



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SANAL KAYTARMA
ÜZERİNE ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Perihan KENDİROĞLU ÖZEN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi, Hüseyin AVSALLI

ALANYA

2022



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SANAL KAYTARMA
ÜZERİNE ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Perihan KENDİROĞLU ÖZEN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi, Hüseyin AVSALLI

ALANYA

2022

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Perihan KENDİROĞLU ÖZEN'in, "Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Üzerine Etkileri" başlıklı tezi 28/03/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Unvanı-Adı Soyadı

imza

Üye (Tez Danışmanı) : Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin AVSALLI

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK

.....

.....

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Perihan KENDİROĞLU ÖZEN

ÖNSÖZ

Yüksek lisansa başlama hikayem hüzünlü olsa da ders döneminin sonunda aldığım bebeklerimin müjdeli haberiyle mutluluğum ve motivasyonum daha da arttı. Tez dönemi her ne kadar Covid 19 sürecinin kısıtlamaları, ikiz bebek büyütmenin zorlukları, aktif bir iş hayatının içinde olmanın verdiği baskıyla geçse de; gelinen noktada zor olanın güzel olduğunu bir kez daha anlamış oldum.

Bu süreçte benden desteğini esirgemeyen, tanıdığım en özel insanlardan biri olan kıymetli hocam Dr. Öğretim Üyesi Hüseyin AVSALLI'ya, bilgisini ve tecrübesini benimle paylaşan örnek aldığım hocam Dr. Öğretim Üyesi Engin ÜNGÜREN'e, geç tanışsak da bir telefon uzakta tezimle ilgili sorunlarımı paylaşabildiğim Dr. Öğretim Üyesi Işık Çiçek hocama ve üzerimde emeği olan tüm hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Tez süresince çalışmalarımda bana destek veren Antalya Gençlik Merkezlerinde çalışan kıymetli mesai arkadaşlarıma ve sevgili öğrencilerime kimi zaman anlayışlı oldukları, kimi zaman oturup bana yardım ettikleri ve kimi zaman da benimle birlikte anket dağıtıp topladıkları için sonsuz teşekkür ederim.

En özel teşekkür ise beni hep okumaya teşvik eden, bu konuda maddi manevi destekleyen ve hep güvenen babam H. İbrahim KENDİROĞLU'na ve eşim M. Öner ÖZEN'e.

Perihan KENDİROĞLU ÖZEN

Alanya, 2022

ÖZET
ÖRGÜTSEL STRESİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE SANAL KAYTARMA
ÜZERİNE ETKİLERİ

Perihan KENDİROĞLU ÖZEN

İşletme Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Mart, 2022

Sanayi devrimi ve devamında birçok alanda yaşanan hızlı dönüşüm, değişim ve gelişmeler örgütleri ve iş görenleri etkiledi. Örgütler rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, iş görenler de değişen ve gelişen hayat şartlarına uyum sağlayabilmek için sınırlarını zorlayarak yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bir taraftan yenilikler takip edilirken, sürekli değişim ve belirsizlik barındıran düzene uyum sağlamaya çalışmaktadır. Söz konusu durum ise örgütsel stresi doğurmaktadır. Örgütlerde yaşanan stresli olaylar iş görenlerin şüphesiz davranışlarını da etkilemektedir. Bu çalışmada örgütsel stresin üretim karşıtı iş davranışlarından olan sanal kaytarma ile ilişkisinde, yine üretim karşıtı iş davranışı olan örgütsel sessizliğin aracı rolü araştırılacaktır. T.C.’ne bağlı bir Bakanlıkta çalışan 470 kişiyle gerçekleştirilen bu çalışmada, veri toplama aracı olarak, 4 bölüm ve 60 ifadeden oluşan anket kullanılmıştır. Verileri analiz etmede SPSS 25, Lisrel ve R Studio yazılımlarından yararlanılmıştır. Araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla betimsel istatistikler hesaplanmış, demografik özelliklere göre fark hesaplamak amacıyla ilişkisiz örneklem t testi, Mann Whitney U testi, ilişkisiz ölçümlerde tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. İlişkiyi incelemek amacıyla ise Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Aracılık analizlerini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel stres ve sanal kaytarma arasında ilişki bulunamamıştır. Örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı; örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Örgütsel stres ve sanal kaytarma arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin kısmi aracı rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel stres, örgütsel sessizlik, sanal kaytarma.

ABSTRACT
**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL STRESS ON ORGANIZATIONAL
SILENCE AND CYBERLOAFING**

Perihan KENDİROĞLU ÖZEN

Department of Business

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

March, 2022

The industrial revolution and its subsequent rapid transformation, change and developments in many areas affected organizations and employees. Organizations are trying to survive by pushing their limits in order to survive in a competitive environment and employees to adapt to changing and developing life conditions. While following the innovations, it tries to adapt to the order that is constantly changing and uncertain. This situation causes organizational stress. Stressful events in organizations undoubtedly affect the behavior of employees. In this study, the mediating role of organizational silence, will be investigated in the relationship between organizational stress and cyberloafing. In this research, which was carried out with 470 people working in an affiliated ministry at T.R., a questionnaire consisting of 4 sections and 60 statements was used as a data collection tool. SPSS 25, Lisrel and R Studio software were used to analyze the data. Descriptive statistics were calculated to answer the research questions, unrelated samples t test, Mann Whitney U test, one-way analysis of variance for unrelated measurements and Kruskal Wallis H test were used to calculate difference according to demographic characteristics. Pearson Product Moments Correlation Coefficient was calculated to examine the relationship. Structural Equation Model was used to test the mediation analysis. As a result of the research, no relationship was found between organizational stress and cyberloafing. Negative, low level significant difference between organizational stress and organizational silence; positive, low level significant relationships were found between organizational silence and cyberloafing. The partial mediating role of organizational silence in the relationship between organizational stress and cyberloafing has been identified.

Key words: Organizational stress, organizational silence, cyberloafing.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
1.GİRİŞ.....	1
2.LİTERATÜR.....	4
2.1. Örgütsel Stres.....	4
2.1.1.Stres Kavramı.....	4
2.1.2.Örgütsel Stres Kavramı.....	5
2.1.3. Örgütsel Stresin Belirtileri.....	8
2.1.3.1. Psikolojik belirtiler.....	8
2.1.3.2. Fiziksel belirtiler.....	9
2.1.3.3. Davranışsal belirtiler.....	10
2.1.4.Örgütsel Stres Kaynakları.....	10
2.1.4.1.İş ortamının fiziksel şartlarına bağlı stres kaynakları.....	13
2.1.4.2. İşin özelliğinden kaynaklı stres kaynakları.....	14
2.1.4.3. Örgütsel yönetim şeklinin sebep olduğu stres kaynakları.....	19
2.1.4.4. Örgütsel politikaların sebep olduğu stres kaynakları.....	22
2.1.4.5. Bireylerarası ilişkilerin sebep olduğu stres kaynakları.....	29
2.1.5. Örgütsel Stresin Sonuçları.....	30
2.1.5.1. İşe yabancılaşma.....	31
2.1.5.2. İş kazaları.....	32
2.1.5.3.Performans düşüklüğü.....	33
2.1.5.4. İşe devamsızlık.....	34
2.1.5.5. Ekonomik maliyetler.....	35
2.1.5.5. İş gören devri.....	37
2.1.6. Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yöntemleri.....	38

2.1.6.1. İş zenginleştirme	39
2.1.6.2. Katılımlı yönetim	40
2.1.6.3. Kariyer yönetimi ve planlaması	40
2.1.6.4. Rollerin düzenlenmesi	41
2.1.6.5. Stres yönetimi eğitimi ve stres danışmanlığı	42
2.1.6.6. Sosyal destek	42
2.1.6.7. Zaman yönetimi	43
2.1.6.8. Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi	45
2.1.6.9. Ücret düzenlemesi	45
2.2. Örgütsel Sessizlik	46
2.2.1. Sessizlik Kavramı	46
2.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı	47
2.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri	49
2.2.3.1. Bekleyiş teorisi	49
2.2.3.2. Fayda-maliyet analizi teorisi	50
2.2.3.3. Sessizlik sarmalı teorisi	50
2.2.3.4. Kendini uyarılma teorisi	52
2.2.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	53
2.2.4.1. Örgütsel nedenler	56
2.2.4.1.1. Örgütsel Adaletsizlik	58
2.2.4.1.2. Sessizlik iklimi	59
2.2.4.2. Bireysel nedenler	59
2.2.4.2.1. Güven eksikliği	60
2.2.4.2.2. Konuşmanın riskli olarak görülmesi	61
2.2.4.2.3. İzolasyon korkusu	61
2.2.4.2.4. Geçmiş tecrübeler	62
2.2.4.2.5. İlişkilerin zedeleneceğini düşünme ve bu durumdan korkma	63
2.2.4.2.6. Karakter ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan durumlar	63
2.2.4.3. Yönetimsel nedenler	65
2.2.4.3.1. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları	65
2.2.4.3.2. İşe ve iş görene olan ön yargılı davranışlar	66
2.2.4.3.3. Yöneticinin yapısından kaynaklı sebepler	67
2.2.4.3.4. Yönetim ekibinin homojen yapısı	68

2.2.4.4. Ulusal ve Kültürel Nedenler	69
2.2.4.4.1. Kültürel yapı ve normlar	69
2.2.5. Örgütsel Sessizlik Türleri	72
2.2.5.1. Kabullenici sessizlik	73
2.2.5.2. Korunmacı sessizlik	74
2.2.5.3. Korumacı sessizlik	75
2.3. Sanal Kaytarma	76
2.3.1. Sanal Kaytarma Kavramı	76
2.3.2. Sanal Kaytarmanın Sınıflandırılması	78
3.3. Sanal Kaytarma ile İlgili Olumlu ve Olumsuz Yaklaşımlar	82
3. YÖNTEM	86
3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	86
3.2. Araştırmanın Modeli	87
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	88
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	90
3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	91
3.6. Araştırma Verilerini Toplama Araçları	91
3.6.1. Kişisel Bilgi Formu	92
3.6.2. Örgütsel Stres Ölçeği	92
3.6.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği	92
3.6.4. Sanal Kaytarma Ölçeği	93
3.7. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi	94
3.8. Araştırma Verilerinin Analizi	94
4. BULGULAR	96
4.1. Katılımcılara ait Demografik Bulgular	96
4.2. Normal Dağılım Testleri	98
4.3. Faktör Analizi	101
4.3.1. Örgütsel Stres Ölçeği DFA Sonucu	101
4.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA Sonucu	105
4.3.3. Sanal Kaytarma Ölçeği DFA Sonucu	108
4.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler	110
4.4.1. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre incelenmesi	111

4.4.2. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durumlarına göre incelenmesi	112
4.4.3. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin yaşlarına göre incelenmesi	114
4.4.4. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin çalışma sürelerine göre incelenmesi	118
4.4.5. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin idari görevlerine göre incelenmesi	122
4.4.6. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre incelenmesi	124
4.4.7. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin gelirlerine göre incelenmesi	128
4.4.8. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin görevlerine göre incelenmesi	133
4.5. Korelasyon Analizi	139
4.6. Aracılık Analizi Bulguları	143
4.6.1. Sanal Kaytarmanın Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Tarafından Yordanmasına İlişkin Yapısal Model	146
4.7. Hipotezlerin testi	149
6. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	150
KAYNAKLAR	159
EK-1: Anket Örneği	186
ÖZ GEÇMİŞ	190

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1: İş yükü, stres ve performans	16
Şekil 2. 2: Bowen ve Blackmon: Sessizlik sarmalı teorisi	51
Şekil 2. 3: Sessizlik sarmalı teorisinin işleyişi	52
Şekil 2. 4: Sessiz kalmayı tercih etmek üzerine bir model	54
Şekil 2. 5: Örgütsel sessizliğin artmasına etki eden faktörler	57
Şekil 4. 1: Örgütsel Stres Ölçeği DFA t değerleri	101
Şekil 4. 2: Örgütsel Stres Ölçeği DFA standardize çözüm değerleri	102
Şekil 4. 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA t değerleri	105
Şekil 4. 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA standardize çözüm değerleri	106
Şekil 4. 5: Sanal Kaytarma Ölçeği DFA t değerleri	108
Şekil 4. 6: Sanal Kaytarma Ölçeği DFA standardize çözüm değerleri	109
Şekil 4. 7: Aracılık modeli	143
Şekil 4. 8: YEM analizi t değerleri	146
Şekil 4. 9: YEM analizi standardize çözüm değerleri	147

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2. 1: Stresin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri	31
Tablo 2. 2: İşyerinde stres neden olan faktörler ve sonuçları	37
Tablo 2. 3: Örgütlerde sessizlik türleri	73
Tablo 2. 4 : Kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizliğin boyutlarıyla karşılaştırılması	75
Tablo 4. 1: Katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre dağılımları	96
Tablo 4. 2: Ölçeklere ilişkin normallik testi sonuçları	98
Tablo 4. 3: Katılımcıların örgütsel stres ve alt boyut puanları için değerlendirme ölçütleri	100
Tablo 4. 4: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel sessizlik ve alt boyut puanları için değerlendirme ölçütleri	100
Tablo 4. 5: Örgütsel Stres Ölçeği DFA sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri	104
Tablo 4. 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri	107
Tablo 4. 7: Sanal Kaytarma Ölçeği DFA sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri ..	110
Tablo 4. 8: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılması	111
Tablo 4. 9: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılması	113
Tablo 4. 10: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların yaşa göre betimsel istatistikler	115
Tablo 4. 11: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri puan ortalamalarının yaşa göre ANOVA sonuçları	116
Tablo 4. 12: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin yaşa göre Kruskal Wallis H testi sonuçları	118
Tablo 4. 13: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların çalışma sürelerine göre betimsel istatistikler	119
Tablo 4. 14: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre ANOVA sonuçları	120
Tablo 4. 15: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin çalışma sürelerine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları	122
Tablo 4. 16: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin idari görevlerine göre karşılaştırılması	123

Tablo 4. 17: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların eğitim durumlarına göre betimsel istatistikler	124
Tablo 4. 18: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri puan ortalamalarının eğitim durumlarına göre ANOVA sonuçları	126
Tablo 4. 19: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim durumuna göre Kruskal Wallis H testi sonuçları	127
Tablo 4. 20: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların gelirlerine göre betimsel istatistikler	129
Tablo 4. 21: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri puan ortalamalarının gelirlerine göre ANOVA sonuçları	131
Tablo 4. 22: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin gelir durumuna göre Kruskal Wallis H testi sonuçları	133
Tablo 4. 23: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların görevlerine göre betimsel istatistikler	134
Tablo 4. 24: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların görevlerine göre puan ortalamalarının görevlerine göre ANOVA sonuçları	135
Tablo 4. 25: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin görevlerine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları	138
Tablo 4. 26: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres_ve örgütsel puanları arasındaki ilişki (n = 470)	139
Tablo 4. 27: Sanal kaytarmanın yordanmasına ilişkin aracılık testi sonuçları	144
Tablo 4. 28: Sanal kaytarmanın yordanmasına ilişkin aracılık testi sonuçları	144
Tablo 4. 29: YEM analizi sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri	148
Tablo 4. 30: Hipotezlerin testi	149

1.GİRİŞ

Küreselleşen dünyada rekabetin hızla artması, iş koşullarının ağırlaşması ve kısmen değişmesiyle birlikte duygusal, fiziksel ve mental kapasitesini ortaya koyarak çalışan iş görenlerin, örgütlerde sergiledikleri davranışlar da önem kazanmaya başlamıştır. Örgütlerde insan kaynaklı problemler en zor fark edilen ve en zor baş edilen problemlerdir. Dolayısıyla örgütlerde yöneticiler, iş görenlerden en üst düzeyde fayda sağlamak ve verimliliklerini arttırmak için olumlu bir örgüt iklimi yaratmaya çalışmalıdır. Olumlu örgüt ikliminin sağlanamadığı durumlarda ise, örgütsel etkinliği azaltan sorunlar ortaya çıkmaya başlamaktadır. Olumsuz örgüt iklimine zemin hazırlayan faktörlerden birisi de iş yerinde yaşanan strestir. Örgütsel stres, işin kendisi ile işbirliği yapan fiziksel stres kaynakları ile yetersiz mücadeleyi beraberinde getiren zihinsel ve fiziksel hastalık neticesi ile sonuçlanan istenmeyen bir kavramdır (Özdevecioğlu, 2004:211). Örgütten ve işten kaynaklanan stres yapıcılar; örgüt politikaları, örgüt yapısı, iş görme süreçleri, çalışma şartları, iş görenler arası ilişkiler, yapılan işin niteliği gibi faktörlerdir (Turunç, 2015:147). Yine bireylerin iş haricinde yaşadığı ekonomik sıkıntılar, aile içi problemler gibi diğer faktörler de örgütsel stres üzerinde etkili olabilmektedir (Güçlü, 2001:97). Genel hatlarıyla örgütsel stres, iş gören performansında azalma, tükenmişlik derecesinde artış, öğrenme kabiliyetinde düşüş ve geri çekilme gibi belirtiler göstermektedir (O’neill, Davis, 2011: 385). Dolayısıyla örgüt bu maliyetlerden korunmak ve örgüt iklimini olumlu bir havaya büründürmek için öncelikle stresin kaynağını doğru olarak tanımlamalı, bu noktada stresi optimal düzeyde tutacak önlemler almalı ve çözümler üretmelidir. İyi planlanmış bir stres yönetimi ile iş gören daha iyi güdülenebilir, örgütsel problemler aşılabılır ve tekrar etmesinin önüne geçilebilir. Yani olumsuz olarak algılanan örgütsel stres, belirli bir düzeyde tutulursa ve teşvik edici, motive edici, uyarıcı etkilerinden faydalanılırsa örgüte olumlu etkileri olabilir.

Örgütsel sessizlik, iş görenlerin örgütle ilgili konularda ve sorunlarda değişim ve gelişim adına işle ilgili veya iş yeriyle ilgili teknik, stratejik ve davranışsal konularda fikir, düşünce ve çekincelerini bilinçli olarak esirgemesi ve tepkisiz kalması olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2007:149). Bu davranış, örgütün gelişmesine ve değişmesine engel teşkil eden kolektif bir durumdur. (Morrison ve Milliken, 2000:706-707). Ryan ve Oestreich (1991)’e göre iş görenlerin örgütsel sorunlarda sessiz kalmasının sebepleri

şunlardır: tepki görmekten korkma, konuşmanın fayda sağlamayacağı düşüncesi, çatışmaktan kaçınmak istemeleri ve huzur bozan kişi olmak istememeleridir (akt. Çavus vd., 2015:13).

Sanal kaytarma ise, iş görenlerin mesai saatleri içerisinde örgüte ait internet kaynağını kullanarak, kişisel e-posta alışverişinde bulunmaları ve kişisel amaçlar için işle herhangi bir ilgisi bulunmayan web sitelerinde gezinti yapmaları şeklinde sergiledikleri davranışlardır (Lim (2002: 677). Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda iş yerinde internet kaynağını kişisel işler için kullanılması araştırmacıları ikiye bölmüştür. Bir grup araştırmacı sanal kaytarmayı bir tür üretim karşıtı iş yeri davranışı olarak değerlendirmiş, verimlilik kaybına, örgütsel güvenilirliğin zarar görmesine, itibar kaybına, kişisel ve örgütsel mahremiyetin zedelenmesine, kişisel ve örgütsel düzeyde önemli yasal sorumluluk risklerinin ortaya çıkmasına, bilgi sisteminde güvenlik problemlerine, örgütün kullandığı bilgi sistemi ve bilgisayarlara virüs ve casus yazılımların bulaşmasına, görevlerin geciktirilmesine, çalışanların disiplin cezaları almasına ve işten çıkarılmalarına kadar bir çok soruna neden olduğuna değinmişlerdir. Bir grup araştırmacı ise, sanal kaytarmanın örgüt üzerinde olumlu etkilerinin olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar; sıkıntı, tükenmişlik ve stresten kurtulma, daha yüksek düzeyde iş tatmini ve yaratıcılık, iyi olma hali, hoşça vakit geçirme ve genel anlamda mutlu iş görenlerin örgütlerde yer almasıdır. Ayrıca, zaman tasarrufu, eğlence ve mutlu olma hali, takım oluşturma, iletişimi kolaylaştırma, iş görenlerin rahatlaması, stresli bir iş gününde bir mola fırsatı sağlaması, iş görenlerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının tatmini yoluyla örgütlerin amaçlarına ulaşması gibi olumlu yönlerinin de olduğunu belirtmişlerdir (Candan ve İnce, 2016:233-234).

Tüm bu bilgilerin ışığında, örgütsel sessizliğin sanal kaytarma ve örgütsel stres ilişkisinde aracı rolü olup olmadığının araştırılması, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Spector vd. (2006) tarafından geliştirilen Stres Yükleyici-Duygu Modeline göre; işle ilgili stresörler algılandıktan sonra, bireyler stresle mücadele edemediğinde üretim karşıtı iş davranışları sergilemeye başlarlar (Arıkök, 2017:16). İş görenlerin üretim karşıtı iş yeri davranışları sergilemesinde genellikle; adaletsizlik algısı, eşitlikçi olmayan davranış, rollerin belirsizliği, rol çatışması, iş yükünün fazla olması, özerkliğin az olması, iş güvencesinin olmaması, bireyler arası çatışmalar, örgüt tarafından uygulanan kısıtlamalar, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel politika ve süreçler, liderlik tarzı, çalışma koşulları, ücret, terfi ve kariyer imkanının

olmaması kaynak gösterilebilir (Demir ve Tütüncü, 2010: 67; Everton vd., 2007:126, Spector ve Fox, 2005:9). Sayılan üretim karşıtı iş davranışların nedenlerine bakıldığında örgütsel stres kaynaklarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Ayrıca alan yazınında örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma gibi sapkın iş yeri davranışları üzerine etkisinin olup olmadığını araştıran çok az çalışma bulunmaktadır. Alan yazındaki eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmak ve örgütsel stres ve sanal kaytarma ilişkisine bir başka üretim karşıtı iş yeri davranışı olan örgütsel sessizliğin aracı rolünün araştırıldığı bir başka çalışma bulunmamaktadır.

Araştırma T.C. Devletine bağlı bir Bakanlığın çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ülke genelindeki tüm merkez ve taşra teşkilatlarına uygulanmış olması çalışmayı kapsayıcı bir araştırma yaparken, özel sektörü ve sadece bir bakanlığı kapsamaması dolayısıyla genelleme yoluna gidilmeyecektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemleri tercih edilmiş, elde edilen verilerle, ilişkiyi incelemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanmış; aracılık analizleri için de Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda alan yazına katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

2.LİTERATÜR

2.1. Örgütsel Stres

2.1.1.Stres Kavramı

Son yıllarda kulağımızın çok aşına olduğu stres kelimesinin kökeni aslında oldukça eskiye dayanmaktadır. Latince ‘stringere’ sözcüğünden geldiği ve ‘sıkıca sarmak, sıkıştırmak, sıkmak’ anlamlarını taşıdığı alan yazında yer almaktadır (Stora, 1994). Başka bir kaynaktaki ise yine paralel olarak Latince ‘estricia’ fiilinden türediği ‘baskı yapmak, germek, zorlamak’ anlamları taşıdığı yer almaktadır (Coşgun, 2006:3). Eski Fransızca’da ‘estrece’ kelimesinden türediği ve İngiliz dilinde kullanılan bir terim olduğu belirtilmektedir (Balcıoğlu, 2005:9). Stres terimi 17. Yüzyılda bela, musibet, felaket, elem, keder gibi anlamlarda kullanılırken; 19. Yüzyıla geldiğimizde baskı, güç ve zorlama anlamlarında nesnelere ve insanlara yönelik kullanıldığı görülmektedir (Güçlü, 2001: 92; Balcıoğlu, 2005: 9).

Stres, birçok bilim dalı tarafından üzerinde durulan bir araştırma konusu olmuştur. Bu sebeple ortak bir tanımının yapılması zordur. Rice (1999) stresi tıpkı izafiyet teorisi gibi, çok bilinmekte ancak anlaşılması çok güçtür, şeklinde tanımlamıştır (Akdemir,2010:128). Bu durum, stresle ilgili çalışmaların bir kısmı strese neden olan olaylarla ilgilenirken, bir kısmı da bireyin gösterdiği tepkilere yoğunlaşmasından kaynaklanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2004:23).

Stres, günümüzde psikoloji ve fizyoloji ile ilgili bir terim gibi algılansa da (Şahin, 2013:218-219), aslında ilk kullanımı fizik alanında olmuştur (Altıparmak, 2019:3). 17. yüzyılda Fizikçi Robert Hook stresi ‘esnek bir nesne ve ona uygulanan dış gücün ilişkisi’ olarak tanımlamıştır (Graham, 1999:24). Stres teriminin bilim dünyasında tanımlarının yapılmasında 3 bilim adamı öne çıkmaktadır. Bunlar Walter Cannon, Hans Selye ve Richard S. Lazarus’tur (Erdal, 2009:3).

Walter Cannon stres terimini kullanan bilim adamlarının başında gelirken; onu öne çıkaran, 1914 yılında yaptığı çalışmalarda stresi canlı varlıklara uyarlamış olmasıdır. Cannon’a göre stres çevreden gelen baskı ile canlının bozulan iç dengesinin eski haline dönebilmesi için gerekli olan fizyolojik uyarıcılardır (Erdoğan,1999:269).

Stres konusuyla ilgili yaptığı deneylerle öne çıkan Hans Selye, Cannon’dan esinlenmişse de, stresin sadece dışsal baskıdan kaynaklanamayacağını, dışsal baskı

karşısında ilk halini koruyabilmek ya da dönebilmek için tepkisinin olabileceğini belirtmiştir (Aydın, 2004:51). Buna ek olarak her bireyin dışarıdan gelen baskılara karşı farklı tepkisinin olacağını ileri sürmüştür (Özalp, 2014:5). Stres ve stresör kavramlarını ayırarak organizmanın tepkisine neden olan uyarıcıya stresör, bireyin baskılara karşı gösterdiği belirgin/özel olmayan tepkiye ise stres adını vermiştir (Selye 1974:21).

Lazarus ise farklı olarak çalışmalarını insan odaklı ve psikolojik alanda yapmıştır. Bunun gerekçesi olarak da insanın dışarıdan gelen baskıları analiz edebilme yeteneğine sahip olmasını ve stresten etkilenme düzeylerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Lazarus’a göre stres, bireysel faktörlerin olaylardan daha önemli olduğu, uyarıları tehdit olarak görüp görmediği yani bireyin olayı nasıl algıladığıyla ilgilidir (Erdoğan, 1996: 273).

Tüm bu tanımlardan çıkarımla günümüzde stresin tanımı, etki ve tepki etkileşimi tabanlı olarak yapılmalıdır (Aydın, 2004:52). Dolayısıyla stresin genel bir tanımı yapılacak olursa ‘stres yapıcıları bireyin tehlikeli olarak algılaması ile başlayan ve bunun sonucunda ortaya çıkan etkileşim sonucu bireyde meydana gelen psikolojik, bilişsel ve davranışsal değişikliklerdir’ şeklinde yapılabilir.

2.1.2.Örgütsel Stres Kavramı

Eskiden insanlar bir gününü çok farklı kimliklere bürünerek geçirirlerdi. Kimi zaman avcı, tamirci, şifacı kimi zamanda duvar ustası, bahçıvan olması gerekirdi. Hayatları belki zordu fakat rutin ve sıkıcı değildi. Ancak günümüzde makineleşme ve kitle üretim teknikleriyle insanların işi monoton ve uyuşturucu bir hal almıştır. Yaptıkları işlerin rutinliğinden yorulan insanlar için değişiklik de en az dinlenmek kadar verimlidir. Örnek olarak, Volvo Torsalanda’daki döşeme atölyelerinde rutin el işlerinde çalışan iş görenlere rotasyon uygulanmış, bu sayede hem can sıkıntısının önüne geçmiş ve hem de üretim çıktısında kayıp yaşamamıştır. Fakat fazla değişiklik de bazen zararlı olabilmektedir. 1895’te Max Nordau ‘Degeneration’ adlı kitabında 19. Yüzyılda meydana gelen teknolojik gelişmelerin insanların uyum gücünü fazlasıyla aştığından, insanlığı şaşırttığından ve insanların oluşan yeni hayat şartlarına uyum sağlayacak zamanı bulamadığından bahsetmiştir. 20. Yüzyıla gelindiğinde ise değişim hızı daha da artmış ve 1970 yılında Alvin Toffler insanların çok kısa bir dönemde yaşadıkları büyük değişimler karşısında yaşadıkları zarar verici stresi ‘gelecek şoku’ olarak tanımlamıştır.

Hipokrat da bu düşünceleri destekler nitelikte, hastalıkların asıl sebebinin değişiklikler olduğunu ifade etmiştir. Dr. Thomas Holmes ‘önceki bir yıl içerisinde hayatlarında önemli değişiklikler yaşamış olan her 5 kişiden 4’ünün önümüzdeki 2 yıl içinde önemli bir hastalığa tutulabileceğini bilmelidir’ demiştir. Öğrencisi olan Richard Rahe ile hazırladığı sosyal uyum ölçeğinde puanı 300’ün üstünde olanların %80’i, 150-300 arasında olanların %50’si patolojik olarak depresyona yakalanmakta, kalp krizi geçirmekte veya ciddi hastalıklara yakalanmaktadır. Bu ölçekte işten atılma, emekliye ayrılma, mali durumda yaşanan değişiklik, iş değişikliği, işteki sorumluluğun değişmesi, eşin işe başlaması veya ayrılması, amirle yaşanan sorunlar, iş saatleri veya şartlarında yaşanan değişimler yer almaktadır. Zaten işle ilgili değişikliklerden sadece birkaç tanesinin bile yaşanması 100 puanı geçmektedir. Bu da şu anlama gelmektedir; yaşanan sorunlar da hastalıklara ve iş stresine sebep olmaktadır (Norfolk,1989:44-51).

Bireyler temel ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar. Çalışma yaşamlarında karşılaştıkları insanlar ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri bireylerde birtakım gerginliklere yol açabilmektedir. Kendilerini yoğun insani ilişkiler ve çalışma şartları altında bulan bireylerde stres oluşabilmekte veya var olan stresleri artabilmektedir (Aydın, 2004:54).

Örgütsel stres yaşayan bireylerin çoğalması ve örgütsel stresin yaygın bir hâl alması bu konu üzerinde durulması gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu yüzden pek çok araştırmacı örgütsel stres ve örgütsel stresin örgüt üzerindeki etkileriyle ilgili araştırmalar yapmaktadır. Örgütsel stresin bu denli artmasının nedenleri olarak ise; bireylerin aşırı iş yüküne sahip olmaları, sürekli bir şeyleri yetiştirmek veya bir yerlere yetişmek zorunda olmalarından dolayı hızlı yaşamak zorunda kalmaları ve çalıştıkları işte devamlı olup olmayacaklarının belirsizliği gösterilebilir (Yozgat vd., 2013: 518).

Örgütsel stres kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgütsel stres, çalışma koşullarının durumu ile iş görenlerin özelliklerinin etkileşimi neticesinde oluşmaktadır. Bireylerden yerine getirilmesi beklenen talepler, bireylerin kapasitelerini aşacak konuma geldiğinde bireylerde meydana gelen endişe ve stresli durum örgütsel stres olarak tanımlanabilir (Ross ve Altmaier, 1994: 12). Örgütsel stres, bireylerin normal fonksiyonlarından saptıran, psikolojik ve/veya fiziksel davranışlarında değişiklik göstermesine neden olan, işle ilgili durumların sebebiyet verdiği psikolojik bir durumu ifade eder (Beehr ve Newman, 1978: 670).

Örgütsel stres, bireylerin içinde bulundukları iş ortamının bireylerde oluşturduğu hasarların sonucudur. İş yaşamında meydana gelen finansal sorunlar, örgütsel stresi tetiklemede öncül faktörlerden biridir. Örgütsel stres, bireylerin çalıştıkları kurumlarda kendilerine sunulmayan maddi imkânların ya da haklarının verilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Finansal sorunlar içerisinde ele alınabilecek; terfi imkânı, unvan vb. faktörler de örgütsel stresin tanımı içerisinde yer alabilir (Baltaş, 2002:14).

Stres, örgütün her kademesinde çalışan bireyleri etkilemektedir. Hiyerarşik olarak en alt kademeden en üst düzey yöneticiye kadar örgütsel stresin görülmesi, çalışan bireylerin uyumsuz davranışlar göstermelerine, işten kaynaklı sebeplerle iş hayatlarında ve özel hayatlarında mutsuz olmalarına neden olmaktadır. Örgütsel stres, bireyleri ruhsal ve fiziksel değişikliklere iten, görev ve sorumluluklarından uzaklaştıran, işle alakalı faktörler neticesinde meydana gelen “psikolojik” bir durumdur (Işıkhan, 2004:65).

Örgütsel stres tanımları farklı kişiler tarafından farklı şekillerde yapılsa da ortak noktalar göze çarpmaktadır. Buna göre, örgütsel stres; bireyleri normal fonksiyonlarının dışına itmekte, bireylerin fiziksel ve duygusal tepkilerinin açığa çıkmasına neden olmaktadır (Cam, 2004:2).

İş ile stres arasında dört tür işlevsel ilişki bulunur. İşlevsel ilişkiler, stresin yoğunluğu ve bireylerin performansları arasındaki ilişkinin varlığını gösterirler. Bu dört işlevsel ilişki şu şekilde özetlenebilir (Ertekin, 1993:150):

- İşin kendisi başlı başına bir stres kaynağıdır, çalışan bireyler üzerinde yeteneklerini zorlayıcı etki gösterir.
- İş yaşamı dışında kendisini gösteren stresörler (stres kaynakları), iş yaşamında da kendilerini göstermeye başlar.
- Bireyler faal olarak yaptıkları işlerle, bazı stresli durumları azaltmaya veya tamamen ortadan kaldırmaya çalışabilirler.
- Bireylerin işte başarı göstermeleri veya iş performanslarında düşüş görülmesi, stres düzeylerinin azalması ya da artması ile açıklanabilir. Bireylerin yaptıkları işler, bireyler için stres ölçüsü olarak da değerlendirilebilir.

2.1.3. Örgütsel Stresin Belirtileri

İşletmelerde faaliyetlerine devam eden bireyler, işlerini yapmaya devam ederken kendilerinde olumlu ya da olumsuz neticeler oluşturabilecek olaylar veya kişilerle karşılaşabilirler. Bu durum bireylerin sinir sistemlerinde, davranış şekillerinde veya fiziksel özelliklerinde birtakım değişikliklerin meydana gelmesine neden olabilmektedir (Çelik, Fettahlıoğlu ve Fettahlıoğlu, 1999:66).

Bireylerin sosyal yaşantıları neticesinde oluşan stres kendini çeşitli şekillerde gösterebilmektedir. Örneğin, yüksek düzeyde stres yaşayan bireylerde; yüksek tansiyon, ülser, ani öfkelenme, iştah kaybı, karar vermede zorlanma, kaza eğilimi gösterme vb. eğilimler görülebilir. Bu semptomlar üç genel kategori altında incelenebilir: psikolojik belirtiler, fizyolojik belirtiler ve davranışsal belirtiler (Robbins, 2002:261).

2.1.3.1. Psikolojik belirtiler

Bireyler sahip oldukları kişisel özellikleri nedeniyle, karşılaştıkları olaylara farklı şekillerde psikolojik tepkiler vermektedirler. Bireylerin strese girmelerine neden olan durumlar; aslında karşılaştıkları olaylardan ziyade, o olaylara yükledikleri anlamlardır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 21). Bireylerde görülen stresin, psikolojik belirtileri şunlardır: (Robbins, 2002:261; Cranwell-Ward ve Abbey, 2005:205; Akgündüz, 2006:9).

- Konsantrasyon güçlükleri,
- Panik, korku ve endişeli olma,
- Kendini yalnız hissetme,
- Depresyon ve çabuk ağlama,
- Bıkkınlık,
- Öfke ve düşmanlık hissi,
- Kararsız olma ve eleştirilere tahammülsüzlük,
- Düşük verimlilik ve çok fazla hata yapma,
- Muhakeme gücünün zayıflaması,
- Ruhsal durumun ani değişimler göstermesi,
- Aşırı derecede hayal kurma,
- Saldırganlığın artması,
- İşleri erteleme veya sadece bir işle meşgul olma.

2.1.3.2. Fiziksel belirtiler

Bireylerde görülen fiziksel belirtiler “genel uyum sendromunu” oluşturur. Birinci dönem “alarm dönemi” olarak adlandırılır. Bu dönem, kaçma-kaçınma cevabına yol açar. Buna göre değişik fiziksel durumlar organizmayı; kavgaya, saldırmaya veya bu durumlardan kaçmaya hazırlar (Uğur, 2005:19). Alarm döneminde otonom sinir sistemi çok aktif duruma geçer. Salgı bezlerini uyararak, kana bolca adrenalin ve adrenalinin etkisi altındaki diğer biyokimyasal maddeleri pompalar. Salgıların etkisi altındaki vücut, alarm durumuna geçer ve meydana gelebilecek herhangi bir acil duruma karşı hazırlıklı hâle gelir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:18).

Alarm dönemi neticesinde bireylerde; kalp atım sayısında artış, kan basıncında yükselme, solunum hızının yükselmesi ve düzensizleşmesi, adalelerde gerilmenin artması, göz bebeklerinde genişleme ve büyümenin görülmesi, terleme, ağız kuruluğu, kan şekerinin yükselmesi görülür (Uğur, 2005:20).

Stres veren uyarıcı veya ortamın devam etmesi durumunda ikinci dönem meydana gelir. Bu dönem “direnc dönemi” olarak adlandırılır. Bu dönemde vücudun direnci normal seviyenin üzerine çıkar. Organizmanın, maruz kaldığı stres verici duruma karşı direnci yükselmekte fakat diğer stres vericilere karşı direnci azalmaktadır. AIDS’li hastaların, çoğunlukla atlatılması kolay olarak görülen soğuk algınlığından kurtulamayarak ölmeleri bu duruma örnek teşkil etmektedir. Direnc döneminin başarılı olarak geçirilmesi neticesinde vücut normale döner aksi takdirde beden kuvvetten düşerek çöker (Sürgevil Dalkılıç, 2014:18-19).

Strese neden olan olayın çok ciddi ve uzun süre etkili olması durumunda organizma için “tükenme dönemi” başlar. Her canlının direnc gücü, enerji durumu ve uyum yeteneği farklıdır. Uyku ve dinlenmenin vücudu dinlendirmesine rağmen, stresli durumların devam etmesi ve bunlarla başa çıkılamaması, bireylerdeki denge durumunu bozmakta ve bireylerin uyum enerjilerini tüketmektedir. Bu durum, tükenmeye ve bitkinlik nöbetlerin sebebiyet vermektedir. Bu dönem hastalıklara yakalanmak için çok uygun bir dönem olup, organizmada derin izler bırakabilmektedir (Sürgevil Dalkılıç, 2014:19).

2.1.3.3. Davranışsal belirtiler

Davranışsal stres belirtileri arasında; verimlilikte azalma, dalgınlığın artması, yeme alışkanlıklarında değişiklik, sigara ve alkol kullanımında artış, uyuşturucu kullanma, hızlı konuşma, huzursuz olmak, uyku bozukluklarının görülmesi sayılabilir (Robbins, 2002:261).

Davranışsal stres belirtileri daha “aşıkâr” belirtilerdir. Kaçma-saldırma tepkisi altında bulunan bireyler, bir taraftan kavgaya hazırlanırken diğer kişilere karşı da “agresif” tavırlar sergilerler. Bu tavırlar çoğunlukla aile fertlerine karşı sergilenirken, bireyler bu reaksiyonun diğer tarafında bulunan “kaçma” durumuna hazırlanırlar. Tehdit oluşturan stresörlerden kaçarken gösterilen tepkiler; işten kaçma, okulu bırakma, alkol ve uyuşturucu kullanma, intihar girişiminde bulunma ve suç işleme şeklinde sıralanabilir (Uğur, 2005:20-21).

Günlük yaşanabilecek olaylar dışında; psikolojik, fiziksel veya davranışsal belirtilerin sıklıkla görülmesi bireylerin stres altında olduklarının kanıtıdır. Stresi kontrol edebilmek için öncelikle stresin varlığından haberdar olmak gerekmektedir. Yapılması gerekli olan hamle ise bireylerin kişisel özelliklerini iyi analiz ederek; rutinlerinin dışına çıktıklarında gerekli müdahaleleri yaparak stresle mücadele etmektir (Akgündüz, 2006:9).

2.1.4.Örgütsel Stres Kaynakları

İş görenler zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmekte, yaptıkları işlerin amaç ve gereklerini gerçekleştirebilmek için de emek harcamaktadırlar. İş görenler kendilerine verilen vazifeleri yerine getirebilmek için, işleriyle, yöneticileriyle, mesai arkadaşlarıyla veya ailevi konularla ilgili birçok konuda stres yaşayabilmektedir. Bu konu, örgütsel stres kavramını ortaya çıkarmış, bilim adamlarını ve araştırmacıları bu konuyu araştırmaya, çalışmalar yapmaya, yeni fikirler ve düşünceler üretmeye yöneltmiştir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:285).

İşin ve örgütün yapısı değişiklik gösterdikçe, örgütsel stresin kaynağını teşkil eden unsurlar da değişiklik göstermektedir. Ancak iş dünyasının genel yapısına bakıldığında, örgütsel strese neden olan etkenlerin birbirine birçok açıdan benzediği görülmektedir. Bahsi geçen bu örgütsel stres kaynakları ise, iş görenler üzerinde hemen hemen ortak bir etki oluşturmaktadır (Gümrükçüoğlu, 2018:18). Ancak örgütlerde ortak

nedenlere bağı stres kaynakları olsa dahi, sadece o işe ya da o örgüte özgü stres kaynaklarının da var olabileceğini belirtmek gerekir.

Örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları hiç şüphesiz iş görenlerinin performanslarına bağlıdır. İş görenlerin sergiledikleri başarılı performanslar örgütü başarıya götürecektir. Bu sebeple, örgütler iş görenlerinin stres kaynaklarını doğru bir şekilde tespit edip, stres kaynaklarının ortadan kaldırılması veya kontrol altında tutulabilmesi için gerekli tedbirleri almak ve onları uygulamaya koymaya çalışmalıdırlar. Eğer yöneticiler, etkin bir stres yönetimi programı uygularsa, stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırıp olumlu etkilerinden faydalanarak örgütlerinin başarısını artırabilirler. Yöneticiler optimal stres düzeyini yakalamaya çalışarak, iş görenlerini olumsuzluklardan koruyabilir, iş görenlerin işlerini daha iyi yapmalarına katkı sağlayabilir ve bu şekilde örgütsel performansta artış yaşanabilir. Bu noktada, yöneticilere, yetki ve sorumlulukları ile doğru orantılı olarak görev düşmektedir (Gümüştökin ve Öztemiz, 2005:286-287).

Örgütsel stresi anlayabilmek için, stresin bireysel ve örgütsel özelliklerin etkileşiminden kaynaklandığının bilinmesi gerekmektedir. Bu iki özellikten bir tanesi bir şekilde stres tepkisini başlatmaktadır. İş görenlerde olumsuz bir tepki yaratacak stres uyarılarının bulunduğu noktada, bireyin bu tepkisi strese direnmeyi belirlemektedir. Stresörlerin büyüklüğü iş görenin direnme kapasitesini geçtiği noktada stres başlamaktadır. Strese karşı direnme bir kişilik özelliğidir. Oysa stresörler, iş hayatının ve örgütün özellikleridir. Stres, örgütsel ve bireysel özelliklerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerinin bir işlevidir (Pehlivan, 2000:23).

Örgütsel stresin kaynakları çeşitli araştırmacılar tarafından sınıflandırılmıştır:

Okutan ve Tengilimlioğlu (2002:20)'ye göre iş görenlerin yönetimde söz sahibi olmadıkları ve fikirlerine başvurulmadıkları, örgüt kültürünün iş görenlere hitap etmediği, merkezi mekanik bir yapıya sahip, fiziki unsurları yeterli olmayan örgütlerde çalışan bireylerin aşırı stres yaşamaları kaçınılmazdır. Bu hususlara ek olarak bazı bürokratik engeller, baskı, üst yönetimin ilgisizliği ve keyfi uygulamalar da örgütsel stres kaynakları arasında sayılabilir.

Luthans (2011:283)'a göre örgütsel stresin kaynakları 4 başlıkta incelenmelidir:

Örgütsel politikalar

- Küçülme
- Rekabetçi baskılar
- Vardiyalı çalışma
- Bürokratik kurallar
- İleri teknoloji kullanımı

Örgütün yapısal özellikleri

- Merkeziyetçilik ve standartlaştırma
- Kısıtlayıcı ve güvenilmez örgüt kültürü
- İlerleme fırsatının olmayışı
- Rol belirsizliği ve rol çatışması
- Uzmanlaşma
- Birimler arasında yaşanan çatışmalar

Fiziksel koşullar

- Kalabalık iş ortamı
- Mahremiyeti önemsememe
- Gürültülü, sıcak ya da soğuk iş ortamı
- Tehlikeli maddeler ve radyasyon alma ihtimali
- Havalandırma yapılmaması
- Güvensiz ve tehlikeli şartlar
- Yetersiz aydınlatma
- Kötü koku
- Fiziksel ve mental gerginlik bulunan iş ortamı

Örgütsel süreçler

- Sıkı denetimin olması
- Sadece dikey iletişimin olması
- Performans değerlendirmesiyle ilgili yetersiz geri bildirim
- Kararlara katılımın olmaması
- Merkezi karar verme
- Cezalandırıcı denetim sistemi

Araştırmada yapılacak olan sınıflandırma, Luthans (2011), Aydın (2004) , Baltaş ve Baltaş (2018), Özkalp ve Kirel (2018), Okutan ve Tengilimoğlu (2002) ve Çelik (2010) tarafından yapılmış çalışmalar temel alınarak yapılacaktır.

2.1.4.1.İş ortamının fiziksel şartlarına bağlı stres kaynakları

Stres düzeyi algıya ve bireysel farklılıklara göre değişiklik gösterse de yapılan araştırmalar fiziksel çevre şartlarının, iş görenler üzerinde psikolojik, fiziksel ve davranışsal değişikliklere neden olduğunu göstermiştir (Erdem, 1992: 140). İş ortamının fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, gürültü, aydınlatma(Aydın, 2004:8; Özkalp ve Kirel, 2018:381), kalabalık, tehlikeli ve kimyasal maddelerle çalışma zorunluluğu iş görenlerin sağlığına olumsuz etkilerinin olduğu ve stres düzeylerini arttırdığı birçok araştırmaya konu olmuştur (Keser, 2013:27).

Fiziksel çevre şartlarına bağlı olarak ortaya çıkan stres daha çok ‘mavi yakalıların stresörü’ olarak bilinmektedir (Özkalp ve Kirel, 2018:397). Çalışma ortamının iş görenlerin sağlık koşullarına ve rahat etmelerine en uygun şekilde ayarlanması durumunda bu stres en aza indirgenecektir. İş görenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarına göre tasarlanan iş ortamları bireylerin daha verimli ve üretken olmalarının yanı sıra stresten uzak bir şekilde çalışmalarına da sebep olacaktır (Biricik, 2018:31). İş gören ve ekipman uyumu sağlanırsa (duruş, oturuş, sağlık, güvenlik) iş görenler ve yöneticiler yorulma, zorlanma ve hastalanarak işletmeden uzak kalma gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaz. Dolayısıyla iş ortamının ergonomik anlamda yapılacak düzenlemelerle sağlıklı ve üretken bir hale getirilerek, örgütsel stresin azaltılmasına yardımcı olacaktır (Bağış ve Şimşek, 2002:84).

Fiziksel çevre şartlarına bağlı stres kaynakları; gürültü, hava koşulları, aydınlatma, kalabalık iş ortamı ve tehlikeli ve kimyasallarla çalışma zorunluluğu başlıkları altında incelenecektir.

- **Gürültü:** Gürültünün insan vücuduna en büyük zararı işitme duyarlılığını azaltmasıdır. Gürültüye maruz kalarak çalışan iş görenlerin verdikleri tepkiler ile stres sonucunda meydana gelen fizyolojik tepkiler benzerdir. Bu bireyler zamanla anlaşma ve iletişim kurmakta bir takım sorunlar yaşabilmekte ve bu durum strese sebep olabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2018:381-382).

WHO, endüstri sektöründe 85 desibel ve üzerinin işgören sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerinin olduğunu ve bunun için önlemler alınması gerektiğini (gürültü duvarı, kulaklıklar vb.) belirtmiştir (Furan, 2019:49).

- **Isıtma-Soğutma-Havalandırma:** İş görenlerin sıcağa ya da soğuğa karşı gösterdiği tepkiye ‘ısı stresi’ denilmektedir (Işıkhani, 2004:130).

Çalışma ortamının sık sık havalandırılması, her yerin aynı ısıda tutulması, hem iş görenlerin verimini olumlu yönde etkileyen hem de işe olan adaptasyonlarını kolaylaştıran bir etmendir (Aydın, 2008:48).

- **Aydınlatma:** Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; çalışma ortamının yetersiz ya da gereğinden fazla parlak ışıklarla aydınlatılması iş kazalarına neden olmaktadır. İş görenlerin iş kazası geçirme ihtimalinin dışında insan sağlığına uygun olmayan yanlış aydınlatma gözü yormakta, iş görenleri zorlamakta, dikkat dağınıklığı, yorgunluk ve moral bozukluğuna sebep olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2018:381).

Doğru aydınlatma, iş görenlerin kolayca yorulmasını önlerken bireyleri güdüleyerek verimliliklerinin artmasına neden olur. İş görenlerin çalışmak istediği ortamın ışığı gün ışığına en yakın olmalıdır. Çünkü yanlış bir şekilde aydınlatması yapılmış iş ortamlarında yorgunluk oluşur, iş görenlerin dikkatleri çabuk dağılır ve gergin olmalarına neden olur. Ayrıca yanlış aydınlatma gözlere zarar vererek körlüğe sebep olabilmektedir (Eren, 2015:277).

- **Kalabalık çalışma ortamı:** Kalabalık bir ortamda çalışan bireyler hem kalabalığın meydana getirdiği gürültüden hem de bireylerin mahremiyetini korumasını engelleyeceğinden dolayı strese girebilir (Aydın, 2008:49).
- **Tehlikeli ve kimyasal maddelerle çalışma zorunluluğu:** Bazı iş kollarında tehlike unsuru asgari düzeydeyken bazı iş kollarında çok fazladır. Örnek gösterecek olursak, madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında faaliyet gösteren iş görenlerin karşı karşıya oldukları tehditler potansiyel bir stres vericidir. İş görenlerin yaralanma, zehirlenme, düşme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölüm ihtimali olan işlerde çalışıyor olmaları, gerginlik yaşamalarına ve tedirginlik duymalarına sebep olmaktadır. Tehlikeli işlerde çalışanlar, işleri nedeniyle gerilim ve korku yaşadıklarından işe odaklanmakta zorlanmaktadır (Eroğlu, 2000:325).

2.1.4.2. İşin özelliğinden kaynaklı stres kaynakları

Her işin kendine özgü yapılış şekli, sorumluluğu ve risk faktörü vardır. Bazı işler özelliğinden dolayı daha fazla strese neden olabilmektedir. Yapılan işle ve işin

özelliğiyle ilgili problemler iş görenlerin yoğun ve stresli olmalarına neden olabilir (Aydın, 2008:1).

İşin yapısından kaynaklı stresörler olarak; monotonluk, aşırı/az iş yükü, vardiyalı çalışma, zaman baskısı ve tehlikeli iş gibi faktörlere değinilecektir.

2.1.4.2.1. Monotonluk

İş görenin çalışma hayatının tekdüze devam etmesi ve işin süreçlerine dahil olamaması, iş görende işe karşı yabancılaşma duygusu oluşmasına neden olur ve bu durum, iş gören için bir stres kaynağıdır. Monotonluk bireyler üzerinde umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi durumlara neden olmaktadır. Bu tür davranışsal bozukluklar hemen her insanda görülen yaygın bir durum olsa da, bazıları tıbbi tedavi gerektiren ağır patolojik durumlardır (Tutar, 2000: 242).

Monotonluk işlerin basitleştirilmesi ve paylaştırılması sonucunda ortaya çıkar. Sürekli tekrarlayan ve belirli tempoda çalışan iş görenlerde zamanla yorgunluk ve bıkkınlık oluşur. Tekdüze ve monoton yapılan işler sıkıcı bulunurken hem iş görenin motivasyonunu kötü yönde etkiler hem de iş görenin işe katkısını kısıtlar (Mamatoğlu, 2013:154).

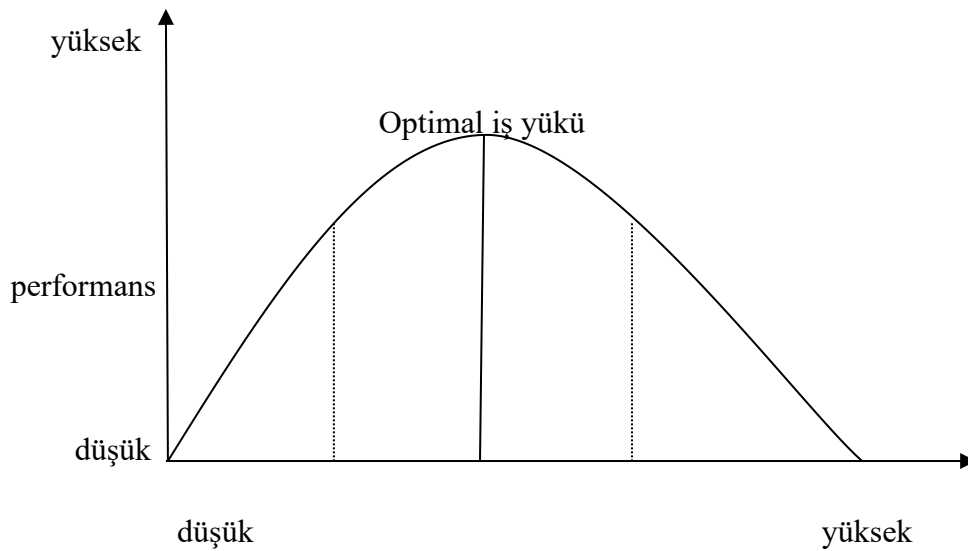
Monoton bir şekilde yürütülen işler, iş görenler için hem şikayet hem de doyumsuzluk sebebidir. Genelde kolay olan, ancak sürekli tekrarlanarak yapılan işler, iş görenlerin yapıcı ve yaratıcı yeteneklerini neredeyse ortadan kaldırmakta, sosyal çevrelerinden koparmaktadır. Kullanımı hızla artan otomasyon, bilgi işlem teknolojisi, robot sistemlerinden kaynaklı, iş göreni neredeyse saf dışı bırakarak işi monoton hale getiren iş şekilleri de birer stres kaynağıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:276). Bu durum iş görenleri makineye bağımlı hale getirmekte, yaratıcılığı köreltmekte ve işlerde monotonluğu arttırmaktadır. Bu durum ise iş görenlerde can sıkıntısı ve strese sebep olmaktadır (Güney, 2007:601).

Monoton ve tekrarlayan işler sıkıcı bulunduğu için motivasyonu da kötü yönde etkiler. Bu tarz işler ‘iş zenginleştirme ve iş genişletme’ gibi yöntemler kullanılarak çekici hale getirilmezlerse iş ortamında stresli bir iklim neden olabilirler (Barlı, 2007:228). Ancak stressiz bir çalışma ortamının da monotonluğa sebep olduğu belirtilmelidir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:286).

2.1.4.2.2. Aşırı iş yükü veya az çalışma

Aşırı çalışma ya da az çalışma stres yaratabilir. Örgütlerin çoğunda işin yapılışı sürecinde iş görenlerin dolaşmaya, sohbet etmeye ve oturmaya zamanları yoktur, hep meşguldürler. Psikologlar tarafından bu durum ‘aşırı yüklenme’ diye adlandırılır ve niteliksel ve niceliksel olmak üzere ikiye ayrılır. Nicel aşırı yüklenme, belirli bir zaman diliminde bitirilmesi gereken çok fazla işin olmasıdır ve bu durum belirgin bir stres kaynağıdır. Niteliksel aşırı yüklenme de ise hem işin kendisi hem de işin yapılışı çok zordur. Aşırı iş yükü gibi iş görenlerin az iş yüküne sahip olmaları da strese neden olabilmektedir. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, dünyadaki en zor iş hiçbir iş yapmamaktır. Çünkü bu durum can sıkıntısı ve monotonluğa neden olur ve stresi doğurur (Özkalp ve Kirel, 2018:382).

Aşırı iş yükü de az işi yükü de çalışanlarda strese neden olmaktadır. İş görenlerin yetki ve görevleri işin gereğine uygun olduğunda optimal stres söz konusu olur ve denge kurulur (Çelik, 2010:253). Burada önemli olan husus, iş yükünün strese sebebiyet vermeyecek optimal düzeyde tutularak, can sıkıntısı, kayıtsızlık, endişe ve strese sebep olmasının önüne geçilmesidir (Özkalp ve Kirel, 2018:383-384).



Şekil 2. 1: İş yükü, stres ve performans

Kaynak: Moorhead ve Griffin (1985:199); Akt: Özkalp ve Kirel (2018: 383)

İş görenlerin iş yükünü kaldırabilme durumu, fiziksel ve zihinsel güçlerine göre değişiklik göstermektedir. İş görenlerin kapasitelerinin üzerinde performans sergilemelerini beklemek onları strese sokmakta ve örgüt açısından da kötü sonuçlar doğmasına sebep olmaktadır. Örgütler, iş görenlerin günlük mesaipleri içinde bitirebileceği ve kaliteli çıktılar alabileceği sistemli bir çalışma düzeni kurmalı ve bunu yaparken iş göreni makineleştirmemeye önem vermelidir. Görev dağılımı yapılırken iş görenlerin sosyal yaşantısı unutulmamalı, günlük mesaipleri bittiğinde kendisine ve yakınlarına ayıracak fiziksel ve zihinsel güç kendisinde bırakılmalıdır, hedeflerine daha erken ulaşmak için yönetime çalışkan görünmek, maddi imkansızlıkları yüzünden veya çevresel baskılardan dolayı iş görenin kapasitesinden fazla iş yüklenmesi iş görenler ve örgütler için kötü sonuçlar doğurmaktadır (Paşa ve Kaymaz, 2011:32 – 33)

Çok çalışmak sanıldığı gibi her zaman insanı strese sürükleyen ve hatta ölüme götüren bir olgu değildir. Tarih uzun çalışma programlarını süresiz olarak devam ettiren bir çok kaşif, sanatçı ve politikacıya şahitlik etmiştir. Mühim olan yapılan işin zevk vermesi ve hayal kırıklıklarının oluşmamasıdır. Amerikalı kaşif Thomas Edison günde 18 saat çalışır ve işine lüzumsuz ara vermemek için laboratuarda uyurdu. Buna karşılık ‘ben hayatımda bir gün bile çalışmadım, hepsi eğlenceydi’ diyebilmiştir. Stres konusunda öncülerden olan Hans Selye sabah 4’te uyanıp akşam 6’ya kadar aralıksız çalışmış ve bunu elli sene sürdürmüştür. Bu durumla ilgiliyse ‘insanın normal fonksiyonlarını yerine getirebilmek için havaya, suya, yemeğe, arkadaşlıklara ve cinsel ilişkiye olduğu gibi çalışmaya da ihtiyacı vardır’ demiştir. Dünyanın en verimli çalışanları arasında gösterilen Pablo Casals, Winston Churchill, Albert Schweitzer, Toscanini, Pablo Picasso, Charles de Gaulle ve Conrad Adenauer, uzun yıllar yaşamışlardır. Kısacası bireyler monoton olmayan, zevk aldığı, içersinde yaratıcılık olan işleri yaparken uzun saatler çalışsalar bile stres altında olmamaktadırlar (Norfolk, 1989:71-72).

2.1.4.2.3. Vardiyalı çalışma

Vardiyalı çalışma sistemi, iş görenlerin çalışma süreleriyle ilgili stres yaratan bir başka nedendir. Bu çalışma sisteminde, çalışma 24 saate yayılmakta ve iş görenlerin çalışma saatleri düzenli periyotlarla değiştirilerek uygulanmaktadır (Camkurt, 2007: 90). Bu sistem, nöbetleşe çalışılan ve üretimin kesintiye uğramaması için uygulanan bir

yöntemdir. Üretimin sürekliliği için daha çok hizmet ve endüstri örgütleri tarafından vardiyalı çalışma tercih edilmektedir (Eroğlu, 2000:324-325).

Ross ve Altmaier (1994) çalışmalarında normal çalışma düzeninin 08:00-17:00 olduğunu ve bu saatlerin dışında yapılan çalışmaların örgütsel strese neden olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle Birinci Dünya Savaşı sonrasında örgütlerin üretim kapasitelerini arttırmalarıyla beraber gün 2 ya da 3 vardiyaya bölünmüştür. Çelik, petro kimya, kağıt gibi endüstrilerde ve ulaşım, posta, sağlık gibi hizmet sektörlerinde tüm gün aralıksız hizmet veriliyor olması vardiyalı sistemin örnekleridir. Sanayileşmiş ülkelerde toplam iş gücünün %20'sini vardiyalı sistemde çalışan iş görenlerin oluşturduğu tahmin edilmektedir (Ross ve Altmaier, 1994:43).

Vardiyalı çalışmanın dayattığı, iş görenlerin çalışma saatlerinin sürekli değişmesi durumu, belirli bir uyum süreci gerektirdiğinden iş görenler için stres yaratmaktadır. Şöyle ki, bu çalışma düzeni bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşantılarına ciddi anlamda zarar vermektedir. İnsan vücudunun biyolojik ritmine uygun olmadığı için bireylerde kronik yorgunluğa, uyku problemlerine, fizyolojik rahatsızlıklar yaşamasına ve stres yaşamalarına neden olmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006:36). Ayrıca bireyin ailesiyle olan ilişkilerinin zarar görmesine ve sosyal yaşantısında sorunlar yaşamasına neden olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2018:85). Yine yapılan başka araştırmalarda, bireyler düzenli bir şekilde uyku uyuduklarında ve günlük faaliyetlerini yapabildiklerinde güçlü bir sisteme sahip olurlar. Bu sebeptendir ki, gece vardiyası doğal olmayan bir davranıştır. Gece vardiyasında çalışan iş görenler kendilerini daha yalnız, sessiz ve güvensiz hisseder ve gündüz vardiyasında çalışan iş görenlere göre daha tedirgin ve korku içinde çalışır. Yaşadıkları bu gerilim ise iş kazası ihtimalini arttıracığından iş görende gerginliğe sebep olarak strese sokmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018: 384-385).

Anlaşılmaktadır ki, üretimin ve sürekliliğin aksamaması için vardiyalı çalışma düzeninin kullanıldığı örgütlerde çalışma saatlerinin sürekli değişmesi ve özellikle gece yapılan çalışmalar iş görenlerde strese sebep olmakta, iş kazalarını arttırmakta ve dolayısıyla işverene de bir takım maliyetleri olabilmektedir.

2.1.4.2.4 İşte tehlikeli durumlarla karşılaşma unsuru

İş görenlerin tehlikeli durumlarla karşılaşma ihtimali ya da işin tehlikeli bir iş olması iş yaşantısında strese neden olan unsurların başında gelmektedir. Bazı iş kollarında tehlike unsuru asgari seviyedeyken, bazı iş kollarında azami seviyededir. Madencilik, inşaat, havacılık, enerji ve nükleer santralleri gibi yerlerde çalışanların düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi tehditlerle karşı karşıya olmaları iş görenlerin sürekli bir gerilim ve korku yaşamalarına sebep olmaktadır. Bu korku ve gerilim altında ilgisini sürekli işine odaklayan, işten başka bir şey düşünemez hale gelen iş görenlerde strese neden olabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2018:385).

Tehlikeli ya da tehlike unsurunun varlığı söz konusu olan işlerde kuvvetli bir güvenlik mekanizmasının kurulması ve sistemin hatasız işletilmesi ile iş görenler kendilerini daha güvende hissedeceklerdir. Kendilerini güvende hisseden iş görenlerin de kaygıları azalacak ve stres düzeyleri düşecektir (Özüpek, 2019:83).

2.1.4.3. Örgütsel yönetim şeklinin sebep olduğu stres kaynakları

İş görenler bir örgütün parçası olduklarında özgürlüklerini ve bireyselliklerini bir kenara bırakmak durumunda kalmaktadırlar. Örgütün parçası olan bireyler örgütte yaşanan çekişmeler, sıkıyönetim, olumsuz ilişkiler, kararlara katılamama, baskı, bürokratik engeller, belirsiz amaç ve yöntemler, yetersiz aidiyet duygusu, iletişim kanallarının kapalı olması gibi bir takım yönetsel problemlerle mücadele etmek zorunda kalarak strese girmektedir (Erdoğan, 1996; 112).

2.1.4.3.1. Merkeziyetçi yapı

Örgütlerde kararlara katılım örgütün yapılanması ile ilgili bir durumdur. İş görenlerin işleriyle ilgili yönetime dahil olma ve kararlara katılım durumlarına göre iki tür örgüt söz konusudur. Bunlar: merkeziyetçi yapı ve merkezi olmayan yapıdır. Merkezi şekilde yönetilen örgütlerde yönetim yukardan aşağıya doğru (uzun) olup karar verme yetkisi üst kademelerdedir. Merkezi olmayan (yassı) örgütlerde ise iş görenin mevkisi ne olursa olsun işiyle ilgili daha fazla karar verme hakkına sahiptir (Ross ve Altmaier, 1994:48). Merkezi yapılar girişimciliği ve karar almayı yavaşlatmaktadır. Bu tür örgütsel yapılarda alınan kararlar rasyonel olmaktan uzaktır ve daha çok politiktir.

Yönetimi elinde tutan azınlık, sayıca fazla olan iş görenleri kısıtlayarak strese girmelerine neden olmaktadır (Akat vd., 1999:348).

Birçok örgütte, örgütsel iklimin daha bürokratik ve resmi olduğu merkeziyetçi bir yapı vardır. Bu katı ortam iş görenlerde önemli bir stres kaynağıdır. Merkeziyetçiliğin daha az olduğu, kararlara katılmayı destekleyen, dikey iletişime müsaade eden bir örgütsel yapının oluşturulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olabilir. Yöneticiler örgütün işleyişi planlanırken merkeziyetçi yapıdan uzak, kararlara katılımı destekleyen, ortak karar almayı özendiren bir şekilde formüle ederlerse örgütsel stresi önemli ölçüde azaltacaklardır (Güçlü, 2001:103).

Kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılım sağlayan iş görenlerin alınan kararları benimsemeleri ve desteklemeleri sağlanmış olmaktadır. Çünkü, karar alma sürecine dahil olan iş görenler, sorunlar karşısında alınan kararların iç yüzünü daha iyi ve ayrıntılı olarak bildiklerinden alınan kararların niteliği de iş görenler açısından artmış olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1987:100).

Kararlara katılımın desteklendiği örgütlerde, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerinde iş görenlerin yetenek ve deneyimlerinden faydalanılmaktadır. Yine bu sayede, iş görenlere çözüm konusunda tercih etme hakkı tanınmaktadır. Bu sebeple, iş görenlerin verimliliklerinde artış, işten ayrılmalarda ve örgüt içi çatışmalarda azalma sağlanmış olmaktadır (Pehlivan, 1995:31). Yine kararlara katılımı destekleyen örgütlerde iş görenlerin gerginliklerinin azaldığı, işle ve örgütle ilgili tehditleri görmezden geldikleri, öz güven duygularının yükseldiği ve örgüte karşı yabancılaşma durumunun azaldığı belirlenmiştir. İş görenler açısından kararlara katılımın bir başka önemli sonucu ise, örgütün verimliliği için sahip oldukları becerilerini kullanma isteğindeki artıştır. Kararlara katılan iş görenler, örgütteki diğer çalışanlarla ve yöneticilerle olan ilişkilerini ve iletişimlerini de üst seviyede tutar. Kararlara katılan iş görenlerin kendilerini geliştirmeye çalıştıkları ve örgütsel sadakatlerinin arttığı görülmektedir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:279).

2.1.4.3.2. Hiyerarşik yapılanma ve bürokratik sorunlar

İş görenler için örgütte yaşanan engeller önemli bir stres kaynağıdır. Çok fazla evrak işinin olması, asli işlerin neticelendirilmesinde zaman kaybına neden olmaktadır. İş görenler sorumlu oldukları işin gerektirdiği kadar yetkiye sahip olmak istemektedirler. İş görene sorumluluğu ile denk yetkinin verilmemesi, iş görenin anlık karar alma sürecini kesintiye uğratmakta ve bürokrasiye takılarak kararın gecikmeli olarak

alınmasına sebep olmaktadır. İş görenin karşılaştığı bu tarz bürokratik engeller, iş görenin işine karşı ilgi ve sevgisi azaltırken, hırçınlaşmasına ve stres yaşamasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2002:96).

Örgütlerde iş görenler ile yönetim arasındaki iletişimin nasıl olduğu örgütün verimliliği üzerinde doğrudan etkilidir. Hiyerarşik düzenin dikte ettiği tek taraflı sistemde, astların fikir ve görüşleri üstler tarafından önemsenmez. Emir komuta zincirinin aktif olduğu hiyerarşik düzen, bu yüzden iş görenler için önemli bir stres kaynağıdır. Hiyerarşik düzenin hakim olduğu örgütsel yapılarda, iş görenin verimini artırmak için, çalışanlar arasındaki problemlerin çözülmesi, bağların kuvvetlendirilmesi, iş görenlerin fikir ve görüşlerinin alınarak değerlendirilmesi, iletişimin güçlendirilerek motivasyonun sağlanması yönetimdekilerin revize etmesi gereken önemli konulardandır (Solmaz, 2004:108 – 109)

İş görenlerin kendilerini birden fazla yöneticiye kanıtlamak zorunda olması ya da yöneticilerinden daha deneyimli ve bilgili olduğu hiyerarşik düzene sahip iş ortamlarında, bu iş görenler stres yaşamaktadır. Sorumluluk sahibi, çalışmak için emir beklemeyen, işinin gereklerini kendiliğinden yerine getiren iş görenler bağımsız çalışmayı istemekte ve bu noktada örgüt yönetimi ile ters düşmektedir. Tam tersi başka bir durum ise, emir almadan hiçbir iş yapmayan, itaat eden, kural ve kaidelerin dışına çıkmayan iş görenlerde de görülmektedir. Bu iş görenler, yönetim tarafından serbest bırakıldıklarında şaşkınlık yaşayarak, yönetimin bu tavrından şüphe duymaktadırlar. İşleri ile karşılaştıkları sorunlarda ne yapacaklarını bilememekte, yönetimin ilgisiz davrandığını düşünerek stree girmektedirler. Ayrıca örgütlerde bazı iş görenlerin kayırılması ve diğer iş görenler tarafından bunun bariz bir şekilde farkediliyor olması iş görenler ve yönetim arasındaki ilişkilere zarar verecektir (Coşgun, 2006:16).

2.1.4.3.3. Yetki ile ilgili sorunlar

Örgütlerde yönetimin sahip oldukları yetkiyi devretme konusunda bencil davranmaları, sorumluluk verdikleri iş görenlere yetersiz yetki vermeleri, işlerin bürokrasiye takılmasına ve iş görenlerin stres yaşamalarına neden olmaktadır. Yetki devrinde bulunmayan yöneticiler de işlerin birikmesi ve her işe yetişememekten dolayı stres yaşamaktadırlar.

Örgütlerin iş görenlerine sorumlulukları oranında yetki vermesi örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için önemli bir adımdır. İş görenlerin sorumluluğuna fazla iş verilmesine rağmen tanımlanan sınırlı yetkiler, iş görenin sürekli üstüne başvurmasına

neden olmaktadır. Örgütlerdeki yönetici tabakası, iş görenlere geniş sorumluluklar vermek isterken, yetkilerini devretme konusunda bencil davranmakta ve karar verme gücünü ellerinde tutmak istemektedirler. Yöneticilerin bu tutumu işleri yavaşlatmakta, iş görenin çalışma esnekliğini engellemekte, konu ile ilgili kesin karar veremeyen iş gören kendini stres altında hissetmektedir. Bürokrasiyi artıran yetki yetersizliği hem işgücü ve zaman kaybına sebep olurken, hem de maliyetleri arttırmaktadır (Sabuncuoğlu, 2002:21 - 25).

Yetki, gücü ve sorumluluğu beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla yöneticiler hem gücünü paylaşmak hem de astlarının yapabilecekleri hataların sorumluluklarını üstlenmek istemezler. Yetki devrinde bulunmayan yöneticiler de aslında sıkıcı ve yoğun işler, evraklar ve dosyalar içinde boğulmakta, yapılması gereken birçok işte yetersiz kalmakta, sonunda da stres altında ezilmektedir. Bu durumdan kurtulmak için yöneticilerin, iş görenlere becerileri ölçüsünde yetkilerini dağıtması örgütsel stresi azaltmak için bir yöntem olabilmektedir (Tekin, 2010:87-88).

İş görenlerin yetkilendirme ile ilgili yaşadıkları tek sorun yetki devri değildir. Yetki devrinin nasıl yapıldığı da iş görenler arasında stres oluşturan bir konudur. Yönetim, iş görenlerin sorumlulukları ve yetkilendirme ölçütlerini düzenlerken adil davranmalıdır. İş görenler arasında adil olmayan, ikilik oluşturabilecek yetki devri çalışma ortamının gerginliği artıracak ve iş görenler işle ilgilenmek yerine birbirlerine güç gösterisinde bulunacaklardır. Sınırları net bir şekilde çizilmemiş sorumluluk ve yetki durumu, iş göreni iş yoğunluğuna maruz bırakarak stres yaşamasına neden olacaktır. Dolayısıyla da yaptığı işten doyum sağlayamayan iş gören, örgüt için verimsiz olacaktır (Tekin, 2010:53).

2.1.4.4.Örgütsel politikaların sebep olduğu stres kaynakları

Örgüt tarafından izlenen politikalar iş görenlerinin işte stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Adaletsiz performans değerlendirmesi, ücret eşitsizlikleri, rollerin belirsizliği, kariyerle ilgili belirsizlikler, gerçekçi olmayan iş tanımları, çelişkili yöntemler, sık sık yer değiştirmeler gibi örgütsel politikalar kişide stres yaratmaktadır (Aydın, 2004:56).

2.1.4.4.1. Adil ücret politikasının olmayışı

Örgütler için ücret maliyetleri arttıran bir unsur iken, iş görenleri motive eden, verimliliği doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan biridir. İş görenlere verilen ücretin yetersiz olması, iş görenlerin ekonomik sorumluluklarını yerine getirememesine dolayısıyla bedensel ve zihinsel sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Eğer ücretlendirme işveren tarafından teşvik edici bir unsur olarak ele alınırsa hem iş gören devir hızında düşüş yaşanacak hem de verimlilikte artış olacaktır (Çetin vd., 2014:174).

İş görenlerin ücretle ilgili beklentileri iki boyutta incelenebilir. Bunlar gelir elde etme ve emeğinin karşılığını alma şeklindedir (Eroğlu, 2000:26). Gelir elde etme amacı iş görenlerin yaptıkları işlerde daha yaratıcı, sürekli ve tutarlı olmaya yönlendirirken aynı zamanda emeğinin karşılığı ve hak ettiği ödülü temsil etmektedir (Pehlivan, 2008:44).

İş görenler çalışmalarının karşılığında eğer yeterli ücreti alamıyorsa bu farkı fazla mesai yaparak ya da ek işte çalışarak tamamlamaya çalışırlar. Bu durum ise iş görende stres yaratacak, sosyal hayatını ve ailesini de etkileyecektir (Baltaş ve Baltaş, 2018:79). Yetersiz ücret, iş görenlerin enflasyon karşısında satın alma güçlerini kaybetmelerine, ekonomik sorumluluklarını yerine getirememelerine sebep olmaktadır. Bu yüzden, iş görenler ek iş aramaya, geceleri çalışmaya, fazla mesai yapmaya mecbur kalmaktadırlar. Daha fazla çalışmak zorunda kalan bireylerin zorlanmaları, yorgunluklarını atamamaları, sağlıklarının bozulması çok fazla çalışmanın sebep olduğu baskı ve gerilimlerin sonuçlarıdır (Eren, 2000:228).

Ücretlendirmeye ilgili iş görenlerin stres yaşadığı bir diğer önemli husus ise ücret eşitsizliğidir. Aynı işe, aynı statüye rağmen iş görenler açısından adalet duygusuna karşı hayal kırıklığı yaşamalarına ve bu yüzden stres yaşamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle örgütlerin en önemli işlerinden birisi de ‘adil bir ücret sistemi’ oluşturulması olmalıdır (Örnek ve Aydın, 2006:187).

Örgütlerde adil bir ücret sistemi kurulabilmesi için şu üç temel ilkeye dikkat edilmesi gerekmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:114):

- ❖ Yapılan işe göre ücret
- ❖ Eşit işe eşit ücret
- ❖ Piyasayla ve standartlarıyla karşılaştırılabilir olmalıdır.

2.1.4.4.2. Adil yapılmayan performans değerlendirmeleri

İş görenler örgüt tarafından iki tür değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bunlar, iş görenin performansının değerlendirilmesi ve yeterliliğinin değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmesi, iş görenin görevini yerine getirip getiremediği konusyla ilgiliyken, yeterlilik değerlendirmesi ise iş görenin zekası, yetenekleri, ilgileri ve kişiliğinin değerlendirilmesidir (Pehlivan, 1995:32).

Yapılan performans değerlendirmelerinin kriterleri, iş görenin iş hakkındaki bilgisini, girişimcilik ruhunu, iş yapabilme kapasitesini, grup çalışmasına/iş birliğine yatkınlığını, gerektiği durumlarda karar verebilme yeteneğini, sorumluluk duygusunu ve iş kalitesini ölçebilecek şekilde olmalıdır (Geylan vd., 2013:114).

Yapılan değerlendirmelerde ölçütler belirgin değilse, bu durum iş gören için stres yaratacaktır. Çünkü iş görenin örgütteki geleceği ve kariyeri yöneticisinin yapacağı bu değerlendirmeye bağlı ise, bu değerlendirmenin ölçütleri belirgin değil ise ve adil bir değerlendirme yapılmadığına dair izlenim var ise iş görenler önemli düzeyde stres yaşayacaktır (Pehlivan, 1995:32).

Örgütlerde iş gören değerlendirmesi çeşitli amaçlarla yapılmaktadır (Şener, 2001:111):

- İş görenlerin ücret ve maaş ayarlamaları,
- Terfiler,
- İşten çıkarılmalar,
- Örgüt içinde bir işten diğer bir işe aktarılmalar,
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İş gören alımının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- İş gücü planlaması,
- İşletme içi örgüt arzının belirlenmesi.

İş görenlerin değerlendirmeye tabi tutulması, onlar için ücret, işten çıkarılma gibi pek çok hayati öneme sahip durumu belirleyeceği için adaletli yapılması çok önemli bir konudur. Performans değerlemesi esnasında sergilenen taraflı ve adaletsiz bir tutum iş görenin gerginlik yaşamasına ve stresin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Aydın, 2004:56).

2.1.4.4.3. Rolle ilgili sorunlar

Etkin ve başarılı bir yönetimden söz edebilmek, geleceğe güvenle bakmak ve başarılı olmak isteyen tüm örgütlerin sahip oldukları yapılanmalarını, teknolojilerini, stratejilerini ve insan kaynaklarını hızla değişen yeni koşullara uyarlamaları kaçınılmazdır. Dolayısıyla yöneticilerin bu sürece ayak uydurabilecek yönetsel rollere sahip olmaları gerektiği gibi bu rollerinin de bilincinde olmaları gerekmektedir. Rolünü gerektiği gibi yerine getiremeyen ya da görev tanımındaki uygulamaları tam anlamıyla gerçekleştiremeyen yöneticilerin örgütlerine zarar vermesi kaçınılmazdır (Gökçe ve Şahin, 2003:134).

Yöneticiler örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek ve diğer özelliklerini koruyabilmek için iş görenlerin rollerini farklılaştırırlar. İş görenlerin yapması gereken görevlere, örgüt tarafından o iş görene verilen role '*beklenen rol*' denilmektedir. Mesela bir yöneticinin astlarından beklediği davranış beklenen role bir örnektir. Diğer taraftan her iş gören örgütün kendisinden nasıl bir davranış beklediği hakkında bir algıya sahiptir. Bu role '*algılanan rol*' denilmektedir. İş görenin sergilediği davranış ise '*gerçekten oynanan rol*' dür. Bu üç tür rol arasında önemli farklılıklar yoksa iş gören herhangi bir rol çatışmasına düşmeden, kendinden beklenen rolü oynayacaktır. Ancak bazı dönemlerde, rol belirsizliği, beklenen, algılanan veya gerçekten oynanan rollerin farklılığı nedeniyle iş görenler rol çatışması yaşayabilmektedir (Koçel, 2007: 474).

Örgütlerde rol baskısı kendini rol çatışması ve rol belirsizliği şeklinde göstermektedir. Rol çatışması, özellikle ara kademelerde çalışanların sorunudur. Bu tarz görevlerde genellikle iş görene verilen sorumluluklar ile yetkisi denk değildir. Ara kademedeki iş gören çok sınırlı yetkileriyle altından kalkılması güç sorumlulukları yerine getirmeye çalışır. Bunu yapmaya çalışırken de gerginlikler ve sürtüşmeler yaşamaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2018:89).

Örgütte, bireye verilen aşırı iş yükü ve görevlerin tutarsızlığı, bireyin baskı altına girmesine ve rol çatışmasına zemin hazırlayacaktır. Organizasyon içerisinde çalışan her birey, görevinin ne olduğunu bilmek ister. Ancak görevinin ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmeyen birey, örgütte iç çatışmaların çıkmasına yol açacak, bu da örgüt iklimini bozarak strese neden olacaktır (Durna, 2004:193).

Artan (1986:77-78)'e göre ise rol çatışması 4'e ayrılmaktadır:

- Aynı süre zarfı içerisinde iki farklı işin iş görenden yapılmasının beklendiği

- Matriks yapıdaki örgütlerde 2 farklı üst tarafından verilen görevlerin yerine getirilmesinin beklendiği
- İş görenin iki farklı rol üstlendiği
- Örgütün iş görenden kendi değer yargılarıyla çatışan görevleri gerçekleştirmesinin beklendiği durumlardır.

Rol çatışmaları şu durumlarda ortaya çıkar (Eroğlu, 1996:86-87):

- İş görenin birbirine zıt iki statüde görev alması dolayısıyla hangi işe öncelik vereceği konusunda çelişkiye düşmesi
- İş görenin yetenek ve özellikleri ile rolünün uyumsuzluğu,
- İş görenin rolünü sevmemesi ya da içselleştirmemesi,
- Statüsü değişen işgörenin, rollerinin de aynı zamanda değişmemesi,
- Ast- üst çatışması.

Örgütlerde yaşanan rol çatışmalarının iş görenler üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu olumsuzluklar şu şekildedir (Steers, 1994:555-558):

- İçsel çatışmalar artar,
- İş tatmini azalır,
- Örgüte duyulan güven azalır,
- Gerilim artar.

Kısacası, rol çatışması, iş görenin rolünü gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği, hangi rolünü gerçekleştireceği, rolünü benimseyip benimsemeyeceği, yetenekleri ve yetkileri ile o role yeterli gelip gelmediğiyle ilgilidir. Örgütlerde rol çatışması yaşanmaması için de roller açık, net, anlaşılır ve yeteneklerle uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde örgüte maliyetleri kaçınılmazdır.

Bir diğer rol baskısı, rol belirsizliği ise iş görenin yaptığı işin hangi amaca hizmet ettiğini, bütün içinde ne anlam taşıdığını bilmemesidir. İş görenin sorumluluklarının ve iş görenden beklenilenin ne olduğu bildirilmemiş olması iş göreni gerginliğe, isteksizliğe ve çelişkiye düşürmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2018:89-90).

Rollerin belirgin olmaması, iş görenlerin işleriyle ilgili yükümlülükleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması ve verilen görev ve beklentileri anlamaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Her birey stresten farklı şekilde etkilenebilmekte ve her birey stresi farklı şekilde algılayabilmektedir. Bu durum dikkate alındığında bazı iş görenler bu durumu geçmiş tecrübeleri ve bilgilerine dayanarak daha kolay aşmakta, bazı iş

görenler ise bu durumdan çok rahatsız olarak stres baskısını fazlaca hissetmektedirler. İş gören için rol belirsizliğinin uzun süre devam etmesi, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına bile neden olabilmektedir (Balaban, 1998:4).

Rol belirsizliğini özetlemek gerekirse (Şimşek, 2002:317):

- İş görenin örgüt tarafından, tam olarak ne yapmasını istediğini anlayamamış olması,
- İş gören ne yapması gerektiğini anlamış ama bunu nasıl gerçekleştireceği hakkında gerekli bilgi ve fikre sahip olmaması,
- Tüm bunların aksine iş gören kendisinden ne beklendiğini ve buna nasıl ulaşacağını bilmesine rağmen, gerçekleştireceği görevin ya da rolün sonuçlarını tahminde bulunamıyorsa rol belirsizliği ile karşı karşıya demektir.

Rolle ilgili yaşanan sıkıntılar yönetim açısından insan kaynağının verimli kullanılmamış olduğunu gösterir. İş görenler ise rolle ilgili yaşadıkları sorunlardan dolayı işe yaramama duygusu, tatminsizlik, fiziksel zorlanma yaşayarak strese girebilmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003:146).

2.1.4.4. Kariyere Bağlı Sorunlar

İş görenlerde kariyere bağlı strese neden olan sorunlar sadece terfi ile ilgili değildir. Terfi için adaletli bir değerlendirmenin olmaması, örgütün kariyer gelişimini destekleyici yapıda olmaması, iş görenlerin kariyer düzleşmesi yaşaması, işlerini yeni ve donanımlı genç iş görenlere işini kaptırma korkusu, aşırı ilerleme gibi kariyerle ilgili birçok gerekçe strese neden olabilmektedir.

İş görenler işlerinde ilerlemek ve daha iyi konumlara gelebilmek için daha çok çaba gösterirler ve çalışırlar. Bu durum ise bireylerin kendileri baskı altında ve örgütsel stresin yıkıcı etkisini üzerlerinde hissetmelerine neden olur. İş görenlerin yükselebilmesini onun çalışmaları ve azmi gösterecektir. Başarılı çalışmalar yürüten iş görenler terfi alarak yükselirken, başarısız olanlar ise görevden alınacaklarından bu bireyler kendilerini baskı altında hissederek az ya da çok strese girecek ve çeşitli hastalıklara yakalanabilecektir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:275).

Terfi etme, iş gören açısından bir ödül gibi algılansa da aslında statüsünde yaşadığı değişimden kaynaklı yeni beceriler edinmesini, farklı çalışma arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmasını ve daha büyük sorumluluklar altına girmesini de gerektirmektedir. Bu yeni duruma alışma uyum sorunları yaratabilmekte ve bu da strese

neden olabilmektedir. Neticede hem terfi etme hem de edememe iş görenlerde strese neden olabilmektedir (Güney, 2012:412).

İş görenlerin kariyer gelişimiyle ilgili yaşadıkları sorunlar sadece hak ettikleri ilerlemeyle ilgili değildir. Yeterli düzeyde ilerleyen iş gören de rekabet ve pozisyonunu koruma gerginliği yaşayarak strese girmektedir. Hatta aşırı yükselen iş görenlerin tedirginliği artarak yoğun stres altına girebilmektedir (Kozak, 1999:50).

İş görenlerin çalışma hayatına ilk başladıkları zaman sahip oldukları heyecanları ve istekleri zaman içinde azalmaktadır. Çalıştığı kurumun kendisine çok uygun olmadığını ve hedeflerinin farklı olduğunu düşünerek karamsarlığa kapılmakta ve yeni arayışlar içersine girebilmektedir. İş gören çalıştığı kurumda kariyer gelişimi ile ilgili önünde birtakım engellerin olacağını ve işinde ilerleyemeyeceğini öngörüyorsa, bu durum birey üzerinde stres yaratır. Bu durum, iş görenin işten soğumasına, işe karşı isteksiz olmasına, bıkkınlığa ve de motivasyonun azalmasına neden olacaktır (Gümüştekin ve Gültekin, 2009:153-154).

Kariyerinin orta ve ileri aşamasındaki iş görenler için, teknolojinin iş hayatına egemen olması ve yükselme olanaklarının azalması ile yeni ve çağdaş bilgilerle kendilerini geliştirmiş genç iş görenlerin kendilerini ön plana çıkarabilmek için sergiledikleri davranış ve çalışma şekilleri, bu bireylerin hem denkleriyle hem de astları durumundaki genç iş görenlerle mücadele etmek durumunda bırakmaktadır. İçinde bulunulan bu durum, iş görende devamlı bir stres ve yenilgi korkusu ile mücadele etmek zorunda kalmasına neden olmaktadır (Tutar, 2000:50).

Kariyer gelişimi ile ilgili örgütsel stres kaynaklarından bir diğeri ise kariyer düzleşmesidir. Kariyer platosu veya düzleşmesi diye de adlandırılmaktadır. Artık bireyin kariyer gelişiminde daha üst düzey görevlere yükselme olanaklarının azaldığı, bireyin kariyerle ilgili iddiasını kaybettiği ve orta yaştan sonra ödül ve ilerleme imkânının azaldığı ya da olmadığı düzeyde karşılaşılan ve hemen hemen her iş görenin karşılaşılabileceği bir problemdir. İş görenlerin belirli bir yaştan sonra hem yetenek ve bilgisinde görülen azalma, hem teknolojik gelişmelere adaptasyonu ile ilgili sorunlar, iş gören üzerinde işten çıkarılma duygusunu arttırırken, verimliliğini ve motivasyonu düşürmektedir. Bu durumu olumlu hale getirmek üst yönetimin alacağı tedbirler ve düzenleyeceği çeşitli eğitim faaliyetleri ile iş görenlerin kariyer platosuna girme süresini uzatılabilir. Onlara destek olunarak, emekli olmayı düşünen ya da işten ayrılma planı yapan iş görenlerin tecrübesinden daha fazla yararlanmak adına örgütte tutulabilir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009:154).

Kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları arasında performans değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu, tarafsızlığın ve terfi olanaklarının olmayışı, ücret tatminsizliği gibi gerekçeler sayılabilir. Yetersiz ve hızlı terfi, iş güvensizliği, terfi olanaklarında nesnel davranılmadığı düşüncesi, hırs ve başarı arzusunun engellenmesi kendini başarıya odaklamış bireyler açısından stres kaynaklarıdır (Tengilimoğlu ve Okutan, 2002:7).

Adil değerlendirmenin olmadığı düşünülen terfiler de örgütte stres yaratır. Bu tarz durumlarda hem yöneticilere hem de terfi alanlara bakış değişebilmekte ve örgüt ikliminde bozulmalar yaşanabilmektedir (Kulaksız, 2016:31). Bu yüzden örgüt içersinde iş görenlerin liyakat ve performansa dayalı terfi imkanlarının olması, uygun bir işe atanması ve tatmin eden ücretlendirmelerin yapılması stres yönetimi açısından oldukça önemlidir (Ertekin, 1993:3-4).

2.1.4.5. Bireylerarası ilişkilerin sebep olduğu stres kaynakları

İş yerinde birçok insanın bir arada ve uzun süreli çalışıyor olması dolayısıyla aralarında yaşanan gerilimler strese neden olabilmektedir. Bireylerin astları ve üstleri ile, eş düzeydeki çalışma arkadaşlarıyla, müşterilerle yaşadıkları problemler veya olumsuz ilişkiler bunun kaynağını oluşturmaktadır. Bireyin özel hayatında meydana gelen önemli değişiklikler, eşlerin ölümü, hastalık ve boşanma gibi, dolaylı olarak bireylerde strese neden olmakta ve işlerine de yansımaktadır.

Örgüt sağlığının anahtarı örgüt üyelerinin iyi ilişkileridir. Üstlerle olan ilişkiler, astlarla olan ilişkiler, aynı kademede çalışılan iş görenlerle olan ilişkiler ve müşterilerle olan ilişkiler de örgütlerde yaşanan stresi anlamaya katkıda bulunmaktadır. Özellikle üstlerle olan ilişkiler örgütsel strese neden olan ilişkiler sıralamasında ilk sırada yer almaktadır. Bunun nedenleri ise, iş görenin kendini yöneticisinden daha iyi düzeyde görmesi veya yöneticinin otokratik yapıda olmasıdır. Aynı kademedeki çalışma arkadaşların kaba ve sert kişiliklerinin olması ve destekleyici bir iletişimin bulunmaması da strese neden olmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006:39).

2.1.5. Örgütsel Stresin Sonuçları

Stresin örgütsel sonuçları çok çeşitli olmak olmakla beraber bu sonuçlar ortak bir noktaya sahiptir: para maliyeti. Bunun sebebi olarak ise, çalışanların performanslarının düşmesi, iş kazalarında artış, çalışma sürelerinde azalma, ciro kaybı ve sabotaj faaliyetleri gösterilebilir. Stresin organizasyona ve bireye maliyetlerini gösteren birkaç örnek şöyle sıralanabilir (Ivancevich vd., 2013:246):

- ❖ Amerikan Tabipler Birliği, stresin insanlarda meydana gelen hastalıkların %80 ile %85 arasında etkisi olduğunu, stresin en azından bireylerin sağlığını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.
- ❖ Stresli bireylerin, düzensiz beslendikleri, daha fazla sigara içtikleri, alkol ve uyuşturucu bağımlısı oldukları, iş arkadaşlarıyla daha sık sorunlar yaşadıkları, aile sorunlarının arttığı gözlemlenmiştir.
- ❖ Kanada’da stres ile ilgili maliyetlerin 16 milyar dolar olduğu tahmin edilirken, bu rakam İngiltere’de yılda 7,3 milyar dolar olarak rapor edilmektedir.
- ❖ İşçi devir hızının %40’ının sebebi stres olarak gösteriliyor.

Örgütsel stresin neden olduğu başlıca sonuçları; işe yabancılaşma, iş kazaları, performans düşüklüğü, iş devamsızlığı, ekonomik maliyetler ve iş gören devri olarak sıralamak mümkündür (Altan, 2018:148).

Stresin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri Tablo 1.1.'de toplu olarak gösterilmiştir (Yılmaz ve Ekici, 2003: 8):

Tablo 2. 1: *Stresin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri*

• Olumsuz örgüt iklimi • İş tatminsizliği • İş gücü devrinde artış • İşe devamsızlıklarda artış • Sağlık harcamalarında artış • İş görenlerin şikâyet ve taleplerinde artış • Müşterilerden gelen şikâyetlerde artış • İş kazalarında artış	• Güvensiz ve gergin iş ilişkileri • Örgütsel iletişimde zayıflama • Mola sürelerinde artış • Örgütsel imajın zayıflaması • Örgütsel bağlılığın azalması • Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş • Bölümler arası iş birliğinin zayıflaması
---	--

Kaynak: Yılmaz ve Ekici (2003:8).

2.1.5.1. İşe yabancılaşma

Yabancılaşma, bireyin zamanla içinde bulunduğu ortam veya durumdan kendisini soyutlaması iken; işe yabancılaşma bireyin örgüte, örgüt kültürüne veya örgütün koşullarına karşı uyumsuzluk göstermesidir (Demirel, 2009:124). Yabancılaşma, “özellikle sanayi toplumlarında ve ikincil grup ilişkilerinde görülen, bireyin kendisini çevresindeki toplumdan soyut olarak düşünmesi durumudur.” Yabancılaşma, bireyin kendisini “güçsüz, yönelimsiz, anlamsız, kişiliksiz, yalnız hissettiği” zaman ortaya çıkar (Güney, 2004:259). İşe yabancılaşma, bir kimsenin çalışma yaşamından kendisini ne denli kopardığını gösterir (Hirschfeld ve Feild, 2000: 790).

Yabancılaşma yaşayan bireyler; iş yerine olan duygusal bağlılıkları zayıflar, kararlara katılımları azalır, işe ve çevresindekilere karşı düşmanlık beslerler (Nicol ve Rounding, 2013:295). Halbuki katılımlı yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde, psikolojik açıdan gerginlik, işle ilgili algılanan tehdit düzeyi ve işe karşı yabancılaşma azalır (Erdal, 2009:108).

Yabancılaşma neticesinde bireyler; üretilen ürünlerin ve verilen hizmetlerin kalitesiyle ilgilenmemeye başlarlar, iş yaşamlarındaki olumsuz yönle odaklanırlar. İşe yabancılaşma neticesinde bireyler, yaptıkları işten ve hayatlarından zevk alamamakla birlikte tatmin de olmazlar. Bireylerin performanslarındaki düşüş, işletmeye olan sadakatte azalma, işten soğuma ve işten kaçma gibi durumlar sergilemesi neticesinde

işletmeler; personellerini değiştirmek zorunda kalma, iş gücü kaybına uğrama, işletmenin olumlu havasında dağılma gibi problemlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Taştan vd., 2014:124).

Yine örgütün boyutu da, işe yabancılaşmayı etkileyen faktörlerden biridir. Büyüklüğü nedeniyle bürokratik işlerin yoğunlaştığı örgütlerde iş görenlerin kontrol alanı daralmakta, bağımsızlıkları engellenmekte, bireyin örgüte yabancılaşması söz konusu olmakta ve stres düzeyleri artmaktadır (Erdal, 2009:50). Örgütün boyutu gibi örgütte kullanılan teknoloji düzeyinin optimal seviyede tutulmaması da bir başka stres kaynağıdır. Bazı örgütlerde kullanılan teknoloji düzeyinin yüksek olması iş görenlerde işe yabancılaşma eğilimi ortaya çıkararak, stres unsurunu beraberinde getirmektedir (Erdal, 2009:62).

2.1.5.2. İş kazaları

İş kazası, “iş görenin, iş yerinde çalıştığı sırada ya da yaptığı işten ötürü meydana gelen kaza” olarak ifade edilebilir (Güney, 2004:126). İş kazaları sebepleri hakkında birçok çalışma yapılmakla birlikte bu çalışmalar sonucunda iş kazalarının birden çok sebeple ortaya çıktığı görülmüştür. İş kazalarının çoğunlukla, “ülkelerin sanayileşme biçiminden, işletme şekillerinden, istatistik ve araştırmaların yetersizliğinden, denetim eksikliğinden, çalışanların nitelik eksikliğinden ve iş güvenliği bilincinin oluşmamasından” kaynaklandığı saptanmıştır (Camkurt, 2007:80).

İş kazaları genel itibariyle çevresel (ıslak ve kaygan zemin, gürültü, aydınlatma, sıcaklık, havalandırma) etkenler, psikolojik ve kişisel etkenler, teknik aksaklıklar ve mekanik etkenler nedeniyle gerçekleşmektedir. Psikolojik ve kişisel etkenler neticesinde meydana gelen kazalarda ana faktör örgütsel stres olmakta ve bu stres bireylerde hata yapma oranını artırmaktadır (Altan, 2018:150).

İş kazaları, yapılan işin tehlikeli olmasından da kaynaklanabilir. Yapılan işin yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta hayatını kaybetme ihtimalinin bulunması örgüt çalışanları üzerinde “gerilim” ve “tedirginliğe” yol açmaktadır. Tehlikeli işlerde çalışan bireyler tüm dikkatlerini işlerine verdikleri için kendilerini aşırı derecede yorgun ve halsiz hissetmektedirler (Yılmaz ve Ekici, 2006:36). İş görenlerin tehlikeli durumlarla karşılaşma ihtimali veya işin tehlikeli bir iş olması iş yaşantısında strese neden unsurların başında gelir. Çünkü iş gören bu korku ve gerilim altında ilgisini

sürekli işine odaklar, işten başka bir şey düşünemez hale gelir ve strese girer (Özkalp ve Kirel, 2018:385).

İş kazası neticesinde, firmalarda; çalışma gücü kaybı, zaman kaybı, işin durması, zaman ve para kaybı, makine ve malzemelerde zarar oluşması durumunda üretimde aksaklık, sigorta prim masraflarında artış, firmanın ad olarak lekelenmesi, medya ve yerel makamlarca baskıların artması, üretim payı ve pazar payı üzerinde daralma oluşmaktadır (Yeğin, 2015:17). Ülkemizde 2020 yılı verilerine göz gezdirildiğinde 384.262 sigortalı iş görenin iş kazası geçirdiği, 1236 sigortalı iş görenin ise iş kazası nedeniyle öldüğü görülmektedir. İlk sırada inşaat sektörü gelirken onu kara taşımacılığı ve boru taşımacılığı ve madencilik takip etmiştir (SGK, 2021).

2.1.5.3.Performans düşüklüğü

Bireylerin yaşadıkları stres sonucunda, verimliliklerinde ve performanslarında görülen düşüş, ekonomik olarak olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Stresin bireyler tarafından üst düzeyde yaşanması, bireylerin fiziksel ve zihinsel sinir sistemlerini sekteye uğratmaktadır. Bu durum neticesinde; hasta çalışanların artması, iş kazalarındaki artışlar, iş gücü kayıpları, sağlık gideri masraflarının artması, kalifiye eleman kayıpları ve ödenen tazminatlar işletmelere ciddi maliyetler yüklemektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002:22).

Örgütsel stres ile performans ilişkisini konu edinen pek çok çalışma bulunmaktadır. Örgütsel stres ile performans arasındaki ilişki genel itibariyle dört model ile açıklanmaktadır. Buna göre, örgütsel stresin performansı olumlu etkilediği, örgütsel stresin performansı olumsuz etkilediği, hiç etkilemediği veya belirli orandaki stresin performansı olumlu etkilediği varsayılmaktadır (Altan, 2018:151).

Stres ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan varsayımları detaylandırmak gerekirse (Sullivan ve Bhagat, 1992:361-362);

İlk yaklaşıma göre, stres ile performans arasındaki ilişki tersine dönmüş U eğrisine benzetilir. Stres düşük düzeylerdeyken bireyler yüksek verimlilik sağlamak için yeterince uyarılmamaktadırlar. Stres seviyesi yüksek düzeylerdeyken ise; bireyler enerjilerini performanslarını artırmaktan çok, stres ile başa çıkmak için harcamaktadırlar. Normal stres seviyesinde ise performans yüksektir. Bireyler stres ile uğraşmaktan ziyade performanslarını yükseltmek için uğraşırlar.

İkinci yaklaşıma göre, stres ile performans arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Düşük stres düzeyinde, bireylerin rekabet hissine kapılmamaları onlarda performans artırma ihtiyacı hissettirmeyecektir. Ortalama stres düzeyinde, bireylerde rekabet hissi orta düzeyde olduğu için ortalama bir performans sergileyeceklerdir. Yüksek düzeyli strese ise, bireyler maksimum rekabet hissine kapıldıkları için maksimum performans sergileyeceklerdir. Bu yaklaşımda bazı kavramsal yetersizlikler bulunur. Özellikle bireysel farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan yönlerini dikkate almaması bu eksikliklerdendir. Başarıya istekli kişiler için rekabet koşulları bireylerin iyi performans göstermelerini sağlasa da önemli olan görevin “ulaşılabilir” olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz bulunan kişilerin, yüksek rekabet ortamı ve yoğun stres altında başarılı olmaları pek mümkün değildir.

Üçüncü yaklaşıma göre, stres ile performans arasında ters doğrusal bir ilişki vardır. Stres hem bireyler hem de örgütler için fonksiyonsuz görülür. Stresli kişiler, stresi yenmek için sabotaj veya boşa vakit geçirme gibi faaliyetlerde bulunurlar. Varsayımın problemlerinden birisi, stresin olası önemli sonuçlarını incelemedeki başarısızlığıdır. Stres tecrübesi, bireyleri önemli olaylar için hazırlıklı olmaya ve uygun tedbirleri almaya hazırlar.

Dördüncü yaklaşıma göre, Örgütsel stres ile performans arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Bu yaklaşım “psikolojik sözleşme” fikrine dayanır. Bireylere performansları neticesinde ücret ödendiği için bireyler performansla ilgilenen rasyonel varlıklar olarak görülür. Kişiler performanslarını artırmak için örgütsel stresi göz ardı ederler ve stresin üretkenliklerini engellemesine izin vermezler.

2.1.5.4. İşe devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışanın fiziksel olarak çalışma ortamında bulunmamasını ifade eder (Kristensen vd., 2006:1646). İşe devamsızlıkla ilgili yapılan çalışmalarda işe devamsızlığın genel olarak; mazeretli işe devamsızlık ve mazeretsiz işe devamsızlık olarak incelendiği görülmektedir. Mazeretsiz işe devamsızlık, iş görenlerin yöneticilerine herhangi bir sebep göstermeden işe gitmemelerini veya sebep gösterebilirler bile “kabul edilebilir” düzeyde bir mazeret durumunun olmaması neticesinde işe gitmeme durumudur. Mazeretli işe devamsızlık ise işletmenin kabul ettiği mazeretler veya durumlar neticesinde (örneğin sağlık sorunları, vefat, düğün vb. durumlar) çalışan bireylerin işe gitmemeleri durumunu ifade eder (Şahin, 2011:25).

İşe devamsızlık, fiziksel rahatsızlıklardan kaynaklı olabileceği gibi iş stresinin sonucu olarak da gerçekleşebilir. Yapılan çalışmalar, iş görenlerin işte stresle karşılaşmamak veya bu durumdan kaçmak için işe gelmedikleri düşüncesini desteklenmektedir. Yapılan araştırmalara göre, işe devamsızlık durumunun %40'ının işte yaşanan stresle ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş görenlerin işe devam etmemeleri örgütler için önemli ve kısıtlı bir kaynak olan iş gücünün ve zamanın etkin kullanılmamasına neden olmakta, iş gören ve işveren ilişkilerini sıkıntıya sokmakta, krizlere neden olmakta dolayısıyla verimin düşmesine neden olmaktadır. Bu durum örgütlerin rekabet güçlerini de zayıflatmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003:8–9).

İş görenler, bilgi ve kabiliyetlerini aşan durumlarda iş gören stres yaşamaya başlar. Stresten kaçınmaya çalışan iş gören, farklı yollara başvurur ve özellikle kendini işten geri çekerek stresten korumaya çalışır. Bu geri çekilme eylemi ise genellikle işe devamsızlık olarak kendini gösterir. İş stresi yaşayan bireyler ya hasta olduklarını ileri sürerek ya da izin talep ederek işe gitmemektedirler. İş görenler bu şekilde, stresle başa çıkmak için işe devamsızlığı bir mekanizma olarak kullanırlar ve işe geri dönebilmek için güç kazanmaya çalışırlar (Westman ve Etzion, 2001:596)

Stresin neden olduğu işe devamsızlık neticesinde, örgütlere birtakım maliyetler yüklenmektedir. Bunlar arasında; geçici personel çalıştırma, mevcut çalışan bireylere ek mesai ödenmesi, iş gücü kaybının önlenmesi için yeni personel alımı, düşük standartlarda üretim yapılması, şirketin marka değerinin zayıflaması, yeni personel için hizmet içi eğitim masrafları ve ücretli hastalık izni gibi durumlarda ödenen ücretler sayılabilir (Bacak ve Yiğit, 2010:36).

2.1.5.5. Ekonomik maliyetler

Strese maruz kalan bireyler, çalıştıkları işletmelerde düşük performans gösterirler. Ayrıca işletmeye yabancılaşarak, ilerleyen zamanlarda işletmeden ayrılırlar. Stresin işletmelere ekonomik maliyetleri: bireylerde görülen verimlilik düşüşü sonrasında nitelik ve nicelik olarak üretimin kalitesinde düşüş yaşanması, iş kazalarının artması neticesinde ödenen tazminatlar ve yeni eleman alımı için oluşan maliyetler, kalifiye eleman kaybı neticesinde oluşacak zararlar, yeni elemanın yetiştirilme maliyetleri olarak sıralanabilir (Emhan ve Çayır, 2010:104).

Stres neticesinde bireylerde görülen birtakım rahatsızlıklar: ülser ve kalın bağırsak rahatsızlıkları, kalp ve damar hastalıkları, deri ve alerji ilgili sorunlar, baş

ağrısı, boyun ağrısı, eklem ağrıları, sırt ağrıları ve bazı kanser türleri görülmesi neticesinde tedavileri için harcanan ücretler ekonomik maliyetler kategorisinde değerlendirilmektedir (Ertekin, 1993:152). Çalışanların yaşadıkları stres sonucunda meydana gelen hastalıkların oluşturduğu ekonomik sonuçların yanında, bu kişilerin işe devamsızlık yapmaları neticesinde işletmeler açısından ciddi ekonomik maliyetler oluşmaktadır. Ayrıca, stres sonucunda bireylerin; alkol ve sigara kullanımlarında artış görülmesi, uyuşturucu kullanma gibi davranış eğilimlerinde bulunmaları ağır ekonomik sonuçlara sebep olmaktadır (Altan, 2018:152).



İş yerinde strese neden olabilecek faktörler ve olası sonuçlar Tablo 4’te şöyle gösterilmiştir (Ertekin, 1993: 153):

Tablo 2. 2: *İşyerinde stres neden olan faktörler ve sonuçları*

İşyerinde Söz Konusu Stresler	Olası Sonuçlar
Ağır işler, uzun çalışma saatleri, yetersiz beslenme	Yorgunluk
İş temposunun yüksek ve zorlayıcı olması	İş kazaları
Fazla sorumluluğa sahip olma ve kariyer yükselme sorunları	Ülser
Monoton, sıkıcı ve anlamsız işler	Sindirim bozuklukları
İzole bir ortamda uzun süreli çalışma	Yüksek tansiyon
İş koşulları, iş yükü ve iş ritmindeki zorluklar	Kalp sektesi
İş kaybı korkusu, emeklilik tasası, para sıkıntısı, konut sıkıntısı gibi durumlar	Cilt sorunları
Ortamdaki aydınlatma, ısınma, titreşim ve gürültü gibi sorunlar	İşitme ve görme bozuklukları, kas ve sinir sorunları
Kimyasal zararlı maddeler ve uyuşturucu etkili maddeler	Depresyon
Kaza geçirme, hasta olma ve sakatlanma kaygısı	Anksiyete (kaygı ve endişe) bozuklukları
Aile ve çevre sorunları, gece mesaisi ve fazla mesai	Astım benzeri tepkiler

Kaynak: Ertekin, Y. (1993:153).

2.1.5.5. İş gören devri

Bir işletmede çalışan kişilerin, bu işletme kadrosunda görev yaptıktan sonra; emeklilik, ölüm, işten uzaklaştırma ve işi terk etme gibi durumlar neticesinde işten ayrılmaları “iş gören devri” olarak adlandırılır (Eroğlu, 2010:505).

İş gören devri işletmeler nezdinde önemli bir konudur. İş görenlerin işletmelerden ayrılmalarının maliyeti, tüm iş gören maliyetlerinin yaklaşık %20’ si kadardır. İşletmelerin reklam giderleri, yeniden eleman alım süreçleri, işe yeni alınan

bireylere verilecek eğitim giderleri, işe uyum sürecindeki masraflar ve işten ayrılanlara ödenecek kıdem tazminatları gibi somut maliyetler işletmelerin katlanması gereken gider kalemleridir. Ayrıca, ayrılacak olan personelin verimindeki düşüş, kalan elemanlar arasındaki moral bozukluğu gibi soyut maliyetler de işletmelerin katlanması gereken durumlardır. İşletmelerin katlanmaları gereken soyut ve somut maliyetler, işletme açısından ciddi bir gider kalemi oluşturarak işletmenin rekabet gücünde azalmaya neden olmaktadır. İşletmeden ayrılan çalışan, işletme açısından ne denli önemli ise yerine aynı katkıyı sağlayabilecek eleman bulmak o denli zor olacaktır (Unur vd., 2019:320).

Albrecht (1988:153) tarafından yapılan araştırmada, bir örgütteki işgücü devrinin 2/3'ünün emeklilik, kendi arzusuyla ve belirli bir nedenle işten çıkarılma gibi nedenlere bağlı olduğu, geriye kalan 1/3'ünün ise doğrudan ya da dolaylı olarak işten kaynaklı stresle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle olumsuz fiziksel çalışma koşullarında çalışan ve iş tatminini sağlayamayan iş görenlerin strese girerek zamanla işlerinden soğudukları ve işten ayrıldıkları görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003:9).

2.1.6. Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yöntemleri

İş hayatından kaynaklanan stresle başa çıkma yöntemleri, iş görenlerin stresini azaltmak veya önlemek için örgütsel düzeyde stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan düzenlemelerdir (Güçlü, 2001:102).

Stresin bireyler ile çevresi arasındaki ilişkiler sonucu ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla stresin olumsuz etkilerini önlemek için çevreyi kontrol altına almak gerekmektedir. Stresin yönetilmesi anlamına gelen bu olgu, çevredeki değişimlerin sürekli izlenerek bilinçli bir şekilde denetlenmesini içermektedir. Stresin yönetilmesi üç amacı hedeflemektedir (Özkalp, 1989:161):

- ✓ Stres kaynaklarını ortadan kaldırmak veya kontrol altına almak,
- ✓ Stresin etkilerini yok etmek,
- ✓ Bireyleri strese karşı daha güçlü hale getirerek, dirençlerini arttırmak.

Örgütsel stres yönetimi kapsamında alan yazında katılımlı yönetim ve açıklık ilkesi, iş tatmini, adil maaş/ücret sisteminin kurulması, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, destekleyici bir örgüt ikliminin oluşturulması, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların azaltılması, işin zenginleştirilmesi, kariyer yönetiminin olması, zamanın etkin kullanımı ve yönetilmesi, adil bir disiplin sisteminin kurulması, iş güvenliği ve

örgütsel güvenin sağlanması, örgütsel vatandaşlık desteği ile örgütsel bağlılığın oluşturulması, eşitlik ve kurumsal adaletin sağlanması, sosyal destek sağlanması, işkoliklikle mücadele gibi genel öneriler yer almaktadır (Çelik, 2010; Ertekin, 1993; Erdoğan, 1999; Pehlivan, 2000).

Bu çalışmada örgütsel anlamda stresi önlemeye yönelik çözümler iş zenginleştirme, katılımlı yönetimin teşvik edilmesi, kariyer planlaması ve yönetimi, iş görenlerin rollerinin düzenlenmesi, stres yönetimi eğitimi ve stres danışmalığının yaygınlaştırılması, iş yerlerinde sosyal desteğin arttırılması, işe ayrılan zamanın yönetilmesi, iş ortamının fiziksel koşullarının iyileştirilmesi ve adil bir ücret politikasının uygulanması yönündedir.

2.1.6.1. İş zenginleştirme

Örgütlerde stresle başa çıkmanın bir başka yöntemi de iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi yönetsel programlarla işin yapılış şeklini ve iş görenlerin başarı düzeyini yükseltmeye çalışmaktır (Aydın, 2004:62). İş zenginleştirme, hem işin içeriğine ilişkin sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerin hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerklik gibi işin özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içerir. Zenginleştirilmiş işler, kendini tekrarlayan ve yapılandırılmış işlere göre işten kaynaklı stresin azaltılmasına katkı sağlayacaktır. Ancak yine de bazı iş görenler için zenginleştirilmiş işlerin daha çok strese neden olabileceği de unutulmamalıdır. Özenle yapılmış bir iş zenginleştirme, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yöntemdir. Bu yöntemle, iş zenginleştirilip bireye daha fazla sorumluluk veriliyor olsa da, önlerine yeni başarı fırsatları çıkarabilmekte ve kendi gayretlerine göre yükselmesine olanak sağlayabilmektedir (Güçlü, 2001:103).

İş görenlerin bu uygulamayla daha fazla inisiyatif almalarını sağlayarak işlerini sahiplenmelerini ve süreçlere daha çok dahil olmalarını sağlanmaktadır. Bilinmektedir ki, monoton, sürekli ve önemli bir zihinsel çaba gerektirmeyen işler iş görenlerde bir süre sonra can sıkıcı ve katlanılmaz olmaya başlamaktadır. Yetenekli ve yaratıcı iş görenler ise yaptıkları işlerde boyut ve derinlik aradıklarından işlerinden tatmin olamamaktadırlar. Yönetim bu sebeple yapacağı düzenlemelerle işleri zenginleştirerek monoton ve sürekli işleri azaltarak örgütsel stresi azaltabilir (Erdoğan, 1999:325).

2.1.6.2. Katılımlı yönetim

Katılımlı yönetim, bir örgütteki iş görenlerin doğrudan ya da dolaylı olarak bilhassa kendi işleriyle ilgili konularda kararlara sözle ya da oy hakkı ile katılmalarıdır. Bu tarz yönetimin amacı, hem örgütün verimlilik ve etkinlik düzeyini arttırmak hem de iş görenlerin iş doyumunu arttırmaktır. Katılımlı yönetim ‘bırakın yapsınlar’ tipi bir yönetim anlayışı olmayıp, iş görenlere sorumluluk ve otorite verilerek işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Bu şekilde iş görenlerin talepleri belirlenecek ve alınan kararlara karşı dirençleri azalacağından alınan kararları daha kolay benimseyeceklerdir. Ancak bu durum işi konusunda fazla deneyime sahip ya da özerk olmayan iş görenler açısından örgütsel stres kaynağı haline de dönüşebilir. Bu sebeple katılımın derecesi iş görenlerin yeteneklerine göre düzenlenmelidir. Katılımlı yönetimi destekleyen bir yönetici, iş görenlerin yeteneklerini ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurularak bir strateji olarak katılımlı yönetimi uygularsa değişikliklere karşı direnç azalacak ve daha kolay benimsenecektir. Bu sayede iş taleplerine olan tolerans artış gösterirken, örgütsel stres de azalacaktır (Özkalp ve Kirel, 2018:350).

Katılımlı yönetim anlayışına sahip yöneticiler, örgütsel uygulamalarda iş görenlerini bilgilendirip, fikirlerini alarak, değişimlere karşı gösterecekleri direncin ve yabancılaşmanın neden olacağı olası örgütsel stres durumlarının önüne geçebilir (Çelik, 2010:289). Dolayısıyla yönetici tarafından iyi yürütülen bir katılımlı yönetim uygulaması ve onu takip eden uygulama süreçleri ile örgütsel stresle başa çıkma konusunda başarılı olunabilir.

Stresle başa çıkmada veya stresi optimal seviyelere indirmede ekip çalışmaları çok faydalıdır. Bir ekibe dahil olan iş görenlerin, hem rolleri hafifletmekte hem de işlerinde daha az stres yaşamaktadırlar. Çünkü paylaşılan sorumluluk, iş görenin tek başına yüklendiği işin yüksek hedefleri ve güçlüklerini dolayısıyla strese neden olan panik ve çaresizliği azaltmaktadır (Çelik, 2010:289).

2.1.6.3. Kariyer yönetimi ve planlaması

Örgütler, iş görenlerinin motivasyon ve iş tatminlerini artırmayı, onlardan en yüksek performans, verimlilik ve hizmetlerinin kalitesini sağlamayı amaçladıkları için örgütsel stres doğru yönetmeleri gerekmektedir (Serinkan vd., 2012:22).

Artık yeni nesil iş gören adayları, yaptıkları işin ücreti veya unvanından ziyade, o örgütte kariyer planlaması yapıp yapılmadığına ve kariyer geliştirme imkânlarının olup olmadığına bakmaktadırlar. Kariyer geliştirme imkânları sunan örgütler, nitelikleri

yönünden üstün olan iş görenleri daha uygun koşullarla örgütlerine kazandırabilmektedir (Aytaç, 2010:403).

İş gören için önemi fazla olan kariyer konusu, iş görenlerin performans değerlendirmesi, kariyer planlaması, yükselme ve terfi gibi konuları değerlendiren yöneticiler tarafından da yakinen takip edilmesi gerekmektedir. Kendilerini doğrudan ilgilendiren bu konularda, iş görenler mesleki gelişim eğrilerini bilmek ve bir sonraki evreye hazırlıklı olmak isterler. Tüm bunlardan mahrum olan iş görenlerin gelecekteki pozisyonlarını ön görememesi veya belirsizliklerin olması onlar için ciddi bir stres kaynağı olacaktır. Bu yüzden yöneticiler iş görenlerin gelecekteki durumlarını görebilecekleri şekilde iş görenlerin mesleki gelişimlerini ve kariyer planlamalarını yürütmelidir (Whitligton, 1994:261).

Kariyer planlaması yapmanın örgüte aşağıda sıralanan katkıları vardır (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2009:197; Şimşek ve Öge, 2009:269):

- ♣ İşten ayrılmaların azalması,
- ♣ Motivasyon artışına katkı sağlaması,
- ♣ Bireysel ve örgütsel performansın yükselmesine katkı sağlaması,
- ♣ Kişisel yeteneklerin kullanımının artırılması,
- ♣ İş görenlerin örgütsel bağlılığının artması,
- ♣ Eğitim ve geliştirme ihtiyaç ve yöntemlerinin tespit edilmesi,
- ♣ Örgütün içinden belirli alanlarda personel yetiştirme kolaylığı getirmesi.
- ♣ İş görenlerin mevcut kapasitelerinden daha fazla fayda sağlanması,
- ♣ İş görenlerin kendi kendini değerlendirmesine imkân sağlaması,
- ♣ İş görenlerin kendilerini geliştirmesine katkı sağlayarak iş gören mutluluğunu arttırması.

2.1.6.4. Rollerin düzenlenmesi

Örgütsel strese neden olan faktörlerin başında rol çatışması ve belirsizliği yer almaktadır. Yöneticiler rolden kaynaklı örgütsel stresi yönetebilmek adına rolleri açıklayıcı, belirleyici ve düzenleyici uygulamalar yürütebilir.

Yapılan araştırmalar rol belirsizliğinin ve rol çatışmasının iş görenlerde kayıtsızlık, tatminsizlik, öfkelenme, sorumluluğu başkalarına yükleme gibi bir takım sorunlara yol açtığını göstermiştir. Bu tarz olumsuz durumların önüne geçebilmek için iş görenlerin rolleri açık bir şekilde tanımlanmalıdır (Özkalp ve Kirel, 2018: 392).

Rolle ilgili sorunların yarattığı gerilimle başa çıkmak için örgütte çok yönlü bir değişim de gerekli olabilir. Bunların içinde aşırı iş yükünün azaltılması, örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi, iş görenlerin ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını değiştirmesi, yönetim tarzında değişime gidilmesi gibi önlemler düşünülebilir (Özkalp ve Kirel, 2018:393).

2.1.6.5. Stres yönetimi eğitimi ve stres danışmanlığı

Stres yönetimi eğitimi bireylerin stresle başa nasıl çıkacaklarının öğretildiği eğitimidir. Bu bağlamda iş görenlere yaygın ve kapsamlı bir eğitim verilir. Öncelikle bireye stresin nedenleri ve sonuçları anlatılır devamında ise stresin psikolojik ve fizyolojik sonuçlarını nasıl en aza indireyecekleri öğretilir. Örgütsel stresi azaltmada kullanılan en popüler metotlar psikoterapi veya bireysel rehberlik hizmetleridir. Bu yöntemler örgütsel strese çözümün açık örnekleridir (Özkalp ve Kirel, 2018: 396).

İş yaşantısından kaynaklı olarak farklı şekillerde stres kaynaklarına maruz kalan iş görenlerin stres yönetimini etkin ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için örgütte çalışan tüm bireyleri kapsayan bir eğitim programı uygulanmalıdır (Newstrom ve Davis, 1997:441-444). Örgütler genellikle bu hizmeti sunan üçüncü taraf işletmelerle anlaşır. Gizlilik esasına dayanır ve amirlerin iş görenlerin özelinde bilgisi olmaz (Elkin, 2017: 312).

2.1.6.6. Sosyal destek

Stresle başa çıkmada uygulanan diğer bir yöntem de sosyal destek uygulamalarıdır. İş yerlerinde kurulan yakın arkadaşlıklar, iş dışında ailecek buluşmalar, belirli derneklere üye olmak, komşuluk ilişkileri sosyal desteği oluşturmada ve bireyleri olumlu yönde etkilemektedir. Yani bireyin sevgi, güven, aidiyet, onaylanma gibi temel sosyal ihtiyaçlarını başka bireylerle olan ilişkileriyle tatmin etmesine sosyal destek denilmektedir (Erera, 1992:247).

Bireylerin sahip oldukları aileleri, içinde yaşadıkları toplum ve çalışma arkadaşları, astları, üstleri ve meslektaşları tarafından destekleniyor olması, paylaşımda bulunulması ve saygı görmesi stresle başa çıkma becerisini geliştiren ve başarılı olma şansını artıran önemli bir etkidir (Pehlivan, 1994:810).

Sosyal desteğin faydaları şöyle sıralanabilir (Pehlivan, 1994:809-810):

- ◆ Bireye duygularını anlama ve anlatma imkânı sunar.

◆ Bireyin anlamlı değerlendirmeler yapmasına ve diğer bireylerden geri bildirim almasına yardımcı olur.

◆ Bireyin faydalı bilgiler edinmesine ve pratik yardımlar almasına ortam hazırlar.

Sosyal destek alabilen bireyler daha paylaşımcı, katılımcı olacak, güçlü ilişkiler kurabilecek ve bu sayede psikolojik dayanıklılığı da artacaktır. Örgütsel stresin olumsuz etkileri ile başa çıkmaya çalışan iş görene sosyal destek önemli bir katkı sağlayacaktır (Tutar, 2000:289).

Özetle sosyal destek, stresli olayların ortaya çıkma ihtimalini azaltan, bireylerin olayları algılama biçimini değiştiren veya şiddetini azaltan, bireyin uyum düzeyi üzerinde doğrudan etkili olan aileler, arkadaşlar ve sosyal çevreden edinilen destektir (Özkalp ve Kırel, 2018:395).

2.1.6.7. Zaman yönetimi

Zamanını düzenleyemeyen her insan -bir yönetici ya da bir ev hanımı da olsa- stres altındadır ve içinde yaşadığımız çağın da en önemli sorunlarının başında ‘zaman darlığı’ gelmektedir. Zamanın darlığından şikayet eden bireyler içinde bulundukları stresten ancak zamanlarını planlayarak, önceliklerini belirleyerek ve zaman yaratarak kurtulabilirler (Baltaş ve Baltaş, 2018:282-289).

İş görenlerin stresle mücadele ederken uyguladıkları bireysel yöntemin dışında artık ülkeler, uluslar üstü örgütler ve bazı örgütler de iş görenlerin stresle mücadelesini desteklemek amaçlı zamanı ve iş göreni daha verimli kullanmaya yönelik uygulamalar denemeye başlamıştır.

Bu süreç Sanayi Devrimi ile başlayan iş görenlerin aralıksız çalışması, hafta tatilinin olmaması ve çok uzun saatler çalıştırılmasına karşı çıkılarak başlamıştır. 1926 yılında Henry Ford yaptığı deneylerle fabrika işçilerinin en çok haftada kırk saat çalıştıklarında üretken olduklarını, üstüne kırk saat daha çalışmanın ise dört hafta daha yarar sağladığını görmüştür. Bu gözlemlerinin sonucunda hafta sonu tatili uygulamasını hayata geçirmiştir (Bregman, 2018).

Zamanın iyi planlanmasını sağlayan zaman yönetimi teknikleriyle iş görenler üzerindeki endişe, baskı ve gerginlikler dolayısıyla stres önlenmiş olacaktır. Yoğunlaştırılmış çalışma haftası uygulaması ile iş görenlerin haftalık çalışma saatleri kırk saat olarak düzenlenip, haftanın dört gününe bölünerek iş görenlere daha fazla serbest zaman tanımaktadır. İş görenlere daha fazla serbesti tanıyan bu uygulama iş görenlerin hevesini, moralini ve örgüte olan bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir. Bu

tarz bir örgütte iş görenler streten uzak kalmakta ve verimlilik artmaktadır (Oral, 1992:160; akt. Aydın, 2004:60).

Çalışma haftasını beş-altı gün yerine kısaltma yoluna giden ya da çeşitli yöntemler uygulayan örneklerde mevcuttur. CNBC'nin haberine göre 2300 iş görene sahip olan Microsoft Japonya, beş hafta boyunca haftada üç gün izin veren kısa çalışma haftası yöntemini denemiş ve çalışanlarının verimliliğini takip etmiştir. İş görenlerin üretkenliğin yüzde 39,9 oranında arttığı, yüzde 25,4 daha az molaya çıktığı, yüzde 58,7 daha az kağıt kullandıkları, elektrik giderlerinin de yüzde 23,1 düşüş gösterdiği gözlemlenmiştir (Haber, 2021). Aftonbladet gazetesinden aktarılan habere göreyse, İsveç'te internet atama motoru Google'da ve internet alışveriş şirketi Amazon'da iş görenler üzerinde 18 ay haftada 4 gün çalışma denendi. Bunun sonucunda iş görenlerin hastalık iznine ayrılma oranı çok düşerken, ciroda da artış sağlanmıştır (CNNTURK, 2020). Benzer bir şekilde 2019 yılında Rusya'da, işsizliğin önüne geçmek, yaşam kalitesi artırmak ve çalışanların kendilerine ve ailelerine yeterince zaman ayırması için aşamalı olarak haftada 4 gün çalışma sistemine geçmeye yönelik yasa tasarısı çalışmaları başladı (NTV, 2020). Yine 2020 yılı içerisinde Finlandiya Başbakanı Sanna Marin'in çalışanların ailelerine daha fazla zaman ayırabilmeleri için haftada 4 gün 6 saatlik mesailerden oluşan çalışma sistemi önerisinde bulundu (Anadolu Ajansı, 2020).

Görüldüğü üzere bazı ülkelerde ve örgütlerde çalışma süresinin azaltılarak daha verimli hale getirilmesi zemininde, verimliliği, örgütsel bağlılığı, performansı, ciroyu arttırmaya, giderleri azaltmaya yönelik çalışma reformları yapılmaya başlanmıştır. Ailesine, sevdiklerine, hobilerine zaman ayıran, dinlenebilmek için yeterli zamanı kalan iş görenlerin stresle mücadele etmesi de daha kolay olacaktır.

Yoğun çalışma çizelgelerini diğer iş görenlerinkine uyumlu hale getirmeye çalışmak da iş stresine neden olabilmektedir. Birkaç küçük düzenlemeyle iş görenlere 'dokuzdan beşe' yerine hangi saatlerde çalışmak istediklerine kendilerinin karar verebileceği 'esnek çalışma' seçeneği sunulabilir. Bu şekilde iş görenler yoğunlaştırılmış bir haftada çalışmayı veya düzenli bir haftada ama dilediği saatte başlayıp bitirmeyi tercih ederek daha esnek bir çizelgede çalışmış ve daha az stres yaşamış olurlar (Elkin, 2017:312).

İşverenlerin çoğu teknolojiye yaşanan hızlı gelişmelerden dolayı iş görenlerin bilgisayarları ve cep telefonları üzerinden çalışabileceği için haftanın birkaç gününü evden çalışmalarında herhangi bir olumsuzluk görmemektedir. İş görenler de bu sayede yükseltilmiş iş memnuniyeti, daha fazla özerklik, daha az aile-iş çatışması ve daha az stres yaşamaktadır (Elkin, 2017: 312).

2.1.6.8. Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi

İş ortamında iş görenlerin çalışmalarını iş yerinin fiziksel imkanlarında yaşanan olumsuz durumların etkileyebildiği belirtilmişti. İş yerinde alınacak önlemler ile iş görenlerin yaşayacağı stres azaltılabilir.

Aydınlatma ile ilgili gün ışığına en yakın ışığı kullanarak; gürültüyle ilgili duvarlara levhalar, keçeler konularak, kulak tamponları, koruyucuları kullanarak; ortam ısısı, hava kirliliği ve nemle ilgili havalandırma çözümleri bulunarak; makine ve teçhizatlarda ergonomik tasarımlar kullanarak; tehlikeli çalışma ortamının da iş sağlığı eğitimleri, güvenlik tedbirleri gibi önlemler ile güvenli hale getirilerek iş göreni strese sokacak koşullar iyileştirilebilir (Aydın, 2006:226-228).

2.1.6.9. Ücret düzenlemesi

İş görenin çalıştığı işe karşılık aldığı ücretin yetersiz olması, kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayamayacağı anlamına gelir. Bu eksikliği kapatmak isteyen iş gören, ek mesai yaparak, başka işte çalışarak, aşırı çaba göstererek kendisine, ailesine ve toplumsal yaşantısına zarar verir (Altuntaş, 2003:129).

İş görenlerin ücret konusunda yaşadıkları stres, yönetimin uygulayacağı ücretlendirme politikasıyla aşılabılır. Bu konuda geliştirilen hakkaniyet ve beklentiler kuramına dikkat edildiği takdirde iş görenler ücretlendirme politikasına güven duyacağından, stres altına girmemiş olacaklardır (Akat vd., 1999:353).

2.2. Örgütsel Sessizlik

2.2.1.Sessizlik Kavramı

Sessizlik; “çok boyutlu”, “kaygan” ve “muğlâk” yönüyle anlaşılması güç bir kavramdır (Çakıcı, 2007: 148). Türk Dil Kurumu sözlüğünde, “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2020). Dyne, Ang ve Botero, (2003: 1364) sessizliği, konuşmanın olmayışı ya da tam manasıyla anlaşılabilir bir davranışın ve tavrın bulunmayışı olarak tanımlamışlardır.

Sessizlik kavramı çeşitli bilim dallarında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Psikolojide; içine kapanma, özgüvensizlik, içe dönüklük hâli, dinlenme durumu gibi anlamlara gelmektedir. Sosyolojide ise; toplumsal suskunluk, eylemsizlik, toplumun sindirilmesi gibi çoğu kez olumsuz durumları anlatmak için kullanılır (Çakıcı, 2007: 147; Ebik, 2017: 5).

Yönetim alanı dışında sessizliğin kayda değer şekilde değerlendirildiği iki alan (ahlak, bilim ve iletişim) bulunmaktadır. Bu alanlar sessizliğe, bilinenin aksine “sesliliğin yokluğu” olarak odaklanmamışlardır. Sessizliğin değerli ve gerekli olduğu durumlara dikkat çekmişlerdir (Dyne vd., 2003:1364). Buna göre felsefede; sır saklama olarak kullanılan sessizlik kavramı, ses çıkarmanın yokluğundan ziyade bilinen durumu kendi isteğiyle açığa vurmamayı ifade eder. İletişim yazınında sessizlik kavramı ise iletişimin olmazsa olmaz bir faktörü olarak değerlendirilir. Bir taraf konuşurken, diğer tarafın sessiz kalarak dinlemesi “etkili” bir iletişimin sağlanması için gereklidir (Ebik, 2017: 5).

Sessizlik, herkesin ihtiyaç duyduğu ve huzurlu olmayı sağlayan olumlu bir durum olarak nitelendirilir. Sorun yaşamamanın ve uyumlu biri olarak nitelendirilmenin anahtarı kabul edilir. Bizim toplumumuzda hoş karşılanan ve teşvik edilen bir kavramdır. “Sen küçüksün konuşma”, “büyükler konuşurken küçükler susar”, “sus sen karışma”, “sus ki adam sansınlar” gibi sözler günlük yaşamda sıkça rastlanan sözler olarak karşımıza çıkmaktadır. Atasözlerimizde de sessizlik övülerek “söz gümüşse, sükût altındır” şeklinde karşılık bulmuştur. Üstelik sessizliği öven ve teşvik eden bu sözler sadece bizim toplumumuza has da değildir. Latin düşünür ve şair Syrus, yaklaşık 20 yüzyıl önce “konuşmadığım için değil, konuştuğum için pişman olurum” sözüyle sessizliğe verdiği değeri göstermiştir (Eroğlu vd., 2011: 99).

Jensen (1973:249-255) sessizliğin beş tane ikili işlevi olduğunu öne sürmüştür:

1- Sessizlik, insanları hem bir araya getirmekte hem de birbirlerinden uzaklaştırmaktadır.

2- Sessizlik, insan ilişkilerine zarar verebildiği gibi insan ilişkilerinin düzelmesini de sağlayabilmektedir.

3- Sessizlik, bilgilerin saklanması engelleyebildiği gibi bilginin ortaya çıkmasını da sağlayabilmektedir.

4- Sessizlik, derin düşüncelerin varlığının işareti olabilmekle birlikte herhangi bir düşüncenin var olmadığının da göstergesi olabilir.

5- Sessizlik, herhangi bir durumu kabul etmenin göstergesi olabilmekle birlikte herhangi bir olaya muhalefet etmenin belirtisi de olabilir.

2.2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütsel sessizlik; çalışan bireylerin, örgütün işleyişindeki aksaklıklar ve örgütün daha iyi hâle gelmesi için gerekli iyileştirmelerle ilgili fikirlerini “kasıtlı” olarak dile getirmemeleridir. Bununla beraber; örgütsel sessizlik, örgütün gelişmesine ve değişmesine engel teşkil eden kolektif bir durumdur (Morrison ve Milliken, 2000:706-707). Pinder ve Harlos (2001:334) örgütsel sessizliği; çalışanların örgütteki durumlara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak değerlendirmelerini örgütteki yetkili kişilere sözlü veya yazılı olarak aktarmaktan kaçınmaları olarak tanımlamaktadır.

Bowen ve Blackmon (2003:1394) ise örgütsel sessizliği çalışanların örgütsel süreçte duygularını, örgütün işleyişi hakkındaki görüşlerini “özgürce” ve “dürüstçe” ifade edememeleri olarak açıklamıştır. Bir diğer tanımda iş gören sessizliği, bireylerin; ürünler, insanlar veya süreçlerle ilgili fikirlerini, önerilerini ve endişelerini saklamaları durumu olarak tanımlanmıştır (Kish-Gephart vd., 2009:165-166). Örgütsel sessizlik, işletmenin karşılaştığı ciddi sorunlar karşısında çok az bir şey söylemenin veya yapmanın “kolektif” şekilde gerçekleşmesi şeklinde ifade edilmiştir (Henriksen ve Dayton, 2006:1539).

Örgütsel sessizlik tanımlamalarından hareketle örgütsel sessizlik, iş görenlerin örgütle ilgili konularda ve sorunlarda değişim ve gelişim adına işle ilgili veya iş yeriyle ilgili teknik, stratejik ve davranışsal konularda fikir, düşünce ve çekincelerini bilinçli olarak esirgemeleri ve/veya tepkisiz kalmaları olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2007:149).

Önceleri örgütte sergilenen sessizlik örgüte bağlılığın göstergesi olmuştur. Hirschman (1970) sessizlik kavramının doğrudan bir tanımını yapmamış, onun yerine kitabında sessizlik davranışını pasif fakat üçüncü bir değişken olan bağlılıkla eş anlamlı olarak ifade etmiştir. Hirschman'a göre iş görenler kötü bir davranışta hemen seslerini çıkarıp şikâyet etmektense, itaatkar davranarak sessiz kalmayı tercih ederler. Hirschman (1970) kitabında sessizlik kavramını ise örgütsel tatminsizliğe karşı bir yanıt olarak ele almıştır (Uçar, 2016:314-315). 1990'lardan sonra başlayarak bilhassa 2000'li yılların başlarında araştırmacılar sessizliğin eylemsizliği ifade ettiğini (Nader, 2001:162), diğer bir deyişle pasif bir davranış olduğunu eleştirmekte (Scott, 1993:3) ve hatta bazı araştırmacılar sessizlik davranışlarının tamamının pasif bir davranış olarak değerlendirilmemesi gerektiğini, sessizlik davranışının bilişsel, duygusal ya da davranışsal olarak, aktif ve bilinçli bir şekilde gerçekleşebileceğini belirtmektedirler (Pinder ve Harlos, 2001:333-334).

Görülmektedir ki, örgütlerdeki sessizlik davranışlarını inceleyen araştırmalarda bir dönüşüm yaşanmıştır. Sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalar bu davranışı ilk zamanlarda olumlu bir davranış olarak değerlendirirken artık genel olarak iş görenlerin bilinçli olarak sergiledikleri olumsuz bir davranış olarak değerlendirmeye başlamıştır (örn. Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2003; Premeaux ve Bedian, 2003; Bowen ve Blockman, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008) (Uçar, 2016:317).

Örgütsel sessizlik tanımını günümüzdeki anlamıyla ortaya koyan iki önemli çalışma vardır. Bunlardan ilki Morrison ve Milliken (2000)'in yaptığı çalışmadır. Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizlik, değişimi ve gelişmeyi engelleyen, çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, tehlikeli ve kolektif bir olgu olarak tanımlamaktadır. Morrison ve Milliken (2000)'e göre iş görenlerin sessizliği tercih etmelerinin iki önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlar, iş görenlerin örgütlerdeki sorunlar karşısında konuşmanın durumu değiştirmeyeceği inancı ile görüş ve fikirlerini açıklamanın tehlikeli sonuçlar doğurabileceği inancıdır (Morrison ve Milliken, 2000:707). Morrison ve Milliken (2000)'e göre, bir örgütte var olan sorunlar iş görenler tarafından bilindiği halde dile getirilmiyorsa burada örgütsel bir sessizlik kültürünün hakim olduğundan bahsedilebilir. Örgütsel sessizlik alan yazınında ikinci önemli çalışmayı ise Pinder ve Harlos (2001) yapmıştır. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği adaletsiz uygulamalar karşısında iş görenlerin verdikleri tepki olarak ele

değerlendirmişlerdir. Sessizliği, değişimi etkileyebileceğinin veya düzeltebileceğinin farkında olan iş görenlerin, örgütle ilgili düşüncelerini, duygusal ve bilişsel değerlendirmelerini, bilinçli olarak saklaması şeklinde tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001:334).

2.2.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Örgütsel sessizlik kavramını açıklamak için çok sayıda araştırma yapılmış ve konuyla ilgili teoriler geliştirilmiştir. Alan yazında örgütsel sessizliği açıklayan teorilerden başlıcaları şunlardır: "Bekleyiş Teorisi", "Fayda-Maliyet Analizi Teorisi", "Sessizlik Sarmalı Teorisi" ve "Kendini Uyarlama Teorisi".

2.2.3.1. Bekleyiş teorisi

Vroom (1964) geliştirdiği bekleyiş teorisinde bireylerin kişisel ve çevresel özelliklerinin davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olduğunu savlamıştır. Bekleyiş teorisine göre, bireyin belirli bir davranışı sergilemeden önce o davranıştan olumlu bir sonuç alacağı yönünde tahmini yüksek ise, o davranışta bulunmak için tutumu olumlu olacaktır. Tam tersi durumda ise, bireyin olumsuz sonuç alacağı tahmini yüksek ise, birey söz konusu davranışa katılma konusunda isteksiz olacaktır. (Premeaux, 2001:73).

Bekleyiş teorisi temelde dört varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlar şunlardır (Eren, 2012:532):

- Bireyler bir örgüte girerken, o örgütün kendi beklentilerine, deneyimlerine, ihtiyaçlarına ve motivasyonuna uygun olup olmadığına bakarlar.
- Bireyler, beklentilerine göre ve bilinçli biçimde davranışlarını seçerler.
- Bireyler çalıştıkları örgütlerden terfi, daha iyi maaş ve daha iyi çalışma koşulları gibi istek ve arzularının gerçekleştirilmesini beklerler.
- Bireyler, mevcut seçeneklerden hangisi kendisini tatmin edecekse onu tercih edecektir.

2.2.3.2. Fayda-maliyet analizi teorisi

Fayda-Maliyet Analizi Teorisine göre bireyler görüşlerini ifade etmeden önce konuşmaları sonrası ortaya çıkabilecek maliyetleri göz önünde bulundururlar. Yani bir konu hakkında konuşmayı ya da sessiz kalmayı tercih ederken karşı karşıya kalabilecekleri riskleri de göz önünde bulundururlar. Eğer konuşmanın sonucunda karşılaşılabilecek riskler fazlaysa, iş görenlerin sessizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir. Ancak, riskler asgari düzeydeyse iş görenlerin konuşma olasılığı daha yüksektir (Premeaux, 2001:19).

İş görenler sessizlik veya konuşma kararı alırken kendi çıkarları için fayda-maliyet analizi yaparlar. Fikirlerini söylediklerinde bunun kendilerine getireceği faydaları ve maliyetleri karşılaştırarak, ya konuşmayı ya da sessiz kalmayı seçerler. İş görenleri olası etkileyebilecek zararlar şunlardır; enerji ve zaman kaybı, imajın azalması, itibar kaybının yaşanması, misilleme olasılığı, artan muhalefetin neden olduğu artan risk ve çatışmalar, terfi edememek, işini kaybetmek ve fikirleri göz ardı edildiğinde veya dikkate alınmadığında ortaya çıkabilecek psikolojik rahatsızlıklardır. (Çakıcı, 2007:152-153).

2.2.3.3. Sessizlik sarmalı teorisi

Sessizlik Sarmalı Teorisi Noelle Neumann (1974) tarafından geliştirilmiştir. Neumann'a göre iş görenler genellikle tek başına kalmaktan korkar ve çoğunluğun görüşüne uymadıklarında dışlanacaklarını düşünürler. Bu sebeple önce çevrelerini gözlemlerler ve çoğunluk tarafından kabul gören düşünce ve fikirlerin neler olduğunu anlamaya çalışırlar. Dışlanma korkusundan kaynaklı olarak, aynı düşüncelere sahip olmasalar da çoğunluğun görüşüne katılırlar. Bu demektir ki, iş görenler çevresindeki diğer iş görenler tarafından benimsenen düşünceleri rahatça ifade edebilirken, çoğunluk tarafından destek görmeyen düşünceleri ifade etmekten kaçınmaktadır. Başka bir deyişle iş görenler, kabul edildikleri çevrede düşüncelerini rahatça ifade ederken çevresi tarafından kabul edilmeme durumunda ise sessiz kalmayı tercih etmektedir (Bildik, 2009:36; Çakıcı, 2007:153).

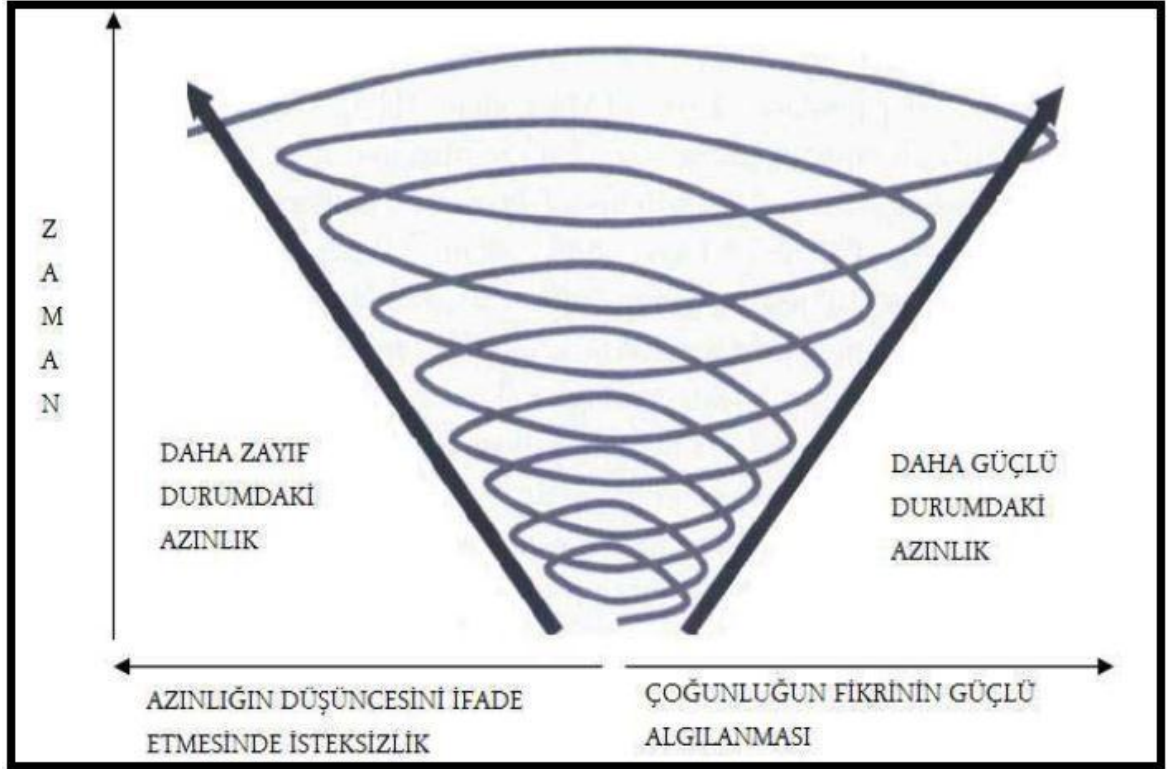
Sessizlik Sarmalı Teorisi'nin varsayımları ise şunlardır: (Kahveci ve Demirtaş, 2013:53).

- İş görenler örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilir.
- İş görenler devamlı dışlanma korkusu içerisindedir.

- Örgütten dışlanma korkusu, iş görenin bulunduğu ortamı değerlendirmesine neden olur.
- İş gören, değerlendirme sonucu ya düşüncesini açıklar ya da sessiz kalmayı tercih eder.

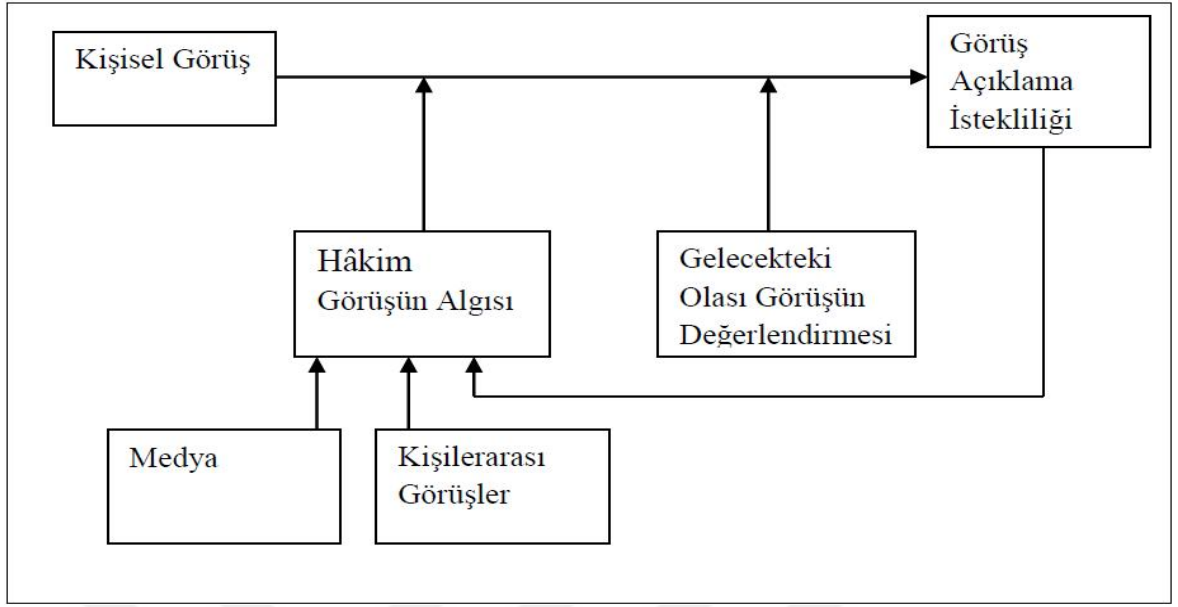
Bu varsayımlarda da açıkça ifade edildiği gibi sessizlik sarmalı teorisine göre, iş görenlerin sessizlik davranışları ve dışlanma korkuları birbiriyle ilişkilidir.

Sessizlik sarmalı teorisini ve sürecini açıklamak amacıyla yararlanılan Sessizlik Sarmalı Teorisi Şekil 2.1.'de gösterilmektedir:



Şekil 2. 2: Bowen ve Blackmon: Sessizlik sarmalı teorisi

Kaynak: Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003:1393).



Şekil 2. 3: Sessizlik sarmalı teorisinin işleyişi

Kaynak :Bowen ve Blackmon, a.g.e., s.1396.

2.2.3.4. Kendini uyarlama teorisi

Sessizlik teorilerinden bir diğeri de ‘Kendini Uyarlama Teorisi’dir. Kendini Uyarlama Teorisi ilk kez Snyder (1974) tarafından dile getirilmiştir. Bu yaklaşıma göre iş görenler içinde yaşadıkları toplumun veya örgütün şartlarına uyum sağlayabilmek için kendi hassasiyetlerini durumlara göre uyarlar ve bu anlamda kendini uyarlama davranışı ortaya koyarlar (Greenberg ve Baron, 2003:90).

Kendini uyarlama şu şekilde nitelik kazanmaktadır (Şekerli, 2013:21):

- İş görenlerin davranışları kendilerinin sergileyip sergilemeyeceğine ilişkin sahip oldukları kaygılar,
- Toplumsal bilgiye yönelik dikkatleri,
- Kendini sergileme ya da uyarlamada değişiklik yapabilme yetenekleri,
- Belirli durumlarda kendilerini sergileme ya da uyarlamada değişiklik yapabilme yeteneğinin kullanımı.

Görüldüğü üzere bu teoride iş görenler öncelikle diğer iş görenlerin davranışlarını izler ve kendi davranışlarında değişiklikler ve düzenlemeler yapar. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan iş görenler düşünce, görüş ve duygularını açıkça dışa vuran bireylerdir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan iş görenler ise egemen

görüŖe kendilerini uyarlayarak fikirlerini ortaya koymazlar ve sessiz kalmayı tercih ederler (Çakıcı, 2007:154).

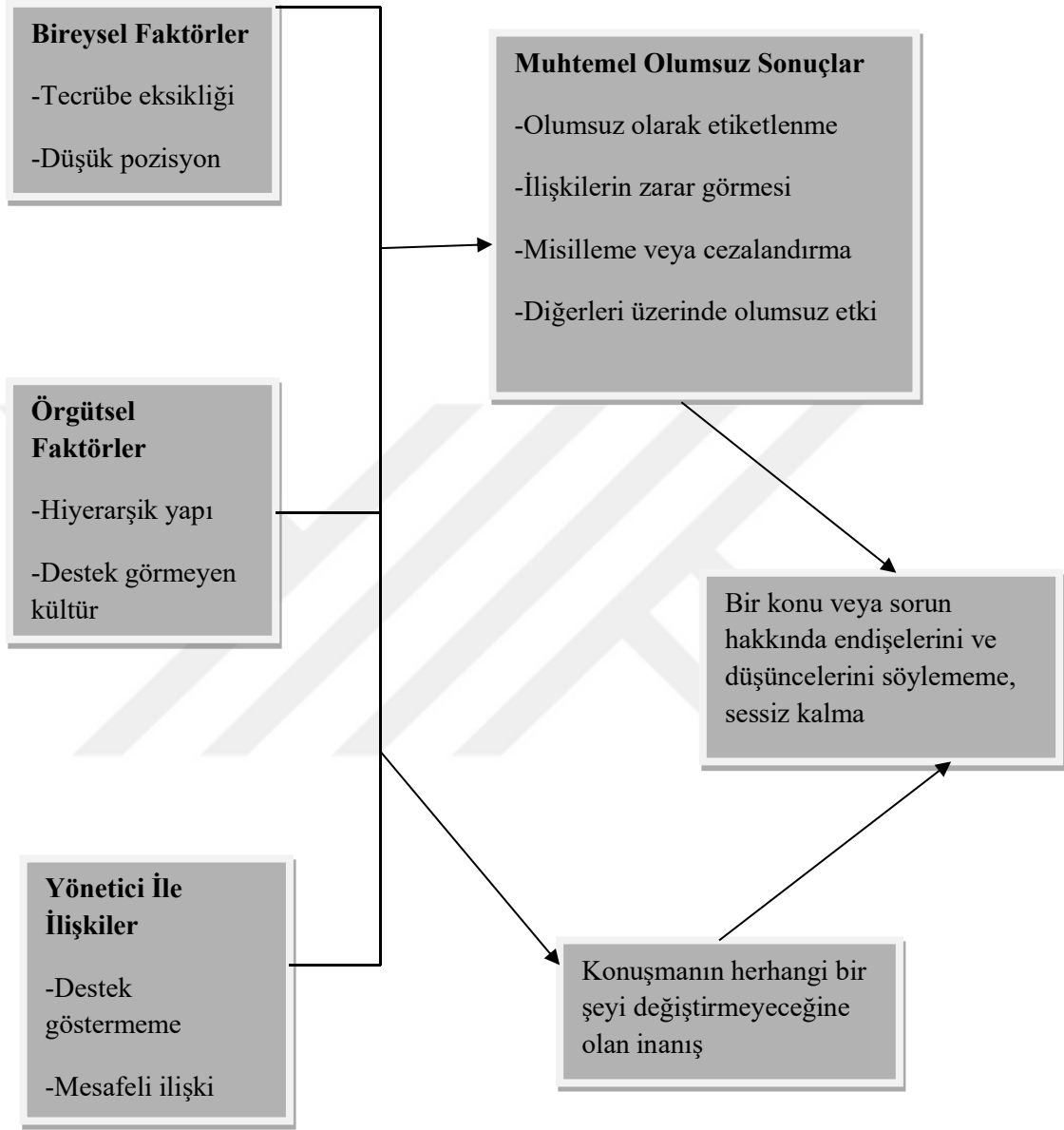
2.2.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

İŖ görenlerin sessiz kalma davranışı önceden örgütlerin politikalarına uyum olarak algılanmakta iken, günümüzde sessiz kalma davranışının “tepki gösterme” ve “geri çekilme” olarak algılanması gerekmektedir. Rekabet ortamının artması neticesinde örgütlerin ayakta kalabilmeleri için iş görenlerle bilgi paylaşımında bulunulması ve iş görenler arasındaki uyumun sağlanması örgütler açısından önemli hâle gelmiştir. Örgütler başarıya ulaşmak için iş görenleriyle iyi ilişkiler içerisinde olmalarının gerekliliğini bilseler de bilerek ya da bilmeyerek iş görenlerini sessiz kalmaya sürükleyen politikalar benimsemektedirler (Bildik, 2009: 34).

Örgütlerde bireyler çeşitli sebeplerle düşüncelerini, endişelerini ve gördükleri eksiklikleri açıklamaktan kaçınmaktadırlar. Bunun altında yatan nedenler çeşitlilik gösterse de genellikle bireyler imajlarının zarar göreceğinden endişe duydukları için ve örgüt tarafından olumsuz olarak etiketlenmekten korktukları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Milliken vd., 2003: 1453)

İş görenler bazen konuşmayı bazen de sessiz kalmayı tercih ederler. Hangi durumlarda konuşup hangi durumlarda sessiz kaldıkları, neden sessiz kalmayı tercih ettikleri, en çok hangi konuda sessiz kalmayı tercih ettikleri, sessiz kalma kararını nasıl aldıkları ve sessizliğin nasıl anlaşılması gerektiği gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir (Milliken vd., 2003:1454).

Sessiz kalmayı tercih etmek üzerine geliştirilen bir model Şekil 2’ de gösterilmiştir (Milliken vd., 2003: 1467):



Şekil 2. 4: Sessiz kalmayı tercih etmek üzerine bir model

Kaynak: Milliken vd., (2003:1467).

Ryan ve Oestreich (1991)'e göre iş görenlerin sessiz kalmalarının başlıca dört nedeni bulunmaktadır (Ryan ve Oestreich, 1991: 415);

- 1) Çalışanların gerçek düşüncelerinin tepki çekeceğinden çekinmeleri,
- 2) Konuşmanın faydasız olacağı kanaati,
- 3) Çatışmaktan kaçınma düşüncesi,
- 4) İş görenlerin huzur bozan kişi olmak istememeleri.

Bu çalışmada Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011: 102-103) tarafından, Pinder ve Harlos (2001); Premeaux (2001); Milliken vd (2003); Bowen ve Blackmon (2003); Çakıcı (2007); Bildik (2009)' in çalışmalarını inceleyerek hazırladığı örgütsel sessizlik nedenlerinden faydalanılacaktır:

Örgütsel nedenler

- Adaletsizlik kültürü
- Sessizlik iklimi

Bireysel nedenler

- Güven eksikliği
- Konuşmanın riskli olarak görülmesi
- İzolasyon korkusu
- Geçmiş tecrübeler
- İlişkilerin zedeleneyeceğini düşünme ve bu durumdan korkma
- Karakter ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan durumlar

Yönetsel nedenler

- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları
- İşe ve iş görene olan ön yargılı inanışlar
- Yöneticinin yapısından kaynaklı sebepler
- Yönetim ekibinin homojen yapısı

Ulusal ve kültürel nedenler

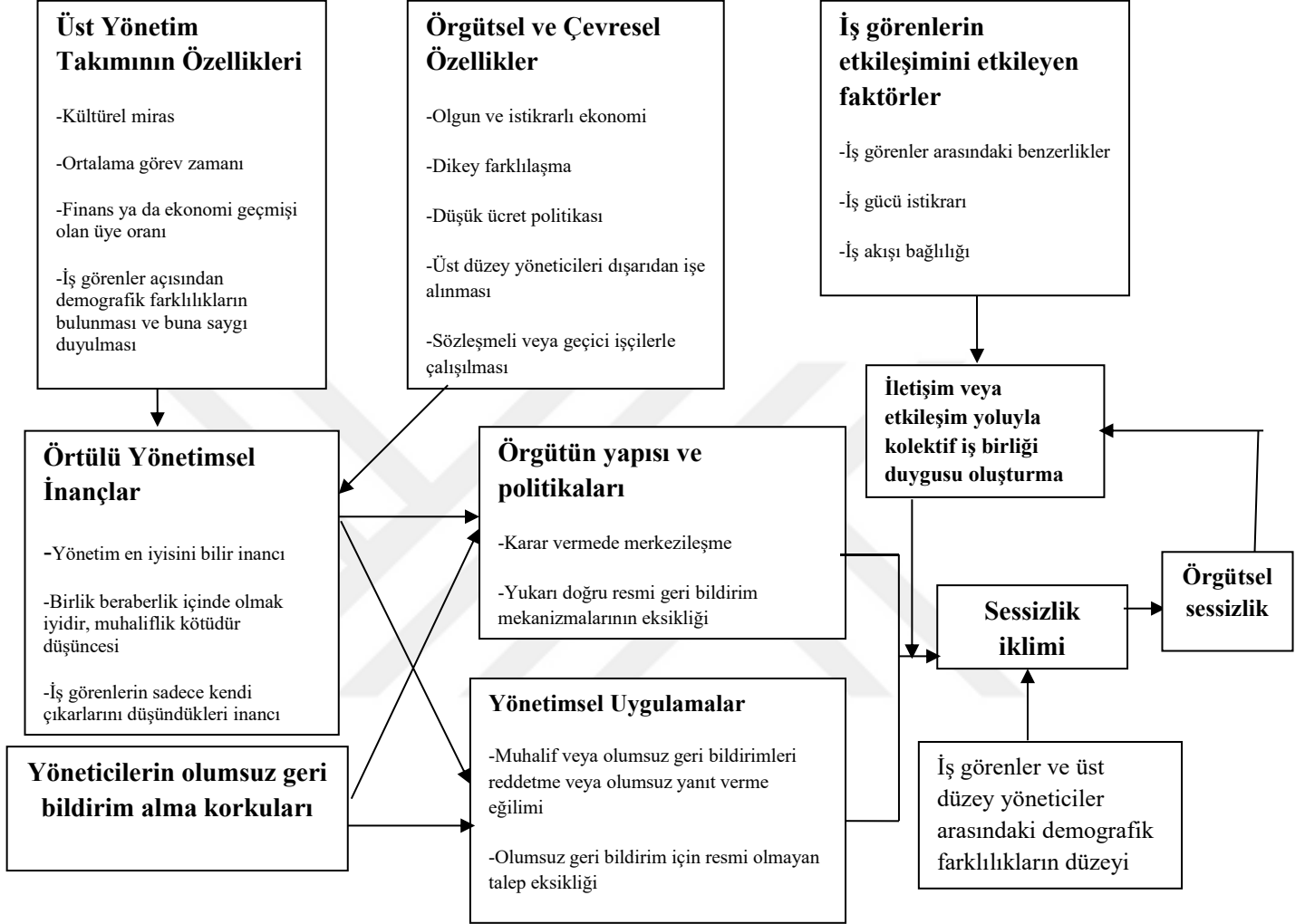
- Kültürel yapı ve normlar

Sessizlik örgütlerdeki tüm iş görenler tarafından sergilenirse, susturulmuş iş görenler bir araya gelecektir, ancak grubun sadece bir veya birkaçı tarafından sergilenirse bu iş görenler birbirinden uzak duracaktır. Örgütlerdeki sessizlik nedeniyle bir araya gelen grup üyeleri arasında daha samimi ilişkiler kurulurken, grupta farklılaşarak sessizlik davranışı sergileyen iş görenlerin diğer iş görenlerle ilişkileri zarar görecektir. İş görenlerin neden sessiz kaldığı yönetim tarafından tespit edilirse, bu bir bilgi kaynağı haline gelir. Bununla birlikte, iş görenlerin yönetim tarafından sesliliğe teşvik edilmesine rağmen, iş görenlerin bazı bilgileri paylaşamamaları örgüte zarar verebilir. Örgütlerde iş görenlerin sessiz olmasının nedeni çok önemlidir. İş görenlerin sessizliğinin nedeni fikir sahibi olmamaları olmayabilir. Aynı zamanda, iş görenin, sahip olduğu bilgiler ışığında konuyu ayrıntılı bir şekilde analiz etmeden ses davranışı sergilemek istememesi olasılığı da mümkündür. Örgütteki sessizlik davranışı, iş görenin durumu makul veya itaatkâr olarak kabul etmesi nedeniyle sergilenebilir. Ayrıca, iş görenlerden ses çıkarmaları beklenirken sessizliklerini korumaya devam etmeleri bir muhalefet göstergesi olabilmektedir (Çöp, 2015:75).

2.2.4.1. Örgütsel nedenler

Morrison ve Milliken (2000), sessiz kalma davranışının örgütlerdeki karar verme usulleri, yönetimin yetersiz olması, maaş eşitsizliği, organizasyondaki verimsizlikler ve kötü yönetim performansı gibi nedenlerle meydana geldiğini belirtmiştir (Morrison ve Milliken, 2000:706). Bireyin çalıştığı örgütteki iş görenler tarafından fikirlerinin destek görüp görmeyeceğine yönelik düşüncesi de sessiz kalmasına neden olabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393). Bireyin sessiz kalmasının altında yatan nedenler çok çeşitli olmakla birlikte, örgütten örgüte de farklılık göstermektedir (Kolay, 2012:12).

Örgütsel sessizliği artıran örgütsel faktörler Şekil 2’ de gösterilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000: 709):



Şekil 2. 5: Örgütsel sessizliğin artmasına etki eden faktörler

Kaynak: Morrison ve Milliken (2000:709)

Bireyler, konuştukları zaman “tepkisiz” ve “umursamaz” yöneticiler tarafından konuşmalarının dikkate alınmayacağını düşündüklerinde veya bu şekilde sessiz kalınmasını teşvik eden organizasyonlar içerisinde yer aldıklarında “sorun çıkaran” olarak nitelendirilmemek ve olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Vakola ve Bouradas, 2005:443).

2.2.4.1.1. Örgütsel Adaletsizlik

Örgütsel adalet kavramı, ilk önce örgüt ortamında ödüllerin ve cezaların dağıtılıp dağıtılmaması ile ilişkilendirilmiş, takip eden süreçte örgüte ait kuralların uygulanmasında ve örgüte ait işlemlerin dağıtımında eşitlik olup olmadığı gözetilerek açıklanmaya çalışılmıştır. En son gelişim sürecinde ise örgüt ortamındaki insani ilişkilerin ve etkileşimlerin “adil” olup olmadığı eklenerek tanımlanmıştır. Böylelikle örgütsel adalet kavramı; *iş görenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapılıp yapılmadığına dair algılarıdır* şeklinde tanımlanabilir (Polat, 2007:12).

İş görenler, yöneticilerinin tüm çalışanlara karşı eşit mesafede durmasını ve herkesle aynı şekilde iletişim kurmasını beklerler. İş görenlerin, iş görenler arasında ayrım yapıldığı izlenimi sonucu elde ettikleri adaletsizlik algısı neticesinde tepki göstermeleri çok doğaldır. Sessizlik davranışı ise bu tepkiler arasında belki de ilk sırada yer almaktadır (Kolay, 2012:15-16).

Adaletsizlik davranışlarının görüldüğü iş yerlerinde birtakım ortak özellikler göze çarpmaktadır. Bunlar; yoğun denetim koşullarının varlığı, farklı fikirlerin bastırılması, iş ilişkilerine insani ilişkilerden daha fazla değer verilmesi, rekabetçi bireycilik yoluyla üretim üzerine vurgu yapılması (Pinder ve Harlos, 2001: 346), otoriter yönetim tarzı, yüksek düzeyde merkezileşme ve iş görenler arasındaki iletişimin zayıf olmasıdır (Çakıcı, 2007:157).

Örgütsel adalet; iş gücü devir oranına, örgütsel vatandaşlık davranış şekline, yönetici ile iş gören arasındaki bilgi paylaşım yoğunluğuna, yönetici, yönetim ve örgüte olan güven miktarına ve örgütsel bağlılığa etki etmektedir (Brinsfield, 2009:18). Bu yüzden örgütlerin, iş görenlerinden yüksek düzeylerde verim elde edebilmeleri ve örgütün devamlılığını sağlayabilmeleri için örgüt içerisinde adaleti sağlamaları gerekmektedir.

Örgütlerde çok sık gözlenen ve algılanan adaletsizlik, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında çok etkili olan etmenlerden biridir. İş görenler, örgüt içerisinde adaletten uzak

uygulamalara yoğun bir şekilde maruz kaldıkları zaman sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte adaletsiz uygulamalarla karşı karşıya kalan iş görenler ile adaletsiz davranış sergileyen yöneticiler arasındaki güç mesafesinin algılanma düzeyinin de, iş görenlerin sessiz kalma tercihleri konusunda etkili olabildiği düşünülmüştür (Pinder ve Harlos, 2001:359).

2.2.4.1.2. Sessizlik iklimi

Sessizlik iklimi, iş gören sessizliğinin algılanan tehlikeler neticesinde örgüt içerisinde yayılarak “kolektif” hâle dönüşmesiyle oluşmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:708; Alparslan ve Kayalar, 2012:137; Kolay, 2012:16). Sessizlik ikliminin hâkim olduğu bir örgütte birey, örgütün sorunları hakkında konuşmanın ve sorunların düzeltilmesi için çaba göstermenin bir işe yaramayacağını, fikirlerini ve endişelerini dile getirmesinin “tehlikeli” sonuçlara yol açacağını düşünmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:714).

Yöneticilerin hataları paylaşmak konusunda, çalışanlarından yardım istemede ve başka birinin çözümünün daha iyi sonuçlar doğurabileceğini kabul etmede “gönülsüz” olmaları “makro” sessizlik iklimini meydana getirir. İş görenler, yöneticilerinin hatalarını veya yanlışlarını açıkladıklarında yöneticilerinin eylemlerini sorguladıkları için doğrudan ya da dolaylı olarak cezalandırılacaklarını düşündüklerinde ise “mikro” sessizlik iklimi oluşmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005:444).

Sessizlik ikliminin hâkim olması neticesinde iflasa sürüklenen enerji devi Enron’da şirket içinde yaygın olan sindirme kültürü neticesinde iş görenler, şirketin mali durumunun zayıfladığını bildikleri hâlde bu sorun hakkında endişelerini ve düşüncelerini yöneticilerine aktarmaktan korkmaktaydılar (Milliken vd., 2003:1454).

Sessizlik ikliminin mevcut olduğu örgütlerde, iş görenler toplu hâlde gördükleri aksaklıkları, eksiklikleri, yanlışlıkları ve örgütün daha iyi hâle gelebilmesi için önerilerini kendilerine sakladıkları için bu durum örgütün gelişimi ve değişimi için engel teşkil etmektedir. Bununla birlikte bu durum iş görenlerin psikolojilerini ve verimlerini olumsuz etkilediği için örgütün devamlılığı açısından da sorun oluşturmaktadır (Tiktaş, 2012:84-85).

2.2.4.2. Bireysel nedenler

Bireyler, düşüncenin hatalı veya eksik olduğunu bilseler bile çoğunluk görüşle aynı düşüncede olma eğilimi gösterirler. Bu durumun iki sebebi bulunmaktadır. Birincisi, bireyler kendi düşüncelerinin tersi görüşe sahip bir grupla karşılaştıklarında genellikle kendi düşüncelerinin yanlış olduğunu düşünerek çoğunluğun görüşünün doğru olduğunu düşünürler.

İkinci sebep ise bireylerin azınlık düşünceye sahip olarak kalmaları neticesinde alay konusu olabileceklerini ve grup tarafından dışlanabileceklerini düşünmeleridir (Çakıcı, 2007:153).

Bireyler işlerini kaybetme korkusuyla, işletmede gördükleri aksaklıklar veya yanlışlar hakkında konuşmaktan imtina etmektedirler. Bunun yanında; alçakgönüllü olma, başkalarına duydukları saygıdan dolayı konuşmaktan çekinme, sağduyulu olmalarından kaynaklanan sebeplerle konuşmama ve nazik bir kişiliğe sahip olmalarından kaynaklı bireysel sebeplerle çatışmadan uzak durabilmekte ve kimseyi kırmamak için sessiz kalabilmektedirler (Alioğulları, 2012:11-12).

2.2.4.2.1. Güven eksikliği

Güven, bireylerin diğer bireylerle ilişkileri neticesinde kendiliğinden gelişen bir kavramdır. Güven neticesinde bireyler, diğer kişilerden iyi niyet ve olumlu davranışlar beklerler. Güven, bireylerin isteyerek “savunmasız” hâle geldikleri psikolojik bir durumdur (Wech, 2002:354).

Organizasyon içerisinde güvenin sağlanması; organizasyonun etkili ve sorunsuz bir şekilde işlemesine, problem çözmede verimliliğin sağlanmasına ve daha geniş bir yelpazede çözüm üretimine katkı sağlayacaktır. Çünkü sağlanan güven ortamı sayesinde yöneticilerin iş görenlerin fırsatçı davranışlarından kendilerini korumalarına gerek kalmayacaktır (Ruppel ve Harrington, 2000:319).

İş görenler, örgütlerdeki eksiklikleri görmelerine rağmen; örgütlerin genellikle “hoşgörüsüz” olmaları, yöneticilerinden korkmaları veya onlara güvenmemelerinden ötürü sorunlar hakkında konuşmakta isteksiz davranmaktadırlar. Ryan ve Oestreich (1991), Birleşik Devletler genelinde 22 organizasyon özelinde 260 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada çalışanların %70’ ten fazlasının işle ilgili sorunlar hakkında konuşmaktan çekindikleri sonucuna ulaşmışlardır. Karar verme süreci, yönetimdeki eksiklikler, maaşlardaki eşitsizlikler, örgütsel verimsizlik ve yetersiz organizasyon performansı “tartışılmaz” ve “eleştirilemez” konular arasında yer almaktadır. İş görenlerin sorunlar hakkında konuşmamalarının en yaygın sebepleri, görüşlerini belirttiklerinde olumsuz bir tepki almaktan çekinmeleri ve konuşmalarının hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inanmalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000:706-707).

İş görenler arasında ve örgüt içerisinde güven ortamının oluşturulması ve geliştirilmesi faaliyetine devam eden örgütler açısından son derece önemlidir. Örgütün hedeflerine

ulaşmasında, ortak düşünce tarzı geliştirmesinde ve örgüt kültürü oluşturmada iş görenlerin birbirlerine ve yöneticilerine güven duymasının önemi yadsınamaz (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). İş görenlerin kendilerine, çalışma arkadaşlarına, amirlerine ve örgüte olan güven düzeyleri yükseldikçe performansları ve verimlilikleri artacaktır (Asunakutlu, 2002:1).

2.2.4.2.2. Konuşmanın riskli olarak görülmesi

Bireyler herhangi bir konuda düşüncelerini ifade ettikten sonra çalışma arkadaşlarından destek görmeyeceklerini veya ciddi tepkilere maruz kalacaklarını düşünürlerse sessiz kalmayı tercih ederler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394; Premeaux ve Bedeian, 2003:1537).

İş görenler açısından çalışma arkadaşlarından destek görmek, onların takdirini kazanmak önemlidir fakat yöneticilerinin kendileri hakkındaki düşünceleri daha önemlidir. Çünkü “korku kültürünün” hâkim olduğu organizasyonlarda yöneticilerin iş görenler hakkındaki düşünceleri, iş görenin cezalandırılması ya da mükâfatlandırılması açısından önem taşır. Bu nedenle iş görenler çalışma arkadaşları ve yöneticileri acaba ne düşünürler diye odaklanarak, hareketlerini bu yörüngede şekillendireceklerdir (Kaşmer, 2009:48).

Organizasyonlar, artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek, yüksek müşteri beklentilerini karşılayabilmek ve kaliteli hizmet sağlayabilmek adına; bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, inisiyatif ve sorumluluk almaktan çekinmeyen iş görenlere ihtiyaç duymaktadırlar (Vakola ve Bouradas, 2005:441). Fakat iş görenler, mevcut durumlarını korumak adına organizasyonun eksikleri veya organizasyonun gelişimi adına düşüncelerini söylemekten çekinmektedirler. Fikirlerini beyan etmekten kaçınmalarının temel sebepleri ise “terfi” edememe korkusu, problem çıkaran kişi olarak “etiketlenme”, sosyal çevreden destek görmeme ve sosyal gruplardan çıkarılma ve hatta “iş kaybetme” riskiyle karşı karşıya kalabileceklerini düşünmeleridir (Algın, 2014:25).

2.2.4.2.3. İzolasyon korkusu

İş görenler, çalışma arkadaşlarından destek görmeyeceklerini ve ses çıkartmanın örgüt içinde hoş karşılanmayacağını düşünürlerse sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. İş görenleri düşüncelerini ifade etmekten alıkoyan durumlar “izolasyon” tehdidi ve korkusudur. İş görenlerin sessiz kalmaları ya da fikir beyan etmeleri arasındaki seçim tercihlerinde, örgütte hâkim olan düşünce tarzını benimseme ve algılanan örgütsel desteğin rolü etkili olmaktadır (Çakıcı, 2007:153).

İş görenler çeşitli nedenlerle sessiz kalarak düşüncelerini ifade etmekten kaçınırlar. İş görenler sessiz kalmalarına genellikle başkaları tarafından olumsuz olarak etiketlenme ve sorun çıkaran biri olarak algılanma korkusunun neden olduğunu ifade etmişlerdir. İş görenler “dedikoducu”, “şikâyetçi”, “sorun çıkaran”, “baş belası” olarak görülmek istememekte, “takım oyuncusu” olarak değerlendirilmemekten korkmaktadırlar. İş görenlerin sessiz kalmalarına sebep olarak gösterdiği bir diğer neden örgütün sorunları veya örgüt hakkındaki konularla alakalı konuşmanın; iş görenin, çalışma arkadaşlarıyla veya üstleriyle olan ilişkilerine zarar verebileceğinden korkmasıdır. İş gören konuşması neticesinde artık güvenilir olarak görülmemekten ve kendisini “dışlanmış” hissedebileceğinden çekinmektedir. İş görenlerin sessiz kalmalarının bir diğer nedeni konuşmalarının hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine olan inançlarıdır. Bununla birlikte iş görenlerin konuştuklarında “misilleme” veya “ceza” ile karşılaşacaklarını düşünmeleri de sessiz kalmalarında önemli bir etkidir. Organizasyon adına olumlu şeyler söylerlerse yükseleceklerini düşünmelerinde yöneticilerin sorun çıkaran personel istememeleri düşüncesi hâkimdir. Böylelikle sorun çıkarmayan iş gören ödüllendirilip, sorun çıkaran iş gören cezalandırılacaktır. Bununla birlikte iş görenlerin, örgüt hakkındaki düşüncelerini yüksek sesle ifade etmeleri neticesinde örgüt içerisindeki bazı kişileri olumsuz yönde etkilemekten korkmaları da sessiz kalmalarında etkili olan faktörlerdendir (Milliken vd., 2003:1463-1464).

İzolasyon korkusu yaşayan iş görenlerden yüksek performans göstermeleri beklenemez. İş görenlerin korkularını yenerek, üstlerine ve çalışma arkadaşlarına fikirlerini beyan edebilmeleri, iletişim endişesi taşımamaları iş görenin performansını yükselterek hem iş gören adına hem de örgüt adına olumlu sonuçlar doğuracaktır. İş görenlerin dışlanma korkusu yaşamamaları ve fikirlerini beyan ederlerken olumsuz bir sonuçla karşılaşmayacakları düşüncelerini benimseyebilmeleri için örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir “örgüt kültürü” oluşturulmalıdır (Kahveci, 2010:14-15; Kolay, 2012:13-14).

2.2.4.2.4. Geçmiş tecrübeler

İş görenler, örgüt hakkında konuşurken hangi konu hakkında konuşmak güvenliyken hangi konu hakkında konuşmak tehlikeli sonuçlar doğurur diye analizde bulunurlar. İş görenler bu tecrübeyi sadece deneme yanılma yoluyla edindikleri bilgiler doğrultusunda değil aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşarak veya meydana gelen olayları gözlemleyerek edinmektedirler (Milliken vd., 2003:1469).

İş görenler, sorunlar hakkında açıkça konuşup konuşmayacaklarına, konuştukları zaman ne kazanıp ne kaybedeceklerine, yöneticilerinin davranış şekillerinden ve daha önceki tecrübelerinden hareketle karar verirler (Erenler, 2010:53). Bazı örgütlerde, iş görenler gördükleri ve bildikleri yanlışlıklar hakkında konuşmaktan kaçınırlar ve sessiz kalırlar. İş görenler, geçmişteki tecrübelerine dayanarak üst yönetimle konuşmanın hiçbir işe yaramamakla birlikte olumsuz sonuçlara da yol açacağına inanmaktadırlar (Aktan, 2006:30).

2.2.4.2.5. İlişkilerin zedeleneneğini düşünme ve bu durumdan korkma

Bireyler, çalışma arkadaşlarıyla olan olumlu ilişkilerin varlığının bozulmaması adına kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Chou ve Chang, 2017:18). Bireylerin çalışma arkadaşlarına olan duygusal bağları profesyonelce hareket etmelerine engel olur. Bireyler, çalışma arkadaşlarıyla herhangi bir sorun yaşamamak ve arkadaşlarını eleştiren kişi olarak değerlendirilmemek adına sessiz kalmayı tercih ederler. Bireyler, çalışma arkadaşlarına yönelttikleri eleştirilerin ilişkilerini bozmaktan başka bir işe yaramayacağını düşünmeleri neticesinde sessizliği tercih ederler (Algın, 2014:25). Ayrıca bireyler olumsuz değerlendirmede bulunduklarında çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından dışlanma, terfi alamama veya kovulma tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceklerini düşündükleri için de sessiz kalabilmektedirler (Milliken vd., 2003:1463).

Bireylerin ilişkilerine zarar vermeden hem düşüncelerini ifade edebilmeleri hem de eleştirilerini yapabilmeleri için “anonim” şekilde kimliklerini açıklamadan paylaşabilecekleri bir ortam meydana getirilebilir. Bireylerin yönetime sempati duymaya başladıklarında ve görüşlerini açıkça ifade edebileceği bir ortam oluşturulduğunda anonim öneri yaklaşımına gerek kalmayacaktır. Bireylerin endişelerini onurlu bir tavırla, saldırganlık sergilemeyen ses tonuyla açıklamaları neticesinde çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkileri zarar görmeyecektir (Chou ve Chang, 2017:18).

2.2.4.2.6. Karakter ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan durumlar

Örgütlerde iş görenin değerleri, inançları, ruh halleri, tutum ve davranış şekilleri; algıladıkları ve sahip oldukları örgütsel kültür ve iklim kadar, kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir (Alparslan, 2010:30).

Çalışma hayatı boyunca bireylerin kişilik özellikleri de değişim gösterebilmektedir. Çalışma hayatının sosyal ilişkiler gerektirmesi neticesinde bu durumun bireylerin kişilik özelliklerine etki etmesi kaçınılmazdır. Bu etkileşim “çift” yönlüdür. Yapılan iş de işi yapan

kişilerin kişilik özelliklerinden etkilenmektedir. Bu çerçevede örgütte sessizliğin ya da sessizliğin olması çalışan bireylerin kişilik özelliklerine de bağlıdır (Aksakal, 2017:35).

Pinder ve Harlos (2001), örgütsel sessizliğe etki eden üç kişisel özelliğe değinmiştir. Bunlar; benlik saygısı, iletişim endişesi ve kontrol odağıdır. Düşük benlik saygısına sahip olmanın iş görenlerde sessizliğe sebep olacağını düşünmektedirler. İletişim kaygısı güden bireyler özgüven açısından düşük olma eğilimlidirler. Bu bireyler iletişimden sakınarak sessizliği seçebilirler. Başlarına gelen olayları kontrol edebildiklerini düşünenler iç kontrol odağına sahipken başlarına gelen olaylarda kendilerinin bir etkisinin olmadığını düşünen bireyler dış kontrol odaklıdır. Dış kontrol odağına sahip bireyler, iç kontrol odağına sahip bireylere nazaran sessizliğe daha yatkındırlar (Pinder ve Harlos, 2001:354-356).

Alan yazında sessizlik davranışları ile ilişkilendirilmiş olarak bireylerin öz izleme, benlik saygısı ve kontrol odağı incelenmiştir (Alparslan, 2010:31). Snyder (1979), bireylerin karakteristik özelliği olarak ele alınabilecek olan öz izleme kavramını; bireylerin kendi davranışlarını kontrol edebilmesi ve kendilerini yönetebilmesi, duygularını, düşüncelerini, hâl ve hareketlerini gözlemleyerek kendini izlemesi şeklinde tanımlamıştır. Yüksek öz izleme yeteneğine sahip bireyler, farklı koşullara ayak uydurabilme yetisine sahiptirler (Snyder, 1979:86-87). Benlik saygısı yüksek bireyler, örgütsel değişim için daha istekli olup daha fazla çaba gösterirken, benlik saygısı düşük bireyler korumacı bir tutum sergileyerek kendilerini “korumasız” bir duruma düşürecek davranışlardan sakınacaklardır. Benlik saygısı düşük bireyler, algıladıkları risklerden dolayı kendilerini ve fikirlerini öne sürmekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003:1543). Bireyler, iç kontrol odağı olarak adlandırılan kontrol odağına sahip olduklarında kontrolün kendilerinde olduğunu düşünürlerken, dış kontrol odağı olarak adlandırılan kontrol odağına sahip olduklarında, kontrolün “kader”, “şans” veya diğer dış güçlerin elinde geliştiğini düşünürler. Dış kontrol odağı, “öğrenilmiş çaresizlik” ve “direncsizlik” kavramları ile ilişkilendirilirken; iç kontrol odağı, daha “proaktif” kavramlar olan planlama, uğraşma, çabalama, direnme vb. kavramlarla ilişkilendirilir. Hayatın kontrolünün dış güçlerde olduğunu düşünen bireyler, kontrolün kendilerinde olduğunu düşünen bireylere göre daha sessiz kalacaklardır (Premeaux ve Bedeian, 2003:1542-1543).

Proaktif kişilik yapısına sahip bireyler, değişimin oluşmasını teşvik ederek bu yönde çaba gösterirler (Lepine ve Dyne, 1998:108). Proaktif kişilik yapısına sahip bireyler; iyi öğrenirler, fırsatları sezerler, sorumluluk alırlar, öğrenmeye açıktırlar, harekete geçmeye

hazırdırlar, sosyal ilişkilerde iyidirler ve etrafındaki kişilerle iletişim kurmakta başarılıdırlar (Tunca vd., 2018: 327).

Bireylerin sessiz kalmalarına etkili olan diğer nedenler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim vb. kişisel özelliklerdir. Yaş ilerledikçe çalışanlarda görülen uyum düzeyi artmaktadır. Bu eğilimden ötürü yaşı ilerlemiş, emekliliği yaklaşmış bireylerde sessizleşme artabilir. Genç çalışanlarda ise rekabetten, öne çıkma ve kendini ispat etme gibi durumlardan ötürü sessiz kalmama davranışı tercih edilebilir. Cinsiyet açısından sessiz kalma davranışı incelendiğinde ise ülkemizin ataerkil bir yapıya sahip olması, kadınlara yüklenen sorumlulukların fazlalığı, toplumumuzda gücün kadınlardan ziyade erkeklerde bulunması, kadının annelik rolü gibi nedenlerle kadın çalışan sayısının erkek çalışan sayısından az olması gibi durumlar kadınların sessiz kalma tercihlerini artırmaktadır. Eğitim düzeyi açısından sessiz kalma davranışı incelendiğinde ise bireylerin düşük eğitim seviyeleri sonucunda belirli bir konuda düşüncelerinin olmaması veya düşük eğitim seviyesinden kaynaklı görüşlerini ifade edememeleri sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Son olarak deneyimin sessiz kalma davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde ise bireylerin çalışma hayatında edindikleri tecrübeler, kişiler arası ilişkiler, mesleki birikimler gibi durumlar, bireylerin sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Taşkiran, 2010:110-111).

2.2.4.3. Yönetmel nedenler

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğe neden olan yönetmel faktörleri; çalışanların yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkuları ve yöneticilerin örtük inançları olarak sınıflandırmıştır. İş görenlerde, sorunlar hakkında konuşmalarının bir fayda sağlamayacağı ve tehlikeli sonuçlar doğuracağı algısı oluştuğunda örgütte “sessizlik iklimi” hâkim olacaktır. Örgütte böyle bir iklim hâkim olduğunda ise iş görenlerdeki hareket şekli seslilik yerine sessizlik olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000:708).

2.2.4.3.1. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları

Yöneticilerin örgüt içerisindeki tutumları iş gören davranışları üzerinde oldukça etkilidir. İş görenlerde sessizliğin hâkim olmasına, yöneticilerinden çekinmeleri neticesinde sessiz kalarak yöneticiyle problem yaşamaktan kaçınmaları sebep olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005:451).

Yöneticiler genellikle olumsuz geri bildirim aldıklarında kendilerini “tehdit” altında hissederler. Bu nedenle çoğu zaman bu mesajları görmezden gelirler, yanlış olduğu

gerekçesiyle reddederler veya kaynağın güvenilirliğine saldırırlar. Yöneticiler, yetersiz olarak nitelendirilmemek ve utançtan kaçınmak için özellikle astlarından gelen olumsuz geri bildirimleri daha az meşru bulurlar. Yöneticilerin bu tutumları iş görenlerin sessiz kalmalarına neden olarak bilginin yukarı yönlü hareketinin önüne geçer (Morrison ve Milliken, 2000:708; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:54).

Yöneticilerin isabetli kararlar alabilmeleri ve örgüt adına faydalı faaliyetlerde bulunabilmeleri için “iletişim açıklığı” son derece önemlidir. Aksi takdirde, yönetim ile ilgili sorunlar alt kademelerden üst kademelere iletilmez ve bu durum da hataların tespitinin önüne geçerek isabetli kararlar alınmasını engeller (Breen vd., 2005:216).

Yöneticiler, fikir birliğinin örgüt açısından son derece önemli olduğunu düşünerek farklı seslerin çıkmasının örgütü zarara uğratabileceğinden endişe edebilirler. Bu durum neticesinde astların fikirlerine daha az önem göstererek onların bakış açılarından faydalanma yoluna gitmezler. Astların fikirlerinden yararlanılmaması örgütün gelişiminin ve değişiminin önüne geçer. Örgütlerin, diğer örgütlerle rekabet edebilmeleri ve değişimi yakalayabilmeleri için astların düşüncelerine önem veren yöneticilere ve üste doğru bilgi akışının kolaylıkla sağlanabildiği sistemlere ihtiyaçları vardır (Breen vd., 2005:216).

2.2.4.3.2. İşe ve iş görene olan ön yargılı davranışlar

Yöneticilerin, yönetimin doğası gereği sahip oldukları ve iş görenler hakkındaki örtülü inançları, iş görenlerde kolektif sessizlik davranışının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu örtülü inançlardan ilkinde göre iş görenler; bencil, kendilerini düşünen ve güvenilirmez bireylerdir. Bu bakış açısı, McGregor’ un X teorisindeki iş görenlerin; tembel, bencil, kendilerinden başkalarını düşünmeyen ve kendi çıkarlarını maksimum seviyeye çıkarmaya çalışan bireyler olarak nitelendirildikleri çalışma ile örtüşmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları ikinci örtülü inanç, her zaman en iyisini ve en doğrusunu yönetimin bildiğine olan inançlarıdır. Yöneticilerin sahip oldukları son örtülü inanç ise; birlik ve beraberlik içinde hareket etme, fikir birliğine varma gibi durumların örgütün uyumu açısından son derece önemli olarak görülmesi ve anlaşmazlık çıkarma, örgütsel muhalefet davranışlarından kaçınma gibi davranış biçimlerinin örgütün uyumu açısından son derece önemli olarak nitelendirilmesidir (Morrison ve Milliken, 2000:710).

Güven insani ilişkilerde temel bir bileşendir. Güven ortamı, insanların fikirlerini paylaşmakta “özgür” hissettikleri bir iklimin meydana gelmesiyle oluşur. Güven olmazsa

ilişkiler çatışmaya dönüşür ve iletişimde kopmalar meydana gelir. Güvenin gelişmesi belirli bir zamanın geçmesiyle olur. Birçok yönetici ile iş gören arasında güven eksikliği bulunmaktadır. Hâlbuki sebepsiz yere duyulan güvensizlik ilişkilere zarar verir. Bu güvensizlik neticesinde; örgütsel bağlılıkta azalma, düşük moral, devamsızlık oranlarında artış, personel devir oranının artması ve iş görenin potansiyelinin önemli bir kısmının kullanılamaması gibi durumların meydana gelmesi örgütler açısından ciddi maliyetler doğurmaktadır (Mishra ve Morrissey, 1990:444-446).

Güven, örgütlerde; bir iş görenin yöneticisine güveni veya yöneticilerin iş görenlerine güveni şeklinde anlaşılır. İş görenler ile yöneticiler arasında karşılıklı güven ortamı oluştursa örgütlerde farklı bir atmosfer meydana gelir (Börü vd., 2007:49; Ergeneli vd., 2007:43-44).

Geleneksel anlamdaki yöneticiler, iş görenlerin sadece kendilerini düşündüklerini, örgütün hedeflerine ulaşmasında ve gelişmesinde herhangi bir ödüllendirmeye karşılaşmadıklarında veya herhangi bir çıkar elde etmediklerinde iş görenlerin sorumluluk almayacaklarını düşünerek, iş görenleri “güvenilmez” olarak nitelendirebilirler (Alparslan, 2010:22). İş görenler ile yöneticiler arasındaki bu güvensizlik ortamı iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgüte olan güvenlerini olumsuz etkilemektedir. Örgüte bağlılık ve güven duymayan iş gören sessizliği tercih ederek örgüt içindeki aksaklıkları aktarmaktan kaçınmaktadır (Algın, 2014:20).

2.2.4.3.3. Yöneticinin yapısından kaynaklı sebepler

Yöneticilerin; örgütün sorunları, bu sorunlara getirilebilecek çözüm önerileri ve örgütü geliştirme stratejileri adına “en iyisini ben bilirim” düşünceleri iş görenlerin fikirlerine önem vermemelerine yol açmakta, bu durum da iş görenlerde sessizliğe neden olmaktadır (Alioğulları, 2012:11).

Yöneticilerin ekonomik ve finansal geçmişlerinin olması, meslekteki çalışma sürelerinin fazla olması gibi durumlar neticesindeki davranışları iş görenlerin sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Bunun yanında yöneticileri; cinsiyetleri, etnik kökenleri, yaşları ve toplumsal sınıfları gibi demografik özellikleri de davranışlarını şekillendirmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları özellikler neticesinde iş görenlere olan davranış şekilleri, iş görenlerin hareket şeklini etkileyecektir. Buna göre iş görenler, yöneticilerinden çekinerek sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:711-712).

Sessizlik, bireylerin görüş ayrılıklarını ifade etmemelerinde başlar. Bireylerin mizaçları, geçmişleri ve deneyimlerindeki farklılıklar göz önüne alındığında; farklı fikirlere, inançlara ve zevklere sahip olmaları şaşırtıcı olmayacaktır (Perlow ve Williams, 2003:4).

Yöneticilerin örgütlerdeki sessizlik iklimini kırarak iş görenlerin farklı düşünce tarzlarından faydalanabilmeleri için öncelikle sahip oldukları örtülü inançlarından arınmaları gerekmektedir. Sessizlik sorununun çözümünde yöneticiler; iş görenlerin kendilerini güvende hissettikleri bir çalışma ortamı oluşturabilir, iş görenleri destekleyici ve yetiştirici bir tutum sergileyebilir, iş görenlerin karşılaştıkları sorunları açıkça ifade etmelerine olanak sağlayabilir, “örgütsel öğrenme”, “yukarı doğru iletişim” ve “katılımcı yönetim” gibi uygulamaları benimseyebilir. Yöneticiler, iş görenlerin olumsuz geri bildirimde bulunma ve farklı görüşlerini ifade etmedeki çekincelerini değiştirmek adına çaba sarf edebilir ve bunun sağlanması için resmi iletişim kanalları oluşturabilir. Fikirlerini ifade etmeye çalışanlar “şikâyetçi”, “sorun çıkarıcı” değil “cesur” ve “yürekli” olarak gösterilerek fikirlerini ifade etmeleri için iş görenlere cesaret aşılmalıdır (Çakıcı, 2007:160).

Yöneticilerin, iş görenlerle ilişkileri ne kadar açık ve destekleyici olursa iş görenler o denli kendilerini güvende hissedeceklerdir. Kendilerini güvende hisseden iş görenler, örgüt hakkındaki düşüncelerini etkin bir şekilde ifade ederek “sessizlik” yerine “sesliliği” tercih edeceklerdir (Morrison, 2011:390).

2.2.4.3.4. Yönetim ekibinin homojen yapısı

Yönetim ekibinin homojen olması, iş görenlerin sessiz kalmalarına neden olan yönetsel faktörler arasındadır. Buna göre, üst yönetimde yer alanlar; eğitim ve deneyim açısından ne kadar benzer yapıda olursa, iş görenleri o derece kaynaştırmaya çalışırlar ve farklı seslerden ve muhalif fikirlerden o denli rahatsız olurlar. Örgüt içerisindeki muhalif görüşleri kendileri ve örgüt için “tehdit” olarak algırlar. Üst yönetimin sürekli aynı kişilerden oluşması ortak varsayımları güçlendirecek ve bu uygulamalar daha az sorgulanır hâle gelecektir. Kaynağın sınırlı olduğu veya erişiminin zor olduğu örgütlerde yöneticiler, kontrol üzerinde daha çok durmakta ve muhalif yöndeki düşüncelere daha az tahammül etmektedirler. Yeni, gelişime açık ve esnek yönetim anlayışını benimseyen örgütlere kıyasla olgunluk döneminde olan ve durağan örgütler arasındaki ilişki bu duruma örnektir (Morrison ve Milliken, 2000:711).

Yöneticilerin, örgüt içerisinde; fikir birliğinin ve anlaşmanın sağlanmasının örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracağına yönelik “örtük inançları” da iş görenlerde sessizliğe

neden olabilmektedir. Yöneticilerin bu inançları neticesinde iş görenlerin farklı yöndeki fikirlerine ve önerilerine ilgi göstermemeleri iş görenlerde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. İş görenler, muhalefet etmenin ve farklı sesler çıkarmanın kendileri açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini hissettiklerinde “sessiz kalmayı” seçerek fikirlerini ifade etmekten kaçınabilmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000:710).

2.2.4.4. Ulusal ve Kültürel Nedenler

Ulusal ve kültürel kaynaklı problemler, örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan koşullardan belki de en önemlisi olarak gösterilebilir. Ulusal ve kültürel kaynaklı problemlerin bireylerin sessizliğine bu denli etki etmesinin sebebi ise bireylerin bilinçaltlarına kazınmış normları değiştirmenin zorluğudur (Çakıcı, 2007:155).

2.2.4.4.1. Kültürel yapı ve normlar

Bilinçaltına işlenmiş kültürel kodlar bireylerin davranışlarını, alışkanlıklarını ve karar mekanizmalarını etkilemesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla örgütsel sessizliği etkileyen büyük ve belirleyici unsurlardan birinin ulusal kültür olabileceği aşikârdır (Eroğlu vd., 2011:102). Bireylerin davranış şekillerinin oluşumunda; içinde bulundukları toplumların karakteristik yapılarının ve kültürel özelliklerinin payı göz ardı edilemez. Bireyler, toplumun gelenek ve görenekleri ile toplumun değer yargılarını benimsemektedirler. Bununla birlikte etkileşimde bulundukları kişiler ile benimsediği toplumsal kültürler neticesinde davranışlarını şekillendirmektedirler. Toplumun çizdiği şekiller çerçevesinde bireyler; neyi, ne zaman ve ne şekilde yapacaklarını belirlemekte ve davranışlarını bu yönde oluşturmaktadırlar. Toplumun ölçütlerini bilen ve bu yönde hareket eden bireyler toplum tarafından kabul görerek sevilmeğe iken; aksi yönde davranan bireyler toplum tarafından “dışlanma” tehlikesiyle karşı karşıyadırlar (Aytaç, 2000:13).

Kendi ulusal kültürümüzde sessiz kalma düşüncesi önerilmiş ve teşvik edilmiştir. Bu durum atasözlerimize de yansımıştır. Bu anlayış o kadar yerleşmiş ve kabul görmüştür ki bir öneri halinden daha çok uyarı haline geçmiştir. Örneğin “erken öten horozun başı kesilir”, “dilim seni dilim dilim dileyim”, “başıma geleni senden bileyim”, “dil söyler saklanır, baş belaya katlanır” . İster istemez bu kültürden etkilenen bireyler, sorun yaşayabilecekleri endişesiyle “etliye sütlüye karışmak” istemezler ve örgüt için değerli, gerekli olan bilgileri paylaşmaktan sakınarak sessizlik davranışı sergilerler (Çakıcı, 2007:155).

Hofstede (1980:43-47), kültürel boyutları; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm ve erkeklik-dişilik olarak sınıflandırmıştır. Buna göre, düşük güç mesafesine sahip ülkelerde (Hofstede, 1980:46);

- Toplumdaki eşitsizlikler en aza indirilmeye çalışılır,
- Herkes birbirine bağımlı olarak görülür,
- Hiyerarşi “rollerin eşitsizliği” anlamına gelir kolaylık sağlamak için gereklidir,
- Astlar ve üstler birbirlerini “benim gibi insanlar” olarak nitelendirirler,
- Üstlere erişim sağlanabilir,
- Güç kullanımı meşru olmalıdır ve yargı tarafından denetlenebilmelidir,
- Herkes eşit haklara sahip olmalıdır,
- Güçlüler ve güçsüzler arasında gizli bir uyum vardır.

Yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde iş görenler, yöneticilerine karşı çıkamamakta, fikirlerini yöneticilerine iletmekten çekinmekte ve nihayet sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Alioğulları, 2012:20). Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde bireyler; öfkelerini göstermekte ve hayal kırıklıklarını belli etmekte sıkıntı çekmekte, yöneticilerine karşı olan olumsuz düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Güç mesafesinin düşük olduğu ABD’de yaşayan bireyler ile güç mesafesinin yüksek olduğu Japonya gibi ülkelerde yaşayan bireyler arasındaki karşılaştırmalar bu duruma örnek gösterilebilir (Huang vd., 2005:461).

Diğer kültürel boyut olan belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu toplumlarda iş görenler kuralların belirli olmasını isterler ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Bu toplumlarda;

- İş görenler, kariyer istikrarı sağlamayı düşünür,
- İş görenler, belirsizlikle mücadele edilmesi gerektiğini savunurlar,
- İş görenler, daha yüksek düzeyde anksiyete ve stres yaşarlar,
- İş görenler, vaktin çok önemli olduğunu savunurlar,
- İş görenler, sıkı çalışmak gerektiğini düşünürler,
- İş görenler, kendilerinin veya başkalarının saldırgan davranışlarını kabul edilebilir bulurlar,

- İş görenler, duygularını göstermekten çekinmezler,
- İş görenler, çatışma ve rekabetten kaçınırlar,
- İş görenler, sapkın fikirleri tehlikeli bulurlar,
- Böyle toplumlarda insanlarda milliyetçilik yaygındır,
- Böyle toplumlarda gençlere karşı ön yargı vardır,
- İş görenlerin ve halkın güvenlikle ilgili endişeleri vardır,
- Yazılı kural ve düzenlemelere ihtiyaç duyulur,
- Kurallara itaat oldukça önem taşır,
- Sıradan iş görenler, yetkili personellere göre yetersiz olarak nitelendirilirler.

Kolektivizmi benimseyen toplumlarda; biz bilinci hâkimdir, bireylerin kimlikleri sosyal sisteme dayanır, bireylerin kurum ve kuruluşlara bağımlılıkları vardır, özel hayat örgütler tarafından işgal edilir ve kurallar önceden belirlenmiştir, düzen ve güvenlik örgüt tarafından sağlanır ve belirli bir topluluğa bağlılık esastır (Hofstede, 1980:48).

Dişi kültürlerde; kadın-erkek eşitlik olmalıdır, yaşam kalitesi önemlidir, bireyler yaşamak için çalışılmalı görüşüne sahiptirler. Bireyler ve çevreleri önem taşır, karşılıklı bağımlılık güzeldir düşüncesi hâkimdir. Küçük ve yavaşça olan kazanımlar güzel olarak görülür (Hofstede, 1980:49).

Türk toplumunda “otorite” ve “topluluklara bağlılık” esastır. Bu durumlar bireylerde; içe kapanıklılık, kuşkucu ve kimseye güvenmeme gibi durumlara yol açabilmektedir. Aynı zamanda bireyler, örgüt içerisinde meydana gelen herhangi bir olaya kayıtsız kalmayı seçmekte, örgütün yararına olabilecek görüşlerini ifade etmekten ve örgütün gelişimi için çaba göstermekten kaçınmaktadırlar. Türk kültüründe, otoriteye itaat esastır ve kaderci bir anlayış benimsenmektedir. Bu tutum ve eğilimler; bireylerin değişime karşı direnme göstermelerine ve sorumluluk almaktan kaçınmalarına neden olmaktadır. Bu kültür yapısı iş görenlerin, görüşlerini ifade etmekten kaçınmalarına ve ilişkilerin zarar görmemesi adına sessizliği tercih etmelerine neden olabilmektedir (Aydın, 2014:15).

2.2.5. Örgütsel Sessizlik Türleri

Pinder ve Harlos (2001), iş görenlerin sessizlik davranışları sergilemelerinin farklı nedenleri olabileceğini ve bu sebeple sessizlik davranışlarının farklı anlamlara gelebileceğini belirtmişlerdir. Buna göre iş gören sessizliğini ikiye ayırmışlar ve pasif kalma /planlı ihmal ve razı olma/boyun eğme biçiminde kavramsallaştırmışlardır. Pinder ve Harlos'un (2001) yaptıkları bu çalışmadan sonra, iş gören sessizliğiyle ilgilenen çalışmalarda önemli bir artış olmuştur (Üngüren ve Ercan, 2015:121). Dyne vd. (2003) yaptıkları çalışmada ise sessizliği kabullenici (uysal), korunmacı (savunmacı) ve korumacı (pro-sosyal) sessizlik olarak üçe ayırmışlardır. Dyne vd. (2003) tarafından oluşturulan üçlü model, araştırmalarda kullanılan en genel kabul görmüş sessizlik sınıflandırmalarından biridir (Çalık ve Naktiyok, 2018:346). İş görenin konuşmasının bir faydası olmayacağına inanması kabullenici sessizliği, konuşursa zarar veya tepki göreceği kaygısıyla kendisini korumaya geçerek sessiz kalması korunmacı sessizliği ve iş yerini ve iş arkadaşlarını olası zararlardan korumak için sessiz kalması ise korumacı sessizliği ifade etmektedir.

Tablo 2. 3: Örgütlerde sessizlik türleri

Davranış Tipi	İş gören sessizliği	İş gören sesliliği
İş görenin hareketi		
Razı olma davranışı (İstifaya dayalı, fark yaratamama hissi)	Kabullenici sessizlik Örnekler: -razı olmaya dayalı fikirlerin saklanması -fark yaratmak için öz yeterliliği düşük olanların fikirlerini kendilerine saklaması.	Kabullenici seslilik Örnekler: -razı olmaya dayalı destekleyici fikirlerin ifade edilmesi -grubun fikirlerine katılmak
Kendini koruma davranışı -korku -risk altında hissetme	Korunmacı sessizlik Örnekler: -sorunlarla ilgili bilgilerin korkuya dayalı olarak saklanması -kendini korumak için gerçekleri atlamak	Korunmacı seslilik Örnekler: -korkuya dayalı olarak dikkati başka yöne çeken fikirler ifade etmek -kendini korumak için başkalarına odaklanan fikirler önermek
Diğer yönelimli davranış -iş birliğine dayalı -işbirlikçi ya da fedakar hissetme	Korunmacı sessizlik Örnekler: -iş birliğine dayalı önemli bilgilerin saklanması -örgüte fayda sağlamak için tescilli bilginin saklanması	Korunmacı seslilik Örnekler: -iş birliğine dayalı, sorunlara çözüm üretmek için fikirlerini ifade etmek -değişim için organizasyona faydalı yapıcı fikirler önermek

Kaynak: Dyne, Ang ve Botero (2003:1363).

2.2.5.1. Kabullenici sessizlik

İş görenin herhangi bir durumla ilgili fikirlerinin önemsenmeyeceği, değişikliğe neden olmayacağı kanaatinin olduğu durumlarda sergilediği, uysal sessizlik olarak da ifade edilen sessizlik davranışdır (Dyne vd., 2003:1366). Pinder ve Harlos (2001)'a göre sessizliğin ilk şeklidir ve pasif bir davranıştır. İş görenlerde kabullenici sessizlik davranışı, konuşmanın herhangi bir değişikliğe sebep olmayacağı inancıyla fikirlerini ve bildiklerini paylaşmamak şeklinde gerçekleşir (Pinder ve Harlos, 2001:349-352). Bu tür bir sessizlik, genellikle iş görenleri tatmin etmeyen bir durum sonrasında ya da iş görenler, sonucu düzeltme ümitlerini

kaybettiklerinde ortaya çıkmakta ve bahsedilen durumlar sonrasında yaşanabilen çaresizlik hissi, iş görenleri, fikirlerini ifade etmenin anlamsız olduğu algısına götürmektedir (Brinsfield, 2009:21).

Kabullenici sessizlikte bireylerin örgütlerde süreçler, olaylar ve durumlar hakkında bilgi sahibi olmasına rağmen iletişim kurmaktan kaçınması söz konusudur. İş görenler geçmiş deneyimlerinin de katkılarıyla fikirlerinin yeteri kadar önemsenmeyeceği öngörüsüyle örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu tür sessizlikte örgütlerde önemli işleri yapan iş görenlerin fikirleri çok daha önemli olabilecekken onların sessizlik davranışı sergilemeleri ile işi bilmeyenlerin söz sahibi olmaları neticesinde ciddi zararlar veya kayıplar söz konusu olabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009:311).

2.2.5.2. Korunmacı sessizlik

Korunmacı sessizlik, bireylerin herhangi bir konu ya da sorunla ilgili kendilerini korumak amacıyla görüş ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde ifade etmemesidir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:701). İş görenler iş hayatında yaşadıkları aksaklıklara veya yanlış uygulamalara karşı sessiz kalmalarının temelinde kendilerini güvende hissetmek istemeleridir. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde de belirttiği gibi insanların yeme, içme, uyku gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarından hemen sonra güvenlik ihtiyaçları gelmektedir. İnsanlar alıştıkları, tecrübe ettikleri ve belirli bir kідeme ulaştıkları işlerini kolay kolay kaybetmek istemezler. Birtakım hatalar veya eksiklikler dillendirildiği zaman, işveren veya mesai arkadaşları tarafından hoş karşılanmayabilir. İşten uzaklaştırılma korkusu, yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin çalışanların doğuştan tembel olduğuna inanmaları vs. pek çok unsur korunmacı sessizlik davranışlarına neden olabilmektedir (Vakola ve Boduras, 2005:443).

Tablo 2. 4 : Kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizliğin boyutlarıyla karşılaştırılması

	Korunmacı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Düşük bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Konuşma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, öfke, ümitsizlik, sinizm ve depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001:350).

2.2.5.3. Korumacı sessizlik

Korumacı sessizlikte iş görenler örgütleri ile ilgili bilgileri örgüt dışından kişi veya kuruluşlarla paylaşmayarak örgütlerini korurlar (Dyne vd., 2003: 1368). İş görenlerin temel amacı bağlı oldukları örgütün zarar görmemesidir. Korunmacı sessizlikten farklı olarak korkulardan dolayı değil bağlı olduğu örgütün zarar görmesini engellemeye yönelik bir fedakârlık söz konusudur. İş görenler örgüte ait gizli ve önemli bilgileri örgüte bağlı olmayan kişilerden gizleyerek örgütü korumaktadır (Rafferty ve Restubog, 2011:272). Örneğin; gıda sektöründe faaliyet gösteren bir örgütün üretim biriminde görevli bir iş gören örgütün üretim aşamalarında hijyen kurallarına yeterince önem verilmediğini gözlemleyebilir. Ancak bunu ilgili mercilere şikâyet ederse çalıştığı örgütün geçici olarak kapatılacağı düşüncesiyle örgütü korumaya yönelik bir davranış sergileyerek sessiz kalmayı tercih edebilir. Korumacı sessizlik; iş ortamında dışarıdan gelebilecek, örgütsel sadakati etkileyebilecek tehditleri önlemek ve örgütü korumak amacıyla öncelikli olarak diğer iş görenlere odaklanan, isteğe bağlı, proaktif bir davranış halidir (Podsakoff vd., 2000:517).

2.3. Sanal Kaytarma

2.3.1. Sanal Kaytarma Kavramı

Endüstri devrimi ile başlayan ve süregelen makineleşme ve artan otomasyon sistemlerine rağmen insan faktörü önemini kaybetmemiş ve örgütsel araştırmalarının kaynağı olmaya devam etmiştir (Çivilidağ, 2017:356). Gelişen teknolojiye paralel olarak yaygınlaşan ve erişimi kolaylaşan internet ise gerek örgütlerin gerekse iş görenlerin faaliyetlerini çeşitlendirmektedir.

İnternet örgütlerin maliyetlerinin azalmasına, üretimden pazarlamaya kadar olan sürecin kısılmasına ve bunun daha hızlı ve verimli olmasına katkı sağlamaktadır (Alan, 2019:113). Ayrıca, örgütlerde bilgiye erişimi hızlandırması, küresel iletişimi geliştirmesi, pazarlama hizmetlerinin ve üretimin daha hızlı olması gibi katkılar da sunmaktadır (Lieberman, vd., 2011:2192).

İnternet günümüzün iş dünyasında örgütler için artık bir üstünlük göstergesi olmanın dışında zorunluluk haline gelmiştir. İnternet kullanımının örgütlerde yaygınlaşması hatta yapılan işlerin alt yapısı haline gelmesi örgütlerde üretim ve maliyet kayıplarına yol açan kişisel internet kullanımı konusunu gündeme getirmektedir (Ünal ve Tekdemir, 2015:95). Bu durum çalışanların davranışlarında değişikliğe ve bilhassa örgütlerin olumsuz durumlarla karşılaşmasına sebep olmaktadır (Erdem, 2020:3844). İş görenler arasında internet erişiminin her geçen gün daha yaygın hale gelmesi, iş görenlerin interneti işle alakası olmayan şekillerde ve eğlence amaçlı kullanımlarını artırmaktadır (Blanchard ve Henle, 2008:1068).

Gelişen teknoloji ve artan internet erişim imkanları doğrultusunda iş görenlerin, mesai saatleri içersinde örgüt tarafından sağlanan internet erişimi ve bilgisayarları kişisel amaçlı kullanmaları, örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olduğu için araştırmalara konu olmuştur. Bu durum alan yazında ‘sanal kaytarma’ olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sanal kaytarma terimi uluslararası alan yazında çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bunlar; işle ilgili olmayan internet kullanımı, siber aylaklık (Lim, 2002:675), siber tembellik (Blanchard ve Henle, 2008:1067), siber engelleme (Mills vd., 2001:34), çevrim içi aylaklık, problemlili internet kullanımı, işte kişisel web kullanımı, internetin kötüye kullanımı ve internet bağımlılığı şeklindedir (Kim ve Bryne, 2011:2271; Ünal ve Tekdemir, 2015:97).

Alan yazında yer alan bu terimler tamamıyla aynı anlama gelmemekte; nedenlerine ve sonuçlarına göre incelendiğinde farklılık göstermektedir. Araştırmacıların bu konuyla ilgili

uzlaştığı nokta; örgüt tarafından sunulan internetin verimsiz kullanılmasıdır (Ugrin vd., 2008:77).

Kavram uluslararası alan yazında, ilk kez 2002 yılında Lim tarafından kullanılmıştır ve tanımlanmıştır. Yerli alan yazında ise ilk kez Özkalp, Aydın ve Tekeli 2012 yılında tarafından kullanılmıştır. Lim (2002) sanal kaytarmayı, iş görenlerin istemli bir şekilde örgütün internetini mesai saatleri içerisinde kişisel amaçlar için işle ilgisi olmayan web sitelerini ziyaret etmesi ve kişisel e-posta alış-verişinde bulunması olarak tanımlanmıştır (Lim, 2002:677).

Alan yazında yer alan bazı sanal kaytarma tanımlamaları şu şekildedir:

- Sanal kaytarma, iş görenlerin çalıştıkları örgütün internetini mesai saatleri içinde kendi özel amaçları için kullanmalarıdır (Lieberman vd., 2011:2192).
- Sanal kaytarma, mesai saatleri içerisinde örgütün herhangi bir kaynağını işin gerektirdiği amaçlar dışında kullanarak yapılan gönüllü çevrimiçi web ziyaretleridir (Anandarajan ve Simmers, 2004:19).
- Sanal kaytarma, iş görenlere örgüt tarafından sunulan internetin ve e-postanın mesai saatlerinde iş dışı kullanılmasıdır. Bu faaliyetler esprili e-posta göndermek, işle ilgili olmayan internet sitelerinde gezinmek, çevrimiçi alışveriş yapmak ve müzik indirmek şeklinde olabilmektedir (Blanchard ve Henle, 2008:1068).
- Sanal kaytarma, iş görenlerin örgütün internet erişimini IT ekipmanlarını mesai saatleri içerisinde işle ilgisi olmayan şekilde kullanması ve bunu gönüllü olarak yapması anlamına gelmektedir (Özler ve Polat, 2012:1).
- Sanal kaytarma bir iş görenin herhangi bir teknoloji ürününü (bilgisayar, telefon, tablet vb.) yöneticisinin işle ilgisi olmadığını düşüneceği, zarar verici olmayan bir faaliyet için iş yerinde kullanmasıdır (Askew, 2012:13).
- Sanal kaytarma, internetin ve mobil aygıtların mesai saatleri içerisinde iş görenlerin kişisel amaçları için kullanmalarıdır (Johnson ve Indvik, 2004: 20).
- Sanal kaytarma, iş görenlerin mesai saatleri boyunca, mobil teknoloji cihazları aracılığıyla bağlandıkları internet erişiminin, işle alakası olmayan konularda, kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullanılmalarıdır (Örücü ve Özüdoğru, 2018:68).

Yukarıda yer alan tanımlar ve yaklaşımlar ışığında sanal kaytarmanın belirli sınırlarının olmadığı; ortak noktalarının ise iş ile ilgisi olmaması, kişisel davranışlar olması,

bilerek ve isteyerek yapılması ve mesai saatleri içinde gerçekleşmesi olduğu belirtilebilir (Ünal ve Tekdemir, 2015:98).

Kaplan ve Ögüt (2012)'e göre sanal kaytarma, sadece iş yerindeki teknolojik cihazların kullanılmasıyla ortaya çıkan bir davranış değildir. Bunun yanı sıra iş görenlerin kişisel mobil cihazları ile internet erişimleri ile kişisel amaçlarını gerçekleştirmek için kullanma durumudur (Kaplan ve Ögüt, 2012:5). Klotz ve Buckley'in de 2013 yılında gerçekleştirdikleri araştırma da bu görüşü desteklemektedir. Sanal kaytarma tanımına iş amaçları dışında bilgi teknolojilerinin kullanımında iş görenin kişisel mobil teknolojilerini kullanmasının da girdiği belirtilmiştir (Keklik vd., 2015:130).

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere, sanal kaytarma, mesai saatlerinde işyerinin sunmuş olduğu internet ve bilgi teknolojilerinin iş amaçları dışında kullanımını ifade etmektedir. Ancak gelişen imkanlar doğrultusunda kablosuz ağların da gelişmesi, teknolojik cihazlarda çeşitliliğin artması ve kişisel internete erişimin kolaylaşması sanal kaytarma tanımında değişikliklere neden olacaktır. Alan yazında yer alan yaygın tanımlamaya nazaran bu eylemin 'kaytarma mı' yoksa 'iş yerine ait bilişim teknolojilerinin kullanımı mı' olduğu da tartışmalıdır. Bu noktada bu davranışın olumlu ve olumsuz yönleri sınıflandırmalarda kendini göstermektedir.

Sanal kaytarmayla ilgili alan yazında bir görüş birliği bulunmamaktadır. Araştırmaların genelinde sapkın bir iş yeri davranışı olduğu, örgütlerin maliyetlerini arttırdığı ve zaman zaman da hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalmasına neden olduğu görüşü ileri sürülürken (Lieberman, 2011; Lim, 2002; Yıldız ve Yıldız, 2015; Karaoğlu Yılmaz vd., 2015; Özüdoğru ve Yıldız, 2014; Mills vd., 2001); bazı araştırmalarda ise sanal kaytarmanın olumlu yönlerinin de olduğunu ileri sürülmektedir (Blanchard ve Henle, 2008; Garret ve Danziger, 2008; Anandarajan vd., 2004; Yaşar ve Yurdugül, 2013). Bu durumdan ötürü araştırmacılar sanal kaytarma faaliyetlerini daha iyi anlayabilmek için sanal kaytarmanın boyutları üzerinde çalışmışlar ve sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır (Özüdoğru ve Yıldırım, 2020:467).

2.3.2. Sanal Kaytarmanın Sınıflandırılması

Sanal kaytarmanın ilk sınıflandırması Lim (2002) tarafından yapılmıştır. Lim (2002:677)'in yaptığı sınıflandırmaya göre sanal kaytarma davranışları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; internette gezinme ve kişisel e-postaların kontrolü ve alışverişidir. İnternette gezinme faaliyetleri spor, yatırım ve eğlence sitelerinin ziyaret edilmesini, e-posta faaliyetleri ise işle ilgisi olmayan e-postaların kontrol edilmesi, alınması ve gönderilmesini kapsamaktadır. Bu iki davranış da iş görenlerin asıl işlerini yapmalarını ve bitirmelerini engelleyen, iş için

ayrılması gereken zamanın verimsiz bir şekilde kullanımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Lim, 2002: 677; Lim ve Teo, 2005:1083).

Mahatanankoon ve Igbaria tarafından 2004 yılında yapılan sınıflandırma sadece e-posta alışverişi ya da web sitesi ziyaretlerini kapsamanın ötesine geçerek çok boyutlu bir yaklaşım getirmiştir. Bu sınıflandırma üçe ayrılmaktadır. Bunlar; kişisel e-ticaret, bilgi amaçlı araştırmalar yapmak ve kişisel iletişim kurmaktır. Kişisel e-ticaret, bankacılık işlemleri ve çevrimiçi alışverişi; bilgi amaçlı araştırmalar, ürün ve servis araştırması, haberler, hava durumu, spor gibi faaliyetleri; kişisel iletişim ise işle ilgisi olmayan e-posta alışverişi ve kontrolünü kapsamaktadır (Mahatanankoon ve Igbaria, 2004:248).

Mahatanankoon, Anandarajan ve Igbaria tarafından 2004 yılında yapılan yeni sınıflandırma ise beş başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; satın alma ve bireysel iktisadi aktiviteler, bilgi arama ve görüntüleme aktiviteleri, kişisel iletişim aktiviteleri, interaktif eğlence ve zaman geçirme aktiviteleri, bireysel yükleme ve indirme aktiviteleridir. Satın alma ve bireysel iktisadi aktiviteler, internette bireysel işletmecilik faaliyetleri yürütmek, yatırım ve bankacılık faaliyetleri, alışveriş yapmak, tatil ve eğlence faaliyetleridir. Bilgi arama ve görüntüleme aktiviteleri, spor, hava durumu ve haber sitelerini ziyaret etmek, bireysel işlerle ilgili herhangi bir ürün ya da hizmet araştırması yapmak, eğlence amaçlı ürün ve hizmet sitelerini görüntülemek, bireysel hobiler hakkında araştırma yapmak, iş aramak gibi faaliyetlerdir. Kişisel iletişim aktiviteleri, arkadaşlara veya aile üyelerine internet üzerinden çiçek, hediye vb. göndermek, haber gruplarına e-posta göndermek ve almak gibi faaliyetlerdir. İnteraktif eğlence ve zaman geçirme aktiviteleri, çevrimiçi sohbet sitelerine katılmak, iş dışı haber gruplarına katılmak, çevrimiçi müzayedelere katılmak, çevrimiçi oyunlar oynamak, amaçsız bir şekilde internette vakit geçirmek gibi faaliyetlerdir. Bireysel yükleme ve indirme aktiviteleri ise video, müzik, resim gibi çeşitli eğlence ürünlerini indirmek veya görüntülemek, bireysel kullanım için çeşitli yazılımlar indirmek gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Mahatanankoon vd., 2004:94).

Anandarajan, Devine ve Simmers (2004) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre ise sanal kaytarma faaliyetleri dört grupta ele alınmıştır. Bunlar parçalayıcı ve rahatsız edici faaliyetler, dinlenme veya eğlence amaçlı faaliyetler, bireysel öğrenme odaklı faaliyetler ve muğlak faaliyetlerdir. Parçalayıcı ve rahatsız edici faaliyetler, yetişkin sitelerini ziyaret etmek, internette oyun oynamak, internet üzerinden müzik, video dosyaları indirmek gibi faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler hem iş görenler için hem de örgütler için olumsuz sonuçlara neden

olabilmektedir. Örgütler hukuki ve maddi yaptırımlarla karşı karşıya kalabilir. Mesela, internet üzerinden yapılan çeşitli yükleme ve indirme işlemleri örgüt ağı için virüs tehlikesine neden olabilir ya da internet ağında yaşanan yoğunluk veya fazla depolama diğer iş görenlerin sağlıklı şekilde işlerini yapmasına engel olabilir. Dinlenme veya eğlence amaçlı faaliyetler, iş görenlerin, herhangi bir amaçları olmaksızın, ilgi alanlarına göre internet sitelerinde gezinmeleri, tatil planı için araştırma yapmaları, internet üzerinden alışveriş yapmaları gibi faaliyetlerdir. Riski düşük gibi düşünülüyor olsa da bireylerin iş güvenliği ve itibarı konusunda almış oldukları risk, elde edecekleri kazanımlardan çok daha fazladır. Bireysel öğrenme odaklı faaliyetler, iş görenin çalıştığı örgüt hakkında araştırma yapması, mesleki gelişimine katkı sağlamak amaçlı internet siteleri ziyaret etmesi, dernek/meslek örgütü gibi organizasyonların internet sitelerini ziyaret etmesi gibi faaliyetler bu grupta değerlendirilmiştir. İş görenlerin örgüte ait interneti, kişisel gelişimleri ve örgüt ve örgüt çevresi hakkında bilgi toplama amacıyla kullanarak kişisel donanım seviyesini arttırması örgüte doğrudan fayda sağlayacaktır. Bu duruma ek olarak iş görenler işe ara verdikleri ve bireysel bilgi ihtiyaçlarını karşıladıkları için stres seviyeleri azalmakta ve dolayısı ile verimlilikleri artmaktadır. Ancak yine de bu faydalar bu faaliyetlerin süresine ve işin türüne göre farklılık göstermektedir. Bu faaliyetlere ayrılan sürenin artması faydanın azalmasına neden olacaktır. Muğlak/ kuşku faaliyetler ise açıklanması en zor olan, en küçük gruptur. İş görenlerin, sohbet sitelerinde kendi örgütleri hakkında tartışmalara katılması veya diğer işletmeler hakkında bilgi toplaması ve devlete ait internet sitelerine göz atması bu grupta yer bulan aktivitelerdir. Çalışanların sohbet odalarında örgütün sırlarını açıklaması veya kullanacakları yanlış ifadeler örgütler için tehlike oluşturmalarına rağmen rakipler karşısında rekabet üstünlüğünü ele geçirmesini de sağlayabilir (Anandarajan vd., 2004: 69-71).

Blau, Yang ve Ward-Cook'un (2006) sınıflandırması ise üç başlıktan oluşmaktadır. Bunlar; internette gezinme ya da göz atma aktiviteleri, işle ilgili olmayan e-posta aktiviteleri ve interaktif, etkileşimli sanal kaytarma aktiviteleridir. İnteraktif, etkileşimli sanal kaytarma aktiviteleri, çevrimiçi oyun indirmek ve oynamak, internetten işle ilgili olmayan çeşitli bilgileri indirmek, sohbet sitelerinde zaman geçirmek, iş dışı konularda mesaj almak ve göndermek, çalışma ortamındayken iş dışı ek gelir kazanmak şeklindedir (Blau, vd., 2006:9-10).

Li ve Chung (2006) ise dört farklı şekilde sınıflandırmıştır. Bunlar; sosyal işlev, bilgiye dayalı işlev, sanal-duygusal işlev ve boş zaman aktivitesidir. Sosyal işlev, arkadaşlarla iletişim kurmak; bilgiye dayalı işlev, bilgi kazanımı amaçlı; boş zaman aktivitesi, eğlence

amaçlı; sanal-duygusal işlev, kumar, flört gibi faaliyetlerde bulunmak amaçlı yapılan sanal kaytarma davranışlarıdır (Li ve Chung, 2006: 1067).

Mastrangelo, Everton ve Jolton (2006) ikili sınıflandırmaya gitmişlerdir. Bunlar zarar verici ve üretim karşıtı davranışlardır. Zarar verici davranışlar, virüslere sebep olma, uyuşturucu alışverişi, müstehcen içerik ve müzik indirme; üretim karşıtı davranışlar ise mesai saatleri içerisinde üretime her hangi bir katkısı olmayan alışveriş, oyun, sohbet gibi davranışlardır (Mastrangelo vd., 2006:735).

Blanchard ve Henle (2008), Robinson ve Bennet(1995)'in sapkın iş yeri davranışları görüşünden yola çıkarak, önemli ve önemsiz olmak üzere ikili sınıflandırmaya gitmişlerdir. Önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri kişisel e-posta alma/gönderme/kontrol etme, haber, finans ve sporla ilgili web sitelerini ziyaret etme gibi yaygın olan davranışlardır. Ancak bu tür davranışların örgüt üzerinde olumsuz etkilerinin olmadığı düşünülmemelidir. Önemli sanal kaytarma faaliyetleri ise daha önceki araştırmacılar tarafından da ileri sürülen yasadışı faaliyetleri ve istismarı içermektedir. Bunlar örneklendirilirse, çevrimiçi kumar oynama, müzik indirme, müstehcen içerikler indirme ve gönderme gibi örgüte zarar veren faaliyetlerdir (Blanchard ve Henle, 2008:1070).

Anandarajan, Simmers ve D'Ovidio'nun 2011 yılında yaptıkları sınıflandırmada ise sanal kaytarma dört grupta ele alınmıştır. Bunlar; iş ve aile yaşantısıyla ilgili faaliyetler, hedonik faaliyetler, kişisel gelişim faaliyetleri ve örgütsel vatandaşlık faaliyetleridir. İş ve aile yaşantısıyla ilgili faaliyetler, gayrimenkuller için ilan aramak, hafta sonu için faaliyetler aramak, hobileriyle ilgili araştırmalar yapmak, iş ilanlarına bakmak, tatil planları yapmak, güncel haberlere göz atmak, çevrimiçi alışveriş yapmak, günlük çevrimiçi ticari işlemler yapmak ve eğlence amaçlı gezinmek gibi faaliyetlerdir. Hedonik faaliyetler, sohbet odalarına katılmak, internette amaçsız bir şekilde dolaşmak, aniden beliren reklamları yanıtlamak, resim ve müzik indirmek, yetişkinlere yönelik internet sitelerinde zaman geçirmek ve çevrimiçi oyun oynamak gibi faaliyetlerdir. Kişisel gelişim faaliyetleri, makale ve haber indirmek, eğitim amaçlı araştırma yapmak, anlık olaylarla ilgili okuma yapmak, resmî internet sitelerine göz atmak, eğitim ve kişisel gelişim kurslarıyla ilgili araştırma yapmak ve kurslara kayıt olmak gibi faaliyetlerdir. Örgütsel vatandaşlık faaliyetleri ise örgüt hakkında çıkan haberleri araştırmak, örgütün hisse senedi/borsa fiyatı takibini yapmak, derneklerin/meslek örgütlerinin internet sitelerini ziyaret etmek, örgütün sektörü hakkında okuma yapmak, rakipler hakkında

araştırma yapmak, örgüt internet sitesine göz atmak, sohbet sitelerinde diğer işletmeler hakkında bilgi toplamak gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Anandarajan, vd., 2011:579).

Van Doorn 2011 yılında yaptığı çalışmasında sanal kaytarmayı dört ayrı kategoride ele almıştır. Bunlar; kişisel gelişim faaliyetleri, yenilenme faaliyetleri, sapkın faaliyetler ve bağımlılık faaliyetleridir. Kişisel gelişim faaliyetleri, bloglarla kendini açıklama ya da sosyal ağlarda bilgi paylaşımında bulunmak; yenilenme/iyileşme faaliyetleri, çeşitli bilgi araştırmaları yapmak; sapkın faaliyetler ve bağımlılık faaliyetleri ise çevrimiçi oyunlar oynama ya da müzik indirme şeklindeki zararlı faaliyetlerdir (Van Doorn, 2011:7-8).

3.3. Sanal Kaytarma ile İlgili Olumlu ve Olumsuz Yaklaşımlar

Sanal kaytarma kavramının alan yazında olumsuz bir davranış olduğu yönünde araştırmalar fazlaca olsa da (Zauwiyah ve Hasmda, 2009; Eivazi, 2011; Liberman, 2011; Vitak, 2011; Örucü ve Yıldız, 2014; Yıldız ve Yıldız, 2015; Karaoğlu Yılmaz vd., 2015) olumlu yönleri olduğu (Keklik vd.,2015; König ve Guardia, 2014; İnce ve Gül, 2011; Stanton, 2002; Blanchard ve Henle, 2008) yönünde veriler elde eden bir çok araştırma da bulunmaktadır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda iş yerinde, internet kaynağının kişisel işler için kullanılması araştırmacıları ikiye bölmüştür. Bir grup araştırmacı sanal kaytarmayı bir tür üretim sapkınlığı olarak değerlendirmiş ve olumsuz sonuçlarını ortaya koymuştur. Bunlar sanal kaytarmanın verimlilik kaybına, örgütsel güvenilirliğin zarar görmesine, itibar kaybına, kişisel ve örgütsel mahremiyetin zedelenmesine, kişisel ve örgütsel düzeyde önemli yasal sorumluluk risklerinin ortaya çıkmasına, bilgi sisteminde güvenlik problemlerine, örgütün kullandığı bilgi sistemi ve bilgisayarlara virüs ve casus yazılımların bulaşmasına, görevlerin geciktirilmesine, çalışanların disiplin cezaları almasına ve işten çıkarılmalarına kadar birçok olumsuz duruma neden olduğuna dair sonuçlardır (Liberman vd, 2011; Robinson ve Bennett, 1995; Lim, 2002). Bir grup araştırmacı ise, sanal kaytarmanın örgüt üzerinde olumlu etkilerinin olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar; sıkıntı, tükenmişlik ve stresten kurtulma, daha yüksek düzeyde iş tatmini ve yaratıcılık, iyi olma hali, hoşça vakit geçirme ve genel anlamda mutlu iş görenlerin örgütlerde yer almasıdır (Stanton, 2002; Anandarajan vd., 2004). Ayrıca, zaman tasarrufu, eğlence ve mutlu olma hali, takım oluşturma, iletişimi kolaylaştırma, iş görenlerin rahatlaması, stresli bir iş gününde bir mola fırsatı sağlanması, iş görenlerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının tatmini yoluyla örgütlerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabileceği yönünde çalışmalar da bulunmaktadır (Candan ve İnce, 2016:233-234).

Örgütlerde internetin iş dışı amaçlarla kullanım oranı ve bu kullanımların yol açtığı kayıplar yapılan araştırmalarda da takip edilmektedir. Amerikan Yönetim Derneği' nin yaptığı bir araştırmada işletme içerisindeki tüm internet faaliyetlerinin %50'sinden fazlasının işletme dışı amaçlar için kullanıldığı belirlenmiştir (Greengard, 2000). Sharma ve Gupta tarafından 2004 yılında gerçekleştirilen araştırmaya göre iş görenlerin çalışma saatleri dahilinde iş dışı amaçlarla internet kullanım oranları yaklaşık %50 olarak tespit edilmiştir (Sharma ve Gupta, 2004:77). Bu kullanımlar örgütler için ciddi tehdit niteliği taşımakta (Wheatherbee, 2010:38) ve örgütleri yüksek maliyetlerle karşı karşıya bırakmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995:560; Eivazi, 2011: 521; Liberman vd., 2011:2194; Örucü ve Yıldız, 2014:100). Yine, bu uzman görüşlerini destekleyen nitelikte, sanal kaytarmanın sadece ABD'deki örgütlere toplam maliyetinin yıllık 178 milyar dolar olduğu belirtilmiştir (Saalfeld, 2005).

Örgütlerin karşılaştığı zararların boyutları, sadece azalan verimlilik, internet hatlarındaki yoğunluk kaynaklı aksamalar ve iş aksaklıkları, işten çıkarmalar ve yeni işe alım süreçlerinin getirdiği ilave maliyetler ile sınırlı kalmamaktadır. Örgütler açısından çok önemli bir konu olan güvenlik açığı oluşması riski, örgütün gizliliğinin ihlali, yasal yaptırımlar (Liberman vd., 2011:2194), düzeltilemeyecek hukuki sorunlara yol açılması ve örgütün yaptırımlarla karşıya kalabilme riski de bulunmaktadır. Bu risklerin de ekonomik anlamda ciddi sorunlara yol açması da muhtemeldir (Lim, 2002; Blanchard ve Henle, 2008; Özler ve Polat, 2012).

Sanal kaytarma ile ilgili yapılan başka araştırmalarda ise olumsuz sonuçlar, iş yerindeki çalışılan sürenin kısalması, verimin düşmesi ve kaynakların boşa harcanması, bunlara bağlı olarak üretkenlikteki düşüş gibi yıkıcı etkilerdir (Mastrangelo vd., 2006: 732). Yine bu araştırma sonuçlarına ek olarak üretimin düşmesine neden olan en önemli faktörün sanal kaytarma olduğunu işaret eden araştırmalar da mevcuttur (Kuschnaroff ve Bayma, 2014:74).

Sanal kaytarma bahsi geçen tüm olumsuz tanımlamalarının ve etkilerinin aksine, alan yazında yer alan başka araştırmalarda iş görenlerin nefes alma, dinlenme, araştırma yapma, bilgi edinme, günlük iş yoğunluğundan sıyrılma imkanı sağlayan olumlu etkileri de bulunan bir davranış olarak değerlendirilmiştir (Stanton, 2002; Anandarajan vd., 2004).

Sanal kaytarmanın iş görenin yaratıcılık yeteneğini geliştireceği ve işgörene esneklik kazandıracağı için (Anandarajan vd., 2004); internet erişimi ve cihazların seçici ve bilinçli bir şekilde kullanıldığı takdirde, bilgi edinme, eğitim alma ve öğrenme ortamı sağlayacağı için

tamamen olumsuz olarak değerlendirilmemelidir (Blanchard ve Henle, 2008; Keklik vd, 2015).

Sanal kaytarmanın, iş görenin işine ve kendisine ayırdığı zaman arasında denge olduğu, iş dışı amaçlarla öğle arası ya da bir çay kahve molasından daha uzun bir saat dilimini aşmadığı sürece, problem yaratmayacaktır (Özkalp ve Yıldız, 2018:60). Hatta bu durumun yararlı olabileceği (König ve Guardia, 2014) ve örgütsel öğrenme kapasitesini arttırabileceği belirtilmiştir (Keklik vd., 2015). Dolayısıyla sanal kaytarma faaliyetlerinin tamamıyla olumsuz bir davranış türü olarak düşünülmemesi ve etkin bir şekilde kontrol edildiğinde aslında iş görenlere yaratıcılık, yenilikçilik ve esneklik gibi pozitif özellikler kazandırabileceği belirtilmiştir (Belanger ve Van Slyke, 2002:64-65).

Performans değerlendirme sürecinde mesai saatleri içerisinde interneti daha fazla kullanan iş görenlerin daha az kullanan iş görenlere nazaran iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin memnuniyetinde, iş tatmini ve duygusal bağlılık gibi konularda daha iyi notlar aldığı gözlemlenmiştir. Daha fazla internet ve bilgisayar kullanan iş görenlerin örgütsel konular bakımından, otonomi, ilginç/zorlayıcı iş, çalışma arkadaşları ve yönetimin kalitesi, önemli sorumluluklar, organizasyonunu başarılı kabul etme ve iş-yaşam dengesi değişkenleri açısından yüksek notlar aldığı gözlemlenmiştir (Stanton, 2002:57).

Daha önce bahsi geçen ve verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olduğu bulgusuna ulaşılan araştırmaların aksine, Anandaraajan vd. (2004) iş görenlerin internet üzerinden kişisel bloglara üye olarak, tartışma forumlarında yer alarak veya örgüt hakkında rekabetçi bilgiler edinilmesi amacıyla yaptıkları davranışları öğrenmeyi artırıcı sanal kaytarma davranışları olarak ifade etmiştir. Ancak bu davranışlar örgütün amaçlarıyla paralelse ve yapılması gereken davranışlar olarak yapılıyorsa, bu davranışlar daha bilinçli ve iyi eğitilmiş iş görenler düzeyinde gerek nicelik (performans artışı) gerekse de nitelik olarak artarak, verimlilik üzerinde doğrudan olumlu bir etki oluşturmaktadır (Anandaraajan vd., 2004:70-72).

Sanal kaytarma ile ilgili alan yazında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Sanal kaytarmanın yalnızca olumsuz bir davranış olarak ele alınması gibi tamamıyla iş görenlere yaratıcılık, esneklik, işbirliği ve bir öğrenme çevresi oluşturan bir davranış (Blanchard ve Henle, 2008:1069) olmadığı da anti-tez olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan sanal kaytarma faaliyetlerinin tamamının aynı derecede olumsuz olmadığı kabul edilse bile (Köse vd., 2011:291), iş saatlerinde işverenin sağladığı internet ve bilgisayar olanaklarının iş dışı amaçlarla kullanılmasının ve mesai saatlerinin örgütün amaçları dışında kullanılmasının, örgüt verimliliği üzerinde olumsuz sonuçlara neden olacağını belirtmek yanlış olmayacaktır. Çünkü iş yerlerinde bilgi teknolojileri örgüte büyük kolaylıklar sağlarken zamanla bu

imkanlar sessiz bir şekilde iş görenlerin mesai saatleri içerisinde çevrim içi alışveriş yaptıkları, müzik ve resim indirdikleri, kumar oynadıkları, gazete ve spor sitelerini takip ettikleri, çevrim içi oyun oynadıkları, birbirleriyle sohbet ettikleri ve yetişkin sitelerinde (pornografik içerikli) ciddi zaman harcandıkları bir ortam haline gelmiştir (Greengard, 2000; Whitty ve Carr, 2006:237; Wheatherbee, 2010:36; Ugrin vd., 2007; Greenfield ve Davis, 2002:348). Sadece zamanın ve kaynakların verimsiz kullanılmasından ziyade örgütsel güvenilirliğin zarar görmesine, itibar kaybına, kişisel ve örgütsel mahremiyetin zedelenmesine, kişisel ve örgütsel düzeyde önemli yasal sorumluluk risklerinin ortaya çıkmasına, bilgi sisteminde güvenlik problemlerine, örgütün kullandığı bilgi sistemi ve bilgisayarlara virüs ve casus yazılımların bulaşmasına, görevlerin geciktirilmesine, iş görenlerin disiplin cezaları almasına ve işten çıkarılmalarına kadar birçok olumsuz sonuca sebep olduğu da yapılan araştırmalarda ortaya koyulmuştur (Candan ve İnce, 2016:233). Ancak iş görenin gerçekleştirdiği sanal kaytarma faaliyetlerinin tamamı örgüte zarar verme amacı gütmemektedir. Hatta iş görenin bu davranışları, örgüt amaçlarıyla örtüşüyorsa ve yapması gereken bir davranış olarak yapılıyorsa, seçici ve bilinçli bir şekilde iyi eğitilmişler tarafından gerçekleşiyorsa (Anandarajan vd., 2004:71), iş ve mola dengesini aşmıyorsa (Özkalp ve Yıldız, 2018:60), bilgi edinme, eğitim alma ve öğrenme ortamı sağlayarak esneklik, yaratıcılık gibi yönlerini geliştirmesine katkı sağlıyorsa ve iş ortamının stresini azaltarak rahatlama sağlıyorsa ve bu davranışlar etkili bir şekilde yönetildiği sürece olumlu yönlerinden de bahsedilebilir. Sanal kaytarma davranışları tamamıyla yasaklanmaktan ziyade iyi yönetildiği takdirde özgürlüğü destekleyen bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlamakta ve aynı zamanda iş görenleri, üretken, zihinsel ve sosyal çabalara teşvik etmekte ve dolaylı olarak verimliliğe de olumlu etki etmektedir (Oravec, 2002:61-62).

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı ve kapsamı, hipotezleri, modeli, sınırlılıkları, evreni ve örnekleme, verilerin toplanma şekli ve araçları, toplanma süreci ve kullanılan analizler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Küreselleşen dünyada rekabetin hızla artması ve iş koşullarının ağırlaşmasıyla birlikte örgütlerde insan kaynağına duyulan ihtiyaç daha da önemli hale gelmiştir. Çünkü bu yarışın galibi insan kaynağını en iyi yöneten olacaktır. Bunun yanı sıra örgütteki insan kaynaklı problemler en zor fark edilen ve en zor baş edilen problemlerdir. Dolayısıyla örgüt yönetimleri, iş görenlerden en üst düzeyde fayda sağlamak ve verimliliklerini arttırmak için olumlu bir örgüt iklimi yaratmaya çalışmalıdır. Olumlu örgüt ikliminin sağlanamadığı koşullarda ise, örgütsel etkinliği azaltacak sorunlar baş göstermeye başlamaktadır.

Olumsuz örgüt iklimine zemin hazırlayan faktörlerden birisi de iş yerinde yaşanan strestir. Örgütte algılanan stresin artması iş görenlerde örgüte maddi, manevi, güvenlik ve hukuki boyutlarda zarar verebilecek eylemleri gerçekleştirmesine neden olabilir. Bu sebeple bu çalışmada üretim karşıtı iş yeri davranışı olarak nitelendiren örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma davranışlarının örgütsel stresle ilişkisi olup olmadığı araştırılacaktır. Varsa sorunlar belirlenmeye çalışılacak ve elde edilen bulgular doğrultusunda çözüme katkı sağlanmaya çalışılacaktır.

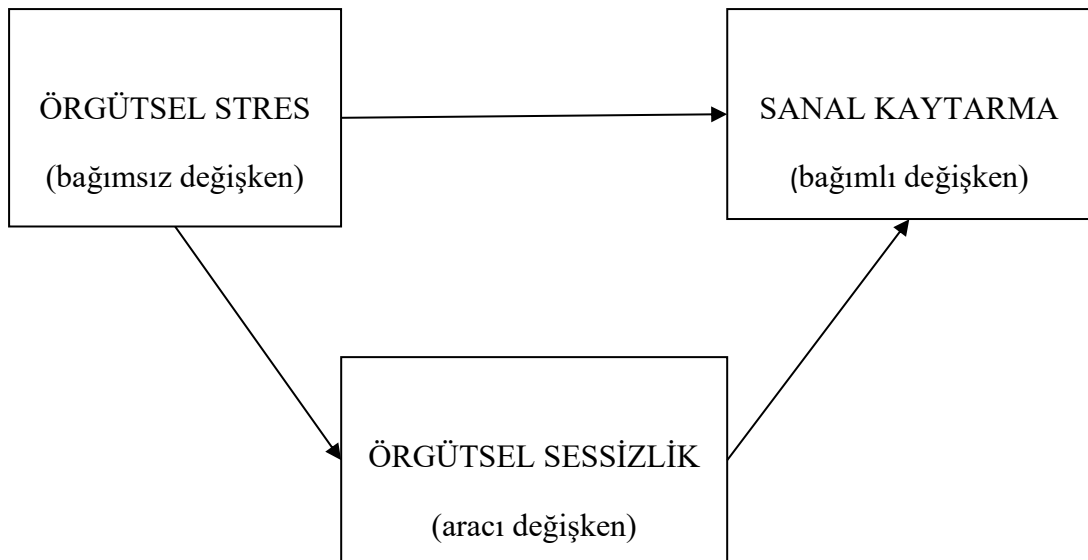
Bu araştırmanın amacı örgütsel stresle sanal kaytarma arasındaki ilişkinin incelemesi ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolünün olup olmadığının test edilmesidir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt verilmiştir:

1. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?
2. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

6. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri idari görevlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
8. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri gelirlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
9. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri görevlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
10. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel puanları arasında anlamlı ilişki bulunmakta mıdır?
11. Sanal kaytarmanın örgütsel stres tarafından yordanmasında örgütsel sessizliğin aracılık etkisi var mıdır?

3.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Örgütsel stres, örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Aracılık analizlerini test etmek amacıyla ise Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır.



Şekil 3. 1: Araştırmanın modeli

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütlerde internet kullanımının yaygınlaşması ve işin gereği haline gelmesi iş görenlerin sergilediği kaytarma davranışlarını farklı bir boyuta taşımıştır. Nasıl ki iş görenlerin molaya çıktıklarında sigara içme, sohbet etme ihtiyaçları varsa, erişimi kolaylaşan ve kullanımı bağımlılık haline gelen teknolojik aygıtlara başvurma ihtiyaçları oluşmaya başlamıştır.

Robbins ve Judge'ye (2012:27) göre kaytarma davranışları memnuniyetsizliğe duyulan tepkinin ifadesidir. Bu noktadan hareketle birçok araştırmacı için stres ve sanal kaytarma davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırma konusu haline gelmiştir. Hatta bu konu araştırmacıları ikiye bölmüştür. Bazı araştırmacılar (Blanchard ve Henle, 2008; Anandarajan ve Simmers, 2005; Kim ve Bryne, 2011; Lim ve Chen, 2012; Mahatanankoon vd. 2004; Stanton,2002; Anadarajan vd., 2004) iş yerinde stres yaratan durumlar ve olumsuz iş yeri deneyimleri ile başa çıkmada, iş görenler tarafından kullanılan bir strateji olarak bahsetmektedirler. Runingsawitri (2012), çalışmasında iş yerindeki stresörlerin (rol belirsizliği, rol çatışması, fazla iş yükü) sanal kaytarmayı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Runingsawitri, 2012:320-324). Turunç (2015), çalışmasında örgütsel stresin sanal kaytarma üzerinde pozitif yönde etkisinin olduğunu belirtmiştir (Turunç, 2015:155). Koay vd., (2017), çalışmalarında örgütsel stresin sanal kaytarma ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır (Koay vd., 2017: 1026). Çivilidağ (2017), sanal kaytarma ve örgütsel stres ilişkisini araştırdığı çalışmasında önemli ve önemsiz sanal kaytarma alt boyutları ile örgütsel stres arasında düşük düzeyde olumlu ve anlamlı olmayan ilişki tespit etmiştir (Çivilidağ, 2017:368). Ghani vd., (2018), yaptıkları çalışmada kamu çalışanlarının stres ve sanal kaytarma davranışları arasında olumlu ilişki tespit etmişlerdir (Ghani vd., 2018:758).

Bu kapsamda, örgütsel stres-sanal kaytarma ilişkisini test etmek amacıyla alan yazından yola çıkılarak hipotez 1 oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel stres, sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.

Robinson ve Bennett (1995) tarafından yapılan çalışmada üretim karşıtı iş yeri davranışları sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmanın 'üretimi saptırma' başlığı altında kaynakları kötüye kullanma, uzun molalar verme, yavaş çalışma gibi davranışlar yer almaktadır. Araştırmanın aracı değişkeni olan örgütsel sessizlik davranışları da bu bölümde yer almaktadır (Robinson ve Bennett, 1995:565). Yine Spector vd. (2006) tarafından geliştirilen Stres Yükleyici-Duygu Modeline göre stres algılandıktan sonra bireylerin stresle

baş edemediği durumlarda üretim karşıtı iş davranışları ortaya çıkmaktadır (Arıkök, 2017:16). İş görenlerin üretim karşıtı iş yeri davranışları sergilemesinde genellikle; algılanan adaletsizlik, eşitlikçi olmayan davranış, rol belirsizliği, rol çatışması, yüksek iş yükü, düşük özerklik (düşük iş otonomi), iş güvencesinin olmaması, kişilerarası çatışma, örgütsel kısıtlamalar, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel politika ve süreçler, liderlik tarzı, çalışma koşulları, ücret, terfi ve kariyer olanakları olduğu görülmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 67; Everton vd., 2007:126, Spector ve Fox, 2005:9). Sayılan üretim karşıtı davranışların nedenleri daha önceki bölümde alan yazında yer verilmiş olan örgütsel stres kaynaklarıyla örtüşmektedir. Alan yazında doğrudan örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla kaynak bulunmasa da, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar bulunmaktadır. Yılmaz (2013:163); Kılıç vd., (2013:28); Demiray (2015:87); Yıldız ve Güneş (2017:63) ve Manti (2020:63) Wu vd. (2018: 9) örgütsel sessizlik ve örgütsel stres arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

Bu kapsamda, örgütsel stres-örgütsel sessizlik ilişkisini test etmek amacıyla alan yazından yola çıkılarak hipotez 2 oluşturulmuştur.

H2: Örgütsel stres, örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.

Bir önceki hipotez hazırlanırken, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının işte strese neden olan bir durumla (rol belirsizliği, rol çatışması, iş yükü, kişiler arası çatışma, örgütsel kısıtlamalar, adaletsiz uygulamalar vb.) karşılaştığında ortaya çıktığı ‘stres yükleyici-duygu modeli’ ile açıklanmıştı. Üretkenlik karşıtı iş davranışı olan örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya yerli ve yabancı alan yazında karşılaşılmamıştır (Ulakbim, YÖKTEZ, akademik arama motorları). Ancak bu iki davranışta yukarıda belirtildiği gibi örgütsel stresten kaynaklanabileceği yönünde araştırmalar mevcuttur. Literatür taramasında yer verildiği gibi bireysel, örgütsel ve yönetsel sebeplerden dolayı iş görenler sessizliği tercih etmektedir. Bireyler kimi zaman kendini korumak, kimi zaman iş arkadaşlarını ve örgütü korumak, kimi zamanda konuşmasının hiç bir şeyi değiştirmeyeceği inancıyla sessiz kalırlar. İş görenlerin sessizliği tercih etmesi dolayısıyla bu süreci de kaytararak geçirmesi muhtemeldir. Bilgisayar ve internet örgütler için gereklilikten ziyade zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum iş görenlerin işlerini kolaylaştırırken, bir taraftan işlerini aksatmalarına da neden olabilmektedir. Çünkü erişim çok kolaylaşmıştır. İçinde yaşanan dönemde, her iş görenin bir bilgisayara sahip olmasına gerek olmadan yalnızca mobil cihazlarıyla iş yerine ait interneti mesai saatleri içerisinde

kullanabilirler. TÜİK 2021 verilerine göre 10 ve daha fazla çalışanı olan örgütlerin İnternete erişim oranı %95,3 olmuştur. İnternete erişim oranı iş gören sayısına göre incelendiğinde; bu oranın 10-49 çalışanı olan girişimlerde %94,7, 50-249 çalışanı olan girişimlerde %98,0 ve 250 ve üzeri çalışanı olan girişimlerde ise %99,9 olduğu görülmüştür (TÜİK, 2022). Bu verilerden de anlaşılacağı gibi artık tüm örgütlerde internete erişim sağlamak çok kolaylaşmıştır.

Bu kapsamda, örgütsel sessizlik-sanal kaytarma ilişkisini test etmek amacıyla hipotez 3 oluşturulmuştur.

H3: Örgütsel sessizlik sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.

Yukarda bahsi geçen çalışmalarda örgütsel stres ve sanal kaytarma arasında ilişkiler tespit edildiğine değinilmişti. Bir başka üretim karşıtı davranış olan örgütsel sessizliğin bu ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla hipotez 4 oluşturulmuştur.

H4: Örgütsel stres sanal kaytarma ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolü bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece T.C. Devletine bağlı bir Bakanlığın çalışanlarını dahil ederek sınırlı bir örneklem kapsamında yürütülmüştür. Özel sektörden iş görenlere uygulanmamıştır. Araştırmaya özel sektörden katılım olmadığı için sektörler arası bir karşılaştırma yapılması mümkün olmamıştır.

Araştırmada yalnızca nicel araştırma yöntemlerine başvurulmuştur. Dolayısıyla bu çalışma, iş görenlerde strese neden olan unsurları ve neden maruz kaldıklarını, neden sessizliğe ve sanal kaytarmaya başvurdıklarını açıklamamaktadır. Bu durumların anlaşılabilmesine katkı sunabilecek bir yöntemsel kurguya sahip değildir.

2019 yılında başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını da araştırmayı zaman, mekan, ulaşım ve süreç açısından kısıtlamıştır. Sokağa çıkma yasakları, izinler, kapanma süreçleri, ulaşım kısıtları gibi birçok neden süreci hem uzatmış hem de kısıtlamıştır.

Araştırmanın anket yoluyla yapılmasından ötürü anketleri çevrimiçi yollamak mümkün olmuştur. Ancak çevrimiçi anketlere dönüşler anlaşılabilirliğin az olması, ilgisizlik, gibi sebeplerden ötürü az olmuştur. Elden dağıtılan anketlerde de kısmen yine aynı durumlarla karşılaşmıştır.

T.C. Devletine bağı olan Bakanlık tarafından, anket formunun Sanal Kaytarma Ölçeğinde yer alan iki sorunun çıkartılması istenmiştir. Yine bu bölümde yer alan bazı soruların, iş görenlerin işleriyle ilgili sorunlar yaratabileceği endişesiyle dürüst cevaplanmamış olabilir.

3.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini T.C. Devletine bağı Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatlarında, 2021 yılı Kasım ve Aralık aylarında çalışan yaklaşık 65000 iş gören oluşturmaktadır. Evreni, T.C. Devletine bağı bir Bakanlıkta görev yapan yöneticiler, uzmanlar, memurlar, gençlik liderleri, antrenörler ve destek hizmetlerinde çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde geliş güzel (hapzard) örneklem yöntemi tercih edildi ve örneklem hacmini belirlemede evreni bilinen örneklem sayısı hesaplama yöntemi kullanıldı. Bu hesaplamaya göre ulaşılması gereken iş gören sayısı 382'dir. Araştırma bitiminde 500 iş görenin verisi toplanmıştır. 22 iş görenin anketini tamamlamadığı tespit edilmiştir. Kayıp değerler ve uç değerler incelendikten sonra 8 iş görene ait veriler de temizlenmiş ve 470 iş görene ait veriler ile analizlere devam edilmiştir.

3.6. Araştırma Verilerini Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket, katılımcıların belirli konulardaki fikirlerini, davranışlarını ve duygularını tespit etmek amacıyla yazılı olarak oluşturulmuş soru formudur. Kısa sürede çok sayıda kişiye ulaşma olanağı sağlaması gibi avantajları nedeniyle anket tekniği etkin bir veri toplama aracıdır (Özdemir, 2010:215).

Araştırmanın anketi, amacına uygun şekilde kişisel bilgileri içeren form ve 3 farklı ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçekler Örgütsel Stres Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Sanal Kaytarma ölçeğidir. İş görenlere anket aracılığı ile 60 soru yöneltilmiştir.

Anketler hem internet üzerinden form gönderilerek hem de elden dağıtılarak uygulanmıştır. İnternet üzerinden gönderilen formlarda katılımcıların etki altında kalmamaları için isim, iletişim bilgileri istenmemiş ve 'kendi isteğimle, gönüllü olarak ve hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum' butonu eklenmiştir. Elden dağıtılan formlarda da etki altında kalınmaması için isim ve iletişim bilgileri istenmemiştir. Her iki formda da toplanılan verilerin yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı belirtilmiştir.

3.6.1. Kişisel Bilgi Formu

T.C. Devletine bağlı bir Bakanlığın çalışanlarına yöneltilen formun ilk bölümünde yer alan kişisel bilgi formunda bireylere cinsiyetleri, medeni durumları, yaş aralıkları, kurumdaki çalışma yılı aralıkları, idari görevlerinin olup olmadığı, eğitim durumları, aylık gelir aralıkları ve kurumdaki görevleri sorulmuştur. Bu bölümden elde edilen veriler ile çalışanlar hakkında betimleyici bilgiler edinilmek istenmiştir.

3.6.2. Örgütsel Stres Ölçeği

Yapılan çalışmada kullanılan örgütsel stres ölçeği, Theorell ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilmiş, 40'tan fazla dile çevrilmiş, Yıldırım vd. (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerliliği ve güvenirliği test edilmiştir. Örgütsel stres ölçeği, 17 soru ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; iş yükü (1, 2, 3, 4, ve 5), kontrol (6, 7, 8, 9, 10, 11) ve sosyal destek (12, 13, 14, 15, 16, 17) şeklindedir. Ölçek 5'li likert olarak değerlendirilmiş ve yanıtlar hiçbir zaman(1), nadiren(2), bazen(3), sık sık(4), hemen hemen her zaman(5) olarak puanlandırılmıştır.

Tablo 3. 1: Katılımcıların örgütsel stres ve alt boyutlarına ilişkin düzeyleri

Ölçek/boyut	n	$\bar{X}$	S	$\bar{X} / k$	Karar
Örgütsel Stresi	470	55.86	6.34	3.29	Bazen
Örgütsel Stres İş Yüğü	470	12.95	2.69	2.59	Sık sık
Örgütsel Stres Kontrol	470	17.65	3.18	3.53	Nadiren
Örgütsel Stres Sosyal Destek	470	25.26	3.83	4.21	Hiçbir zaman

Tablo 4.1. incelendiğinde katılımcıların örgütsel stres ve alt boyutlarının; örgütsel stres için bazen; örgütsel stres iş yükü için sık sık; örgütsel stres kontrol için nadiren; örgütsel stres sosyal destek için ise hiçbir zaman olduğu ifade edilebilir.

3.6.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş, Türkçe versiyonu Taşkiran (2012); Şehitoğlu (2010); Karacaoğlu ve Cingöz (2009) çevirilerinin yardımıyla oluşturulmuş, geçerliliği ve güvenirliği test edilmiştir. Ölçek 3 boyut ve 15 maddeden oluşmaktadır. Bu boyutlar, korunmacı sessizlik (6, 7, 8, 9, 10),

korumacı sessizlik (11, 12, 13, 14, 15) ve kabullenici sessizlik(1, 2, 3, 4, 5) tir. Ölçek 5’li likert olarak değerlendirilmiş ve yanıtlar kesinlikle katılmıyorum(1), katılmıyorum(2), biraz katılıyorum(3), katılıyorum(4), kesinlikle katılıyorum(5) olarak puanlandırılmıştır.

Tablo 3. 2: *Katılımcıların örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin düzeyleri*

Ölçek/boyut	n	$\bar{X}$	S	$\bar{X} / k$	Karar
Örgütsel Sessizlik	470	41.58	8.95	2.77	Biraz katılıyorum
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	470	11.68	3.83	2.34	Katılmıyorum
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	470	10.38	4.64	2.08	Katılmıyorum
Örgütsel Sessizlik Korumacı	470	19.51	5.17	3.90	Katılıyorum

Tablo 3.2. incelendiğinde katılımcıların örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının; örgütsel sessizlik için biraz katılıyorum; Örgütsel Sessizlik Kabullenici için katılmıyorum; Örgütsel Sessizlik Korunmacı için katılmıyorum; Örgütsel Sessizlik Korumacı için ise katılıyorum olduğu ifade edilebilir.

3.6.4. Sanal Kaytarma Ölçeği

Araştırmada iş görenlere yöneltilen sanal kaytarma ölçeği Blanchard ve Henle (2008) tarafından geliştirilmiştir, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçek 2 boyut ve 22 maddeden oluşmaktadır. İki soru T.C. Devletine bağlı Bakanlık tarafından uygun bulunmadığı için ankete dahil edilmemiştir.

Önemsiz sanal kaytarma (1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9,10, 13, 14, 18) ve önemli sanal kaytarma davranışları (5, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 20) de yer almaktadır. Ölçek 5’li likert olarak değerlendirilmiş ve yanıtlar kesinlikle katılmıyorum(1), katılmıyorum(2), biraz katılıyorum(3), katılıyorum(4), kesinlikle katılıyorum(5) olarak puanlandırılmıştır.

Tablo 3. 3: *Katılımcıların sanal kaytarma ve alt boyutlarına ilişkin düzeyleri*

Ölçek/boyut	n	$\bar{X}$	S	$\bar{X} / k$	Karar
Sanal Kaytarma	470	46.26	15.35	2.31	Katılmıyorum

Sanal Kaytarma Önemli	470	17.00	6.39	2.13	Katılmıyorum
Sanal Kaytarma Önemsiz	470	29.25	9.87	2.44	Katılmıyorum

Tablo 3.3. incelendiğinde katılımcıların sanal kaytarma ve alt boyutlarının; sanal kaytarma için katılmıyorum; sanal kaytarma önemli için katılmıyorum; sanal kaytarma önemsiz için katılmıyorum olduğu ifade edilebilir.

3.7. Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırma ile ilgili verilerin toplanması için Alaaddin Keykubat Üniversitesi Rektörlüğü'ne başvurularak, üst yazı ile Bakanlığa anketlerin uygulanabilmesi hususunda izin talebi gönderilmiştir. Bakanlıktan gelen onay yazısı sonrası Türkiye'nin neredeyse tüm illerine sanal ortamdan formlar gönderilmiştir. Antalya ilinde İl Müdürlüğüne bağlı çalışanlara ise anketler elden ulaştırılarak veriler toplanmıştır. Ayrıca Bakanlığın Antalya'da 24 Kasım-3 Aralık 2021 tarihleri arasında düzenlenen 'Bilişim Sorumluları Eğitimi'nde anketler elden ulaştırılarak veriler toplanmıştır. Bu süreç 24 Kasım - 10 Aralık 2021 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

3.8. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla betimsel istatistikler (minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma) hesaplanmış, demografik özelliklere göre fark hesaplamak amacıyla ilişkisiz örneklem t testi, Mann Whitney U testi, ilişkisiz ölçümlerde tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. İlişkiyi incelemek amacıyla ise Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Aracılık analizlerini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Verileri analiz etmede SPSS 25, Lisrel ve R Studio yazılımlarından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında araştırma sorularına yanıt vermek amacıyla hangi istatistiksel tekniklerin yapılacağına karar vermek amacıyla öncelikle kayıp değerler ve uç değerler incelenmiştir. Veri setinde demografik verilerde (idari görev ve gelir) ve ölçek maddelerinde örgütsel stres (1, 8, 10, 11), örgütsel sessizlik (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 15), ve sanal kaytarma (8,14) kayıp değerler olduğu görülmüştür. Ölçek maddelerindeki kayıp veriler ortalama değer atama yöntemi ile doldurulmuştur. Örgütsel stres ölçeğinde yer alan olumsuz maddeler (1,2,3,8, 9) ters kodlanmıştır. Uç değer incelemesi yapılmıştır. Tek değişkenli uç değerler için ölçeklere ve alt boyutlarına ait puanlar Z standart puanına çevrilmiş ve -3 ile +3 aralığı

dışında kalan değerler veri setinden çıkarılmıştır. Çok değişkenli uç değerler için Mahanalobis puanı hesaplanmış ve değeri 0.01'den küçük değerin olmadığı görülmüştür. Uç değerler temizlendikten sonra 478 kişiden oluşan veri setindeki 8 kişiye ait veri, veri setinden çıkarılmış ve 470 kişiye ait veri ile analizlere devam edilmiştir.



4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma yöntemi çerçevesinde gerçekleştirilen saha çalışması sonucu elde edilen verilere yer verilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Bu kapsamda betimsel istatistikler (minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma) hesaplanmış, demografik özelliklere göre fark hesaplamak amacıyla ilişkisiz örneklem t testi, Mann Whitney U testi, ilişkisiz ölçümlerde tek yönlü varyans analizi, Kruskal Wallis H testi, doğrulayıcı faktör analizi, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Son olarak da aracılık ve etki analizlerini test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeline başvurulmuştur.

4.1. Katılımcılara ait Demografik Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sıklık (frekans) ve yüzdesel dağılımları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4. 1: Katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre dağılımları

Demografik Özellikler	n	%
Cinsiyet		
Erkek	280	59.6
Kadın	190	40.4
Medeni Durum		
Evli	317	67.4
Bekar	153	32.6
Yaş		
25 ve altı	13	2.8
26-35	243	51.7
36-45	156	33.2
46-55	51	10.9
56 ve üzeri	7	1.5
Çalışma Süresi		
0-5	209	44.5
6-10	174	37.0
11-15	42	8.9
16 ve üzeri	45	9.6
İdari Görev		
Evet	141	30.0

	Hayır	321	68.3
Eğitim Durumu			
	Lise	102	21.7
	Ön lisans	47	10.0
	Lisans	262	55.7
	Lisansüstü	34	7.2
	Diğer	25	5.3
Gelir			
	2500-3500	66	14.0
	3501-4500	250	53.2
	4501-5500	76	16.2
	5501-6500	40	8.5
	6501 ve üzeri	36	7.7
Görev			
	Yönetici/müdür	38	8.1
	Uzman/uzman yrd.	36	7.7
	Memur	66	14.0
	Gençlik lideri	138	29.4
	Antrenör	37	7.9
	Diğer hizmetler	155	33.0

Tablo 4.1 incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunu erkeklerin (n = 280, %59.6) oluşturduğu, kadınların sayısının (n = 190, %40.4) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yarısından fazlasının evli (n=317, %67.4) olduğu, diğerlerinin bekar (153, %32.6) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşları en çok (n = 243, %51.7) 26-35 yaş aralığında, daha sonra (n =156, %33.2) 36-45 yaş aralığında ve (n = 51, %10.9) 46-55 yaş aralığındadır. En az (n = 7, %1.5) 56 yaş ve üzeri aralığında, sonra (n = 13, %2.8) 25 yaş ve altı yaş aralığında yer almaktadır.

Katılımcıların çalışma süresi en çok (n = 209, %44.5) 0-5 yıl aralığında, daha sonra (n =174, %37) 6-10 yıl aralığında ve (n = 45, %9.6) 16 yıl ve üzeri aralığındadır. En az (n = 42, %8.9) 11-15 yıl aralığında yer almaktadır.

Katılımcılar “İdari Görev” sorusunu (n = 141, %30) “Evet”, (n = 321, %68.3) “Hayır” olarak yanıtlamıştır.

Eğitim durumuna göre en çok (n = 262, %55.7) lisans, daha sonra (n = 102, %21.7) lise ve (n = 47, %10) ön lisans mezunu bulunmaktadır. En az (n = 25, %5.3) diğer mezunu, daha sonra (n = 34, %7.2) lisansüstü mezunu bulunmaktadır.

Katılımcıların gelirleri en çok (n = 250, %53.2) 3501-4500 aralığında, daha sonra (n = 76, %16.2) 4501-5500 aralığında ve (n = 66, %14) 2500-3500 aralığındadır. En az (n = 36, %7.7) 6501 ve üzeri aralığında, sonra (n = 40, %8.5) 5501-6500 aralığında yer almaktadır.

Görev durumuna göre en çok (n = 155, %33) diğer hizmetlerde çalışan, daha sonra (n = 138, %29.4) gençlik lideri ve (n = 66, %14) memur bulunmaktadır. En az (n = 36, %7.7) uzman/uzman yardımcısı, daha sonra (n = 37, %7.9) antrenör ve (n = 38, %9.1) yönetici/müdür bulunmaktadır.

4.2. Normal Dağılım Testleri

Araştırma sorularına yanıt vermek için, hangi istatistiksel tekniklerin yapılacağına karar vermek amacıyla öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Verilerin normalliğini test etmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış, histogram grafikleri, çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Normallik testi sonucu Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4. 2: Ölçeklere ilişkin normallik testi sonuçları

Ölçek/bo yut	N	$\bar{X}$	S	Median	Minimum	Maksimum	Kolmogorov- Smirnov	p	Çarpıklı k	Basıklı k
Sanal Kaytarma	470	46.26	15.35	45	20	92	.05	.003	.31	-.25
Sanal Kaytarma Önemli	470	17.00	6.39	16	8	39	.08	.000	.67	.28
Sanal Kaytarma Önemsiz	470	29.25	9.87	29	12	55	.04	.055	.15	-.47
Örgütsel stres	470	55.86	6.34	56	37	73	.06	.001	-.29	.00
Örgütsel stres İş Yükü	470	12.95	2.69	13	6	20	.09	.000	.02	-.33
Örgütsel stres Kontrol	470	17.65	3.18	18	9	27	.10	.000	-.20	-.07

Örgütsel stres Sosyal destek	470	25.26	3.83	26	10	30	.12	.000	-.87	.68
Örgütsel Sessizlik	470	41.58	8.95	42	15	68	.07	.000	-.06	.80
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	470	11.68	3.83	12	5	25	.07	.000	.29	.11
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	470	10.38	4.64	10	5	25	.15	.000	.88	.47
Örgütsel Sessizlik Korumacı	470	19.51	5.17	20	5	25	.16	.000	-1	.48

Kolmogorov- Smirnov testi sonuçlarına göre “Sanal Kaytarma Önemsiz” normal dağılım göstermektedir ($p > .05$), diğer değişkenlere ait puanlar normal dağılım göstermemektedir ($p < .05$). Ancak sadece bu test sonucuna göre karar verilmemektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ve histogram grafikleri de incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerine göre Sanal Kaytarma (çarpıklık = .31 ve basıklık = -.25), Sanal Kaytarma Önemli alt boyutu (çarpıklık = .67, basıklık = .28), Sanal Kaytarma Önemsiz alt boyutu (çarpıklık = .15, basıklık = -.47), Örgütsel Stres (çarpıklık = -.29 ve basıklık = .00), Örgütsel Stres İş Yüğü alt boyutu (çarpıklık = .02, basıklık = -.33), Örgütsel Stres Kontrol alt boyutu (çarpıklık = -.20, basıklık = -.07), Örgütsel Stres Sosyal Destek alt boyutu (çarpıklık = -.87, basıklık = .68), Örgütsel Sessizlik (çarpıklık = -.06, basıklık = .80), Örgütsel Sessizlik Kabullenici alt boyutu (çarpıklık = .29, basıklık = .11), Örgütsel Sessizlik Korunmacı alt boyutu (çarpıklık = .88, basıklık = .47) ve Örgütsel Sessizlik Korumacı alt boyutu (çarpıklık = -1, basıklık = .48) puanları normal dağılım göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel stres ve alt boyutlarına katılma düzeyini belirlemek amacıyla [(Son kategori – İlk kategori)/Kategori sayısı] formülü kullanılarak adım hesabı yapılmıştır. Formülde değerler yerine konulduğunda $(5-1)/5 = 0.80$ değeri elde edilmiştir ve Tablo 4.3'teki gibi anlamlandırılmıştır.

Tablo 4. 3: *Katılımcıların örgütsel stres ve alt boyut puanları için değerlendirme ölçütleri*

$\bar{X} / k$	Karar
1.00 – 1.80	Hiçbir zaman
1.81 – 2.60	Nadiren
2.61 – 3.40	Bazen
3.41 – 4.20	Sık sık
4.21 – 5.00	Hemen hemen her zaman

k: madde sayısı

Tablo 4.3 incelendiğinde ölçeklerden elde edilen puanların madde sayısına bölüldüğü ve hiçbir zaman ile hemen hemen her zaman arasında derecelendirildiği görülmektedir.

Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına katılma düzeyini belirlemek amacıyla [(Son kategori – İlk kategori)/Kategori sayısı] formülü kullanılarak adım hesabı yapılmıştır. Formülde değerler yerine konulduğunda $(5-1)/5 = 0.80$ değeri elde edilmiştir ve Tablo 4.4'teki gibi anlamlandırılmıştır.

Tablo 4. 4: *Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel sessizlik ve alt boyut puanları için değerlendirme ölçütleri*

$\bar{X} / k$	Karar
1.00 – 1.80	Kesinlikle katılmıyorum
1.81 – 2.60	Katılmıyorum
2.61 – 3.40	Biraz katılıyorum
3.41 – 4.20	Katılıyorum
4.21 – 5.00	Kesinlikle katılıyorum

k: madde sayısı

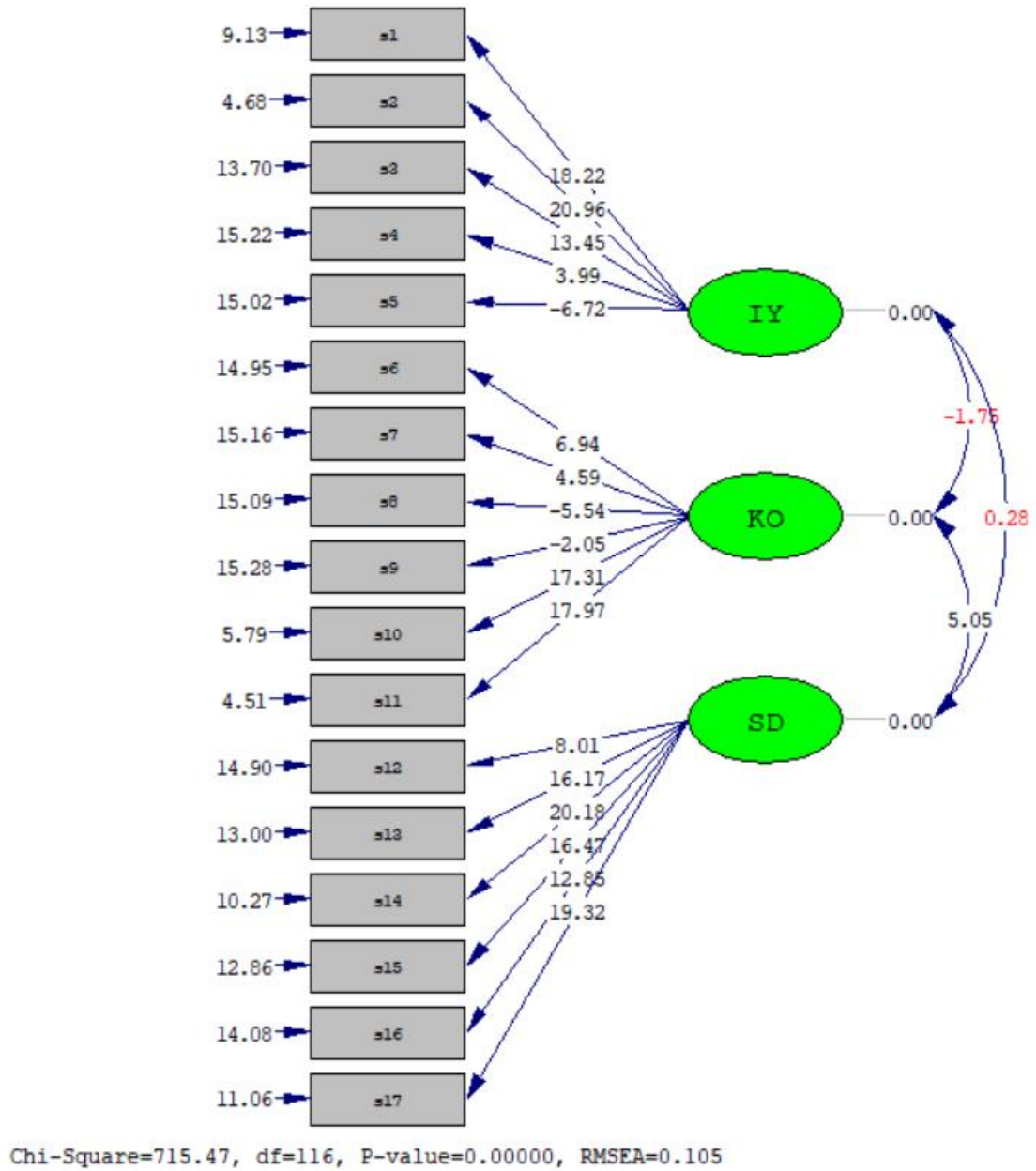
Tablo 4.4. incelendiğinde ölçeklerden elde edilen puanların madde sayısına bölüldüğü ve kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum arasında derecelendirildiği görülmektedir.

4.3. Faktör Analizi

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler geçerlilik ve güvenirlikleri önceden test edilmiş ölçeklerdir. Dolayısıyla araştırma kapsamında kullanılan her bir ölçek için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur.

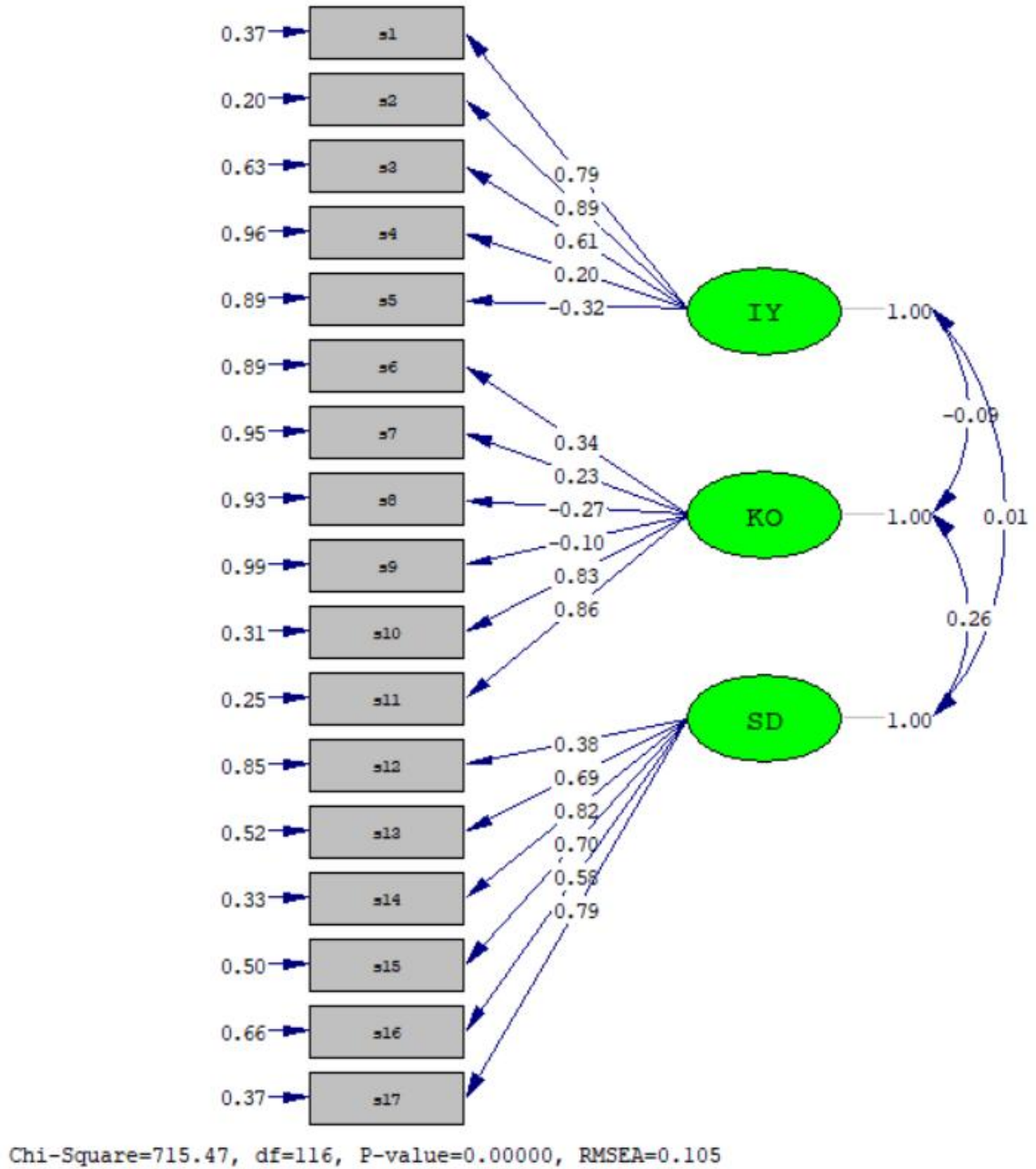
4.3.1. Örgütsel Stres Ölçeği DFA Sonucu

İş Stresi ölçeği için yapılan DFA sonucunda elde edilen t değerleri Şekil 4.1’de verilmiştir



Şekil 4. 1: Örgütsel Stres Ölçeği DFA t değerleri

Şekil 4.1. incelendiğinde tüm maddeler için t değerlerinin 1.96'dan daha büyük olduğu görülmektedir. Bu bilgi 0.05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Örgütsel Stres Ölçeği DFA standardize çözüm değerleri Şekil 4.2'de verilmiştir.



Şekil 4. 2: Örgütsel Stres Ölçeği DFA standardize çözüm değerleri

Şekilde maddelerin solunda yer alan değerler hatayı belirtmektedir. Toplam 197 maddenin hataları 0.20 ile 0.99 arasında değişmektedir. s4, s7, s8 ve s9'un hata değerleri yüksek, diğer maddelerin hata değerleri ise düşüktür.



Tablo 4. 5: Örgütsel Stres Ölçeği DFA sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri

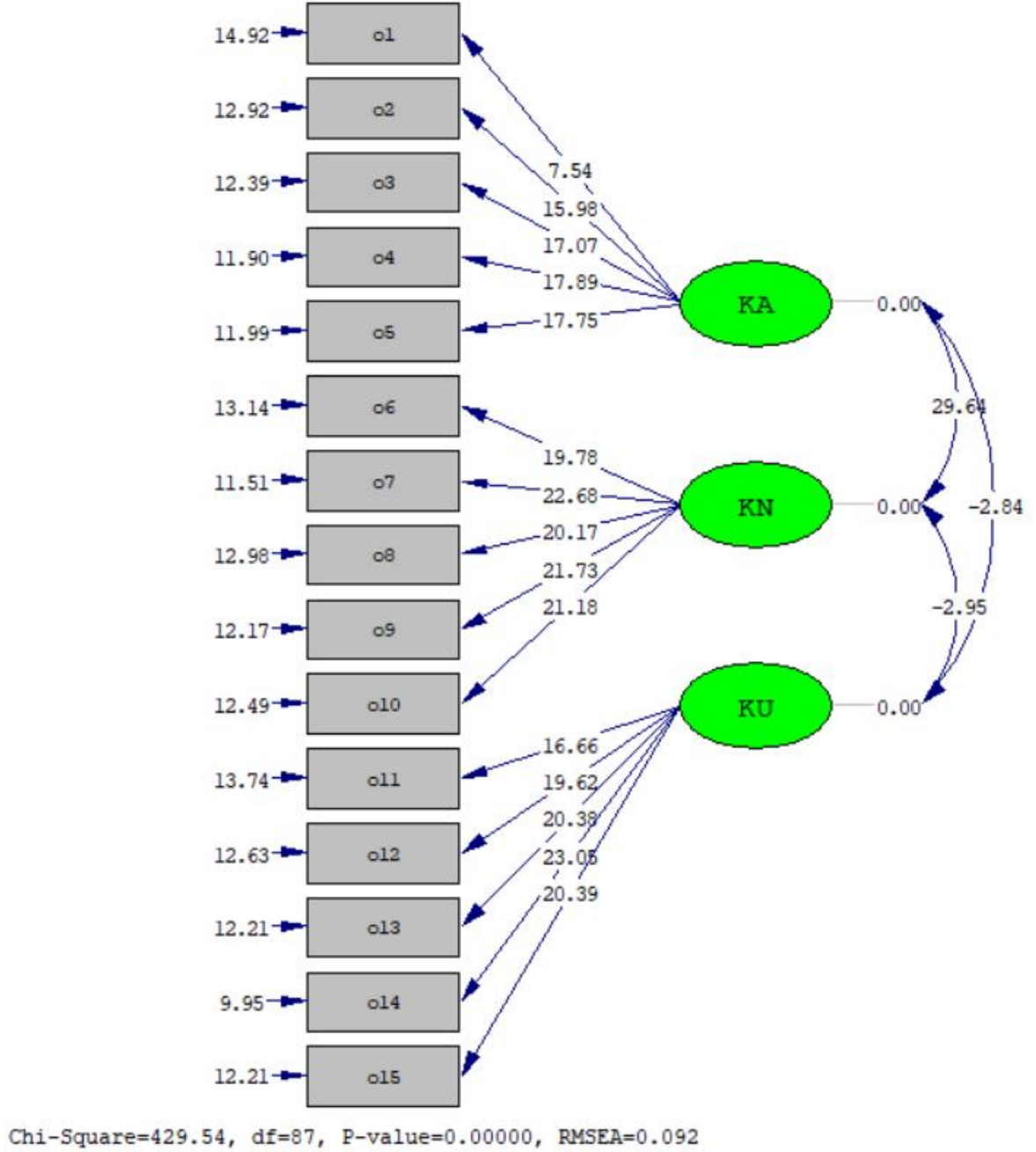
İndeksler	Maddelere İlişkin Değerler	Mükemmel Uyum	İyi uyum
χ^2	715.47		
Sd	116		
P	0.0		
$\chi^2_{/sd}$	6.17	$\chi^2_{/sd} \leq 3.00$	$3.00 < \chi^2_{/sd} \leq 8.00$
RMSEA	0.10	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
RMSEA (.90 GA)	0.098-0.11		
SRMR	0.11	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$
GFI	0.85	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	0.80	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$
CFI	0.85	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$
NFI	0.82	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$
NNFI	0.82	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$

Kaynak: Hu ve Bentler, 2004; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005; Steiger, 2007; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001'den derlenmiştir.

Tablo 4.5 incelendiğinde, Örgütsel Stres Ölçeğinde yer alan maddelere ait uyum iyiliği değerlerinin tablonun solunda, alınan ölçüt değerlerin ise tablonun sağdaki iki sütununda yer aldığı görülmektedir. χ^2 .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu uyumun olmadığı anlamına gelmektedir ancak örneklem büyüdükçe χ^2 anlamlı çıkabilmektedir. Bu yüzden χ^2 nin serbestlik derecesine bölümünden elde edilen 6.17 değeri iyi uyumu göstermektedir. RMSEA, SRMR, GFI ve AGFI iyi uyumun hemen altında ya da üzerinde değerler almışlardır. CFI, NFI ve NNFI ise uyum olmadığını göstermektedir. Bütüncül bir değerlendirme yapıldığında Örgütsel Stres Ölçeği maddelerinin genel olarak kabul edilebilir uyumu gösterdikleri ifade edilebilir.

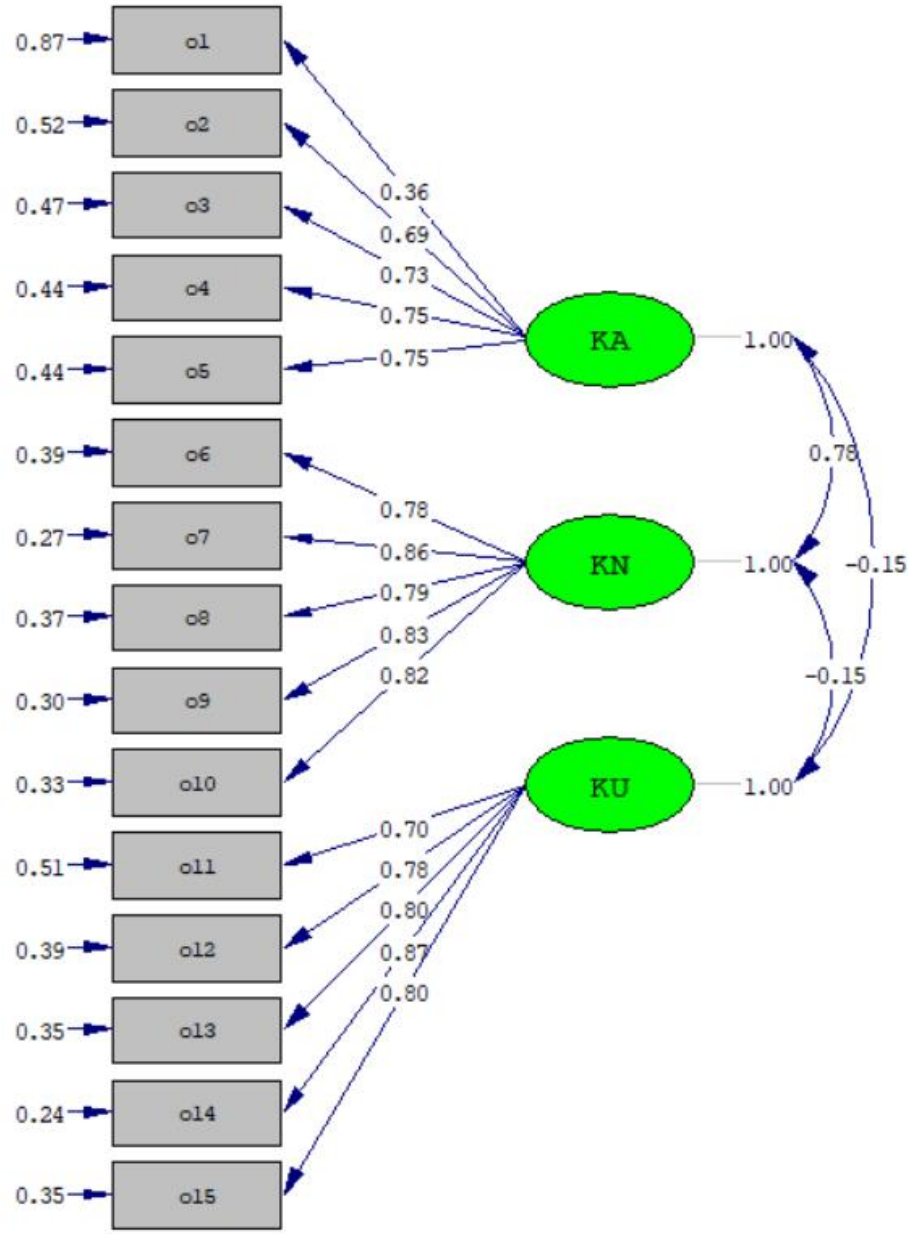
4.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA Sonucu

Örgütsel Sessizlik ölçeği için yapılan DFA sonucunda elde edilen t değerleri Şekil 4.3'te verilmiştir.



Şekil 4. 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA t değerleri

Şekil 4.3. incelendiğinde tüm maddelere ait t değerlerinin 1.96'dan daha yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA standardize çözüm değerleri Şekil 4.4'te verilmiştir.



Şekil 4. 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA standardize çözüm değerleri

Şekle göre örgütsel sessizliğe ait maddelerin hata değerlerinin 0.24 ile 0.87 arasında değiştiği görülmektedir. Maddelere ait hataların düşük olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4. 6: Örgütsel Sessizlik Ölçeği DFA sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri

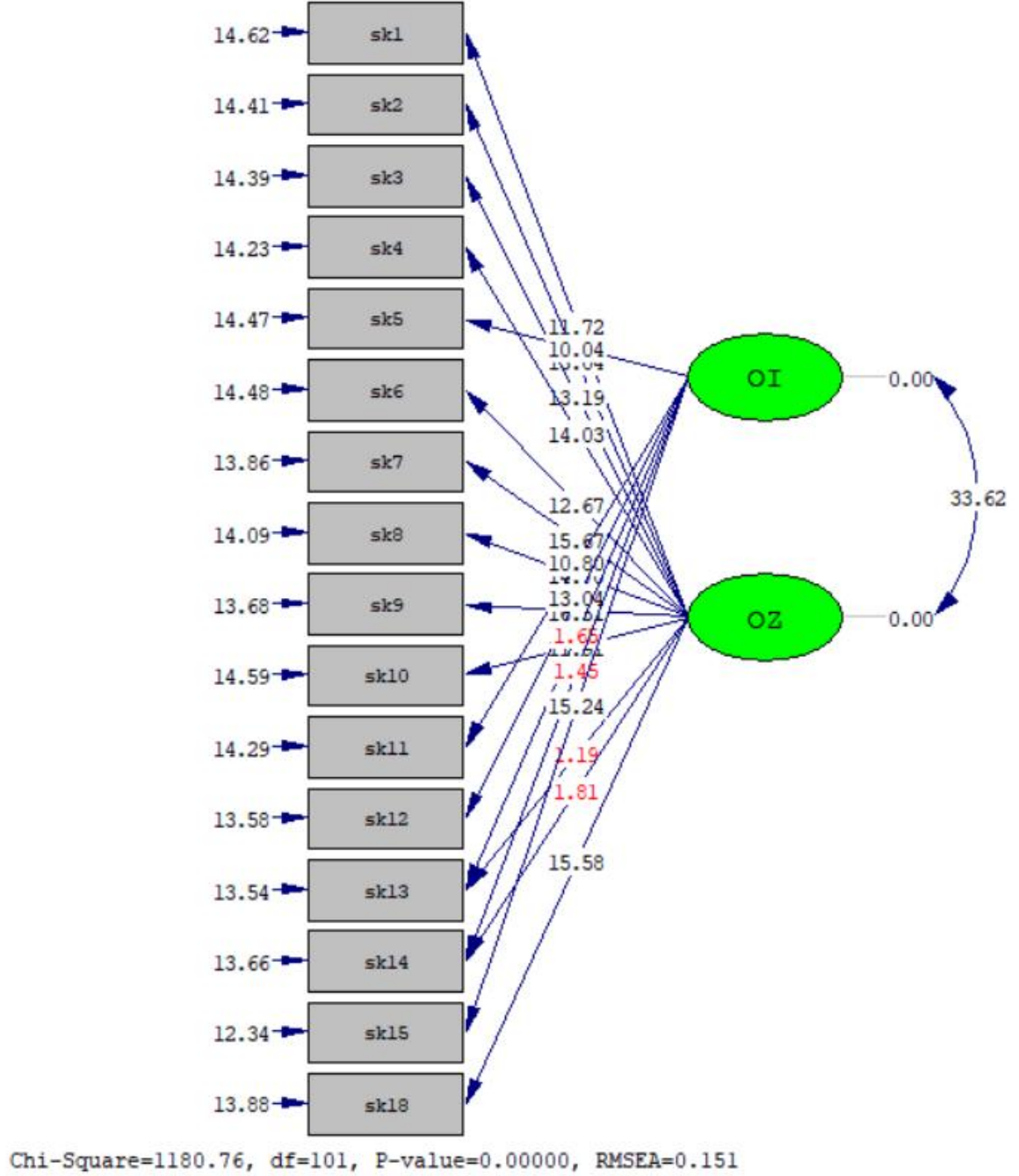
İndeksler	Maddelere İlişkin Değerler	Mükemmel Uyum	İyi uyum
χ^2	429.54		
Sd	87		
P	0.0		
$\chi^2_{/sd}$	4.94	$\chi^2_{/sd} \leq 3.00$	$3.00 < \chi^2_{/sd} \leq 8.00$
RMSEA	0.092	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
RMSEA (.90 GA)	0.083-0.10		
SRMR	0.047	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$
GFI	0.89	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	0.85	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$
CFI	0.96	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$
NFI	0.94	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$
NNFI	0.95	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$

Kaynak: Hu ve Bentler, 2004; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005; Steiger, 2007; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001'den derlenmiştir.

Tablo 4.6 incelendiğinde, Örgütsel Sessizlik Ölçeğinde yer alan maddelere ait uyum iyiliği değerlerinin tablonun solunda, alınan ölçüt değerlerin ise tablonun sağdaki iki sütununda yer aldığı görülmektedir. χ^2 .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu uyumun olmadığı anlamına gelmektedir ancak örneklem büyüdükçe χ^2 anlamlı çıkabilmektedir. Bu yüzden χ^2 nin serbestlik derecesine bölümünden elde edilen 4.94 değeri iyi uyumu göstermektedir. SRMR mükemmel uyumu göstermektedir. NNFI, CFI, AGFI iyi uyumu göstermektedir. RMSEA ve NFI ise iyi uyumun hemen altında ya da üzerinde uyum göstermiştir. Bütüncül bir değerlendirme yapıldığında Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin maddelerinin genel olarak iyi uyumu gösterdikleri ifade edilebilir.

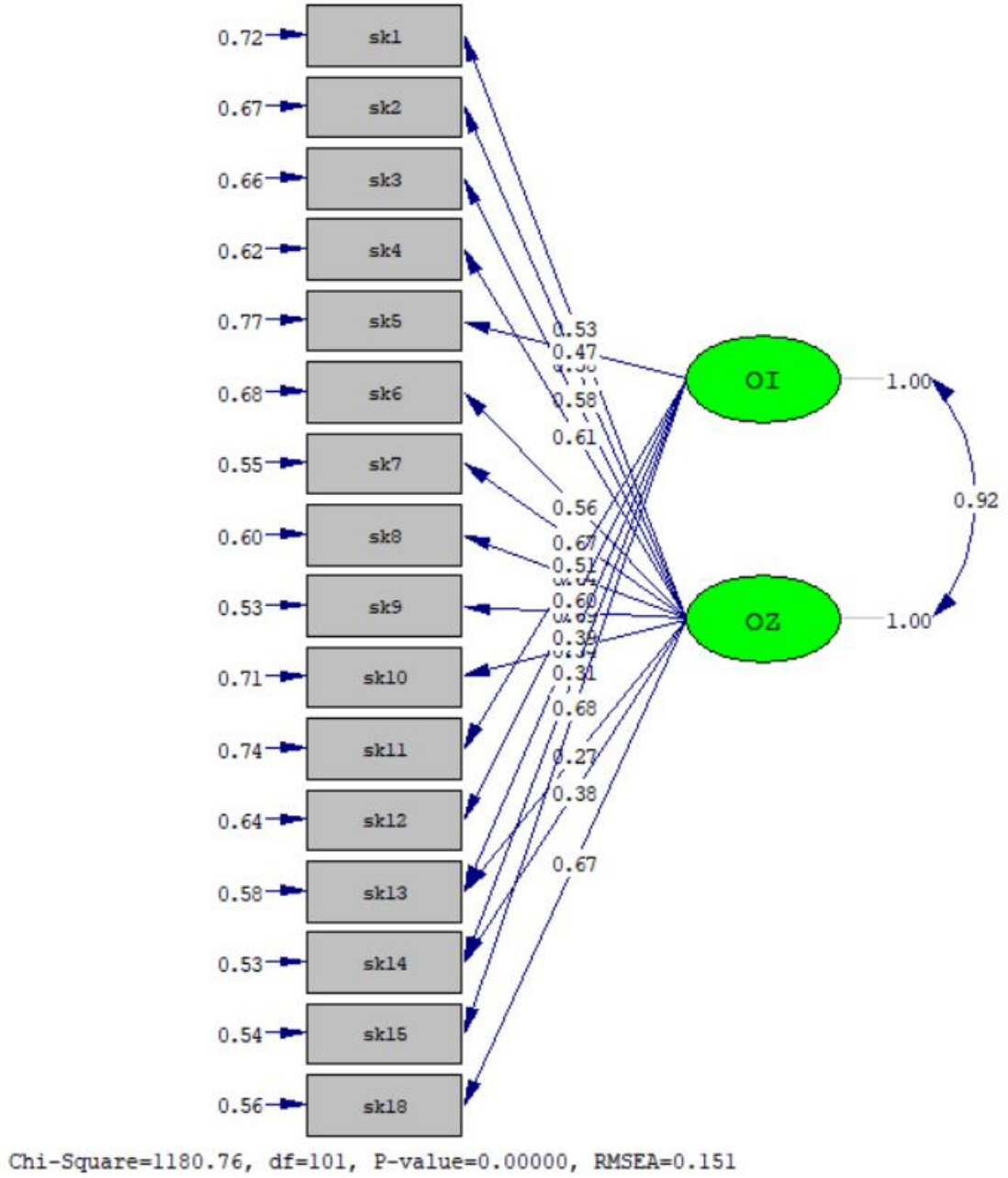
4.3.3. Sanal Kaytarma Ölçeği DFA Sonucu

Sanal Kaytarma ölçeği için yapılan DFA sonucunda elde edilen t değerleri Şekil 4.5'te verilmiştir.



Şekil 4. 5: Sanal Kaytarma Ölçeği DFA t değerleri

Şekil incelendiğinde maddelere ait t değerlerinden 4'ünün 1.96'dan düşük diğerlerinin ise beklendiği gibi daha yüksek olduğu görülmektedir. Sanal Kaytarma Ölçeği DFA standardize çözüm değerleri Şekil 4.6.'da verilmiştir.



Şekil 4. 6: Sanal Kaytarma Ölçeği DFA standardize çözüm değerleri

Şekil incelendiğinde Sanal Kaytarma ölçeğine ait maddelerin hata değerlerinin 0.53 ile 0.77 arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 4. 7: *Sanal Kaytarma Ölçeği DFA sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri*

İndeksler	Maddelere İlişkin Değerler	Mükemmel Uyum	İyi uyum
χ^2	1180.76		
Sd	101		
P	0.0		
$\chi^2_{/sd}$	11.69	$\chi^2_{/sd} \leq 3.00$	$3.00 < \chi^2_{/sd} \leq 8.00$
RMSEA	0.15	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
RMSEA (.90 GA)	0.14-0.16		
SRMR	0.091	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$
GFI	0.76	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	0.68	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$
CFI	0.90	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97$
NFI	0.89	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI < .95$
NNFI	0.88	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$.95 \leq NNFI < .97$

Kaynak: Hu ve Bentler, 2004; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005; Steiger, 2007; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001'den derlenmiştir.

Tablo 4.7 incelendiğinde, Sanal Kaytarma Ölçeğinde yer alan maddelere ait uyum iyiliği değerlerinin tablonun solunda, alınan ölçüt değerlerin ise tablonun sağdaki iki sütununda yer aldığı görülmektedir. χ^2 .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu uyumun olmadığı anlamına gelmektedir ancak örneklem büyüdükçe χ^2 anlamlı çıkabilmektedir. Bu yüzden χ^2 nin serbestlik derecesine bölümünden elde edilen 11.69 değeri de uyum olmadığını göstermektedir. SRMR iyi uyumu göstermektedir. Diğer uyum iyiliği değerleri uyum olmadığını göstermektedir. Ölçeğin daha önce geçerlik ve güvenirlik kanıtları elde edildiği için herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

4.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler

Demografik özelliklere göre araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerde farklılıkların olup olmadığını test etmek için ilişkisiz örneklem t testi, Mann Whitney U testi, ilişkisiz ölçümlerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Bu kapsamda cinsiyet, medeni durum ve idari göreve göre araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için Bağımsız Örneklem T

Testine başvurulmuştur. Yaş, çalışma süresi, eğitim durumu, aylık gelir ve görev değişkenlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için normal dağılım gösterenlerde ANOVA, normal dağılım göstermeyenlerde Kruskal Wallis testlerine başvurulmuştur. Aşağıda sırasıyla söz konusu analizlerin bulguları paylaşılmıştır.

4.4.1. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre incelenmesi

Katılımcıların Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, İş Stresi, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanları normal dağılım göstermektedir. Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, Örgütsel Sessizlik Korunmacı için ilişkisiz örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4. 8: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Sanal Kaytarma	Erkek	280	47.21	15.60	468	1.64	.103
	Kadın	190	44.85	14.90			
Sanal Kaytarma Önemli	Erkek	280	17.35	6.54	468	1.44	.152
	Kadın	190	16.49	6.14			
Sanal Kaytarma Önemsiz	Erkek	280	29.86	10.04	468	1.61	.107
	Kadın	190	28.36	9.55			
Örgütsel Stres	Erkek	280	56.73	5.86	468	3.58	.000
	Kadın	190	54.57	6.79			
Örgütsel Stres İş Yüğü	Erkek	280	13.19	2.62	468	2.35	.019
	Kadın	190	12.60	2.75			
Örgütsel Stres Kontrol	Erkek	280	18.06	2.98	468	3.41	.001
	Kadın	190	17.05	3.36			
Örgütsel Stres Sosyal Destek	Erkek	280	25.49	3.58	468	1.58	.114

	Kadın	190	24.92	4.15			
Örgütsel Sessizlik	Erkek	280	41.74	8.90	468	.48	.635
	Kadın	190	41.34	9.05			
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	Erkek	280	11.77	3.95	468	.60	.551
	Kadın	190	11.55	3.64			
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	Erkek	280	10.43	4.87	468	.28	.783
	Kadın	190	10.31	4.29			
Örgütsel Sessizlik Korumacı	Erkek	280	19.54	5.25	468	.13	.893
	Kadın	190	19.47	5.05			

Tablo 4.8 incelendiğinde katılımcıların cinsiyete göre Sanal Kaytarma($t_{(468)} = 1.64$, $p > .05$) , Sanal Kaytarma Önemli($t_{(468)} = 1.44$, $p > .05$), Sanal Kaytarma Önemsiz($t_{(468)} = 1.61$, $p > .05$), Örgütsel Stres Sosyal Destek($t_{(468)} = 1.58$, $p > .05$), Örgütsel Sessizlik($t_{(468)} = .48$, $p > .05$), Örgütsel Sessizlik Kabullenici($t_{(468)} = .60$, $p > .05$), Örgütsel Sessizlik Korunmacı($t_{(468)} = .28$, $p > .05$), Örgütsel Sessizlik Korumacı($t_{(468)} = .13$, $p > .05$) düzeyinde anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Örgütsel Stres ($t_{(468)} = 3.58$, $p < .05$), Örgütsel Stres İş Yüğü ($t_{(468)} = 2.35$, $p < .05$), Örgütsel Stres Kontrol($t_{(468)} = 3.41$, $p < .05$), düzeylerinde ise cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.

Örgütsel Stres ölçeği için erkeklerin ortalama puanı ($\bar{X} = 56.73$), kadınların ortalamasından ($\bar{X} = 54.57$) daha yüksektir. Örgütsel Stres İş Yüğü için erkeklerin ortalama puanı ($\bar{X} = 13.19$), kadınların ortalamasından ($\bar{X} = 12.60$) daha yüksektir. Örgütsel Stres Kontrol için erkeklerin ortalama puanı ($\bar{X} = 18.06$), kadınların ortalamasından ($\bar{X} = 17.05$) daha yüksektir.

Buna göre Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü ve Örgütsel Stres Kontrol için erkeklerin test puan ortalamaları kadınların puan ortalamasından daha yüksektir.

4.4.2. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durumlarına göre incelenmesi

Katılımcıların Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanları normal dağılım göstermektedir. Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, Örgütsel Sessizlik Korunmacı için ilişkisiz örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4. 9: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	$\bar{X}$	S	Sd	T	P
Sanal Kaytarma	Evli	317	45.34	15.21	468	-1.86	.064
	Bekar	153	48.14	15.50			
Sanal Kaytarma Önemli	Evli	317	16.69	6.45	468	-1.51	.132
	Bekar	153	17.64	6.22			
Sanal Kaytarma Önemsiz	Evli	317	28.65	9.71	468	-1.92	.056
	Bekar	153	30.50	10.096			
Örgütsel Stres	Evli	317	55.87	6.30	468	.06	.956
	Bekar	153	55.84	6.45			
Örgütsel Stres İş Yüğü	Evli	317	12.95	2.71	468	.07	.943
	Bekar	153	12.93	2.65			
Örgütsel Stres Kontrol	Evli	317	17.59	3.09	468	-.65	.513
	Bekar	153	17.7904	3.35			
Örgütsel Stres Sosyal Destek	Evli	317	25.33	3.56	468	.55	.586
	Bekar	153	25.11	4.34			
Örgütsel Sessizlik	Evli	317	41.52	8.86	468	-.18	.854
	Bekar	153	41.68	9.17			
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	Evli	317	11.58	3.85	468	-.77	.444
	Bekar	153	11.87	3.79			
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	Evli	317	10.39	4.58	468	.06	.955

	Bekar	153	10.36	4.79			
Örgütsel Sessizlik	Evli	317	19.54	5.16	468	.20	.843
Korumacı	Bekar	153	19.44	5.20			

Tablo 4.9 incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre Sanal Kaytarma($t_{(468)} = -1.86, p > .05$), Sanal Kaytarma Önemli($t_{(468)} = -1.51, p > .05$), Sanal Kaytarma Önemsiz($t_{(468)} = -1.92, p > .05$), Örgütsel Stres ($t_{(468)} = .06, p > .05$), Örgütsel Stres İş Yüğü ($t_{(468)} = .07, p < .05$), Örgütsel Stres Kontrol($t_{(468)} = -.65, p > .05$), Örgütsel Stres Sosyal Destek($t_{(468)} = .55, p > .05$), Örgütsel Sessizlik($t_{(468)} = -.18, p > .05$), Örgütsel Sessizlik Kabullenici($t_{(468)} = -.77, p > .05$), Örgütsel Sessizlik Korunmacı($t_{(468)} = .06, p > .05$), Örgütsel Sessizlik Korumacı($t_{(468)} = .20, p > .05$) düzeyinde anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

4.4.3. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin yaşlarına göre incelenmesi

Öncelikle “25 ve altı”, “26-35”, “36-45”, “46-55” ve “56 ve üzeri” olan yaş değişkeni, yeniden kodlanarak “35 ve altı”, “36-45” ve “46 ve üzeri” şekline getirilmiştir. Çünkü “25 ve altı” ve “56 ve üzeri” kategorisinde az sayıda katılımcı yer almaktadır.

Katılımcıların Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, Örgütsel Sessizlik Korumacı puanları normal dağılım göstermektedir; Örgütsel Stres Sosyal Destek puanı ise normal dağılım göstermemektedir. Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, Örgütsel Sessizlik Korumacı için tek yönlü varyans analizi; Örgütsel Stres Sosyal Destek için ise Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.10 ve Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4. 10: *Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların yaşa göre betimsel istatistikler*

Ölçek/boyut	Yaş	n	$\bar{X}$	S
Sanal Kaytarma	35 ve altı	256	47.36	15.72
	36-45	156	45.10	13.88
	46+	58	44.52	17.24
Sanal Kaytarma Önemli	35 ve altı	256	17.68	6.44
	36-45	156	15.96	5.56
	46+	58	16.79	7.81
Sanal Kaytarma Önemsiz	35 ve altı	256	29.67	10.15
	36-45	156	29.14	9.31
	46+	58	27.72	10.06
Örgütsel Stres	35 ve altı	256	55.80	6.22
	36-45	156	55.59	6.65
	46+	58	56.85	5.99
Örgütsel Stres İş Yüğü	35 ve altı	256	12.63	2.55
	36-45	156	13.19	2.64
	46+	58	13.68	3.19
Örgütsel Stres Kontrol	35 ve altı	256	17.87	2.98
	36-45	156	17.46	3.56
	46+	58	17.22	2.85
Örgütsel Sessizlik	35 ve altı	256	40.91	8.45
	36-45	156	42.31	9.07
	46+	58	42.50	10.57
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	35 ve altı	256	11.47	3.82
	36-45	156	12.02	3.75
	46+	58	11.69	4.06
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	35 ve altı	256	10.04	4.49
	36-45	156	10.74	4.56
	46+	58	10.95	5.43

	35 ve altı	256	19.40	5.30
Örgütsel Sessizlik	36-45	156	19.57	5.16
Korumacı	46+	58	19.86	4.63

Tablo 4.10 incelendiğinde katılımcıların yaşa göre Sanal Kaytarma puan ortalamaları 44.52 ile 47.36, Sanal Kaytarma Önemli puan ortalamaları 15.96 ile 17.68, Sanal Kaytarma Önemsiz puan ortalamaları 27.72 ile 29.67, Örgütsel Stres puan ortalamaları 55.80 ile 56.85, Örgütsel Stres İş Yüğü puan ortalamaları 12.63 ile 13.68, Örgütsel Stres Kontrol puan ortalamaları 17.22 ile 17.87, Örgütsel Sessizlik puan ortalamaları 40.91 ile 42.50, Örgütsel Sessizlik Kabullenici puan ortalamaları 11.47 ile 12.02, Örgütsel Sessizlik Korumacı puan ortalamaları 10.04 ile 10.95, Örgütsel Sessizlik Korumacı puan ortalamaları 19.40 ile 19.86 arasında değişmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

Tablo 4. 11: *Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri puan ortalamalarının yaşa göre ANOVA sonuçları*

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
SanalKaytarma	Gruplar Arası	694.54	2	347.27	1.48	.229	
	Gruplar İçi	109788.85	467	235.09			
	Toplam	110483.39	469				
SanalKaytarma Önemli	Gruplar Arası	290.34	2	145.17	3.60	.028	
	Gruplar İçi	18846.66	467	40.36			1-2
	Toplam	19136.99	469				
SanalKaytarma Önemsiz	Gruplar Arası	182.75	2	91.38	.94	.392	
	Gruplar İçi	45468.16	467	97.36			
	Toplam	45650.92	469				
Örgütsel Stres	Gruplar Arası	69.171	2	34.59	.86	.424	
	Gruplar İçi	18782.05	467	40.22			
	Toplam	18851.22	469				
Örgütsel Stres İş Yüğü	Gruplar Arası	65.61	2	32.80	4.62	.010	1-2,1-3
	Gruplar İçi	3316.77	467	7.10			
	Toplam	3382.37	469				
Örgütsel Stres Kontrol	Gruplar Arası	28.78	2	14.39	1.43	.240	

	Gruplar İçi	4700.81	467	10.07		
	Toplam	4729.60	469			
ÖrgütselSessizlik		253.68	2	126.84	1.59	.206
	Gruplar Arası	37327.30	467	79.93		
	Gruplar İçi	37580.97	469			
	Toplam	29.18	2	14.59	1	.370
ÖrgütselSessizlik Kabullenici		6836.20	467	14.64		
	Gruplar Arası	6865.38	469			
	Gruplar İçi	69.55	2	34.78	1.62	.199
ÖrgütselSessizlik Korunmacı	Toplam	10033.53	467	21.49		
		10103.08	469			
ÖrgütselSessizlik Korunmacı	Gruplar Arası	10.80	2	5.40	.20	.818
	Gruplar İçi	12509.78	467	26.79		
	Toplam	12520.58	469			

1: 35 ve altı 2: 36-45 3: 46+

Tablo 4.11 incelendiğinde yaşa göre Sanal Kaytarma [$F_{(2-469)} = 1.48, p > .05$], Sanal Kaytarma Önemsiz, [$F_{(2-469)} = .94, p > .05$] Örgütsel Stres [$F_{(2-469)} = .86, p > .05$], Örgütsel Stres Kontrol [$F_{(2-469)} = 1.43, p > .05$], Örgütsel Sessizlik [$F_{(2-469)} = 1.59, p > .05$], Örgütsel Sessizlik Kabullenici [$F_{(2-469)} = 1, p > .05$], Örgütsel Sessizlik Korunmacı [$F_{(2-469)} = 1.62, p > .05$], Örgütsel Sessizlik Korunmacı [$F_{(2-469)} = .20, p > .05$] puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların yaşları Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeylerini etkilememektedir.

Sanal Kaytarma Önemli [$F_{(2-469)} = 3.60, p < .05$], Örgütsel Stres İş Yüğü [$F_{(2-469)} = 4.62, p < .05$] puan ortalamaları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Post-hoc testi yapılmıştır. Post-hoc testi sonucuna göre, Sanal Kaytarma Önemli için yaşı 35 ve altı aralığında olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 17.68$), yaşı 36-45 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 15.96$) daha yüksektir. Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Stres İş Yüğü için yaşı 35 ve altı aralığında olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 12.63$), yaşı 36-45 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 13.19$) ve yaşı 46 ve üzeri olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 13.68$) daha düşüktür.

Tablo 4. 12: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin yaşa göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Ölçek/boyut	Yaş	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Stres Sosyal Destek	1. 35 ve altı	256	238.01	2	3.19	.203	-
	2. 36-45	156	222.75				
	3. 46+	58	258.72				

Tablo 4.12 incelendiğinde yaşa göre Örgütsel Stres Sosyal Destek ($\chi^2 = 3.19$, $p > .05$) düzeyi anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre daha farklı yaşlardaki katılımcılar benzer Örgütsel Stres Sosyal Destek düzeylerine sahiptir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların yaşları Örgütsel Stres Sosyal Destek düzeylerini etkilememektedir.

4.4.4. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin çalışma sürelerine göre incelenmesi

Katılımcıların Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yükü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, puanları normal dağılım göstermektedir; Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanı ise normal dağılım göstermemektedir. Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yükü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı için tek yönlü varyans analizi; Örgütsel Sessizlik Korunmacı için ise Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.13 ve Tablo 4.14’te verilmiştir.

Tablo 4. 13: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların çalışma sürelerine göre betimsel istatistikler

Ölçek/boyut	Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	S
Sanal Kaytarma	0-5	209	46.59	15.63
	6-10	174	45.64	14.66
	11-15	42	46.64	15.01
	16 ve üzeri	45	46.72	17.30
Sanal Kaytarma Önemli	0-5	209	17.29	6.29
	6-10	174	16.78	6.14
	11-15	42	16.88	6.41
	16 ve üzeri	45	16.64	7.80
Sanal Kaytarma Önemsiz	0-5	209	29.30	10.25
	6-10	174	28.86	9.42
	11-15	42	29.76	9.36
	16 ve üzeri	45	30.07	10.41
Örgütsel Stres	0-5	209	55.86	6.39
	6-10	174	55.47	6.40
	11-15	42	57.63	6.308
	16 ve üzeri	45	55.71	5.79
Örgütsel Stres İş Yüğü	0-5	209	12.78	2.73
	6-10	174	12.93	2.55
	11-15	42	13.25	2.95
	16 ve üzeri	45	13.53	2.73
Örgütsel Stres Kontrol	0-5	209	17.74	3.17
	6-10	174	17.80	3.14
	11-15	42	18.19	3.29
	16 ve üzeri	45	16.20	2.94
Örgütsel Stres Sosyal Destek	0-5	209	25.35	3.90
	6-10	174	24.74	3.88
	11-15	42	26.19	3.89
	16 ve üzeri	45	25.98	2.93
Örgütsel Sessizlik	0-5	209	40.52	8.37
	6-10	174	42.04	8.85
	11-15	42	44.24	11.57
	16 ve üzeri	45	42.22	8.76
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	0-5	209	11.43	3.59
	6-10	174	11.82	3.90
	11-15	42	12.29	5.20
	16 ve üzeri	45	11.76	3.07
Örgütsel Sessizlik	0-5	209	9.77	4.22

6-10	174	10.71	4.43
11-15	42	11.38	6.58
16 ve üzeri	45	11.04	4.93

Tablo 4.13. incelendiğinde katılımcıların çalışma sürelerine göre Sanal Kaytarma puan ortalamaları 45.64 ile 46.72, Sanal Kaytarma Önemli puan ortalamaları 16.64 ile 17.29, Sanal Kaytarma Önemsiz puan ortalamaları 28.86 ile 30.07, Örgütsel Stres puan ortalamaları 55.47 ile 55.86, Örgütsel Stres İş Yüğü puan ortalamaları 12.78 ile 13.53, Örgütsel Stres Kontrol puan ortalamaları 16.20 ile 18.19, Örgütsel Stres Sosyal Destek puan ortalamaları 24.74 ile 26.19, Örgütsel Sessizlik puan ortalamaları 40.52 ile 44.24, Örgütsel Sessizlik Kabullenici puan ortalamaları 11.43 ile 12.29, Örgütsel Sessizlik Korunmacı puan ortalamaları 9.77 ile 11.38 arasında değişmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

Tablo 4. 14: *Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri puan ortalamalarının çalışma sürelerine göre ANOVA sonuçları*

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
SanalKaytarma	Gruplar Arası	104.23	3	34.74	.15	.932	
	Gruplar İçi	110379.16	466	236.87			
	Toplam	110483.39	469				
Sanal Kaytarma Önemli	Gruplar Arası	31.81	3	10.60	.26	.855	
	Gruplar İçi	19105.19	466	41			
	Toplam	19137	469				
SanalKaytarma Önemsiz	Gruplar Arası	68.09	3	22.70	.23	.874	
	Gruplar İçi	45582.83	466	97.82			
	Toplam	45650.92	469				
Örgütsel Stres	Gruplar Arası	158.54	3	52.85	1.32	.268	
	Gruplar İçi	18692.69	466	40.11			
	Toplam	18851.22	469				
Örgütsel Stres İş Yüğü	Gruplar Arası	25.42	3	8.47	1.18	.318	
	Gruplar İçi	3356.95	466	7.20			
	Toplam	3382.37	469				
Örgütsel Stres Kontrol	Gruplar Arası	112.20	3	37.40	3.78	.011	1-4,2-4,3-4
	Gruplar İçi	4617.39	466	9.91			

	Toplam	4729.60	469			
Örgütsel Stres	Gruplar Arası	108.01	3	36.00	2.48	.061
Sosyal Destek	Gruplar İçi	6766.32	466	14.52		
	Toplam	6874.33	469			
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	589.09	3	196.36	2.47	.061
	Gruplar İçi	36991.88	466	79.38		
	Toplam	37580.97	469			
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	Gruplar Arası	31.90	3	10.63	.73	.537
	Gruplar İçi	6833.48	466	14.66		
	Toplam	6865.38	469			
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	Gruplar Arası	158.34	3	52.78	2.47	.061
	Gruplar İçi	9944.74	466	21.34		
	Toplam	10103.08	469			

1: 0-5, 2: 6-10, 3: 11-15, 4: 16 ve üzeri

Tablo 4.14 incelendiğinde çalışma sürelerine göre Sanal Kaytarma, $[F_{(2-469)} = .15, p > .05]$, Sanal Kaytarma Önemli, $[F_{(2-469)} = .26, p > .05]$, Sanal Kaytarma Önemsiz, $[F_{(2-469)} = .23, p > .05]$, Örgütsel Stres, $[F_{(2-469)} = 1.32, p > .05]$, Örgütsel Stres İş Yükü, $[F_{(2-469)} = 1.18, p > .05]$, Örgütsel Stres Sosyal Destek, $[F_{(2-469)} = 2.48, p > .05]$, Örgütsel Sessizlik, $[F_{(2-469)} = 2.47, p > .05]$, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, $[F_{(2-469)} = .73, p > .05]$, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, $[F_{(2-469)} = 2.47, p > .05]$ puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların çalışma süreleri Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yükü, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, düzeylerini etkilememektedir.

Örgütsel Stres Kontrol $[F_{(2-469)} = 3.78, p < .05]$ puan ortalamaları çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Post-hoc testi yapılmıştır. Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Stres Kontrol için çalışma süreleri 16 yıl ve üzeri aralığında olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 16.20$), çalışma süreleri 0-5 yıl aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 17.74$), çalışma süreleri 6-10 yıl aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 17.80$) ve çalışma süreleri 11-15 yıl aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 18.19$) daha düşüktür.

Tablo 4. 15: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin çalışma sürelerine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Ölçek/boyut	Çalışma Süresi	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Sessizlik Korumacı	1. 0-5	209	233.56	3	3.37	.338	-
	2. 6-10	174	232.31				
	3. 11-15	42	270.86				
	4. 16 ve üzeri	45	223.86				

Tablo 4.15 incelendiğinde çalışma sürelerine göre Örgütsel Sessizlik Korumacı ($\chi^2 = 3.37$, $p > .05$) düzeyi anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre daha farklı çalışma sürelerine sahip katılımcılar benzer Örgütsel Sessizlik Korumacı düzeylerine sahiptir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların çalışma süreleri Örgütsel Sessizlik Korumacı düzeylerini etkilememektedir.

4.4.5. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin idari görevlerine göre incelenmesi

Katılımcıların Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, Örgütsel Sessizlik Korumacı puanları normal dağılım göstermektedir. Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, Örgütsel Sessizlik Korumacı için ilişkisiz örneklem t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4. 16: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin idari görevlerine göre karşılaştırılması

Ölçek/boyut	Grup	n	$\bar{X}$	S	Sd	t	P
Sanal Kaytarma	Evet	141	45.95	15.88	468	-.19	.849
	Hayır	321	46.24	14.89			
Sanal Kaytarma Önemli	Evet	141	16.79	6.59	468	-.39	.700
	Hayır	321	17.03	6.23			
Sanal Kaytarma Önemsiz	Evet	141	29.16	10.06	468	-.05	.964
	Hayır	321	29.21	9.65			
Örgütsel Stres	Evet	141	56.13	5.87	468	.69	.489
	Hayır	321	55.69	6.51			
Örgütsel Stres İş Yüğü	Evet	141	12.84	2.72	468	-.48	.633
	Hayır	321	12.97	2.68			
Örgütsel Stres Kontrol	Evet	141	17.96	2.97	468	1.43	.153
	Hayır	321	17.50	3.27			
Örgütsel Stres Sosyal Destek	Evet	141	25.33	3.39	468	.31	.756
	Hayır	321	25.22	3.96			
Örgütsel Sessizlik	Evet	141	41.01	8.05	468	-.88	.377
	Hayır	321	41.81	9.32			
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	Evet	141	11.34	4.05	468	-1.27	.205
	Hayır	321	11.83	3.73			
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	Evet	141	10.04	4.48	468	-.95	.342
	Hayır	321	10.49	4.69			
Örgütsel Sessizlik Korumacı	Evet	141	19.62	4.73	468	.26	.794
	Hayır	321	19.49	5.35			

Tablo 4.16 incelendiğinde katılımcıların idari görevlerine göre Sanal Kaytarma($t_{(468)} = -.19, p > .05$) , Sanal Kaytarma Önemli($t_{(468)} = -.39, p > .05$), Sanal Kaytarma Önemsiz($t_{(468)} = -.05, p > .05$), Örgütsel Stres ($t_{(468)} = .69, p > .05$), Örgütsel Stres İş Yüğü ($t_{(468)} = -.48, p < .05$), Örgütsel Stres Kontrol($t_{(468)} = 1.43, p > .05$), Örgütsel Stres Sosyal Destek($t_{(468)} = .31, p > .05$), Örgütsel Sessizlik($t_{(468)} = -.88, p > .05$), Örgütsel Sessizlik Kabullenici($t_{(468)} = -1.27, p > .05$), Örgütsel Sessizlik Korunmacı($t_{(468)} = -.95, p > .05$), Örgütsel Sessizlik Korumacı($t_{(468)} = .26, p > .05$) düzeyinde anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

4.4.6. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre incelenmesi

Katılımcıların Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, , Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Korumacı, puanları normal dağılım göstermektedir; Örgütsel Stres Sosyal Destek, , Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korumacı puanı ise normal dağılım göstermemektedir. Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Korumacı için tek yönlü varyans analizi; İş Stresi Sosyal Destek, , Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korumacı için ise Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.17 ve Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4. 17: *Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların eğitim durumlarına göre betimsel istatistikler*

Ölçek/boyut	Eğitim	n	$\bar{X}$	S
Sanal Kaytarma	Lise	102	43.05	16.84
	Ön lisans	47	46.17	17.13
	Lisans	262	47.35	14.41
	Lisansüstü	34	46.44	13.17
	Diğer	25	47.80	17.06
Sanal Kaytarma Önemli	Lise	102	16.01	6.72
	Ön lisans	47	17.26	6.65
	Lisans	262	17.22	6.13
	Lisansüstü	34	17.21	5.66
	Diğer	25	18.00	8.03
Sanal Kaytarma Önemsiz	Lise	102	27.04	10.95
	Ön lisans	47	28.91	11.15
	Lisans	262	30.13	9.25
	Lisansüstü	34	29.24	8.49
	Diğer	25	29.80	10.03
Örgütsel Stres	Lise	102	56.40	7.15
	Ön lisans	47	55.83	6.90
	Lisans	262	55.92	6.09
	Lisansüstü	34	54.65	4.71
	Diğer	25	54.77	6.38
Örgütsel Stres İş Yüğü	Lise	102	12.79	2.72
	Ön lisans	47	13.04	2.71
	Lisans	262	13.03	2.63

	Lisansüstü	34	12.15	2.56
	Diğer	25	13.61	3.15
Örgütsel Stres Kontrol	Lise	102	17.20	3.80
	Ön lisans	47	17.72	3.02
	Lisans	262	17.96	2.98
	Lisansüstü	34	17.71	2.75
	Diğer	25	16.04	2.70
Örgütsel Sessizlik	Lise	102	41.29	9.05
	Ön lisans	47	39.49	10.82
	Lisans	262	41.92	8.05
	Lisansüstü	34	38.56	6.86
	Diğer	25	47.21	13.08
Örgütsel Sessizlik Korumacı	Lise	102	19.45	5.53
	Ön lisans	47	17.96	6.60
	Lisans	262	19.94	4.76
	Lisansüstü	34	19.08	4.54
	Diğer	25	18.85	5.26

Tablo incelendiğinde katılımcıların eğitim durumlarına göre Sanal Kaytarma puan ortalamaları 43.05 ile 47.80, Sanal Kaytarma Önemli puan ortalamaları 16.01 ile 18.00, Sanal Kaytarma Önemsiz puan ortalamaları 27.04 ile 30.13, Örgütsel Stres puan ortalamaları 54.65 ile 56.40, Örgütsel Stres İş Yüğü puan ortalamaları 12.15 ile 13.61, Örgütsel Stres Kontrol puan ortalamaları 16.04 ile 17.96, Örgütsel Sessizlik puan ortalamaları 38.56 ile 47.21, Örgütsel Sessizlik Korumacı puan ortalamaları 17.96 ile 19.94 arasında değişmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

Tablo 4. 18: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri puan ortalamalarının eğitim durumlarına göre ANOVA sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	1422.95	4	355.74	1.52	.196	
	Gruplar İçi	109060.44	465	234.54			
	Toplam	110483.39	469				
Sanal Kaytarma Önemli	Gruplar Arası	142.35	4	35.588	.87	.481	
	Gruplar İçi	18994.65	465	40.849			
	Toplam	19137	469				
Sanal Kaytarma Önemsiz	Gruplar Arası	713.01	4	178.253	1.84	.119	
	Gruplar İçi	44937.91	465	96.641			
	Toplam	45650.92	469				
Örgütsel Stres	Gruplar Arası	110.10	4	27.525	.68	.604	
	Gruplar İçi	18741.13	465	40.303			
	Toplam	18851.22	469				
Örgütsel Stres İş Yüğü	Gruplar Arası	37.43	4	9.361	1.30	.269	
	Gruplar İçi	3344.93	465	7.193			
	Toplam	3382.37	469				
Örgütsel Stres Kontrol	Gruplar Arası	111.00	4	27.750	2.79	.026	1-3,2-5,3-5,4-5
	Gruplar İçi	4618.60	465	9.932			
	Toplam	4729.60	469				
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	1344.64	4	336.159	4.31	.002	4-5
	Gruplar İçi	36236.33	465	77.928			
	Toplam	37580.97	469				
Örgütsel Sessizlik Korumacı	Gruplar Arası	178.29	4	44.572	1.68	.154	
	Gruplar İçi	12342.29	465	26.543			
	Toplam	12520.58	469				

1: Lise, 2: Ön lisans, 3: Lisans, 4: Lisansüstü, 5: Diğer

Tablo 4.18 incelendiğinde eğitim durumuna göre Sanal Kaytarma [$F_{(4-469)} = 1.52$, $p > .05$], Sanal Kaytarma Önemli [$F_{(4-469)} = .87$, $p > .05$], Sanal Kaytarma Önemsiz [$F_{(4-469)} = 1.84$, $p > .05$], Örgütsel Stres [$F_{(4-469)} = .68$, $p > .05$], Örgütsel Stres İş Yüğü [$F_{(4-469)} = 1.30$, $p > .05$], Örgütsel Sessizlik Korumacı [$F_{(4-469)} = 1.68$, $p > .05$] puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların eğitim düzeyleri göre Sanal

Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yükü, Örgütsel Sessizlik Korumacı, düzeylerini etkilememektedir.

Örgütsel Stres Kontrol [$F_{(4-469)} = 2.79$, $p < .05$] Örgütsel Sessizlik [$F_{(4-469)} = 4.31$, $p < .05$] puan ortalamaları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Post-hoc testi yapılmıştır. Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Stres Kontrol için lisans mezunu olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 17.96$), Lise mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 17.20$) daha yüksektir. Ayrıca eğitim durumu diğer olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 16.04$), ön lisans mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 17.72$) ve lisansüstü mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 17.71$) daha düşüktür. Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Sessizlik için eğitim durumu diğer olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 47.21$), lisansüstü mezunu olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 38.56$) daha yüksektir.

Tablo 4. 19: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin eğitim durumuna göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Ölçek/boyut	Eğitim	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Stres Sosyal Destek	1 Lise	102	279.57	4	15.13	.004	1-3.1-4
	2 Ön lisans	47	234.00				
	3 Lisans	262	222.70				
	4 Lisansüstü	34	203.34				
	5 Diğer	25	236.36				
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	1 Lise	102	240.46	4	15.74	.003	1-4.1-5.2-5.3-4.3-5.4-5
	2 Ön lisans	47	228.78				
	3 Lisans	262	234.94				
	4 Lisansüstü	34	175.34				
	5 Diğer	25	315.64				
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	1 Lise	102	224.01	4	14.34	.006	1-5.2-5.3-5.4-5
	2 Ön lisans	47	225.59				
	3 Lisans	262	237.38				
	4 Lisansüstü	34	202.74				
	5 Diğer	25	325.86				

Tablo 4.19 incelendiğinde eğitim düzeyine göre Örgütsel Stres Sosyal Destek ($\chi^2 = 15.13$, $p < .05$), Örgütsel Sessizlik Kabullenici ($\chi^2 = 15.74$, $p < .05$) ve Örgütsel Sessizlik Korunmacı ($\chi^2 = 14.34$, $p < .05$) düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla ikili ikili Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Örgütsel Stres Sosyal Destek için lise mezunu olanların sıra ortalaması (279.57), lisans mezunu olanların sıra ortalamasından (222.70) ve lisansüstü mezunu olanların sıra ortalamasından (203.34) daha yüksektir.

Örgütsel Sessizlik Kabullenici için lisansüstü mezunu olanların sıra ortalaması (175.34), lise mezunu olanların sıra ortalamasından (240.46) ve lisans mezunu olanların sıra ortalamasından (234.94) daha düşüktür. Ayrıca eğitim durumu diğer olanların sıra ortalaması (315.64), lise mezunu olanların sıra ortalamasından, ön lisans mezunu olanların sıra ortalamasından (228.78), lisans mezunu olanların sıra ortalamasından ve lisansüstü mezunu olanların sıra ortalamasından daha yüksektir.

Örgütsel Sessizlik Korunmacı için eğitim durumu diğer olanların sıra ortalaması (325.86), lise mezunu olanların sıra ortalamasından (224.01), ön lisans mezunu olanların sıra ortalamasından (225.59), lisans mezunu olanların sıra ortalamasından (237.38) ve lisansüstü mezunu olanların sıra ortalamasından (202.74) daha yüksektir.

4.4.7. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin gelirlerine göre incelenmesi

Katılımcıların Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yükü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, puanları normal dağılım göstermektedir; Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanı ise normal dağılım göstermemektedir. Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yükü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı için tek yönlü varyans analizi; Örgütsel Sessizlik Korunmacı için ise Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.20 ve Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4. 20: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların gelirlerine göre betimsel istatistikler

Ölçek/boyut	Gelir	n	$\bar{X}$	S
Sanal Kaytarma	2500-3500	66	50.02	16.83
	3501-4500	250	46.07	15.73
	4501-5500	76	44.14	13.91
	5501-6500	40	46.35	15.97
	6501 ve üzeri	36	45.03	11.38
Sanal Kaytarma Önemli	2500-3500	66	19.27	7.10
	3501-4500	250	17.02	6.41
	4501-5500	76	15.38	5.60
	5501-6500	40	16.98	6.80
	6501 ve üzeri	36	16.19	4.92
Sanal Kaytarma Önemsiz	2500-3500	66	30.74	10.53
	3501-4500	250	29.04	10.20
	4501-5500	76	28.76	9.26
	5501-6500	40	29.38	10.00
	6501 ve üzeri	36	28.83	7.52
Örgütsel Stres	2500-3500	66	57.38	6.79
	3501-4500	250	55.02	6.79
	4501-5500	76	56.24	5.04
	5501-6500	40	56.88	4.71
	6501 ve üzeri	36	57.47	5.14
Örgütsel Stres İş Yüğü	2500-3500	66	12.93	2.98
	3501-4500	250	12.73	2.64
	4501-5500	76	13.25	2.48
	5501-6500	40	13.58	2.51
	6501 ve üzeri	36	13.06	3.02
Örgütsel Stres Kontrol	2500-3500	66	18.55	3.38
	3501-4500	250	17.27	3.24
	4501-5500	76	17.75	3.24
	5501-6500	40	17.50	2.24

	6501 ve üzeri	36	18.78	2.62
	2500-3500	66	25.91	3.92
	3501-4500	250	25.02	4.07
Örgütsel Stres Sosyal Destek	4501-5500	76	25.24	3.43
	5501-6500	40	25.80	2.92
	6501 ve üzeri	36	25.64	3.01
	2500-3500	66	42.48	9.67
	3501-4500	250	41.59	9.13
Örgütsel Sessizlik	4501-5500	76	41.88	9.24
	5501-6500	40	41.63	7.60
	6501 ve üzeri	36	38.61	6.57
	2500-3500	66	11.79	3.96
	3501-4500	250	11.92	3.84
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	4501-5500	76	11.80	3.95
	5501-6500	40	11.45	3.59
	6501 ve üzeri	36	9.67	2.88
	2500-3500	66	19.82	5.78
	3501-4500	250	19.29	5.23
Örgütsel Sessizlik Korumacı	4501-5500	76	19.88	5.30
	5501-6500	40	19.20	4.49
	6501 ve üzeri	36	19.88	4.05

Tablo incelendiğinde katılımcıların gelirlerine göre Sanal Kaytarma puan ortalamaları 44.14 ile 50.02, Sanal Kaytarma Önemli puan ortalamaları 15.38 ile 19.27, Sanal Kaytarma Önemsiz puan ortalamaları 28.83 ile 30.74, Örgütsel Stres puan ortalamaları 55.02 ile 57.47, Örgütsel Stres İş Yüğü puan ortalamaları 12.73 ile 13.58, Örgütsel Stres Kontrol puan ortalamaları 17.27 ile 18.78, Örgütsel Stres Sosyal Destek puan ortalamaları 25.02 ile 25.91, Örgütsel Sessizlik puan ortalamaları 38.61 ile 42.48, Örgütsel Sessizlik Kabullenici puan ortalamaları 9.67 ile 11.92, Örgütsel Sessizlik Korumacı puan ortalamaları 19.20 ile 19.88 arasında değişmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

Tablo 4. 21: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri puan ortalamalarının gelirlerine göre ANOVA sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	1334.90	4	333.73	1.42	.227	
	Gruplar İçi	109020.36	463	235.47			
	Toplam	110355.26	467				
Sanal Kaytarma Önemli	Gruplar Arası	563.49	4	140.87	3.52	.008	1-2,1-3.1-5,2-3
	Gruplar İçi	18521.50	463	40.00			
	Toplam	19084.98	467				
Sanal Kaytarma Önemsiz	Gruplar Arası	182.49	4	45.62	.47	.762	
	Gruplar İçi	45449.31	463	98.16			
	Toplam	45631.80	467				
Örgütsel Stres	Gruplar Arası	473.36	4	118.34	3.01	.018	1-2,2-5
	Gruplar İçi	18177.42	463	39.26			
	Toplam	18650.78	467				
Örgütsel Stres İş Yüğü	Gruplar Arası	34.74	4	8.68	1.20	.309	
	Gruplar İçi	3342.30	463	7.22			
	Toplam	3377.03	467				
Örgütsel Stres Kontrol	Gruplar Arası	135.51	4	33.88	3.43	.009	1-2,2-5
	Gruplar İçi	4573.63	463	9.88			
	Toplam	4709.14	467				
Örgütsel Stres Sosyal Destek	Gruplar Arası	59.06	4	14.77	1.03	.393	
	Gruplar İçi	6653.83	463	14.37			
	Toplam	6712.90	467				
Örgütsel Sessizlik	Gruplar Arası	377.69	4	94.42	1.18	.318	
	Gruplar İçi	37002.87	463	79.92			
	Toplam	37380.56	467				
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	Gruplar Arası	162.86	4	40.71	2.84	.024	1-5,2-5,3-5,4-5
	Gruplar İçi	6648.39	463	14.36			
	Toplam	6811.25	467				
Örgütsel Sessizlik Korumacı	Gruplar Arası	37.38	4	9.35	.35	.846	
	Gruplar İçi	12452.77	463	26.90			
	Toplam	12490.15	467				

1: 2500-3500, 2: 3501-4500, 3: 4501-5500, 4: 5501-6500, 5: 6501 ve üzeri

Tablo 4.21 incelendiğinde gelir durumuna göre Sanal Kaytarma [$F_{(4-467)} = 1.42, p > .05$], Sanal Kaytarma Önemsiz [$F_{(4-467)} = .47, p > .05$], Örgütsel Stres İş Yüğü [$F_{(4-467)} = 1.20, p > .05$], Örgütsel Stres Sosyal Destek [$F_{(4-467)} = 1.03, p > .05$], Örgütsel Sessizlik [$F_{(4-467)} = 1.18, p > .05$], Örgütsel Sessizlik Korumacı [$F_{(4-467)} = .35, p > .05$] puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların gelir düzeyleri göre Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Korumacı düzeylerini etkilememektedir.

Sanal Kaytarma Önemli [$F_{(4-467)} = 3.52, p < .05$], İş Stresi [$F_{(4-467)} = 3.01, p < .05$], İş Stresi Kontrol [$F_{(4-467)} = 3.43, p < .05$], Örgütsel Sessizlik Kabullenici [$F_{(4-467)} = 2.84, p < .05$], puan ortalamaları gelir durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Post-hoc testi yapılmıştır.

Post-hoc testi sonucuna göre, Sanal Kaytarma Önemli için geliri 2500-3500 aralığında olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 19.27$), geliri 3501-4500 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 17.74$), geliri 4501-5500 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 15.38$) ve geliri 6501 ve üzeri olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 16.19$) daha yüksektir. Ayrıca geliri 3501-4500 aralığında olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 17.74$), geliri 4501-5500 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 15.38$) daha yüksektir.

Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Stres için geliri 3501-4500 aralığında olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 55.02$), geliri 2500-3500 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 57.38$) ve geliri 6501 ve üzeri olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 57.47$) daha düşüktür.

Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Stres Kontrol için geliri 3501-4500 aralığında olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 17.27$), geliri 2500-3500 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 18.55$) ve geliri 6501 ve üzeri olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 18.78$) daha düşüktür.

Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Sessizlik Kabullenici için geliri 6501 ve üzeri olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 9.67$), geliri 2500-3500 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 11.79$), geliri 3501-4500 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 11.92$), geliri 4501-5500 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 11.80$), ve geliri 5501-6500 aralığında olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 11.45$) daha düşüktür.

Tablo 4. 22: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin gelir durumuna göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Ölçek/boyut	Gelir	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	1. 2500-3500	66	244.66	4	3.21	.524	
	2. 3501-4500	250	236.59				
	3. 4501-5500	76	224.13				
	4. 5501-6500	40	250.78				
	5. 6501 ve üzeri	36	205.19				

Tablo 4.22 incelendiğinde gelir durumuna göre Örgütsel Sessizlik Korunmacı ($\chi^2 = 3.21$, $p > .05$) düzeyi anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre daha farklı gelir düzeylerine sahip katılımcılar benzer Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeylerine sahiptir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların gelir düzeyleri Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeylerini etkilememektedir.

4.4.8. Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin görevlerine göre incelenmesi

Katılımcıların Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı, puanları normal dağılım göstermektedir; İş Stresi Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanı ise normal dağılım göstermemektedir. Sanal Kaytarma, Sanal Kaytarma Önemli, Sanal Kaytarma Önemsiz, Örgütsel Stres, Örgütsel Stres İş Yüğü, Örgütsel Stres Kontrol, Örgütsel Sessizlik Kabullenici, Örgütsel Sessizlik Korunmacı için tek yönlü varyans analizi; Örgütsel Stres Sosyal Destek, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Korunmacı için ise Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.23 ve Tablo 4.24'te verilmiştir.

Tablo 4. 23: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların görevlerine göre betimsel istatistikler

Ölçek/boyut	Görev	n	$\bar{X}$	S
Sanal Kaytarma	Yönetici/müdür	38	44.97	12.25
	Uzman/uzman yrd.	36	47.78	14.51
	Memur	66	41.65	14.70
	Gençlik lideri	138	51.27	14.96
	Antrenör	37	43.89	11.78
	Diğer hizmetler	155	44.28	16.52
Sanal Kaytarma Önemli	Yönetici/müdür	38	16.58	5.59
	Uzman/uzman yrd.	36	16.75	5.70
	Memur	66	14.62	5.88
	Gençlik lideri	138	19.36	6.20
	Antrenör	37	15.62	4.81
	Diğer hizmetler	155	16.41	6.85
Sanal Kaytarma Önemsiz	Yönetici/müdür	38	28.39	7.81
	Uzman/uzman yrd.	36	31.03	9.73
	Memur	66	27.03	9.49
	Gençlik lideri	138	31.91	9.75
	Antrenör	37	28.27	8.31
	Diğer hizmetler	155	27.87	10.49
Örgütsel Stres	Yönetici/müdür	38	56.67	4.97
	Uzman/uzman yrd.	36	56.25	4.19
	Memur	66	56.71	6.26
	Gençlik lideri	138	53.40	5.90
	Antrenör	37	59.16	6.79
	Diğer hizmetler	155	56.61	6.71
Örgütsel Stres İş Yüğü	Yönetici/müdür	38	12.32	2.86
	Uzman/uzman yrd.	36	14.06	1.94
	Memur	66	13.86	2.59
	Gençlik lideri	138	11.99	2.30
	Antrenör	37	14.05	3.10
	Diğer hizmetler	155	13.04	2.73
Örgütsel Stres Kontrol	Yönetici/müdür	38	18.53	2.52
	Uzman/uzman yrd.	36	17.75	2.49
	Memur	66	17.32	2.99
	Gençlik lideri	138	17.71	2.71
	Antrenör	37	19.38	2.85

	Diğer hizmetler	155	17.09	3.78
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	Yönetici/müdür	38	10.03	3.46
	Uzman/uzman yrd.	36	11.61	3.23
	Memur	66	11.10	4.01
	Gençlik lideri	138	12.19	3.89
	Antrenör	37	11.84	3.64
	Diğer hizmetler	155	11.86	3.86
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	Yönetici/müdür	38	9.45	4.10
	Uzman/uzman yrd.	36	10.33	4.24
	Memur	66	9.55	4.60
	Gençlik lideri	138	10.75	4.79
	Antrenör	37	10.78	4.22
	Diğer hizmetler	155	10.55	4.83

Tablo incelendiğinde katılımcıların görevlerine göre Sanal Kaytarma puan ortalamaları 41.65 ile 51.27, Sanal Kaytarma Önemli puan ortalamaları 14.62 ile 19.36, Sanal Kaytarma Önemsiz puan ortalamaları 27.03 ile 31.91, Örgütsel Stres puan ortalamaları 53.40 ile 59.16, Örgütsel Stres İş Yüğü puan ortalamaları 11.99 ile 14.06, Örgütsel Stres Kontrol puan ortalamaları 17.09 ile 19.38, Örgütsel Sessizlik Kabullenici puan ortalamaları 10.03 ile 12.19, Örgütsel Sessizlik Korunmacı puan ortalamaları 9.45 ile 10.78 arasında değişmektedir. Ancak sadece betimsel istatistiklere bakılarak fark olup olmadığı hakkında bilgi verilemez. ANOVA tablosunu incelemek gerekmektedir.

Tablo 4. 24: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri boyutlarından elde ettikleri puanların görevlerine göre puan ortalamalarının görevlerine göre ANOVA sonuçları

Ölçek/boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Sanal Kaytarma	Gruplar Arası	5825.14	5	1165.03	5.17	.000	1-4,2-3,3-4,4-5,4-6
	Gruplar İçi	104658.25	464	225.56			
	Toplam	110483.39	469				
Sanal Kaytarma Önemli	Gruplar Arası	1277.47	5	255.50	6.64	.000	1-4,2-4,3-4,4-5,4-6
	Gruplar İçi	17859.52	464	38.49			
	Toplam	19137	469				
Sanal Kaytarma Önemsiz	Gruplar Arası	1770.30	5	354.06	3.74	.002	1-4,2-3,3-4,4-5,4-6
	Gruplar İçi	43880.61	464	94.57			

	Toplam	45650.92	469				
Örgütsel Stres	Gruplar Arası	1405.32	5	281.07	7.48	.000	1-4,2-4,2-
	Gruplar İçi	17445.90	464	37.60			5,3-4,4-
	Toplam	18851.22	469				5,4-6,5-6
Örgütsel Stres İş Yüğü	Gruplar Arası	286.78	5	57.36	8.60	.000	
	Gruplar İçi	3095.60	464	6.67			1-2,2-4,3-
	Toplam	3382.37	469				4,4-5,4-6
Örgütsel Stres Kontrol	Gruplar Arası	195.62	5	39.13	4.00	.001	
	Gruplar İçi	4533.97	464	9.77			3-5,4-5,5-6
	Toplam	4729.60	469				
Örgütsel Sessizlik Kabullenici	Gruplar Arası	166.82	5	33.36	2.31	.043	
	Gruplar İçi	6698.56	464	14.44			1-4
	Toplam	6865.38	469				
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	Gruplar Arası	108.68	5	21.74	1.01	.412	
	Gruplar İçi	9994.40	464	21.54			
	Toplam	10103.08	469				

1: Yönetici/müdür 2: Uzman/uzman yrd. 3: Memur 4: Gençlik lideri 5: Antrenör 6: Diğer hizmetler

Tablo 4.24 incelendiğinde görevlerine göre Örgütsel Sessizlik Korunmacı [$F_{(5-469)} = .35$, $p > .05$] puan ortalamaları anlamlı farklılık göstermemektedir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların görevleri Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeylerini etkilememektedir.

Sanal Kaytarma [$F_{(5-469)} = 5.17$, $p < .05$], Sanal Kaytarma Önemli [$F_{(5-469)} = 6.64$, $p < .05$], Sanal Kaytarma Önemsiz [$F_{(5-469)} = 3.74$, $p < .05$], Örgütsel Stres [$F_{(5-469)} = 7.48$, $p < .05$], Örgütsel Stres İş Yüğü [$F_{(5-469)} = 8.60$, $p < .05$], Örgütsel Stres Kontrol [$F_{(5-469)} = 4.00$, $p < .05$], Örgütsel Sessizlik Kabullenici [$F_{(5-469)} = 2.31$, $p < .05$] puan ortalamaları görevlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla Post-hoc testi yapılmıştır.

Post-hoc testi sonucuna göre, Sanal Kaytarma için Gençlik lideri olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 51.27$), yönetici/müdür olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 44.97$), memur olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 41.65$), antrenör olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 43.89$) ve görevi diğer hizmetler olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 44.28$) daha yüksektir. Ayrıca uzman/uzman yrd. olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 47.78$), memur olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 17.72$) daha yüksektir.

Post-hoc testi sonucuna göre, Sanal Kaytarma Önemli için Gençlik lideri olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 19.36$), yönetici/müdür olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 16.58$), uzman/uzman yrd. olanların ($\bar{X} = 16.75$), memur olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 14.62$), antrenör olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 15.62$) ve görevi diğer hizmetler olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 16.41$) daha yüksektir.

Post-hoc testi sonucuna göre, Sanal Kaytarma Önemsiz için Gençlik lideri olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 31.91$), yönetici/müdür olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 28.39$), memur olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 27.03$), antrenör olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 28.27$) ve görevi diğer hizmetler olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 27.87$) daha yüksektir. Ayrıca uzman/uzman yrd. olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 31.03$), memur olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 27.03$) daha yüksektir.

Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Stres için Gençlik lideri olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 53.40$), yönetici/müdür olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 56.67$), uzman/uzman yrd. olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 56.25$), memur olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 56.71$), antrenör olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 59.16$) ve görevi diğer hizmetler olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 56.61$) daha düşüktür. Ayrıca antrenör. olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 59.16$), uzman/uzman yrd. olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 56.25$) ve görevi diğer hizmetler olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 56.61$) daha yüksektir.

Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Stres İş Yüğü için Gençlik lideri olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 11.99$), uzman/uzman yrd olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 14.06$), memur olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 13.86$), antrenör olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 14.05$) ve görevi diğer hizmetler olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 13.04$) daha düşüktür. Ayrıca yönetici/müdür puan ortalaması ($\bar{X} = 12.32$), uzman/uzman yrd olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 14.06$) daha düşüktür.

Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Stres Kontrol için antrenör olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 19.38$), memur olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 17.32$), gençlik lideri

olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 17.71$) ve görevi diğer hizmetler olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 17.09$) daha yüksektir.

Post-hoc testi sonucuna göre, Örgütsel Sessizlik Kabullenici için gençlik lideri olanların puan ortalaması ($\bar{X} = 12.19$), yönetici/müdür olanların puan ortalamasından ($\bar{X} = 10.03$) daha yüksektir.

Tablo 4. 25: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin görevlerine göre Kruskal Wallis H testi sonuçları

Ölçek/boyut	Eğitim	n	Sıra Ort.	sd	Ki-kare	p	Anlamlı F
Örgütsel Stres Sosyal Destek	1 Yönetici/müdür	38	183.14	4	17.71	.001	1-4,3-4,4-5
	2 Uzman/uzman yrd.	36	148.33				
	3 Memur	66	179.86				
	4 Gençlik lideri	138	136.48				
	5 Antrenör	37	182.85				
	6 Diğer hizmetler						
Örgütsel Sessizlik	1 Yönetici/müdür	38	131.08	4	6.66	.155	
	2 Uzman/uzman yrd.	36	151.65				
	3 Memur	66	149.20				
	4 Gençlik lideri	138	166.80				
	5 Antrenör	37	174.70				
	6 Diğer hizmetler						
Örgütsel Sessizlik Korunmacı	1 Yönetici/müdür	38	158.84	4	3.30	.510	
	2 Uzman/uzman yrd.	36	143.38				
	3 Memur	66	169.76				
	4 Gençlik lideri	138	152.56				
	5 Antrenör	37	170.68				
	6 Diğer hizmetler						

Tablo 4.25 incelendiğinde görev durumuna göre Örgütsel Sessizlik ($\chi^2 = 6.66$, $p > .05$), Örgütsel Sessizlik Korunmacı ($\chi^2 = 3.30$, $p > .05$) düzeyi anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu bulguya göre daha farklı görevlere sahip katılımcılar benzer Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeylerine sahiptir. Bir başka ifadeyle, katılımcıların görevleri Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeylerini etkilememektedir.

Örgütsel Stres Sosyal Destek ($\chi^2 = 17.71$, $p < .05$) düzeyi görev durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak amacıyla ikili ikili Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Örgütsel Stres Sosyal Destek için gençlik lideri olanların sıra ortalaması (136.48), yönetici/müdür olanların sıra ortalamasından (183.14), memur olanların sıra ortalamasından (179.86) ve antrenör olanların sıra ortalamasından (182.85) daha düşüktür.

4.5.Korelasyon Analizi

Araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki korelasyon için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4. 26: Katılımcıların sanal kaytarma, örgütsel stres ve örgütsel puanları arasındaki ilişki ($n = 470$)

	Sanal Kaytarma	Sanal Kaytarma Önemli	Sanal Kaytarma Önemli	örgütsel stres	örgütsel stres İş Yükü	örgütsel stres Kontrol	örgütsel stres Sosyal Destek	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Sessizlik Kabulleni	Örgütsel Sessizlik Korunma	Örgütsel Sessizlik Koruma
Sanal Kaytarma		.91**	.97**	-.02	-.02	.04	-.05	.17**	.20**	.20**	-.04
Sanal Kaytarma Önemli			.77**	-.04	-.03	.02	-.06	.13**	.20**	.20**	-.10*
Sanal Kaytarma Önemli				-.01	-.01	.04	-.05	.17**	.19**	.18**	-.00
örgütsel stres					.47**	.66**	.78**	-.17**	-.22**	-.19**	.03
örgütsel stres İş Yükü						-.01	.09	.05	.02	.06	.02
örgütsel stres Kontrol							.28**	-.17**	-.18**	-.17**	-.00
örgütsel stres Sosyal Destek								-.19**	-.23**	-.22**	.04
Örgütsel Sessizlik									.72**	.75**	.53**
Örgütsel Sessizlik Kabulleni										.62**	-.05
Örgütsel Sessizlik Korunma											-.06
Örgütsel Sessizlik Korunma											

*: .05 düzeyinde anlamlı **: .01 düzeyinde anlamlı

Sanal Kaytarma düzeyleri ile Örgütsel Stres düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = -.02, p > .05$)

Sanal Kaytarma düzeyleri ile Örgütsel Stres İş Yüğü düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = -.02, p > .05$)

Sanal Kaytarma düzeyleri ile Örgütsel Stres Kontrol düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .04, p > .05$)

Sanal Kaytarma düzeyleri ile Örgütsel Stres Sosyal Destek düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = -.05, p > .05$)

Sanal Kaytarma düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik düzeyleri arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğı görölmektedir ($r = .17, p < .05$). Sanal Kaytarma puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik puanı da artmaktadır.

Sanal Kaytarma düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Kabullenici düzeyleri arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğı görölmektedir ($r = .20, p < .05$). Sanal Kaytarma puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Kabullenici puanı da artmaktadır.

Sanal Kaytarma düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğı görölmektedir ($r = .20, p < .05$). Sanal Kaytarma puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanı da artmaktadır.

Sanal Kaytarma düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = -.04, p > .05$)

Sanal Kaytarma Önemli düzeyleri ile Örgütsel Stres düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = -.04, p > .05$)

Sanal Kaytarma Önemli düzeyleri ile Örgütsel Stres İş Yüğü düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = -.03, p > .05$)

Sanal Kaytarma Önemli düzeyleri ile Örgütsel Stres Kontrol düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .02, p > .05$)

Sanal Kaytarma Önemli düzeyleri ile Örgütsel Stres Sosyal Destek düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = -.06, p > .05$)

Sanal Kaytarma Önemli düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik düzeyleri arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğı görölmektedir ($r = .13, p < .05$). Sanal Kaytarma Önemli puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik puanı da artmaktadır.

Sanal Kaytarma Önemli düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Kabullenici düzeyleri arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .20, p < .05$). Sanal Kaytarma Önemli puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Kabullenici puanı da artmaktadır.

Sanal Kaytarma Önemli düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .20, p < .05$). Sanal Kaytarma Önemli puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanı da artmaktadır.

Sanal Kaytarma Önemli düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korumacı düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = -.10, p < .05$). Sanal Kaytarma Önemli puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Korumacı puanı azalmaktadır.

Sanal Kaytarma Önemsiz düzeyleri ile Örgütsel Stres düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = -.01, p > .05$)

Sanal Kaytarma Önemsiz düzeyleri ile Örgütsel Stres İş Yükü düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = -.01, p > .05$)

Sanal Kaytarma Önemsiz düzeyleri ile Örgütsel Stres Kontrol düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .04, p > .05$)

Sanal Kaytarma Önemsiz düzeyleri ile Örgütsel Stres Sosyal Destek düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = -.05, p > .05$)

Sanal Kaytarma Önemsiz düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik düzeyleri arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .17, p < .05$). Sanal Kaytarma Önemsiz puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik puanı da artmaktadır.

Sanal Kaytarma Önemsiz düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Kabullenici düzeyleri arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .19, p < .05$). Sanal Kaytarma Önemsiz puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Kabullenici puanı da artmaktadır.

Sanal Kaytarma Önemsiz düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında pozitif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = .18, p < .05$). Sanal Kaytarma Önemsiz puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanı da artmaktadır.

Sanal Kaytarma Önemsiz düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korumacı düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .00, p > .05$)

Örgütsel Stres düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = -.17, p < .05$). İş Stresi puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik puanı azalmaktadır.

Örgütsel Stres düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Kabullenici düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = -.22, p < .05$). İş Stresi puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Kabullenici azalmaktadır.

Örgütsel Stres düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = -.19, p < .05$). İş Stresi puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanı azalmaktadır.

Örgütsel Stres düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .03, p > .05$)

Örgütsel Stres İş Yüğü düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .05, p > .05$)

Örgütsel Stres İş Yüğü düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Kabullenici düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .02, p > .05$)

Örgütsel Stres İş Yüğü düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .06, p > .05$)

Örgütsel Stres İş Yüğü düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .02, p > .05$)

Örgütsel Stres Kontrol düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = -.17, p < .05$). İş Stresi Kontrol puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik puanı azalmaktadır.

Örgütsel Stres Kontrol düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Kabullenici düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = -.18, p < .05$). İş Stresi Kontrol puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Kabullenici puanı azalmaktadır.

Örgütsel Stres Kontrol düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = -.17, p < .05$). İş Stresi Kontrol puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanı azalmaktadır.

Örgütsel Stres Kontrol düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .00, p > .05$)

Örgütsel Stres Sosyal Destek düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = -.19, p < .05$). Örgütsel Stres Sosyal Destek puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik puanı azalmaktadır.

Örgütsel Stres Sosyal Destek düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Kabullenici düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = -.23, p < .05$). Örgütsel Stres Sosyal Destek puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Kabullenici puanı azalmaktadır.

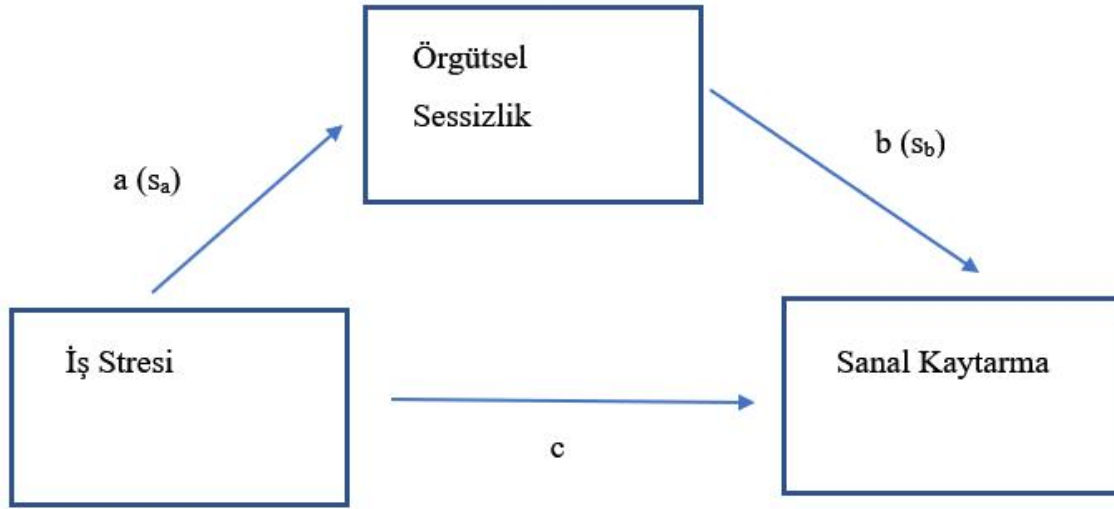
Örgütsel Stres Sosyal Destek düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korunmacı düzeyleri arasında negatif, düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunduğu görülmektedir ($r = -.22, p < .05$). Örgütsel Stres Sosyal Destek puanı arttıkça Örgütsel Sessizlik Korunmacı puanı azalmaktadır.

Örgütsel Stres Sosyal Destek düzeyleri ile Örgütsel Sessizlik Korumacı düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r = .04$, $p > .05$).

4.6.Aracılık Analizi Bulguları

H.4.: Sanal kaytarmanın örgütsel stres tarafından yordanmasında örgütsel sessizliğin aracılık etkisi var mıdır?

Araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla yol analizi ve aracılık analizi yapılmıştır. Model aşağıda verilmiştir.



Şekil 4. 7: Aracılık modeli

Şekil 4.7 incelendiğinde Sanal kaytarmanın Örgütsel Stres tarafından “c” ile gösterilen yol ile doğrudan, Örgütsel sessizlik tarafından “b” ile gösterilen yol ile doğrudan ve Örgütsel Stres tarafından “a” ve “b” ile gösterilen yol (ab) ile dolaylı yordanmasına ilişkin modelin oluşturulduğu görülmektedir. “a” ve “b”nin birlikte alındığı (çarpıldığı) etki, dolaylı, “c” doğrudan ve iki etkinin toplandığı etki de toplam olarak adlandırılmıştır. Bağımlı (yordanan) değişken Sanal kaytarmadır. Sanal kaytarmanın doğrudan ve dolaylı yordanmasına ilişkin yapısal eşitlikler (bulgular) Tablo 4.27’de verilmiştir.

Tablo 4. 27: Sanal kaytarmanın yordanmasına ilişkin aracılık testi sonuçları

	Yol	Tahmin	Std. Hata	z-değeri	P
Örgütsel Stres	Dolaylı	-0.069	0.027	-2.609	0.009
	Doğrudan	0.012	0.112	0.107	0.915
	Toplam	-0.057	0.112	-0.513	0.608

Tablo incelendiğinde Sanal kaytarmanın yordanmasında doğrudan etkinin anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Dolaylı etkinin ise anlamlı olduğu bulunmuştur ($p < .05$). Buna göre Sanal Kaytarmanın Örgütsel Stres tarafından Örgütsel Sessizlik aracılığı ile yordanması anlamlıdır. Bir başka ifadeyle aracılık etkisi anlamlı bulunmuştur. Ancak doğrudan etki anlamlı değildir.

Tablo 4. 28: Sanal kaytarmanın yordanmasına ilişkin aracılık testi sonuçları

İlişki	Dolaylı Etki	p	Doğrudan Etki	p	Toplam Etki	Aracılık Türü
IS_IY -> SK_OI			-0.067	0.538		
IS_KO -> SK_OI			0.049	0.596		
IS_SD -> SK_OI			-0.097	0.206		
IS_IY -> SK_OZ			-0.048	0.776		
IS_KO -> SK_OZ			0.119	0.406		
IS_SD -> SK_OZ			-0.119	0.318		
IS_IY -> OS_SD -> SK_OI	0.011	0.602	-0.079	0.463	-0.067	Etki yok
IS_IY -> OS_KN -> SK_OI	0.027	0.239	-0.094	0.380	-0.067	Etki yok
IS_IY -> OS_KU -> SK_OI	-0.005	0.634	-0.062	0.568	-0.067	Etki yok
IS_KO -> OS_SD -> SK_OI	-0.076	0.003	0.125	0.174	0.049	Kısmi
IS_KO -> OS_KN -> SK_OI	-0.070	0.004	0.119	0.195	0.049	Kısmi
IS_KO -> OS_KU -> SK_OI	0.001	0.940	0.048	0.600	0.049	Etki yok
IS_SD -> OS_SD -> SK_OI	-0.074	0.001	-0.024	0.761	-0.097	Kısmi
IS_SD -> OS_KN -> SK_OI	-0.072	0.001	-0.026	0.741	-0.097	Kısmi
IS_SD -> OS_KU -> SK_OI	-0.007	0.398	-0.090	0.237	-0.097	Etki yok
IS_IY -> OS_SD -> SK_OZ	0.017	0.603	-0.065	0.697	-0.048	Etki yok
IS_IY -> OS_KN -> SK_OZ	0.037	0.243	-0.086	0.608	-0.048	Etki yok
IS_IY -> OS_KU -> SK_OZ	-0.000	0.955	-0.048	0.777	-0.048	Etki yok
IS_KO -> OS_SD -> SK_OZ	-0.112	0.003	0.231	0.106	0.119	Kısmi

IS_KO -> OS_KN -> SK_OZ	-0.099	0.006	0.218	0.126	0.119	Kısmi
IS_KO -> OS_KU -> SK_OZ	0.000	0.962	0.119	0.406	0.119	Etki yok
IS_SD -> OS_SD -> SK_OZ	-0.108	0.002	-0.011	0.926	-0.119	Kısmi
IS_SD -> OS_KN -> SK_OZ	-0.100	0.003	-0.018	0.879	-0.119	Kısmi
IS_SD -> OS_KU -> SK_OZ	-0.000	0.983	-0.119	0.318	-0.119	Etki yok

(SK_OI: sanal kaytarma önemli, SK_OZ: sanal kaytarma önemsiz, IS_IY: örgütsel stres iş yükü, IS_KO: örgütsel stres kontrol, IS_SD: örgütsel stres sosyal destek, OS_KN: örgütsel sessizlik korunmacı, OS_KU: örgütsel sessizlik korumacı, OS_SD: örgütsel sessizlik kabullenici)

Tablo 4.28 incelendiğinde sanal kaytarma önemli alt boyutunun örgütsel sessizlik kabullenici alt boyutu aracılığı ile Örgütsel Stres kontrol alt boyutu tarafından yordanmasına yönelik kısmi aracılığı olduğu görülmektedir. Diğer kısmi etkiler şu şekildedir:

Sanal kaytarma önemli alt boyutunun örgütsel sessizlik korunmacı alt boyutu aracılığı ile Örgütsel Stres kontrol alt boyutu tarafından yordanmasına yönelik kısmi aracılığı olduğu görülmektedir.

Sanal kaytarma önemli alt boyutunun örgütsel sessizlik kabullenici alt boyutu aracılığı ile Örgütsel Stres sosyal destek alt boyutu tarafından yordanmasına yönelik kısmi aracılığı olduğu görülmektedir.

Sanal kaytarma önemli alt boyutunun örgütsel sessizlik korunmacı alt boyutu aracılığı ile Örgütsel Stres sosyal destek alt boyutu tarafından yordanmasına yönelik kısmi aracılığı olduğu görülmektedir.

Sanal kaytarma önemsiz alt boyutunun örgütsel sessizlik kabullenici alt boyutu aracılığı ile Örgütsel Stres kontrol alt boyutu tarafından yordanmasına yönelik kısmi aracılığı olduğu görülmektedir.

Sanal kaytarma önemsiz alt boyutunun örgütsel sessizlik korunmacı alt boyutu aracılığı ile Örgütsel Stres kontrol alt boyutu tarafından yordanmasına yönelik kısmi aracılığı olduğu görülmektedir.

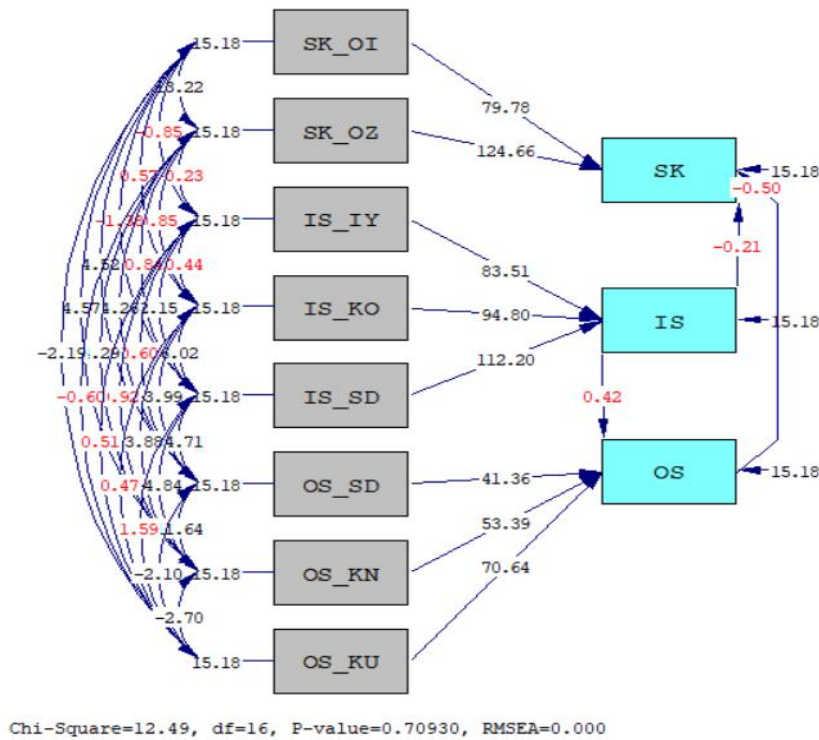
Sanal kaytarma önemsiz alt boyutunun örgütsel sessizlik kabullenici alt boyutu aracılığı ile Örgütsel Stres sosyal destek alt boyutu tarafından yordanmasına yönelik kısmi aracılığı olduğu görülmektedir.

Sanal kaytarma önemsiz alt boyutunun örgütsel sessizlik korunmacı alt boyutu aracılığı ile Örgütsel Stres sosyal destek alt boyutu tarafından yordanmasına yönelik kısmi aracılığı olduğu görülmektedir.

Diğer aracılık etkilerinin anlamlı olmadığı bulunmuştur.

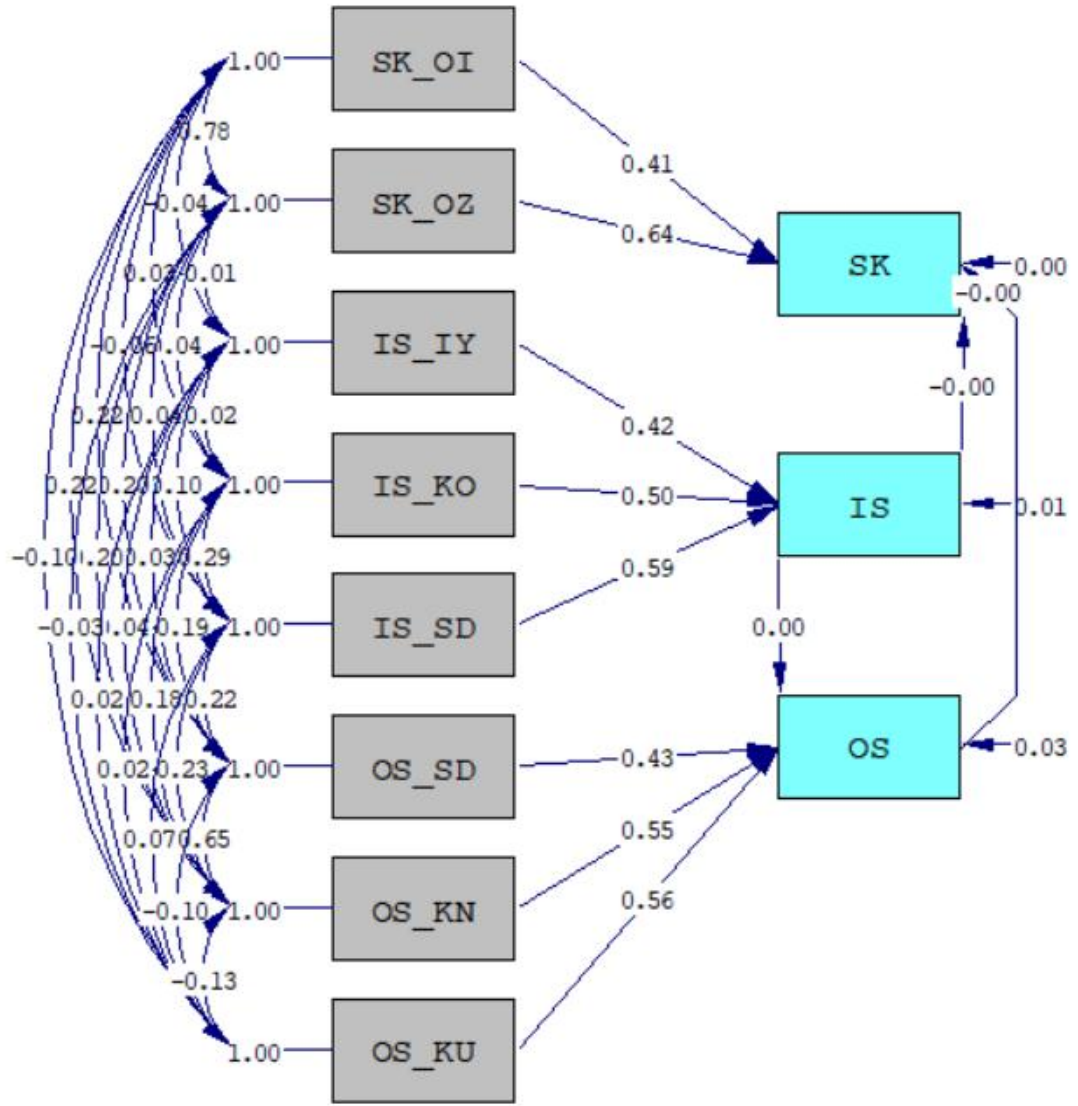
4.6.1. Sanal Kaytarmanın Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Tarafından Yordanmasına İlişkin Yapısal Model

Araştırma sorusuna yanıt vermek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen t değerleri Şekil 4.8’de verilmiştir.



Şekil 4. 8: YEM analizi t değerleri

T değerlerine göre boyutlar ve ölçek toplam puanları arasındaki t değerlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ancak ölçekler arasındaki t değerleri anlamlı değildir.



Chi-Square=12.49, df=16, P-value=0.70930, RMSEA=0.000

Şekil 4. 9: YEM analizi standardize çözüm değerleri

Standardize çözüm değerlerine göre hata değerlerinin düşük olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4. 29: YEM analizi sonuçlarına ilişkin uyum iyiliği değerleri

İndeksler	Maddelere Değerler	İlişkin	Mükemmel Uyum	İyi uyum
χ^2	12.49			
Sd	16			
P	0.71			
$\chi^2_{/sd}$	0.78	$\chi^2_{/sd} \leq 3.00$		$3.00 < \chi^2_{/sd} \leq 8.00$
RMSEA	0.0	$0 \leq RMSEA \leq .05$		$.05 < RMSEA \leq .08$
RMSEA (.90 GA)	0.0-0.033			
SRMR	0.0026	$0 \leq SRMR \leq .05$		$.05 < SRMR \leq .10$
GFI	1	$.95 \leq GFI \leq 1.00$		$.90 \leq GFI < .95$
AGFI	0.98	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$		$.85 \leq AGFI < .90$
CFI	1	$.97 \leq CFI \leq 1.00$		$.95 \leq CFI < .97$
NFI	1	$.95 \leq NFI \leq 1.00$		$.90 \leq NFI < .95$
NNFI	1	$.97 \leq NNFI \leq 1.00$		$.95 \leq NNFI < .97$

Kaynak: Hu ve Bentler, 2004; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Kline, 2005; Steiger, 2007; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2001'den derlenmiştir.

Tablo 4.28 incelendiğinde, modelin uyum iyiliği ile ilgili tüm değerlerin mükemmel uyumu gösterdiği görülmektedir. Kurulan YEM modelinin uyumunun mükemmel olduğu ifade edilebilir.

YEM analizi sonucu elde edilen yapısal eşitlikler aşağıda verilmiştir.

$$SK = -0.0016*IS - 0.0028*OS + 0.99*SK_OI + 1.00*SK_OZ, \text{Errorvar.} = 1.12, R^2 = 1.00$$

$$IS = 0.99*IS_IY + 0.99*IS_KO + 0.98*IS_SD, \text{Errorvar.} = 0.47, R^2 = 0.99$$

$$OS = 0.0047*IS + 1.00*OS_SD + 1.06*OS_KN + 0.97*OS_KU, \text{Errorvar.} = 2.26, R^2 = 0.97$$

$$SK = 0.99*SK_OI + 1.00*SK_OZ - 0.0016*IS_IY - 0.0016*IS_KO - 0.0016*IS_SD - 0.0028*OS_SD - 0.0030*OS_KN - 0.0027*OS_KU, \text{Errorvar.} = 1.12, R^2 = 1.00$$

4.7. Hipotezlerin testi

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediğine ilişkin görünümü içeren bulgular paylaşılmıştır. Buna göre araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin 2 tanesi reddedilmiş, 2 tanesi desteklenmiştir.

Tablo 4. 30: *Hipotezlerin testi*

Hipotez numarası	Hipotez	Kabul	Red
H1	Örgütsel stres sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.		✓
H2	Örgütsel stres örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.		✓
H3	Örgütsel sessizlik sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir.	✓	
H4	Örgütsel stres sanal kaytarma ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolü bulunmaktadır.	✓	

6. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Sanayi devrimi ve devamında birçok alanda yaşanan hızlı dönüşüm, değişim ve gelişmeler örgütleri ve iş görenleri etkilemiştir. Kurulan yeni dünya düzeninde örgütler rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek, iş görenler de değişen ve gelişen hayat şartlarına uyum sağlayabilmek için sınırlarını zorlayarak yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadır. Bir taraftan yenilikler takip edilirken diğer taraftan yoğun bir şekilde uyum sağlamaya çalışılmaktadır. Öncesinde bireyler yaşamlarını idame ettirmek, ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırken; artık çağımızın dayattığı sebeplerden ötürü statüsünü, ekonomik gelirini vb. yükseltmek amacıyla sürekli değişim ve belirsizlik barındıran düzene uyum sağlamaya çalışmaktadır. Söz konusu durum ise örgüt ikliminde bozulmalara neden olmaktadır.

Stres, yıllardır birçok bilim dalı tarafından sıkça araştırılan bir konu olmuştur. Birçok bilim dalı tarafından araştırılan bir konu olması ortak bir tanımının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Rekabette ön plana çıkmak isteyen örgütlerin uyum süreçleri, iş görenleri zorlamış ve bu zorlama yönetim bilimlerinde örgütsel stres adı altında yerini almıştır. Yaşanan değişimler iş hayatında her ne kadar fayda sağlamış, kolaylıklar getirmiş olsa da hiç şüphesiz bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Örgütün işlerini doğrudan ya da dolaylı olarak yürüten, zamanının büyük bir kısmını çalışarak geçiren iş görenin karşı karşıya kaldığı stresin örgüte, örgütsel bağlılığın azalması, performans düşüşü, verimlilik düşüşü, iş görenin devir hızında artış, iş tatminsizliği, sağlık harcamalarında artış gibi maliyetleri olabilmektedir. Dolayısıyla örgüt bu maliyetlerden korunmak ve örgüt iklimini olumlu bir havaya büründürmek için öncelikle stresin kaynağını doğru olarak tanımlamalı ve uygun olan yöntemlerle stresle mücadele etmelidir. Bu noktada önlemler almalı ve çözümler üretmelidir. Bu sayede iş gören daha iyi güdülenebilir, örgütsel problemlerin aşılmasının ve tekrar etmesinin önüne geçilebilir. Aslında olumsuz olarak algılanan örgütsel stres, optimal seviyede tutulursa, iş görenler için teşvik ve motive edici olur. Örgütler de stresin olumsuz etkilerinden asgari düzeyde etkilenir.

Örgütler için insan kaynağı önemini korumaktadır. Gelişen ve değişen iş dünyasında teknolojik cihazların, robotların, bilgi sistemlerinin kullanımı yaygınlaşsa da henüz insan kaynağını devre dışı bırakacak seviyeye gelmemiştir. İnsan kaynağı bu kadar önemli iken iş görenlerin davranışları da örgütler için büyük önem taşımaktadır. İş görenlerin örgütte

sergiledikleri olumlu ve olumsuz davranışların doğrudan ve dolaylı olarak örgüte maddi ve hukuki yaptırımları olabilmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgütsel stres örgüt iklimini etkileyen en önemli sebeplerden biridir. İş yaşantısında strese maruz kalan bireyler ya bireysel anlamda etkilenmekte ya da örgütsel anlamda örgütü etkilemektedir. Spector vd. (2006) tarafından geliştirilen Stres Yükleyici-Duygu Modeline göre, stres algılandıktan sonra bireylerin stresle baş edemediği durumlarda üretim karşıtı iş davranışları ortaya çıkmaktadır (Arıkök, 2017:16). Araştırmanın bağımlı değişkeni olan sanal kaytarma ve aracı değişkeni olan örgütsel sessizlik üretim karşıtı iş davranışları arasında gösterilmektedir (Binboğa vd., 2018:385). Araştırmada örgütsel stres ve sanal kaytarma; örgütsel stres ve örgütsel sessizlik; örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma aralarındaki ilişkiler ve örgütsel stres sanal kaytarma ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolü analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel stres ve sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasında ise negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel stres ve sanal kaytarma ilişkisinde ise örgütsel sessizliğin kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

T.C. Devletine bağlı bir bakanlığın iş görenleri üzerine gerçekleştirilen araştırmanın ilk hipotezi, alan yazındaki bilgiler ışığında, ‘örgütsel stres ve sanal kaytarma arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır’ şeklinde kurulmuştur. Ancak araştırma verilerinden elde edilen sonuca göre bağımlı değişken olan sanal kaytarma ve bağımsız değişken olan örgütsel stres arasında hiçbir ilişki tespit edilememiştir. Halbuki bu alanda yapılan çalışmalarda Koay vd., (2017) çalışmalarında örgütsel stres ve sanal kaytarma arasında pozitif ve anlamlı ilişki; Çivilidağ (2017), çalışmasında örgütsel stres ve önemli ve önemsiz sanal kaytarma alt boyutlarında pozitif ve anlamlı olmayan ilişki; Ghani vd., (2018) çalışmalarında örgütsel stres ve sanal kaytarma arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdi.

Alan yazına dayanarak oluşturulan hipotez 2’ye göre; örgütsel stres örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. Yılmaz (2013); Kılıç vd., (2013); Demiray (2015); Yıldız ve Güneş (2017) ve Mantı (2020) Wu vd. (2018) ve Şahin (2020) yaptıkları çalışmalarda örgütsel sessizlik ve örgütsel stres arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Ancak araştırma sonuçlarına göre örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, iş görenlerin örgütsel stresi arttıkça örgütsel sessizlikleri azalmaktadır. Örgütsel stresin iş yükü alt boyutu ile örgütsel sessizliğin

alt boyutları arasında her hangi bir anlamlı ilişki tespit edilememiştir. Buna göre, iş görenlerin işte çok hızlı çalışmak, yoğun çalışmak, çok fazla çaba göstermek, işi yetiştirmek için yeterli zamanın olmaması, sık sık istenilmeyen taleplerle karşılaşılması gibi iş yüküne bağlı sebeplerle yaşadıkları stresten dolayı örgütsel sessizlikleri etkilenmemektedir. Örgütsel stresin kontrol alt boyutu ile örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmacı alt boyutları arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İşle ilgili karar alıp-verme, işin üst düzey beceri ve uzmanlık gerektirmesi, tekrarlayan işlerin yapılmasını kapsayan kontrol alt boyutuna bağlı stresi artan iş görenlerin, korunmacı veya kabullenici sessizlikleri azaltmaktadır. Örgütsel stresin sosyal destek alt boyutu ile yine kabullenici ve korunmacı sessizlik alt boyutları arasında negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Yani iş görenlerin, iş arkadaşları ve üstleriyle olan ilişkilerini ve iş ortamını kapsayan sosyal destek alt boyutu ile ilgili streslerinin artması, korunmacı ve kabullenici sessizliklerini azaltmaktadır. Sonuç olarak, işleri hakkında inisiyatif kullanamayan ve sosyal destek göremeyerek stres altında olan iş görenler, sessizlik yerine sesliliği tercih edebilmektedir.

Araştırmanın 3. Hipotezi ise ‘örgütsel sessizlik sanal kaytarmayı pozitif yönde etkilemektedir’ şeklindedir. Hipotezler kurulurken de açıklandığı gibi YÖKTEZ, Ulakbim ve akademik arama motorlarında yapılan yerli ve yabancı yazın araştırmalarında iki konuyu içeren bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Ancak iki üretkenlik karşıtı iş davranışının birbirini etkileyebileceği varsayılmıştır. Çünkü örgütün sağladığı internet erişimine kolaylıklar, bireylerin her mola verdiklerinde erişmelerine, işleriyle ilgili konularda kolaylıkla bu yola başvurmalarına ve kimi zamanda işten kasıtlı olarak kaytarmalarına neden olabilmektedir. Örgütsel sessizlik nedeniyle kendilerini işle ilgili konularda geri çeken iş görenlerin, erişimi bu kadar kolay olan internete başvurmaları olasıdır. Analiz sonuçlarına göre hipotez 3 kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani örgütsel sessizlik arttıkça sanal kaytarma davranışları artmaktadır. Alt boyutlarına göre incelendiğinde örgütsel sessizlik kabullenici ve korunmacı alt boyutları, sanal kaytarmanın önemli alt boyutu ile pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlıdır. Örgütsel sessizlik kabullenici ve korunmacı alt boyutları sanal kaytarmanın önemsiz alt boyutu ile pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlıdır. Yani fikirlerini belirtmenin anlamsız ve gereksiz olduğu inancıyla sessizleşmenin veya tepki görmekten çekindiği için sessizleşmenin örgütte artması önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarını arttıracaktır. Örgütsel sessizlik korunmacı alt boyutu ise sanal kaytarma önemli alt boyutu ile negatif yönlü, düşük düzeyde anlamlıdır. Bu demektir ki, örgütü ve iş arkadaşlarını korumak amacıyla

sessizlik davranışlarının artması önemli sanal kaytarma davranışlarını azaltmaktadır. Örgütsel sessizlik korumacı alt boyutu ve sanal kaytarma önemsiz alt boyutu arasında ise her hangi bir ilişki tespit edilememiştir. Toparlamak gerekirse, iş görenlerin kabullenici ve korunmacı sessizlik davranışları arttıkça önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarının arttığına; korumacı sessizlik davranışları arttıkça ise önemli sanal kaytarma davranışlarının azaldığına ulaşılmıştır.

Araştırmanın temel sorununu oluşturan hipotez 4 ise ‘örgütsel stres sanal kaytarma ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolü bulunmaktadır’ şeklindedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre sanal kaytarmanın örgütsel stresle olan ilişkisinde örgütsel sessizliğin doğrudan değil kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlarına göre incelendiğinde ise, örgütsel stresin kontrol alt boyutunun sanal kaytarmanın önemli ve önemsiz alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel sessizliğin korunmacı alt boyutunun kısmi aracılığı bulunmaktadır. İş görenlerin işleri ile ilgili konularda karar verememe, rollerinin belirgin olmaması, yetki ve sorumluluklarının denk olmaması gibi konularda yaşadıkları stresten dolayı sergiledikleri önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarında, tepki göreceği düşüncesiyle fikirlerini açıklamak konusunda isteksiz davranması etkili olmaktadır. Örgütsel stresin sosyal destek alt boyutunun sanal kaytarmanın önemli ve önemsiz alt boyutu ile ilişkisinde örgütsel sessizliğin kabullenici alt boyutunun kısmi aracılığı bulunmaktadır. Yani iş görenlerin, iş arkadaşları ve üstleriyle olan ilişkilerini ve iş ortamını kapsayan konularda yaşadıkları stresten dolayı sergiledikleri önemli ve önemsiz sanal kaytarma davranışlarında, konuşmanın gereksiz ve anlamsız olduğunu düşünerek sessizliği tercih etmeleri etkili olmaktadır. Örgütsel stres sanal kaytarma ilişkisinde örgütsel sessizliğin korumacı alt boyutunun ise aracılık etkisi yoktur. Yine örgütsel stresin iş yükü alt boyutu da bu ilişkide etkisizdir.

Bu analizlerin sonuçları ile ilgili değerlendirme yapmak gerekirse:

- İş görenlerin stresli durumlarda sanal kaytarmaya başvurmama sebeplerinin başında iş görenlerin faaliyetlerini genel anlamda gönüllülük, rekreasyon, spor ve saha çalışmaları etrafında yürütmeleri gelebilir. Çünkü yapılan bu faaliyetlerin tamamı bireylerin stresle mücadele etmesinde tavsiye edilen yöntemlerdendir. Bu tarz faaliyetler bireylerin sosyal yönünü ve sosyal çevresini artırır. Egzersiz yapmak, sportif faaliyetlerde bulunmak ve bunu iş dolayısıyla düzenli hale getirmek bireylerin benlik saygısının artmasına, rahatlamasına ve zindelik kazanmasına neden olur. Gönüllülük faaliyetlerine katılarak faydalı olma hissi ve bir

gruba karşı aidiyetlik hissi de manevi anlamda rahatlama sağlar. İş dolayısıyla çocuklarla ve gençlerle çalışmanın verdiği enerji, iş dolayısıyla yapılan kamp ve gezi faaliyetleri, her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen motivasyonel eğitimler iş görenlerin performansını olumlu yönde etkileyerek iyi hissetmelerine neden olacaktır.

- Örgütsel stres ve sanal kaytarma arasında ilişki bulunmamasının bir başka muhtemel sebebi ise, araştırmanın uygulandığı örgütün bir kamu kurumu olması olabilir. Çünkü iş görenlerde stres oluşturabilecek olan; fiziksel çalışma şartları genel anlamda uygundur, tehlikeli durumlarla karşılaşma oranı düşüktür, monotonluk genel anlamda azdır, ücretler ve mesai saatleri ile ilgili düzenlemeler nettir, kariyer ve gelişim fırsatları ise belirgindir. Bu sebeplerden dolayı iş görenler stresli durumlarda sanal kaytarma davranışına başvurmuyor, başka şekillerde stresle mücadele etmeye çalışıyor olabilirler.

- İş görenlerin stresleri ve örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü, düşük düzeyde ilişki bulunmuştu. İş görenlerin stresleri arttıkça sessizliklerinin azalması aslında stresli durumlarla karşılaştıklarında sesliliği tercih etmeleri anlamına gelmektedir. İş görenlerin işleriyle ilgili kararlar alıp, veremediklerinde, işi nasıl yapacaklarına karar veremediklerinde, tekrara düştüklerinde yani kontrol alt boyutundan kaynaklı stres yaşadıklarında kabullenici ya da korunmacı sessizlikleri azalmaktadır. Aynı durum iş arkadaşları ve üstleriyle ilgili ya da iş ortamından kaynaklı sebeplerle stres yaşayan yani sosyal desteği az hisseden iş görenlerin kabullenici ve korunmacı sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Çünkü iş görenler işleriyle ilgili yetkinliğe ulaşamadıklarında veya iş arkadaşları, yöneticileri ve iş ortamıyla ilgili konularda stresleri arttıkça, kabullenici ve korunmacı sessizlikleri azalmaktadır. Bu demektir ki, bu sebeplerle stres yaşayan iş görenler fikirlerini ifade etmenin gereksiz olmadığını ve tepkiden çekinmeyerek ifade edilmesi gerektiğini düşünmektedirler.

- İş görenlerin bildirimlerine göre elde edilen verilerde, sanal kaytarma ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü, düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu belirtilmişti. İş görenlerin çalışma grubunda dedikoducu, şikayetçi, sorun çıkaran, muhalefet eden birey olmak istememeleri, yöneticilerden olumsuz geri bildirim almak istememeleri, dışlanma, ceza ve misilleme korkusu yaşamaları korunmacı ve kabullenici sessizliği tercih etmelerine neden olabilir. Gelişen teknolojik imkanlar, kolaylaşan ağ erişimleri, işlerin teknolojik cihazlarla yapılmasının yaygınlaşması gibi sebeplerle internet kaynağı ve elektronik cihazlar iş görenlerin elinin altındadır. Araştırmanın verilerini topladığımız T.C. Devletine ait Bakanlığın tüm kurum ve kuruluşlarında internet ağı bulunmaktadır. Bunun haricinde bünyesindeki

yurtlar ve kurumlarında öğrencilerin ve iş görenlerin kullanımına sunulmuş aylık 32 GB internet paketi vardır. Tüm gençlik merkezleri ve il müdürlüklerinin sosyal medyada kurumsal hesapları, bunun için kurulmuş hizmet birimleri ve bu konuda eğitim verilmiş iş görenleri bulunmaktadır. Her çalışma grubunun sosyal iletişim ağıları mevcuttur (whatsapp, telegram gibi). Teknolojik anlamda büyük projelerin yürütücüsü ve ortağı olan (TEKNOFEST, DENEYAP Atölyeleri, KodAdı 2023 gibi) bir kurumdur. Bazı gençlik merkezlerinde e-spor atölyeleri bulunmaktadır. Dolayısıyla çağın tüm gereklerini sağlayan, erişimi kolaylaştıran ve bu konularda yatırımlar yapan bir Bakanlığın çalışanlarının kaytarırken, mola amaçlı ya da işle ilgili faydalı araştırmalar yaparken elinin altındaki bu kaynağa başvurmaları muhtemeldir. Dolayısıyla bahsi geçen Bakanlığın çalışanlarının konuşmanın anlamsız ve gereksiz olduğunu düşündüğü veya olumsuz geri bildirim almaktan çekinerek fikirlerini ifade etmekten kaçındığı sessizlik davranışlarında, çalışanlarının ellerinin altındaki güçlü kaynaktan faydalanarak, sosyal medya ağlarında gezinirken, anlık mesaj alıp gönderirken, haber bültenlerini ziyaret ederken, müzik indirirken, e-postalarını kontrol ederken bulabilirsiniz.

- Son olarak, örgütsel stres ve sanal kaytarma ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etmesi hipotezinin kabul edilmesinin birçok sebebi olabilir. İş görenler bu duruma göre işin gerektirdiği beceri ve uzmanlıktan, işi hakkında inisiyatif alamamaktan, rutine dönüşen işlerden, işini nasıl yapacağını kararını verememekten, iş arkadaşları ve yöneticilerle ilgili sorunlardan, iş ortamının fiziki ortamı ve örgüt ikliminden kaynaklı sebeplerle stres yaşayabilmektedir. Bu sebeplerle yaşadıkları stresler onların fikirlerini tepki görmekten çekindikleri için gizlemelerine, ortamdaki izole edilme korkusu yaşamalarına, yöneticisinden kötü geri bildirim almaktan çekinmelerine, konuşmanın riskli olarak görülmesine, fikrini belirtmenin anlamsız ve gereksiz olarak düşünülmesine neden olabilir. Buna iş görenlerin kişilik olarak rıza gösteren, öz güveni düşük bireyler olması gibi sebeplerin de eklenmesiyle örgütsel sessizlik baş gösterebilir. İş dolayısıyla strese giren bireylerin sessizleşmesi, sanal kaytarma davranışları sergilemelerine neden olabilir.

- Örgütsel stres iş hayatının olmazsa olmazıdır. Hatta belirli bir seviyede tutulan stres düzeyi olumludur. Elde edilen verilere göre katılımcıların, daha çok kontrol ve sosyal destek alt boyutlarında stres yaşadıkları aracılık ilişkisinde önem taşımaktadır. Bunun sebepleri arasında, rollerin belirgin olmaması, performans değerlendirmelerinin adil yapılmaması, esnek çalışmanın olmayışı, bazı meslek grupları için sosyal desteğin yeterli olmaması, sorumluluk ve yetkilerin denk olmaması, bazı meslek gruplarında terfi imkanının olmaması, kadrolarla ve sendikal haklarla ilgili sıkıntılar, bazı meslek gruplarında vardiyalı çalışmanın

ve sürekli hafta sonu çalışmanın verdiği huzursuzluklar, planlamalarla ilgili sıkıntıların olması, personel sayısındaki yetersizlikten kaynaklı personellerin görevleri dışında işler yapmak zorunda kalması, katılımlı yönetim anlayışının yaygın olmaması, hiyerarşik ve bürokratik yönetimin baskın olması, hem yerelde hem bakanlık özelinde yapılan işlere müdahalenin fazla olması gösterilebilir.

- Aracı değişken olan örgütsel sessizliğin ise kabullenici ve korunmacı alt boyutları bu ilişkinin nedenselliğinde etkilidir. Bu sessizlik türlerini tercih etmelerinde konuşmanın riskli görülmesi, terfi edememe korkusu, ilişkilerin zedeleneyeceği korkusu, yöneticilerin örtülü inançları, problem çıkartan kişi olarak etiketlenmek istememe, örgütteki sessizlik iklimi ve örgütsel adaletsizlik gibi nedenlerin yanında bireylerin de pasif kişilikleri etkili olabilir.

İşle ilgili yukarda belirtilen sebeplerden dolayı stres yaşayan ve sessizleşen bireylerin davranışları sanal kaytarmaya sebep olmaktadır. Araştırma sonucuna göre ise stresin iki alt boyutu da, örgütsel sessizliğin iki alt boyutu da sanal kaytarmanın aynı şekilde hem önemli hem de önemsiz boyutunu etkilemektedir. Yani önemli sanal kaytarma ve önemsiz sanal kaytarmaya etki eden örgütsel stresin alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları aynıdır.

Araştırmanın uygulandığı T.C. Devletine bağlı Bakanlığın yöneticilerine öneriler şu şekildedir:

- Örgütsel sessizliğin ve örgütsel stresin önüne geçmede yenilikçi, gelişime açık, esnek yönetim anlayışı geliştirilebilir. Yöneticiler ve iş görenler arasında güvene dayalı, açık ve destekleyici bir iletişim kanalı oluşturulabilir.
- Örgütteki sessizlik iklimini azaltmak ve ortadan kaldırmak için yöneticiler olumlu örgüt kültürü oluşturmaya çalışabilir. İş görenler korkularını yenerek, üstlerine ve çalışma arkadaşlarına işle ilgili fikirlerini söyleyebilmelidir.
- İş görenlerin dışlanmaktan, etiketlenmekten, ceza almaktan, misilleme yapılmasından yöneticisinden olumsuz geri bildirim almaktan korkmadığı, güvensizlik duymadığı bir örgüt ortamı oluşturulabilir.
- Yöneticiler tarafından örgütte strese neden olan faktörler iyi analiz edilmeli, yöntemler belirlenmeli ve uygulanmalıdır. İş görenleri strese karşı dirençli hale getirmek için stres danışmanlığı alınabilir, sosyal destek artırılabilir.
- Stresle başa çıkmada yöneticilerin katılımlı yönetimi desteklemesi önemlidir. Örgütsel uygulamalarda yöneticilerin, iş görenleri bilgilendirmesi, fikirlerini alarak, değişimlere karşı gösterecekleri direncin ve yabancılaşmanın neden olacağı stresin önüne

geçilebilir. Çünkü ekip çalışması stresle başa çıkmada önemlidir. Örneğin haftalık/aylık çalışma çizelgeleri, faaliyet planları ya da görevlendirmeler iş görenlerin de fikirleri alınarak hazırlanabilir.

- Merkeziyetçi yönetimler, karar almayı ve girişimciliği yavaşlatan, rasyonellikten uzak, politik olan yapılardır. Kamu kurumlarında yaygın olarak tercih edilse de araştırmanın uygulandığı kamu kurumunun taşra teşkilatlarında bu anlayış kısmen terkedilerek iş görenlerin yönetime dahil olduğu, dikey iletişime müsaade eden, ortak karar almayı özendiren kurumlara dönüştürülebilir.
- İş görenlere verilen görevler ve yetkiler denk olmalıdır. Sınırlı yetkiler verilen iş görenler sürekli üstlerine başvurmak zorunda kalırlar. Bu durum ise bürokrasiyi arttırırken; hem iş gücü, hem zaman hem de maliyet kayıplarına sebep olur. Dolayısıyla yöneticiler yetkilerini devretme konusunda ve iş görenlere verdikleri sorumluluklarla denk yetkiler verme konusunda olumlu olabilirler.
- İş görenlere verilen görevler açık, belirgin ve iş görenin kapasitesine ve yeteneklerine uygun olmalıdır.
- Çağın sağladığı imkanlar doğrultusunda bilgisayarlar ve mobil cihazlar ile yapılabilecek işlerde, haftada birkaç gün evden çalışma imkanı sağlanarak örgütsel stres azaltılabilir. Ya da mesai saatlerine bağlı kalmak yerine iş görenlerin kendilerinin organize edebileceği şekilde esnek çalışma yapmalarına müsaade edilebilir. Örneğin, özellikle gençlik çalışmaları ve antrenmanlar için iş görenler çalışma saatlerini kendileri belirleyebilir.
- İş yükünün fazlalığı ya da azlığı, vardiyalı çalışmanın olması, hafta sonları nöbet sisteminin olması iş gören için stres yaratmaktadır. Çalışma çizelgeleri hazırlanırken iş görenlerin talepleri dikkate alınabilir. İş bölümü ve koordinasyon sağlanırken iş görenlerin özel durumları dikkate alınabilir, alabileceklerinin üstünde sorumluluk verilmemeye gayret edilebilir.
- Önemsiz sanal kaytarma davranışlarından olan, kişisel e-posta alıp, gönderme, web sitelerini görüntüleme (haber, spor, borsa gibi), bankacılık faaliyetleri, online alışveriş vb. faaliyetlere iş ve mola dengesini aşmadığı sürece göz yumulabilir. Tamamıyla yasaklamaktansa iyi yönetilerek iş görenlerin rahatlamasına katkı sağlanabilir.
- Önemli sanal kaytarma davranışlarından olan müzik indirme, sohbet odalarına katılma, bahis sitelerine girme gibi faaliyetler örgütün internet hatlarında yavaşlamaya, iş gücünün ve zamanın verimsiz kullanılmasına sebep olacaktır. Örgütün maliyetlerini

arttıracak, güvenliğine zarar verebilecek ve hukuki yaptırımlarla karşı karşıya kalmasına sebep olacak olan web sitelerine erişim engeli koyulabilir.

Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel stres ve sanal kaytarma ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracı etkisi olduğuna ulaşılmıştır. Alan yazında örgütsel stres ve sanal kaytarma, örgütsel stres ve sanal kaytarma konularını araştıran çalışma sayısı sınırlıdır. Örgütsel sessizlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişkiyi ve örgütsel stres sanal kaytarma arasında örgütsel sessizliğin aracılık etkisini inceleyen çalışmalara ise yapılan taramalarda ulaşılamamıştır. Dolayısıyla yapılan bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın örneklemini T.C. Devletine bağlı bir Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatına bağlı iş görenler oluşturmaktadır. Gelecekteki çalışmaların özel sektöre bağlı kurum ve kuruluşlarda veya farklı kamu kurumlarında yapılması konunun daha iyi açıklanması açısından önemli olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmada nicel araştırma yöntemleri tercih edilmiştir ve veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma iş görenlerde strese neden olan unsurları ve neden maruz kaldıklarını, neden sessizliğe ve sanal kaytarmaya başvurdıklarını açıklamamaktadır. Genelleme yapmaktadır. Araştırma yönteminin farklılaştırılmasının analizleri güçlendirerek sonuçlara katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Sonraki çalışmalarda nitel araştırma yöntemleri tercih edilerek davranışların nedenleri, nasıl oluştuğu, nasıl etkilendiği gibi konularda çalışmalar yapılarak yöntemsel kurgu elde edilebilir.

Yapılan bu çalışma örgütsel stres ve üretim karşıtı iş davranışlarından yalnızca ikisi ile ilgilenmiştir. Örgütsel stresin diğer üretim karşıtı iş davranışları ile ilişkileri de ileriki çalışmalarda incelenebilir. Ancak çalışmayı özgün kılan ve alan yazına katkı sağlayacağı düşünülen kısmı, bir üretim karşıtı davranış olan örgütsel sessizliğin bir başka üretim karşıtı davranış olan sanal kaytarmayı etkilemesidir. Dolayısıyla iş yerinde gerçekleştirilen karanlık örgüt davranışların birbirini etkileme durumları başka çalışmalarda araştırılabilir (mobbing, iş yeri nezaketsizliği, cinsel taciz, dedikodu ve söylenti, dışlanma, sinik davranışlar, kariyerizm, uygunsuz izlenim yönetimi gibi). Örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı çıkmıştı. Alan yazından farklı elde edilen bu sonuç üzerinden de araştırmalar yapılabilir. Bu çalışmada aracılık etkisi sadece bir değişkenle gerçekleştirildi. Bu değişkenler çeşitlendirilebilir ve daha detaylı bir araştırma haline dönüştürülebilir. Yine bu araştırmaya moderatör analizi de uygulanabilir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. 3. Baskı, İzmir.
- Akdemir, B. (2010). Kriz sürecinde işten çıkarılan ve çalışan işgörenlerin stres faktörlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(1).
- Akgemci, T. (2001). Örgütlerde stres ve yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Akgündüz, S. (2006). Örgütsel stres kaynaklarının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi ve banka çalışanları için yapılan bir araştırma (*Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü*).
- Aksakal, K. (2017). Radyologlarda örgütsel sessizlik, tükenmişlik sendromu ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1-13.
- Aktaş, A. M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri.
- Alan, H. (2019). Sosyal ağ kullanımı yoğunluğu ve sanal kaytarma davranışları: Üniversite öğrencileri üzerine bir inceleme. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 112-129.
- Albrecht, K. (1975). A new class of Schrödinger operators for quantized friction. *Physics Letters B*, 56(2), 127-129.
- Algın, İlknur (2014), Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, *Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Tez Koleksiyonu*.

Alioğulları, Z. D. (2012). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.*

Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerinde bir araştırma (*Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler*).

Alparslan, A., Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel Ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.

Altan, S. (2018). Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 137-158.

Altıparmak, S.Y. (2019). Örgütsel Stres İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Etkisi. (*Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi*).

Altuntaş, E. (2003). *Stres yönetimi*. Alfa/Aktüel Kitabevi:İstanbul

Anandarajan, M., Simmers, C. A. (2004). Constructive and Dysfunctional Personal Web Usage in the Workplace: Mapping Employee Attitudes, İçinde Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management (Ed. Murugan Anandarajan ve Claire A. Simmers), Chapter 1, *Information Science Publishing*, USA.

Anandarajan, M., Devine, P. ve Simmers, C. A. (2004). A Multidimensional Sealing Approach to Personal Web Usage in the Workplace, In Personal Web Usage in the Workplace: A Guide to Effective Human Resources Management, ss.61-79, *IGI Global*.

Anandarajan, M., Simmers, C., and Igbaria, M. (2000). An exploratory investigation of the antecedents and impact of internet usage: An individual perspective. *Behaviour & Information Technology*, 19(1), 69-85.

Anandarajan, M., Simmers, C.A. ve D'Ovidio, R. (2011). Exploring the Underlying Structure of Personal Web Usage in The Workplace, *Cyberpsychology, Behavior and Social Network*, 14(10), 577-583.

Ardahan, M. (2006). Sosyal destek ve hemşirelik. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 68-75.

Arıkanlı, A., Ulubaş, B. (2004). Yönetim: Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları. *Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları*, Ankara.

Arıkök, M. (2017). Etik liderlik ve tükenmişliğin üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki etkileri: Ankara üretim sektöründe bir uygulama. *(Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi)*.

Artan, İ., Örgütsel Stres Kaynakları Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları*, İstanbul, 1986.

Askew, K. (2009). Testing the plausibility of a series of causal minor cyberloafing models.

Askew, K. L. (2012). The relationship between cyberloafing and task performance and an examination of the theory of planned behavior as a model of cyberloafing. *Graduate Theses and Dissertations*.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 1-13.

Aydın, A.H.(2008). *Yönetim Bilimi*, 2.b., Seçkin Yayınevi, Ankara.

Aydın, H. (2017). Duygusal zeka (EQ) ve stres yönetimi ilişkisi. *(Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi)*.

Aydın, Ş. (2004). Otel işletmelerinde örgütsel stres faktörleri: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c:6, s:4, 1-21.

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c:6, s:3, 49-74.

Aytaç S. (2010), “İş Yaşamında Kariyer Yönetimi”, *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*, Ed., Atilla Yelboğa, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, s.385-430.

Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.

Aytaç, S. (2000). *İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aytaç, S. (2002). İş yerindeki kronik stres kaynakları. *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).

Aytekin, A., Stres Yönetiminin Önemi ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması, *Cumhuriyet Üni, Sosyal Bilimler Enst. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sivas, 2009.

Bacak, B., Yiğit, Y. (2010). İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler.

Bağış, A. , Şimşek, M., “Ergonominin Tasarım Sürecine Entegrasyonu” *Standard Dergisi*, 2002 Sayı 484, s. 81-85.

Balaban, J. (1998). Örgütsel Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Master Tezi*, Eskişehir.

Balcı, A. (2000). Öğretim elemanlarının iş stresi. *Kuram ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Balcı, A. (2014). Çalışanlarda stres kaynakları, stresle başa çıkma yöntemleri ve sağlık sektörü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*).

Balcıoğlu, İ.(2005). Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.*Medikal Açından Stres Ve Çareleri*, 9-13.

Baltaş, G. (2004). A model for multiple brand choice. *European Journal of Operational Research*, 154(1), 144-149.

Barlı, Ö. (2007). *Davranış Bilimleri*. Bizim Büro Basımevi, Ankara.

Baltaş, Z. (2002). *Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres* (2. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2018). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baştürk, Y. A., Demir, Y., Ovalı, A. Ç. (2020). Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(1), 12-18.

Bayın, A. G. G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.

- Beehr, T. A., Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review 1. *Personnel psychology*, 31(4), 665-699.
- Belanger, F., Van Slyke, C. (2002). Abuse or learning?. *Communications of the ACM*, 45(1), 64-65.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*.
- Binboğa, G., Eğin, E. ve Gülova, A. (2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü ve türkçe literatürün incelenmesine yönelik bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399.
- Biricik, Y.S. (2018). Akademik personelin örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma düzeylerinin öğrenilmiş güçlülük yönünden değerlendirilmesi. *(Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetimi Anabilim Dalı, doktora tezi)*.
- Blanchard, A. L., Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in human behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Blau, G., Yang, Y. ve Ward-Cook, K. (2006). Testing A Measure of Cyberloafing, *Journal of Allied Health*, 35(1), 9-17.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Börü, M. D., İslamoğlu, G., Birsell, M. (2007). Güven: Bir anket geliştirme çalışması. *Öneri*, 7(27), 49-50.
- Braham, B. (2004), *Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek*, Hayat Yayınları, Çev. Vedat G.Diker, Mart, İstanbul.
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L., Preziosi, R. (2005). Consensus problem-solving increases perceived communication openness in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 215-229.
- Bregman, R. (2018). *Gerçekçiler için Ütopya: Kusursuz Dünyayı Nasıl İnşa Edebiliriz?*, Domingo Yayınevi: İstanbul.

Brinsfield, C., T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, Dissertation, *Ohio State University*, USA. 8-146.

Büyükbeşe, T, Erşahan, B. (2004). Stres ve Stres Yönetimi, İsmail Bakan (Editör). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*.

Cam, E. (2004). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Journal of Human Sciences*, 1(1).

Camkurt, M. Z. (2007). İşyeri çalışma sistemi ve işyeri fiziksel faktörlerinin iş kazaları üzerindeki etkisi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 21(1), 80-106.

Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

Candan, H., ve İnce, M. (2016). Siber kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik emniyet çalışanları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.

Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived overqualification and cyberloafing: A moderated-mediation model based on equity theory. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 565-577.

Chou, S. Y., Chang, T. (2017). Employee silence and silence antecedents: A theoretical classification. *International Journal of Business Communication*, 2329488417703301.

Coşgun, N. (2006). çalışma hayatında stres ve iyimserliğin iş tatminine etkisi ve bir araştırma. *İstanbul Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Cranwell-Ward, J., Abbey, A. (2005). *Organizational stress*. Springer.

Cüceloğlu, D. (2019). *Gerçek özgürlük* (10. basım). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16:1, 145-162.

Çalık, A., Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 18(3), 343-351.

Çavus, M.F., Develi, A. ve Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 10-20.

Çavuşoğlu, S., Palamutçuoğlu, B. T. (2017). İş tatmininin sanal kaytarma üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444.

Çelik, A. *Kriz ve Stres Yönetimi*, 2010, Gazi Kitabevi, Ankara.

Çelik, A., Fettahlıoğlu Ö. O. ve Fettahlıoğlu H. S. (1999). İşletmelerde veya kuruluşlarda stres yönetimi: Kahramanmaraş özel işletme ve kamu kuruluşlarda yapılan bir uygulama. *Standart Dergisi*. 38(447), 65-78.

Çetin, C., Arslan, M. L., Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım Yayınları.

Çivilidağ, A. (2017). İş yaşamında sanal kaytarmanın iş stresi, iş doyumu ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (59), 355-373.

Çöp, S. (2015). Lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Dalkılıç, O. S. (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Nobel Yayıncılık.

Davis, K., Newstrom, J. W. (1997). *Organizational Behavior–Human Behavior at work*. McGraw-Hill. *International Edition*. New York.

De Lara, P. Z. M. (2007). Relationship between organizational justice and cyberloafing in the workplace: Has “anomia” a say in the matter?. *CyberPsychology & Behavior*, 10(3), 464-470.

Dede, E. (2018). Organizasyonlarda sanal kaytarma ve kişilik özellikleri arasındaki İlişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

DeFrank, R. S., Ivancevich, J. M. (1998). Stress on the job: An executive update. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 55-66.

Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2013). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisi ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1).

Demircan, N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 139-150.

Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım.

Dollard, M., Winefield, H. R., Winefield, A. (2001). Occupational strain and efficacy in human service workers: When the rescuer becomes the victim. *Springer Science & Business Media*.

Durna, U. (2004). Stres A ve B tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Dergisi*, C.XI, S.1, Manisa

Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.

Ebik, G. E. (2017), Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul

Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.

Eivazi, K. (2011). Computer use monitoring and privacy at work. *Computer Law & Security Review*, 27(5), 516-523.

Elkin, N. (2017). Bir vakıf üniversitesinin sağlık bilimleri yüksekokulu öğrencilerinin genel yaşam doyumu düzeyleri ve ilişkili faktörler. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (2), 123-141.

Emhan, A., Çayır, C. (2010). Girişimcilerin stres ile başedebilmesinde tinsel değerlerin etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 101-120.

- Ercan, A. A., Şar, S. (2004). Edremit Körfez bölgesindeki eczane eczacılarının stres kaynakları. *Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 33(4), 217-242.
- Erdal, M. (2009). İşletmelerde Stres Kaynakları, Sonuçları ve Yönetim Teknikleri ve Bir Uygulama (*Doktora Tezi*). *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa*.
- Erdem, A. T. (2020). Sanal kaytarma davranışının iş performansına etkisinde işe bağlılığın aracı rolüne yönelik bilişim sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3843-3858.
- Erdem, F. (1992). Fiziksel çevre stresörleri ve iş görenlerin üzerinde bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 2.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak, Yay. No:266, İşletme İktisadi Enstitü Yayın Nı:158. 2. Baskı. İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul: Avcıol Yayın.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları*, Ankara: MESS Yayınları.
- Erdal, M. B. (2009). İşletmelerde stres kaynakları, sonuçları ve yönetim teknikleri ve bir uygulama. (*Celal Bayar Üniversitesi, Sosyla Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*).
- Eren, E. (2000). Türkiye'de büyük ölçekli işletmelerde uygulanan ücret ve maaş, yönetim sistemi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Temmuz, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 16.Baskı İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren Gümüştekin, G., Öztemiz, A. B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23.
- Eren Gümüştekin, G., Öztemiz A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, S.271–288.

- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Erera, I. P. (1992). Social support under conditions of organizational ambiguity. *Human Relations*, 45(3), 247-264.
- Ergeneli, A., Arı, G. S., Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60(1), 41-49.
- Eroğlu, A. H., Adigüzel, O., Öztürk, U. C. (2011). sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yay., İstanbul.
- Eroğlu, A. H., Adigüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgütsel sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124
- Ertekin, Y. (1993). Örgüt ve stres üzerine düşünceler. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1), 145-157.
- Ertekin, Y.(1993). *Stres Yönetimi*. Ankara. Todaie Yayını.
- Flynn, N. (2001). “E-Policy Handbook: Designing and Implementing Effective E-Mail, Internet and Software Policies”, 1st Edition, Saranac Lake, AMACOM Books.
- Furan, E., (2019). Örgütsel adalet unsurlarının örgütsel stres üzerindeki etkisi ve bir araştırma. *(Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi)*
- Garrett, R. K., Danziger, J. N. (2008). Disaffection or expected outcomes: Understanding personal Internet use during work. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(4), 937-958.
- Geylan, R., Taşçı, D., Tonus, H. Z., Benligiray, S., Oktal, Ö. (2013). Örgütlerde insan kaynakları yönetimi. (R. Geylan, Dü.) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Gezer, H. B., Barutçu, E. (2020). Sanal kaytarma ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Journal of Internet Applications and Management*, 11(1), 35-48.
- Ghani, F. A., Muslim, N. A., Rasli, M. A. M., Bhaskaran, K. N. A., Rashid, R. E., Kadir, S. A. S. A. (2018). Problematic usage of digital technologies at workplace: A study on job stress and cyberloafing behaviour among government servants in Malaysia. *Global Business & Management Research*, 10(3), 754-760.
- Gillespie, N. A., Walsh, M. H. W. A., Winefield, A. H., Dua, J., Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & stress*, 15(1), 53-72.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.3(6).,134-156.
- Göküs, Ö.R. (2012). Emniyet Teskilatında Stres Durumları ve Basa Çıkma Yolları.
- Graham, h.(1999). *Stresi Kendi Yararınıza Kullanın*. Alfa Kitabevi. İstanbul.
- Greenberg, J. ve Baron, R. (2003). *Communication in Organizations*, 8th Edition, Behavior in Organizations, s.90.
- Greenfield, D. N., Davis, R. A. (2002). Lost in cyberspace: The web@ work. *CyberPsychology & Behavior*, 5(4), 347-353.
- Greengard, S. (2000) The High Cost of CyberslackingEmployees Waste Time Online. *Workforce*, 79(12):22-24.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gügerçin, U. ve Sığırcıkoğlu, E. B. (2019). Rol belirsizliği ve sanal kaytarma: görgül bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 11(20), 152-161.
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288, Adana.
- Gümüştekin, G. E. ve Gültekin, F. (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-158.

- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 271-288.
- Gümrükçüoğlu, R. (2018). İş stresinin kadının evlilik hayatına etkisi. (*Üsküdar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Klinik Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*).
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*. Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. (2007). *Stres ve Stresle Başa Çıkma' (İçinde) Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş ve Gözden geçirilmiş 2.b., ed. Güney, S., Ankara: Nobel Kitabevi.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. 2. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Davranış Bilimleri*. 9. Baskı. Nobel. Ankara.
- Gürüz, D. ve Yaylacı G. Ö. (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle* (4. Baskı), İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Güvenç, B. (1994). *İnsan ve Kültür*, Remzi Yayınları, İstanbul.
- Harvard Business School Pres Pocket Mentor. (2008). *Stres Yönetimi*, Optimist Yayınları, Çeviri: Burcu Çekmece, İstanbul.
- Henle, C. A. ve Blanchard, A. L. (2008). The Interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing, *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 383-400.
- Henriksen, K., ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(4p2), 1539-1554.
- Hirschfeld, R. R., ve Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 789-800.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.

Ince, M. ve Gül, H. (2011). The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from turkey. *European Journal of Social Science*, 21(1): 106-124.

Işıkhan, V. (1999). Sosyal hizmet ve sağlık alanında görev yapan yöneticileri etkileyen iş stresi faktörleri. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 32, Sayı 2.

Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

Işıkhan, V. (2004). Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2004, C.14, S.2

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T. ve Konopaske, R. (2013). Organizational behavior and management.(edition 10).

Jensen, J. V. (1973). Communicative functions of silence. *ETC: A Review of General Semantics*, 249-257.

Jia, H., Jia, R. ve Karau, S. (2013). Cyberloafing and personality: the impact of the big five traits and workplace situational factors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3) 358–365.

Johnson, P. R. ve Indvik, J. (2004). Digital depression, stress, and burnout: Same song, different verse. In *Allied academies international conference. academy of organizational culture, communications and conflict. proceedings* (Vol. 9, No. 1, p. 19). Jordan Whitney Enterprises, Inc.

Kabul, M. (2016). Çalışanların örgütsel stres kaynakları ve stresle başa çıkma Yöntemleri. (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul).

Kahveci, G. (2010). İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ).

Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Öğretmenler için örgütsel sessizlik ölçeği geliştirme çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 167-182.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Hastane çalışanları örneği. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı, *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Karagül, M. (2011). Örgütsel stres ve stres yönetimi: Malatya adliyesi örneği. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi*.

Kaşmer, T. (2009). Korku kültürünün yönetim, çalışanlar ve işletme üzerindeki etkilerinin analizi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla).

Keklik, B., Kılıç, R., Yıldız, H. ve Yıldız, B. (2015). Sanal kaytarma davranışlarının örgütsel öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisinin incelenmesi.

Kerse, G., Soyalın, M. ve Karabey, C. N. (2016). Kişi- örgüt uyumu, nötrleştirme ve algılanan yönetici desteğinin sanal kaytarmaya etkisi: Ampirik bir çalışma, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (4), 100-113.

Keser, A. (2013). *Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla İş Stresi Kaynakları*. 1. Baskı. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Keskin, G. (1997). Örgütsel stres ve Erzurum'da kamu çalışanları üzerine bir uygulama. *Verimlilik Dergisi*, 2, 141-164.

Kılıç, A. (2004). Örgüt içi stres faktörlerinin çalışanların çatışma ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara).

Kırel, Ç. (1993). Örgütsel Stres Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 159-173.

Kim, J. (2012). A longitudinal study on the relationship between workplace harassment and cyberlofing, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Northern Illinois University).

- Kim, S. J. ve Byrne, S. (2011). Conceptualizing Personal Web Usage in Work Contexts: A preliminary framework, *Computers in Human Behavior*, Vol.27, pp.2271–2283.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, 29, 163-193.
- Klotz, A. C., ve Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of management history*.
- Koay, K. Y., Soh, P. C. H., ve Chew, K. W. (2017). Antecedents and consequences of cyberloafing: Evidence from the Malaysian ICT industry. *First Monday*.
- Koç, M. (2002). Gelişim Psikolojisi Açısından Yaşlılık Döneminde Ruhsal Gelişim”, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, s.287–304.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Basım. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kopelman, R. E., Protter, D., J. Ve Davis, A., L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure, *Journal of Managerial*, 2, 255-271.
- Kolay, A. (2012). Endüstri meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. (*Yeditepe Üniversitesi, İstanbul. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*).
- Kozak, M. A. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar*. Detay Yayıncılık: Ankara
- Köleoğlu, N. Bireysel Özelliklerin, Örgütsel Bağlılık ve Sanal Kaytarmaya Olan Etkisinin İncelenmesi. *Bildiriler/Proceedings*, 59.
- König, C. J., ve de la Guardia, M. E. C. (2014). Exploring the positive side of personal internet use at work: Does it help in managing the border between work and nonwork?. *Computers in Human Behavior*, 30, 355-360.
- Köse, S., Oral, L. ve Türesin, H. (2012). İş yaşamında sosyal kolaylaştırma kavramı ve sanal kaytarma ile ilişkisi: Araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 287-295.

Kristensen, K., Jørn Juhl, H., Eskildsen, J., Nielsen, J., Frederiksen, N. ve Bisgaard, C. (2006). Determinants of absenteeism in a large Danish bank. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1645-1658.

Kulaksız, A.(2016) Çalışma yaşamında stres ve stres yönetimi: Özel ve kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine bir araştırma, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya*

Kurt, M. (2011). Siber aylaklık davranışlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi, *5th International Computer & Technology Symposium, Proceedings Book* (Ed. Genç, Z. 22-24 September), Fırat Üniversitesi, s, 935-941.

Kuschnaroff, F. C. ve Bayma, F. O. (2014). Critical analysis of cyberslacking in organizational structures. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2014.

Kutanis, R. Ö., Karakiraz, A. ve Aras, M. (2014), İş stresi sanal kaytarma üzerinde etkili midir? 2. *Ulusal Örgütsel davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kayseri.

Liberman, B., Seidman, G., MC Kenna, K. Y. ve Buffardg, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing, *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192-2199.

Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675–694

Li, S. M. ve Chung, T. M. (2006). Internet function and Internet addictive behavior. *Computers in Human Behavior*, 22(6), 1067-1071.

Lim, P. K., Koay, K. Y. ve Chong, W. Y. (2020). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: a moderated-mediation examination. *Internet Research*.

Lim, V. K. ve Chen, D. J. (2012). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work?. *Behaviour & Information Technology*, 31(4), 343-353.

Lim, V. K. ve Teo, T. S. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study. *Information & Management*, 42(8), 1081-1093.

Lim, V. K. ve Teo, T. S. (2006). Cyberloafing and organizational justice. *The Internet and workplace transformation*, 241-258.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior (12th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.

Mahatanankoon, P. (2006). Predicting cyber-production deviance in the workplace. *International Journal of Internet and Enterprise Management*, 4(4), 314-330.

Mahatanankoon, P. ve Igbaria, M. (2004). Impact of personal internet usage on employee's well-being. In *Personal Web Usage in the workplace: A guide to effective human resources management* (pp. 246-263). IGI Global.

Mahatanankoon, P., Anandarajan, M. ve Igbaria, M. (2004). Development of a measure of personal web usage in the workplace. *CyberPsychology & Behavior*, 7(1), 93-104.

Mamatoğlu, N. (2013). *İş Çevresinin Psikolojik Sonuçları*. (s.138-165), Editörler: Bilgin, L. ve Özdemir, A.A. 1. Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Mastrangelo, P. M., Everton, W. ve Jolton, J. A. (2006). Personal use of work computers: Distraction versus destruction. *CyberPsychology & Behavior*, 9(6), 730-741.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve 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.

Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S. ve Clay, J. (2001). Cyberslacking! A liability issue for wired workplaces. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(5), 34-47.

Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486.

Moorhead, G., Griffin, W. R. (1985). *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin Company Boston.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.

Nicol, A. A. ve Rounding, K. (2013). Alienation And Empathy As Mediators of the relation between Social Dominance Orientation, Right-Wing Authoritarianism and expressions of racism and sexism. *Personality and Individual Differences*, 55(3), 294-299.

Norfolk, D. (1989). *İş Hayatında Stres* (Çeviren: Leyla Serdaroğlu) İstanbul.

Okutan, M. ve Tengilimoğlu, D. (2002). İş ortamında stres ve stresle başa çıkma yöntemleri: bir alan uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 15-42.

O'Neill, J. W., ve Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 30(2), 385-390.

Oravec, J. A. (2002). Bookmarking the world: Weblog applications in education. *Journal of Adolescent & Adult Literacy*, 45(7), 616-621.

Öğüt, E., Şahin, M. ve Demirsel, M. T. (2013). The Relationship between perceived organizational justice and cyberloafing: Evidence from a public hospital in Turkey, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4, 226-233.

Örnek, A. Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Detay Yayıncılık, Ankara.

Örücü, E. ve Kaplan, E. (2001). Kamu ve özel sektör çalışanlarında devamsızlık sorunu. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 93-112.

Örücü, E. ve Yıldız, H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: Sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99-114.

Örücü, E. ve Özudoğru, M. (2018). Örgütsel güven ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(3), 66-80.

Özalp, Y.B. (2014). Öğretim elemanlarında iş stresine neden olan örgütsel etmenler ve öğretim elemanlarının örgütsel stresle baş etme stratejileri (Trakya Üniversitesi Örneği)(*Yüksek Lisans Tezi, ESOGÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*).

Özdevecioğlu, M. (2004). Sosyal destek ve yaşam tatmininin mesleki stres üzerindeki etkileri: kayseri’de faaliyet gösteren işletme sahipleri ile bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 209-233.

Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm Örgütlerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık.

Özkalp, E. (1989). Örgütlerde stres. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 143-166.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa. 2018.

Özkalp, E. ve Yıldız, H. (2018). Olumlu ve olumsuz sanal kaytarma davranışlarının işteki stres üzerindeki etkisi. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 20(1).

Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012). Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.

Özler, D. E. ve Polat, G. (2012). Cyberloafing phenomenon in organizations: Determinants and impacts. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 4(2), 1-15.

Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.VIII, S.2.

Örücü, E. ve Yıldız, H. (2014), “İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: Sanal kaytarma”, *Ege Akademik Bakış*, 14(1), ss 99-114.

Özüdoğru, M. ve Yıldırım, Y. T. (2020). Sanal kaytarma ve işgören performansı ilişkisinde iş stresinin düzenleyici etkisinin incelenmesi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 467-490.

Özüpek, A.A. (2019). Örgütsel sessizlik, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişki: İnşaat sektörü üzerine bir çalışma.(*Doktora tezi, İstanbul gelişim üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü*).

Paşa, M., (2007). Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama. (*Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi 2007 Bursa*).

Paşa, M. ve Kaymaz, K. (2011). *Stres Yönetimi*, Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.

- Pehlivan, İ. (1991). Örgütsel stres kaynakları ve verimlilik, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 791-802.
- Pehlivan, İ. (1994). Stresle başa çıkmada bireysel ve örgütsel stratejiler. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 27(2), 803-815.
- Pehlivan, İ. A. (2008). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş Yaşamında Stres*, Pegem Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Personel Geliştirme Merkezi Yayın No:16: Ankara.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003). Is silence killing your company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 18-23.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2010). Organizational citizenship behaviors; A Critical review of the theoritical and emprical literature, suggestions for future research”, [Örgütsel vatandaşlık davranışı; Teorik ve ampirik literatür ile gelecek araştırmalar için inceleme ve öneriler]. *Journal of Management*, 26(3),512-563.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. (Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Poster, M. (2002). Visual studies as media studies. *Journal of Visual Culture*, 1(1), 67-70.
- Premeaux, S. F. (2001). Impact of applicant disability on selection: The role of disability type, physical attractiveness, and proximity. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 291-298.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in the Workplace. (Ph. D. Thesis, Louisiana State University. Baton Rouge).
- Premeaux, S. F., ve 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.

Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L. ve Hurrell Jr, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. American Psychological Association.

Rafferty, A. E. ve Restubog, S. L. D. (2011), “The Influence of Abusive Supervisors on Followers” [Kötü Niyetli Amirlerin Takipçileri Üzerine Etkileri], *British Journal of Management*, 22 (2), 270-285.

Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R. ve Tang, R. L. (2011). Yielding to (cyber)-temptation: Exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace. *Journal of Research in Personality*, 45(2), 247-251.

Robbins, S. P. (2002). *Essentials of organizational behavior seventh edition*. San Diego State University. Library of Congress Cataloging in Publication data.

Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), ss. 555–572.

Ross, R. R. ve Altmaier, E. M. (1994). *Intervention in occupational stress: A handbook of counselling for stress at work*. Sage.

RuningSawitri, H. S. (2012). Role of internet experience in moderating influence of work stressor on cyberloafing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 320-324.

Ruppel, C. P. ve Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of business Ethics*, 25(4), 313-328.

Ryan, K. D. ve Oestreich, D. K. (1991). *Driving fear out of the workplace: How to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayın, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. Ve Paşa M. (2002). *Zaman yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.

Saray, E. (1991). *Genel Sosyoloji Dersleri*, 2. Baskı, Ankara.

Schafer, W. (1987). *Stress Management For Wellness*. New York: Mc Graw Hill.

Selye, H., 1974, History and Present Status of the Stress Concept, *Handbook of Stress*, New York: The Free Press.

Serinkan, C. ve Barutçu, E. (2006). Şirket yöneticilerinin motivasyon ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir araştırma. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 959-972.

Serinkan, C., Kaymakçı, K., Alişan, U. ve Avcık, C. (2012). Kamu sektöründe örgütsel stres ve kariyer: Denizli’de yapılan bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 21-32.

Sharma SK, Gupta JND (2004) Improving workers’ productivity and reducing internet abuse. *Data Proces Better Bus Educ* 44(2):74–78

Snyder, M. (1979). Self-monitoring processes. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 12, pp. 85-128). Academic Press.

Solmaz, B. (2004). *Kurumsal Söylenti ve Dedikodu*, Konya, Tablet Yayınları.

Soysal, A. (2009). İş yaşamında stres. *Çimento İşveren Dergisi*, 23(3), 17-40.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior.

Stanton, J. M. (2002), Company profile of the frequent internet user, *Communications of the ACM*, 45(1), pp 55-59.

Steers, R.M. (1994). *Introduction to Organizational Behavior, 5th Edition*. Kendall/hunt pub. Co., IOWA.

Stora, J.B. (1994). *Stres*. İstanbul: İletişim Yayınları (çeviri: Ayşen Kalın).

Sullivan, S. E. ve Bhagat, R. S. (1992). Organizational stress, job satisfaction and job performance: Where do we go from here?. *Journal of management*, 18(2), 353-374.

Şahin, D. (2020). *İş müfettişlerinde iş stresi ve örgütsel sessizlik: Ankara ili örneği* (Master's thesis, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Şahin, F. (2011). İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 24-39.

Şahin, N. H. (2013). *Stres ve Stres Yönetimi*. Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları, 217-300.

Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Detay yayıncılık, 3. Baskı: Ankara

Şimşek M. Ş. ve Öge H. S. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, 7. baskı, Konya.

Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul).

Taştan, S., İşçi, E. ve Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138.

Tekin, G. O. (2010). Çalışma yaşamında stres kaynakları ve kamu kurumlarında çalışanlar üzerine etkileri. (Trakya Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne).

Tel, H., Karadağ, M., Tel, H. ve Aydın, Ş. (2003). Sağlık çalışanlarının çalışma ortamındaki stres yaşantıları ile baş etme durumlarının belirlenmesi. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 2(1), 13-23.

Theorell T, Perski A, Åkerstedt T ve ark (1988) Changes in job strain in relation to changes in physiological state. *Scand J Work Environ Health*, 14: 189–196.

Tıktaş, G. (2012). Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Tunca, S., Elçi, M. ve Murat, G. (2018). Proaktif kişilik yapısının ve yenilikçi davranışın görev performansına etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 325-335.

Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000.

Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Kitapevi.

- Ugrin, J.C., Pearson, J.M. ve Odom, M.D. (2007). Profiling cyber-slackers in the workplace: Demographic, cultural and workplace factors. *Journal of Internet Commerce*, 6 (3): 75-89.
- Ugrin, J. C., Pearson, J. M. ve Odom, M. D. (2008). Cyber-Slacking: Self-Control, prior behavior and the impact of deterrence measures. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 12(1), 75–88.
- Ugrin, J. C. ve Pearson, J. M. (2013). The effects of sanctions and stigmas on cyberloafing. *Computers in human behavior*, 29(3), 812-820.
- Uğur, M. (2005). Stres kavramı ve psikiyatrik hastalıklar. *İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Sempozyum Dizisi*, No:47, s.13-33.
- Ulukus, K. S. (2001). Stres ve iş verimi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas).
- Unur, K., Günay, M. ve Çakıcı, A. C. (2019). Doğu Akdeniz Bölgesi Dört Ve Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde İşgören Devir Hızı Üzerine Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 16(2), 319-339.
- Uysal, G. (2008). Sağlıcakla, *Aylık Sağlık Dergisi*, Sayı-9, Ankara.
- Ünal, Ö. F. ve Tekdemir, S. (2015). sanal kaytarma: bir kamu kurumunda ampirik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-118.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). “Antecedents and consequences of organizational silence: An emprical investigation”[Geçmişi ve sonuçları açısından örgütsel sessizlik: ampirik bir inceleme], *Employee Relations*, 27 (4- 5), 441-458.
- Van Doorn, O. N. (2011). Cyberloafing: A multi-dimensional constructplaced in a theoretical framework. (Master Thesis, BSc Industrial Engineering and Management Science, Eindhoven University of Technology, The Netherlands).
- Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Vitak, J., Crouse, J. ve LaRose, R. (2011). Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751-1759.

Wang, J. L., Wang, H. Z., Gaskin, J. ve Wang, L. H. (2015). The role of stress and motivation in problematic smartphone use among college students. *Computers in Human Behavior*, 53, 181-188.

Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.

Wech, B. A. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness, and job satisfaction beyond the influence of leader-member exchange. *Business & Society*, 41(3), 353-360.

Westman M. ve Etzion D. (2001). The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism, *Psychology & Health*, 16:5.

Whitlinton, G.H. (1994). *Bir Psikiyatristin Gerçekçi ve Bütüncül Yaklaşımı, Stresle Başa Çıkma*. Ed: Nesrin E. Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayanları, Çev: Neslihan Rugancı, Ankara.

Yaşar, S. ve Yurdugül, H. (2013). The investigation of relation between cyberloafing activities and cyberloafing behaviors in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 83, 600-604.199.

Yegin, A. (2015). İş güvenliği kültürünün iş kazalarına etkileri (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.

Yıldırım, Y., Taşmektepligil, M. Y. ve Üzüm, H. (2011). Kısa versiyon örgütsel stres ölçeğinin türkçeye uyarlanması (Geçerlilik ve güvenirlik Çalışması). *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 13(1), 103-108.

Yıldız, N. Ç. ve Güneş, M. Ş. (2017). Örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeği üzerine etkisi: Eczane çalışanları üzerinde bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 45-66.

Yıldız, B. ve Yıldız, H. (2015). İş yaşamındaki sanal kaytarma davranışlarının hukuki yonden incelenmesi, *Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3).

Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2003). Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-20.

Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 31-58.

Yılmaz, F. G. K., Yılmaz, R., Öztürk, H. T., Sezer, B. ve Karademir, T. (2015). Cyberloafing as a barrier to the successful integration of information and communication technologies into teaching and learning environments. *Computers in Human Behavior*, 45, 290-298.

Yılmaz, O. ve Kayalar, M. Stresin performans üzerine etkisi 40ıncı piyade eğitim alay komutanlığı lider personeli üzerinde bir araştırma.(*Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.*).

Yıldırım, O., Tektüfekçi, F. ve Çukacı, Y. C. (2004). Modern toplum hastalığı: Stres ve muhasebe meslek elemanı üzerindeki etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2).

Yozgat, U., Yurtkoru, S. ve Bilginoğlu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 75, 518-524.

Yurtkorub, S. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 75, 518-524.

Zauwiyah, A. ve Hasmida, J. (2009). Employees' Attitudes towards cyberloafing in Malaysia, *International Business Information Management Association (IBIMA 12th)*, Kuala Lumpur, Malaysia, pp 409-418.

İnternet Kaynakları

SGK, İstatistik Yıllıkları,

http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari,

Erişim tarihi: 24 Temmuz 2021

Anadolu Ajansı, Finlandiya’da haftada 4 gün 6 saat çalışma önerisi,

<https://www.aa.com.tr/tr/dunya/finlandiyada-haftada-4-gun-6-saat-calisma-onerisi/1694161>, Erişim tarihi: 18 Kasım 2020.

CNNTÜRK, Finlandiya’da haftada 4 gün 6 saat çalışma önerisi,

<https://www.cnnturk.com/dunya/finlandiyada-haftada-4-gun-6-saat-calisma-onerisi> , Erişim tarihi: 18 Kasım 2020.

Haber, Microsoft Japonya’da çalışanlarını haftada 4 gün çalıştırıyor!,

<https://www.haber.com/microsoft-japonyada-calisanlarini-haftada-4-gun-calistiriyor-117128/>, Erişim tarihi: 18 Kasım 2020.

NTV, Rusya’da haftada 4 gün çalışma dönemi,

<https://www.ntv.com.tr/dunya/rusyada-haftada-4-gun-calisma-donemi,volzr4-eQEiC3Ve0ftpZ2A>, Erişim tarihi: 18 Kasım 2020.

TÜİK, Gişirimlerde bilişim teknolojileri kullanımı,

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Girisimlerde-Bilisim-Teknolojileri-Kullanim-Arastirmasi-2021-37435>, Erişim tarihi: 28 Şubat 2022.

TDK, Sessizlik kelimesinin anlamı, <http://www.sozluk.gov.tr>, Erişim tarihi: 4 Ağustos 2020.

Saalfeld, P. (2005). *Internet misuse costs businesses \$178 billion annually*. InfoWorld.

<https://www.infoworld.com/article/2671119/internet-misuse-costs-businesses--178-billionannually.html>, Erişim tarihi: 24 Mayıs 2020.

MYSAMMY (2013). Cyberloafing Infographic: Personal internet use at work infographic.

www.mysammy.com/cyberloafing-personal-Internet-use-at-work-infographic, Erişim tarihi: 20 Mayıs 2020.

EK-1: Anket Örneği

Değerli Gençlik ve Spor Bakanlığı'na mensup çalışma arkadaşlarım,

Bu ölçek, **Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik ve Sanal Kaytarma Üzerine Etkileri** adlı yüksek lisans tezi için hazırlanmış soruları içermektedir.

Araştırmanın başarılı olabilmesi için vereceğiniz cevapların içten ve güvenilir olması çok önem arz etmektedir. Cevaplarınız bilimsel amaçlar çerçevesinde, bilimsel yöntemlerle değerlendirilecektir. **Bu nedenle ölçeğe isminizi yazmanıza gerek yoktur.**

Destek ve katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Perihan KENDİROĞLU ÖZEN

Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

BİRİNCİ BOLÜM:

1. Cinsiyetiniz:

Bay () Bayan ()

2. Medeni durumunuz:

Evli () bekar ()

3. Yaşınız

25 yaş ve altı () 26-35 yaş () 36-45 yaş () 46-55 yaş () 55 yaş ve üzeri ()

4. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 15 ve üzeri ()

5. İdari bir göreviniz var mı?

Evet () Hayır ()

6. Eğitim durumunuz

Lise () Ön lisans () Lisans () Lisans üstü ()

Diğer ()

7. Aylık net geliriniz

2500-3500 () 3501-4500 () 4501-5500 () 5501-6500 () 6501 ve üzeri ()

8. Göreviniz

Yönetici/müdür () Uzman/ uzman yrd. () Memur () Gençlik lideri ()

Antrenör () Diğer hizmetler ()

İŞ STRESİ ÖLÇEĞİ Sayın katılımcı, Bu bölümde iş hayatının günlük rutininde karşılaşılacak ve iş görenler üzerinde stres yaratan bazı durumlar yer almaktadır. Lütfen kendinize en uygun olan şıklardan sadece bir tanesini işaretleyiniz.	Hemen Hemen Her Zaman	Sık Sık	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
Çok hızlı mı çalışmak zorundasın?					
Çok yoğun mu çalışmak zorundasın?					
Yaptığın iş çok fazla çaba gerektirir mi?					
Her şeyi yapmak için yeterli zamanın var mı?					
Yaptığın işte sık sık istemediğin taleplerle karşılaşılıyor musun?					
İşin yeni şeyler öğrenmene imkan sağlıyor mu?					
İşin üst düzeyde beceri ve uzmanlık istiyor mu?					
Yaptığın iş ilk olarak senin harekete geçmeni gerektiriyor mu?					
Tekrar tekrar aynı işleri yapmak durumunda kalıyor musun?					
İşinde nasıl çalışacağının kararını kendin verebiliyor musun?					
İşinde ne yapacağının kararını kendin verebiliyor musun?					
İş ortamım sakin ve hoştur.					
İş yerimde diğer çalışanlarla iyi geçinirim.					
İş arkadaşlarım beni destekler.					
Eğer kötü günümdeysen diğer çalışma arkadaşlarım beni anlar.					
Üstlerim ile iyi geçinirim.					
İş arkadaşlarımla çalışmaktan keyif alırım.					

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ Çalıştığınız kurumda aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olanı düşündüğünüz sadece bir seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	Biraz katılıyorum	katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Benimle ilgili olmadığını düşündüğümde değişim hakkında konuşmaya isteksizimdir					
Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için fikirlerimi ifade etmem.					
Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmem.					
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım.					
Kendimi korumak için, işle ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
Kendimi korumak amacıyla iyileştirmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için problemlere yönelik çözümler geliştirmekten sakınırım.					
İşletmeye veya iş arkadaşlarıma olan bağlarımdan dolayı, gizli kalması gereken bilgileri paylaşmam.					
İşletmenin veya iş arkadaşlarımanın yararı için, işletmenin özel bilgilerini kendime saklarım.					
İşletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
İşletmeye veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
İşletme veya iş arkadaşlarımla gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde korurum.					

SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ Çalıştığınız kurumda mesai saatleri içerisinde internet kullanımıyla ilgili aşağıdaki ifadelerden kendinize en uygun olan şıklardan sadece bir tanesini işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşle ilgili olmayan kişisel e-postalarımı kontrol ederim.					
İşle ilgili olmayan kişisel e-postalar gönderirim					
İnternette haber sitelerini ziyaret ederim					
Borsa ve yatırım ile ilişkili web sitelerini ziyaret ederim					
İnternette arkadaş bulma sitelerini ziyaret ederim					
Spor sitelerini ziyaret ederim					
İşimle ilgili olmayan e-postalar alırım					
Banka ve finans sitelerini ziyaret ederim					
Kişisel ihtiyaçlarım için online alışveriş yaparım					
Online açık arttırma sitelerini ziyaret ederim					
Anlık mesaj alır ve gönderirim					
Sohbet odalarına katılırım					
Haber veya bülten gruplarını ziyaret ederim					
Seyahat acentalarından ve otellerden online rezervasyon ve kayıt yaparım					
Sanal toplulukları ziyaret ederim					
Kişisel web sitelerini düzenlerim					
İnternette müzik indiririm					
İş arama ve istihdam ile ilgili siteleri ziyaret ederim					
Bahis sitelerini ziyaret ederim					
Blogları okurum					

ÖZ GEÇMİŞ

Adı-Soyadı: Perihan KENDİROĞLU ÖZEN

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- Gazi Üniversitesi, İİBF, Uluslararası İlişkiler Bölümü, 2011 Mezunu, Şeref Öğrencisi.
- Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı, Özel Öğrenci, 2013.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı, Antalya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, Manavgat Gençlik Merkezi, 2014'ten beri devam ediyor (Proje Kontrolörü, Bilişim Sorumlusu, Gençlik Lideri).

Yabancı Dil Bilgisi:

- Orta düzey (YÖKDİL: 67,50)

