nedenleri arasında ailevi ve örgütsel faktörlerin, öğretmenlerin iş yerinde var olamamalarını önemli ölçüde etkilediği belirlenmiştir.

Özel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel sessizlik verileri analiz edildiğinde motivasyonun mesleki bağlılığı ve işe yönelik isteği artıran önemli bir faktör olduğu, bunun da örgütsel sessizlik eğilimini azaltıcı bir etki yarattığı görülmüştür. Ayrıca, idealist bir bakış açısına sahip öğretmenlerin eğitim anlayışlarında daha özverili ve öğrenci odaklı bir yaklaşım sergileyerek, mesleklerini yalnızca bir iş olarak değil, aynı zamanda bir misyon olarak benimsedikleri tespit edilmiştir. Mülakat görüşmelerinde öğretmenler, *“Hani sınıftan içeriye girince mümkün olduğunca çocukların enerjisi yani öğrencilerin enerjisi beni etkiler. Alanımı seviyorum matematik anlatmayı seviyorum. Kendimi oraya kaptırmaya çalışıyorum (DDÖL2)., Çoğu zaman bir yerde oturuyorum, duruyorum ama daha önce öğrencilerinin sorduğu bir soruyu düşünüyorum. Ya da kafede oturuyorum, ortamı inceliyorum şuradan TÜBİTAK projesi çıkarabilir miyim, diye düşünüyorum (ÖL5).”* İfadelerinin sessizliğin neden gösterilmediğini ortaya koymuştur.

Bu üç tür liselerden örgütsel sessizlik kavramına yönelik elde ettiğimiz sonuçları birbirlerine göre incelersek, devlet liselerinde öğretmenler, yöneticilerin otoriter yönetim anlayışı ve yaptırımları nedeniyle sessizlik davranışı sergilerken, özel liselerde yöneticilerin doğrudan işveren konumunda olması, öğretmenlerin sessiz kalma durumunu iş güvencesi kaygısıyla ilişkilendirmelerine yol açabilir. Devlet liselerinde ekonomik ve yönetsel baskılar motivasyon eksikliğine neden olurken, özel liselerde yönetimin ve yöneticilerin öğretmenleri motive etmeleri onların kariyerleri üzerinde daha fazla inisiyatif sahibi olduklarını düşündürmüştür. Özel okullarda öğretmenlerin daha fazla söz sahibi olması, sessizlik kültürünün bu kurumlarda daha az görülmesinin sebebi olarak açıklanabilir. Yapılan mülakat görüşmelerinde öğretmenlerin *“Ben şimdi nasıl burada gördüğüm sorunu dile getireyim, şikâyet edeyim, devlet beni korumuyor, gelip özlük haklarım veriliyor mu, kontrol etmiyor (ÖL3), Kadınlar özel eğitim kurslarında özel liselerde daha çok çalıştırılıyor neden çünkü*

ezebiliyorlar (ÖL3)” gibi ifadelerin yalnızca özel liselerde belirtildiği görülmüştür. Bu sonuç özel liselerde öğretmenlerin sessiz kalma ve presenteizm nedenlerinin diğer liselerden ayırtmaktadır

Yapılan araştırmada özel okullarda öğretmenlerin ailevi sorumluluklarının iş ortamını etkileyebildiği, devlet liselerinde ise toplumsal baskı ve ailevi nedenlerin öğretmenlerin sessiz kalmalarına neden olduğu belirlenmiştir.

Bu üç tür liselerden presenteizm kavramına yönelik elde ettiğimiz sonuçlara göre, özellikle eğitim sektörü bağlamında ele alındığında, öğretmenlerin sessizlik eğilimleri nedeniyle sağlık sorunlarını dile getirememeleri ve işten atılma endişeleri doğrultusunda çalışmaya devam etmeleri, presenteizmin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bulgular öğretmenlerin sağlık sorunlarını dile getirememe ve işten atılma endişeleri doğrultusunda presenteizm göstermeleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Sonuç olarak, literatürde mevcut olan örgütsel sessizlik ve presenteizm, bu iki olgunun temel dinamiklerini ve öğretmenlerin iş yaşamındaki yansımalarını ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik sebebiyle sağlık sorunlarını dile getiremeyen çalışanların gerekli desteği alamadığı ve bunun sonucunda presenteizmin arttığı görülmüştür. Ayrıca, her iki olgunun da bireysel ve örgütsel düzeyde verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yarattığı saptanmıştır.

Araştırma kapsamında gelecek araştırmacılara ve yöneticilere bazı önerilerde bulunulmuştur

- Okul yönetimleri, öğretmenlerin düşüncelerini özgürce ifade edebileceği, açık iletişime dayalı bir örgüt kültürü oluşturmalıdır.
- Yöneticiler tarafından, çalışanların fikirlerini paylaşırken olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklarını bilmeleri için güvenli iletişim mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Yöneticiler, çalışanların sesini duymazdan gelmek yerine, onları dinlemeye teşvik eden destekleyici liderlik anlayışını benimsemelidir.
- Çalışanların fikirlerini ifade etmelerini teşvik eden liderlik eğitimleri düzenlenmelidir.

- Yöneticiler, sessizlik kültürünü kırmak için düzenli geri bildirim toplantıları yapmalı, öneri ve şikâyet sistemleri etkin şekilde kullanılmalıdır.
- Yöneticiler tarafından, çalışanların hasta ya da tükenmiş halde çalışmaya zorlanmaması için izin ve yönetsel politikaları gözden geçirilmelidir.
- Çalışan sağlığını korumaya yönelik psikolojik destek programları, tükenmişliği önleme stratejileri uygulanmalıdır.
- Öğretmenlerin fazla iş yükü altında ezilmemesi için iş dağılımı adil bir şekilde planlanmalıdır.
- Zorunlu olmayan idari görevler azaltılarak öğretmenlerin asıl görevlerine odaklanmaları sağlanmalıdır.
- Ekonomik iyileştirmeler, öğretmenlerin motivasyonunu artırarak örgütsel sessizlik ve presenteizmin azaltılmasına katkı sağlayacaktır.
- Farklı okullar, eğitim seviyeleri ve bölgeler arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılarak değişkenlerin etkileri daha kapsamlı analiz edilebilir.
- Araştırmanın odak noktası eğitim sektörü olduğu için benzer çalışmalar, sağlık, kamu yönetimi, özel sektör gibi farklı alanlarda gerçekleştirilerek örgütsel sessizlik ve presenteizmin farklı iş ortamlarındaki dinamikleri incelenebilir.
- Örgütsel sessizlik ve presenteizmin uzun vadede çalışanların performansı, tükenmişlik düzeyi ve iş tatmini üzerindeki etkilerini anlamak için boylamsal araştırmalar yapılabilir.
- Presenteizmin ve örgütsel sessizliğin bireylerin psikolojik dayanıklılığı, stres yönetimi ve duygusal zekâ gibi faktörlerle ilişkisi incelenebilir.
- Yöneticilerin çalışanlarla iletişimini güçlendirmeye yönelik eğitim programları geliştirilerek, bu tür müdahalelerin etkinliği deneysel çalışmalarla test edilebilir.

Bu çalışma, örgütsel sessizlik ve presenteizmin dinamiklerini anlamaya yönelik literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Sonuç olarak, çalışanların işe yönelik tatmini ve işe bağlılığı artıracağı düşünülmektedir. Gelecek araştırmacılara bu değişkenlerle araştırmalar yapmaları önerilmektedir. Eğitim sektörü gibi bilgi aktarımının ve etkileşimin kritik olduğu

alanlarda örgütsel sessizliğin öğretmenlerin iş performansına ve öğrencilerin akademik başarılarına nasıl etki ettiği konusunda yeni perspektifler sunmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, farklı sektörler ve kültürel bağlamlarda bu ilişkiyi incelemesi ve yöntemsel açıdan geliştirilmesi literatürün daha da zenginleşmesine katkı sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

- Acıbadem. (October, 2023). *Tükenmişlik sendromu nedir? Belirtileri ve Tedavisi*.
<https://www.acibadem.com.tr/ilgi-alani/tukenmislik-sendromu/#undefined>
- Ağırbaş, İ. (2018). **Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında presenteeizm ve örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerine etkileri** (Master's thesis, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü).
- Akburak, H. (2022). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. **İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 11(2), 20-35.
- Akçay, S., & Koca, E. (2024). Nitel araştırmalarda veri doygunluğu. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 24(3), 829-848.
- Algın, İ. (2014). **Üniversitelerde örgütsel sessizlik** (Master's thesis, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü).
- Alioğulları, Z. D. (2012). **Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama**(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. (2010). **Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma** (Master's thesis, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Alparslan, A., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (6), 136-147.
- Altinkurt, Y. (2014). The relationship between school climate and teachers' organizational silence behaviors. **The Anthropologist**, 18(2), 289-297.
- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sicknes presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. **Journal of occupational and environmental medicine**, 958-966.

- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. **Journal of Epidemiology & Community Health**, 54(7), 502-509.
- Arslan, B. (2022). **Web of Science (WoS) veri tabanında yer alan örgütsel sessizlik konulu makalelerin bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmesi** (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atilla, E. (2017). **Örgütsel sessizlik, presenteizm ve algılanan örgütsel destek ilişkisi: Yalova Devlet Hastanesi örneği** (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul).
- Avcı, N.(2023). **Otel işletmelerinde örgüt kültürü, örgütsel sessizlik, örgütsel dedikodu ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki** (Doktora tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Aytaç: (2000). **İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş**. Ezgi Kitabevi. Bursa.
- Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J., & Griffith, F. (2010). Absence management and presenteeism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance. **Human Resource Management Journal**, 20(3), 311-328.
- Bal, F. (2014). **Presenteizm ve psikolojik sözleşmenin duygusal zekâ ile ilişkisi: Gaziantep Üniversitesi'nde bir uygulama**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Balci, O. (2016). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerin örgütsel sinizm, kendini işe verememe (Presenteizm) ve sosyal kaytarma arasındaki ilişkinin incelenmesi (Arnavutköy İlçesi örneği).
- Baltacı, A. (2017). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(1), 127-151.
- Balyer, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi. **Yıldız Journal of Educational Research**, 3(2), 99-116.
- Baş, T., & Akturan, U. (2017). **Nitel Araştırma Yöntemleri: NVivo ile Nitel Veri Analizi, Örneklem, Analiz, Yorum** (3. baskı). Seçkin Yayıncılık.

- Bayar, A. (2016). **Eğitim kurumlarında presenteizmin azaltılmasında ödüllendirmenin rolü** (Master's thesis, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- BELADA, Ş. S. (2022). Presenteizm Kavramı, Etkileri ve Mücadele Yöntemleri Üzerine Kavramsal Bir İrdeleme. **5. Ulusal Başkent Disiplinler Arası Bilimsel Çalışmalar Kongresi, Ankara.**
- Bierla, I., Huver, B., & Richard: (2011). Presenteeism at work: the influence of managers. **International journal of business and management studies**, 3(2), 97-107.
- Bildik, B. (2009). **Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi** (Master's thesis, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Biron, C., & Karanika-Murray, M. (2014). Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: Implications for theory, method, and practice. **International Journal of Stress Management**, 21(1), 85.
- Biron, C., Brun, J. P., Ivers, H., & Cooper, C. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. **Journal of Public Mental Health**.
- Bozaslan, B.(2023). **Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi**(yüksek lisans tezi).Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Programı.
- Bölür: (2018). **Algılanan liderlik davranışının örgütsel sinizm ve presenteizm üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma** (Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Brinsfield, C. T. (2009). **Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors** (Doctoral dissertation, The Ohio State University).
- Bühler, J. L., Orth, U., Bleidorn, W., Weber, E., Kretschmar, A., Scheling, L., & Hopwood, C. J. (2024). Life events and personality change: A systematic review and meta-analysis. **European Journal of Personality**, 38(3), 544-568.
- Cooper, C. L. (1998). The changing nature of work [1]. **Community, Work & Family**, 1(3), 313-317.

- Creswell, J. W. (2015). **Nitel Araştırma Yöntemleri**. M. Bütün ve S. B. Demir (Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Cullen, J., & McLaughlin, A. (2006). What drives the persistence of presenteeism as a managerial value in hotels?: Observations noted during an Irish work-life balance research project. **International Journal of Hospitality Management**, 25(3), 510-516.
- Çelik, H. (2018). **Presenteizmin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyine etkisi** (Master's thesis, Gaziantep Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, **Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 99, 314-321.
- Çiçeklioğlu, H., & Taşlıyan, M. (2019). Eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) algılarının performanslarına olan etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından incelenmesi. **OPUS International Journal of Society Researches**, 14(20), 22-53.
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Olamama Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri. **Çalışma ve Toplum**, 1(24), 153-174.
- Çoban, Ö., & Harman: (2012). Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazın Taraması. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12(23), 157-178.
- Danişmaz, A. T. (2022). Presenteeism ile İlgili Yazılan Lisansüstü Tezlerinden Üretilen Makalelerin Araştırma Yöntemleri Bakımından İncelenmesi. **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri**, 8(17), 82-119.
- Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. **Career Development International**, 14(1), 50-68.
- Demirel, O., Kürü, SA ve Kansoy, SU (2022). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizme Etkisinde Örgütsel Dışlanmışlığın Aracılık Rolü. **Doğuş Üniversitesi Dergisi** , 23 (1), 197-217.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. **Academy of management journal**, 54(3), 461-488.

- Deviren, İ., & Veysel, O. K. Ç. U. (2020). İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIKLARI ÖRGÜTSEL GÜÇ KAYNAKLARI İLE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE MOTİVASYON DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 7(52), 915-932.
- Dew, K., Keefe, V., & Small, K. (2005). 'Choosing'to work when sick: workplace presenteeism. *Social science & medicine*, 60(10), 2273-2282.
- Dietz, C., Zacher, H., Scheel, T., Otto, K., & Rigotti, T. (2020). Leaders as role models: Effects of leader presenteeism on employee presenteeism and sick leave. *Work & Stress*, 34(3), 300-322.
- Dikici, İ. C. (2024). Acil Servisinde Çalışan Hemşirelerin Sessiz Kalma Nedenleri. *Advances in Chronic Diseases*, 1(1), 1-8.
- doğrulukpayı. (August, 2024). 2012 - 2022 Yılları Arasında İş Kazaları %686 Arttı! <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/2012-2022-yillari-arasinda-is-kazalari-686-artti>
- Dr. Aykut Bora. (August, 2023). *Dr Aykut Bora Psikolojik Danışman*. <https://draykutbora.com>
- Dworkin, S. L. (2012). Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews. *Archives of sexual behavior*, 41, 1319-1320.
- Dyne, L. V., Ang, & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R., & Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Ekeh, O. E. (2019). **Addressing Employee Burnout among Physicians and Nurses in the Hospital Setting: A Systematic Review** (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).
- Ekin, A. (2016). İş Hukuku Uygulamasında Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışmanın Hukuki Sonuçları. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 74(2), 337-370.

- Employhealth. (September, 2023). *Women's Health Workplace Absenteeism & Presenteeism*.
<https://blog.employhealth.com.au/womens-health-workplace-absenteeism-presenteeism>
- Erbaş, K. (2017). **Presenteizm ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki: seyahat acentaları üzerine bir uygulama**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eren, D. (2013). **Liderlik ve örgütsel sessizlik: Haseki Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışma örneği** (Master's thesis, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erenler, E. (2010). **Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması** (Master's thesis, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C., & Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4(2), 61-84.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. S., Songur, C. (2014). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Hemşireler Hangi Konularda Sessizdirler?. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 10(22), 131-153.
- Erkoç, T. (2008). **Kişilik özelliklerinin örgütsel iletişime etkisi ve bir araştırma** (Master's thesis, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Erol, G., (2012) **Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma** (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Faiz, S. (2023). **Sınıf Öğretmenlerinin Okul İklimi Algıları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki** (yüksek Lisans Tezi). Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fapohunda, T. N. (2016). Organizational silence: Predictors and consequences among university academic staff. **International Journal for Research in Social Science and Humanities Research**, 2(1), 83-103.

- Gencer, G. (2019). **Otel işletmelerinde örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansı arasındaki ilişki: Kuşadası örneği** (Yayımlanmamış doktora tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gillaspie: M. (2009). **The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover**(Masters' Thesis, Emporia State University Industrial Organizational Psychology).
- Girgin, B. (2007). **Beş faktör kişilik modelinin işyerinde duygusal tacize (mobbing) etkileri**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Goetzel, R. Z., Long: R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang:, & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers. **Journal of occupational and environmental medicine**, 398-412.
- Grant, A. M., Parker:, & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. **Personnel Psychology**, 62(1), 31-55.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, 18(1), 59-82.
- Gülduran, Ç. A., & Gürdoğan, A. (2021). Presenteeism Konulu Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Analizi (2010-2020). **MTCON 2021 Kıtalararası Turizm Yönetimi Konferansı, 709-722, İstanbul**.
- Gün, E.(2021). **Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi**(Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work–What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism?. **Social science & medicine**, 67(6), 956-964.

- Helmiati, Abdilllah, M. R., Anita, R., Nofianti, L. and Zakaria, B. (2019), “Organizational Trust and Organizational Silence: The Factors Predicting Organizational Commitment”, **International Journal of Engineering and Technology**, Vol: 8, No: 1, pp. 142-148.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. **Harvard business review**, 82(10), 49-58.
- Ilo, B. O., & Abari, A. O. (2022). Organisational Silence, Presenteeism And Staff Productivity In Public Tertiary Educational Institutions In Lagos State, Nigeria. **UNIZIK Journal of Educational Research and Policy Studies**, 14(3), 175-185.
- İçen, B. T. (2022). **Sağlık kurumlarında örgütsel muhalefet örgütsel sessizlik ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki** (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Jafarguliyeva, N. (2020). **Beyaz yakalı çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına göre sınıflandırılması ve örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm üzerinde etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Janssens, H., Clays, E., De Clercq, B., De Bacquer, D., Casini, A., Kittel, F., & Braeckman, L. (2015). Association between psychosocial characteristics of work and presenteeism: A cross-sectional study. **International journal of occupational medicine and environmental health**, 29(2), 331-344.
- Johansen, V., Aronsson, G., & Marklund: (2014). Positive and negative reasons for sickness presenteeism in Norway and Sweden: a cross-sectional survey. **BMJ open**, 4(2), e004123.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. **Journal of organizational behavior**, 31(4), 519-542.
- Kahveci, G. (2010). **İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. **Eğitim ve Bilim**, 38(167).

- KALAYCI, N. (2022). **Yönetim Tarzı ve Örgütsel Bağlılığın Presenteeizme Etkisi** (Doctoral dissertation, Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- KAPLAN, Ç. (2022). Kamu ve Özel Sektörde Presenteeism ve Örgütsel Bağlılık Karşılaştırılması: Tokat İli Örneğinde Ampirik Bir Çalışma. **Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi**, 4(9), 730-762.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, Türkiye, 21 - 23 Mayıs 2009, ss.698-705.**
- Karaçınar, H. (2022). **Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presenteeizm (işte varolamama) üzerine etkisi: tekstil sektöründe bir araştırma.** Yayımlanmamış doktora tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Karagöz, Ş. (2018). **Presenteeism'in tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini irdelemeye yönelik bir alan araştırması** (Master's thesis, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Karakavuz, H. (2021). Yer hizmeti işletmelerinde örgütsel sessizlik: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerindeki etkisi. **International Journal of Aeronautics and Astronautics**, 2(2), 41-51.
- Karakoyunlu, B.(2023). **Kuşaklar Arası Farklılıkların Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**(Yüksek lisans tezi). Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Karanika-Murray, M., & Biron, C. (2020). The health-performance framework of presenteeism: Towards understanding an adaptive behaviour. **Human Relations**, 73(2), 242-261..
- Karma İSG. (August, 2024). *Karma İş Sağlığı Güvenliği*. <https://www.karmaisg.com/blog/turkiyede-is-kazalari-istatistikleri>
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. **Communication Studies**, 48(4), 311-332.
- Kaya, B. (2020). **Hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin duygusal emek üzerine etkisinin araştırılması** (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kayseri).

- Kayaalp, E., & ÖZDEMİR, T. Y. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1(38), 101-113.
- Kılıç, B. (2018). İşyerinde yalnızlık ve işyerlerinde dışlanma sarmalında sunumizm: Bankacılık sektöründe bir araştırma.
- Kılınç, M. (2022). **Sağlık çalışanlarında üstün niteliklilik algısının zaman hırsızlığı üzerine etkisinde presenteeizm ve mizah yoluyla başa çıkmanın aracı rolü**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. **The Journal of Positive Psychology**, 8(4), 346-360.
- Koçoğlu, M. (2007). **İşletmelerde presenteeism sorunu ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinde mücadele yöntemleri** (Master's thesis Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kompier, M., & Cooper, C. (1999). **Preventing stress, improving productivity**. London: Routledge.
- Köprülü, M. N. (2020). **X ve Y kuşağı bağlamında örgütsel sessizlik ve presenteeism ilişkisinin incelenmesi** (Master's thesis, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Köse, A., & Köse, F. (2019). An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. **Universal Journal of Educational Research**, 7(2), 307-317.
- Kütük, H., & Şirin, T. (2022). Üniversite öğrencilerinde kişilik özellikleri ile presenteeism davranışları arasındaki ilişkisinin incelenmesi. **Uluslararası Bilim ve Eğitim Dergisi**, 5(1), 50-68.
- Leineweber, C., Westerlund, H., Hagberg, J., Svedberg, P., Luukkala, M. ve Alexanderson, K. (2011). İsveç polis memurları arasında hastalık nedeniyle işte kalmacılık. **Mesleki rehabilitasyon dergisi**, 21, 17-22.

- Liu, D., Wu, J., & Ma, J. C. (2009, July). **Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company**. In 2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering (pp. 1647-1651). IEEE.
- Lu, L., Lin, H. Y., & Cooper, C. L. (2013). Unhealthy and present: motives and consequences of the act of presenteeism among Taiwanese employees. **Journal of Occupational Health Psychology**, 18(4), 406.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2013). Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in IS research. **Journal of computer information systems**, 54(1), 11-22.
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2012). Sick at work: presenteeism among nurses in a Portuguese public hospital. **Stress and Health**, 28(4), 297-304.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2019). Are workaholism and work engagement in the eye of the beholder? A multirater perspective on different forms of working hard. **European Journal of Psychological Assessment**, 35(6), 717-728.
- Middaugh, D. J. (2006). Presenteeism: sick and tired at work. **Medsurg nursing**, 15(2), 103-106.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of management studies**, 40(6), 1453-1476.
- Moç, T. (2018). **Örgütsel adalet algısının çalışanların işe yabancılaşmasına etkisinde tükenmişliğin ve presenteizmin rolü** (Master's thesis, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Moçoşoğlu, B. (2019). **Okullardaki iş yeri ruhsallığı, örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Moçoşoğlu, B., & Ahmet, K. A. Y. A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. **Harran Maarif Dergisi**, 3(1), 52-70.

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. **Academy of Management review**, 25(4), 706-725.
- Munir, F., Yarker, J., & Haslam, C. (2008). Sickness absence management: Encouraging attendance or 'risk-taking' presenteeism in employees with chronic illness? **Disability and Rehabilitation**, 30(19), 1461–1472.
- Musich, Hook, D., Baaner, Spooner, M., & Edington, D. W. (2006). The association of corporate work environment factors, health risks, and medical conditions with presenteeism among Australian employees. **American Journal of Health Promotion**, 21(2), 127-136.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: a barrier to job engagement in successful organizations. **International Business Research**, 9(4), 100-117.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. **Journal of pragmatics**, 38(11), 1811-1835.
- Nartgün, Ş. S., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri. **Bartın University Journal of Faculty of Education**, 2(2), 47-67.
- Nurdoğan, B. (2021). **Etik değerlerin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma** (Master's thesis, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Okçu, E. B. (2017). **Çalışanların iş tatminsizlikleri ile sunumları arasındaki ilişki: Bir uygulama çalışması** (Yüksek Lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Oktaç: (2021). **Presenteizm ile tıbbi hata yapma eğilimi arasındaki ilişki: hemşireler üzerine bir araştırma**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Oktaç:, & Ay, F. A. Journal of Health Sciences Institute. **Institute of Health Sciences Journal**, 1.
- Oruç, Ş. (2015). **Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma** (Master's thesis, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Öney, T., Eryılmaz, İ., & Şimşek, H. (2022). Does Fear of COVID-19 Effect Presenteeism? A Research in the Context of Perception of Job Insecurity. **Journal of Organizational Behavior Review**, 4(2), 242-265.
- Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T., & NASIROĞLU: (2012). Kişilik gelişimi. **Psikiyatride güncel yaklaşımlar**, 4(4), 566-589.
- Özmen, G. (2011). **Presenteizm ile bağlılık ilişkisi: Tekstil çalışanları üzerinde bir araştırma**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE, Eskişehir .
- Özşahin, N. (2022). **Çalışanların maruz kaldıkları mobbing davranışlarının presenteizme (presenteeism) etkisi: Karaman bankacılık sektörü üzerine bir araştırma** (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Öztürk, H. (2023). **Örgütsel dışlanmanın presenteizm üzerine etkisinde iş stresinin aracılık rolü**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kilis.
- Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2016). Sessizlikteki mobbing: mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki. **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi** 18 (30): 71 - 80
- Park, C., & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. **Decision Sciences**, 40(4), 901-918.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. **Academy of Management Perspectives**, 12(3), 41-54.
- Perlow, L., & Williams: (2003). Is silence killing your company?. **IEEE Engineering Management Review**, 31(4), 18-23.
- PISA. (December, 2024) *PISA 2022 Sonuçlarına Göre Türkiye Her Alanda Sıralamasını Yükseltti*. https://www.meb.gov.tr/pisa-2022-sonuclarina-gore-turkiye-her-alanda-siralamasini-yukseltti/haber/31837/tr?utm_source
- Pinder, C. C., & 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). Emerald Group Publishing Limited.

- Prater, T., & Smith, K. (2011). Underlying factors contributing to presenteeism and absenteeism. **Journal of Business & Economics Research**, 9(6), 1-14.
- Premeaux: F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. **Journal of management studies**, 40(6), 1537-1562.
- Rantanen, I., & Tuominen, R. (2011). Relative magnitude of presenteeism and absenteeism and work-related factors affecting them among health care professionals. **International archives of occupational and environmental health**, 84, 225-230.
- Ricci, J. A., & Chee, E. (2005). Lost productive time associated with excess weight in the US workforce. *Journal of occupational and environmental medicine*, 1227-1234.
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). **Organizational Behavior**. 18th Edt. New York City, NY.
- Sağlam, M. (2016). **Meslek lisesi öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel sessizlik alguları arasındaki ilişki** (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. **Research in nursing & health**, 18(2), 179-183.
- Sarikaya, M. (2013). **Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik** (Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Shan, G., Wang:, Wang, W., Guo:, & Li, Y. (2021). Presenteeism in nurses: prevalence, consequences, and causes from the perspectives of nurses and chief nurses. **Frontiers in psychiatry**, 11, 584040.
- Sığrı, Ü. (2021). **Nitel Araştırma Yöntemleri** (2.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Solak, Y. (2021). **Sağlık çalışanlarında tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide presenteizmin etkisi**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Solmaz, A.M.(2023). **Cinsiyete dayalı ayrımcılık algısı ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide proaktif kişilik ve yönetici baltalamasının düzenleyici rolü**(Yayınlanmış Doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stevens, Charles & Ash, Ronald. (2001). Selecting Employees for Fit: Personality and Preferred Managerial Style. **Journal of Managerial Issues**. 13. 500-517.
- Şahin, E. T. (2018). **Presenteizm (işte varolamama) ile iş performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) arasındaki ilişkilerin belirlenmesi üzerine bir araştırma**. Kastamonu Üniversitesi, Yüksek lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kastamonu.
- ŞAHİN, E. T., & KANBUR, A. Sağlık Çalışanlarında Presenteizm (İşte Varolamama) ve İş Performansı (Görev Performansı/Bağlamsal Performans) Üzerindeki Etkisi. **Journal of Nursology**, 25(1), 7-13.
- ŞİMŞİR, İ. ve Seyran, F. (2020). **İş tatmininin önemi ve etkileri**. Meyad Akademi , 1 (1), 25-42.
- Tangirala:, & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. **Personnel psychology**, 61(1), 37-68.
- TDK. (February, 2024). *Türk Dil Kurumu*. <https://tdk.gov.tr/>
- Tekindal, M. ve Uğuz Aksu Ş. (2022). **Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi Programı: MAXQDA**. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- TINAZ, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz Mobbing. **Çalışma ve toplum**, 4(11), 13-28.
- Tok, Y., Korkmaz, A. Ç., & Altuntaş: (2022). İşte Var Olamama ve Hemşirelik Hizmetlerine Etkisi. **International Journal of Social Science Research**, 11(2), 1-9.
- Toka, E. (2022). **Sağlık çalışanlarında işte var olamama (presenteizm) örgütsel bağlılığa etkisinin belirlenmesi**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, Ç.(2022). **X ve Y Jenerasyonunun Bakış Açısından Etik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Etik Dışı Davranış İlişkisinde Etik İklimin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**(Doktora tezi). Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Türkdoğan, M.(2022). **Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin sağlık kurumları üzerindeki etkileri** (Bir araştırma)(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Twewa Djan, E. (2018). **Mediating Role of Organisational Politics Perception On Leader-member Exchange and Work Withdrawal Behaviour Among Public Senior High School Teachers** (Doctoral dissertation, University of Cape Coast).
- Uçar, E. P. (2019). **Araştırma görevlilerinin presentizm tutumları ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişki** (Master's thesis, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ulu:, Özdevecioğlu, M., & Ardic, K. (2016). Kişilik Özelliklerinin Hasta İken İşe Gelme (Presentizm) Davranışı Üzerindeki Etkileri: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (47), 167-181.
- Uslu, A. (2022). **Örgütsel sessizlik kavramı ve boyutları: eğitim kurumlarında nitel bir araştırma**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Uzunpınar, G., Köğce, G., Sümbül, O., & Savaş, T. (2023). Örgütsel sessizlik nedenlerine yönelik öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi. **Ulusal Eğitim Dergisi**, 3(9), 1514-1532.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. **Employee relations**, 27(5), 441-458.
- YALIM, Deniz (2005), **“Hastayız Yine de Ofisteyiz”, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, Ed.Deniz Yalım, Hayat Yay., İstanbul
- Yeşiltaş, M. D., & Esra, A. Y. A. Z. (2019). İş stresi ve rol belirsizliğinin presentizm (işte var olamama) üzerindeki etkisinin belirlenmesi. **OPUS International Journal of Society Researches**, 12, 741-771.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2021). **Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, H. (2003). **Empati ile beş faktör kişilik modeli arasındaki ilişkinin incelenmesi** (Master's thesis, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Yıldız, H., & Yıldız, B. (2013). İş Yaşamında presenteeism-sözde var olma-olgusu: Sağlık ve verimlilik açısından önemi. **Proceedings of 7. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi (Konya, Turkey), 819-830.**

Yıldız, N. (2022). **Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: konaklama işletmeleri örneği** (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

YÜCEL, E. (2020). **Presenteizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Bir Araştırma.** Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29(1), 226-238.



EKLER

EK 1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI

Sayın Katılımcı,

Bu görüşme formu Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALIOĞULLARI danışmanlığında yapılan Örgütsel Sessizlik ve Presenteizm Olgularının İncelenmesi: Erzurum'daki Liselerde Nitel Bir Araştırma isimli yüksek lisans tezi için veri toplamak amacıyla kullanılacaktır. Bu soru formundaki bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacak, bütün soru formları birlikte değerlendirilecek ve bilgiler kesinlikle başka bir kişiye veya kuruma aktarılmayacaktır. Cevaplarınızın samimiyeti büyük önem taşımaktadır. Görüşme süresi yaklaşık 60 dk olacaktır. Katılımınızdan ötürü teşekkür ederiz.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi

Sümeyye ŞAŞI

DEMOGRAFİK BİLGİLER						
1	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
3	Yaşınız	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve Üstü ()
4	Öğrenim Durumunuz	Önlisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()		
5	Göreviniz	Ücretli öğretmen ()	Sözleşmeli öğretmen ()	Uzman Öğretmen ()	Baş öğretmen ()	
6	Okuldaki Hizmet Süreniz	0 -5 yıl ()	6-10 yıl ()	11-15 yıl ()	16-20 yıl ()	21 ve Üstü ()
7	Çalıştığınız kurumun türü	Özel Lise ()	Devlet Destekli Özel Lise ()	Devlet Lisesi ()		

I.BÖLÜM

II. BÖLÜM

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu (EK 2)

- 1.İşte var olmama durumuyla ilgili ne düşünüyorsunuz?
- 2.Size göre bir kurumda işte var olmama durumunun sebepleri neler olabilir?
- 3.Size göre bir kurumda işte var olmama durumu ile baş etmek için neler yapılabilir?
- 4.Örgüt içerisinde sessiz kalma durumuyla ilgili ne düşünüyorsunuz?
- 5.Size göre bir kurumda örgüt içerisinde sessiz kalma durumunun sebepleri neler olabilir?
- 6.Size göre bir kurumda örgüt içerisinde sessiz kalma durumu ile baş etmek için neler yapılabilir?