

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMU VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜGE ÖRSCÜ

İSTANBUL – 2024

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ DOYUMU VE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜGE ÖRSCÜ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bülent DEMİR

İSTANBUL – 2024

KABUL VE ONAY

..... tarafından hazırlanan “.....” adlı tez çalışmasının savunma tarihitarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Anabilim Dalı Bilim Dalı Yüksek Lisans / Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. Bülent DEMİR

.....

Üye

Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN

.....

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Müge ÖRSCÜ

13.08.2024

ÖN SÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Bülent DEMİR bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen yakınlarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve aileme şükranlarımı sunarım.

Müge ÖRSCÜ

13.08.2024

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İŞ DOYUMU VE SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU ÖNEMİ	3
1.1. İş Doyumu.....	3
1.2. İş Doyumunun Önemi	7
1.2.1. İş Doyumu Kavramının Çalışan Açısından Önemi	8
1.2.2. İş Doyumu Kavramının Örgüt Açısından Önemi.....	9
1.3. İş Doyumu Boyutları	10
1.3.1. İçsel Doyum	10
1.3.2. Dışsal Doyum	10
1.4. İş Doyumu Kuramları	11
1.4.1. Kapsam Kuramları	11
1.4.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	12
1.4.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı	12
1.4.1.3. David C. McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı	13
1.4.1.4. Alderfer’in Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı	14
1.4.2. Süreç Kuramları.....	15
1.4.2.1. Adams’ın Eşitlik Kuramı	16
1.4.2.2. Vroom’un Beklenti Kuramı	16
1.4.2.3. Porter-Lawler Kuramı	17
1.4.2.4. Locke’nin Amaç Kuramı	17
1.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	18
1.5.1. Kişisel Faktörler	19
1.5.2. Örgütsel Faktörler.....	20
1.6. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları	21
1.6.1. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Açidan Sonuçları	22
1.6.2. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açidan Sonuçları	25
1.7. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu	27
BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	29
2.1. Yönetim Açısından Örgütsel Sessizliğin Önemi	31
2.2. Sessizlik Tercihinin Kültürel Temelleri	33
2.3. Sessizlik Türleri.....	35

2.3.1. Kabullenici Sessizlik	36
2.3.2. Koruyucu Sessizlik	36
2.3.3. Korumacı Sessizlik	37
2.8. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler	38
2.9. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	40
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN BULGULARI	43
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	43
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	43
3.3. Veri Toplama Aracı	44
3.4. Araştırmaya Ait Demografik Bulgular	44
3.5. Hipotez Testleri Bulguları	46
SONUÇ VE ÖNERİLER	56
KAYNAKÇA	57
ÖZGEÇMİŞ	64

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Sağlık Sektörü Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	44
Tablo 2: Sağlık Sektörü Çalışanlarının Görev Türlerine Göre Dağılımı.....	45
Tablo 3: Sağlık Sektörü Çalışanlarının Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı.....	45
Tablo 4: Cinsiyet-İş Doyumu Karşılaştırması.....	46
Tablo 5: Görev Türü-İş Doyumu Karşılaştırması.....	47
Tablo 6: Çalışma Şekli-İş Doyumu Karşılaştırması.....	48
Tablo 7: Varyansların Homojenlik Testi Bulguları.....	49
Tablo 8: Post-Hoc Analizi Bulguları.....	50
Tablo 9: Cinsiyet-Örgütsel Sessizlik Karşılaştırması.....	50
Tablo 10: Görev Türü-Örgütsel Sessizlik Karşılaştırması.....	51
Tablo 11: Çalışma Şekli-Örgütsel Sessizlik Karşılaştırması.....	52
Tablo 12: Varyansların Homojenlik Testi Bulguları.....	53
Tablo 13: Post-Hoc Analizi Bulguları.....	54
Tablo 14: Korelasyon Testi Bulguları.....	54

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Sağlık Sektörü Çalışanlarının İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlikleri
Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Araştırma

Müge ÖRSCÜ

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Anabilim Dalı / Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Bülent DEMİR

2024 – 74

Bu çalışma, İstanbul'daki çeşitli sağlık kurumlarında görev yapan sağlık sektörü çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma, sağlık çalışanlarının iş doyumu ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ve orta düzeyde bir ilişkiyi ortaya koymuştur ($r=0.280$, $p<0.001$). Bu bulgu, sağlık çalışanlarının iş tatmininin, örgütsel sessizlikle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Cinsiyet ve görev türü gibi demografik değişkenler açısından iş doyumu seviyelerinde belirgin bir farklılık gözlemlenmemiştir. Araştırma bulguları, sağlık kurumlarındaki yöneticiler ve politika yapıcılar için önemli geri bildirimler sunmakta, iş doyumunu artırmak ve örgütsel sessizliği azaltmak için stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Doyumu, Örgütsel Sessizlik, Sağlık Çalışanları, Örgütsel Davranış.

ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute
Examining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational
Silence of Health Sector Employees: A Research

Müge ÖRSCÜ

Master Thesis

Department of Health / Department of Health Management

Supervisor: Assoc. Dr. Bülent DEMİR

2024 – 74

This study examines the relationship between job satisfaction and organisational silence levels of health sector employees working in various health institutions in Istanbul. The study revealed a positive and moderate relationship between job satisfaction and organisational silence ($r=0.280$, $p<0.001$). This finding shows that job satisfaction of healthcare workers is closely related to organisational silence. No significant difference was observed in job satisfaction levels in terms of demographic variables such as gender and job type. The research findings provide important feedback for managers and policy makers in healthcare institutions and emphasise the need to develop strategies to increase job satisfaction and reduce organisational silence.

Keywords: Job Satisfaction, Organisational Silence, Healthcare Workers, Organisational Behaviour.

GİRİŞ

İş doyumu ve örgütsel sessizlik, örgütsel davranış literatüründe önemli yer tutan iki kavramdır. İş doyumu, çalışanların işlerine yönelik genel tatmin düzeylerini ifade ederken (Spector, 1997), örgütsel sessizlik, çalışanların iş yerindeki sorunları, endişeleri veya önerileri dile getirmekten kaçınma eğilimlerini ifade eder (Morrison ve Milliken, 2000). Sağlık sektöründe bu iki kavramın etkileşimi, çalışan memnuniyeti ve hizmet kalitesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

Daha önce yapılan çalışmalarda, iş doyumunun çeşitli faktörlerle ilişkili olduğu gösterilmiştir. Örneğin, Herzberg'in (1966) çift faktör teorisi, iş doyumunun hijyen ve motivasyon faktörleri tarafından belirlendiğini öne sürmektedir. Bu teoriye göre, hijyen faktörleri (örneğin, iş güvenliği, çalışma koşulları) eksik olduğunda iş doyumsuzluğu oluşurken, motivasyon faktörleri (örneğin, başarı, tanınma) iş doyumunu artırmaktadır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların korku, kaygı veya sonuçlarından çekinme gibi nedenlerle düşüncelerini ifade etmekten kaçındıkları bir durumdur (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizliğin olumsuz etkileri arasında düşük iş performansı, düşük inovasyon ve düşük çalışan memnuniyeti bulunmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005). Özellikle sağlık sektöründe, örgütsel sessizlik, hasta güvenliği ve hizmet kalitesi üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Edmondson, 2003).

Bu çalışmanın amacı, İstanbul'da çeşitli sağlık kurumlarında görev yapan sağlık sektörü çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma, sağlık çalışanlarının iş doyumu ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkileri ortaya koyarak, sağlık kurumlarındaki yöneticiler ve politika yapıcılar için önemli geri bildirimler sağlamayı hedeflemektedir.

Daha önce yapılan araştırmalar, sağlık çalışanlarının iş doyumu üzerinde etkili olan çeşitli faktörleri incelemiştir. Örneğin, Lu, While ve Barriball (2005), hemşirelerin iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerin çalışma koşulları, maaş ve iş yükü olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Demirtas ve Akdoğan (2015), etik liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini araştırmış ve etik liderliğin iş doyumunu artırırken, örgütsel sessizliği azalttığını bulmuştur.

Bu bağlamda, bu çalışma, iş doyumu ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin sağlık sektörü özelinde nasıl şekillendiğini anlamaya yönelik önemli bir katkı sağlayacaktır. Araştırmanın bulguları, sağlık sektöründe çalışan memnuniyetini artırmak ve örgütsel sessizliği azaltmak için stratejiler geliştirilmesine yönelik önemli ipuçları sunmaktadır.



BÖLÜM 1: İŞ DOYUMU VE SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA İŞ DOYUMU ÖNEMİ

1.1. İş Doyumu

İş tatmini, işi, çalışma ortamını ve çalışma ortamını gözden geçirerek belirlenen, kişinin zihinsel, fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının beklentileri doğrultusunda karşılanması olarak tanımlanmaktadır. Kişinin işine ve çalışma ortamına verdiği duygusal tepki olarak tanımlanmakla birlikte kişinin çalışma ortamında mutlu ve üretken olmasında da önemli bir faktör olduğu söylenmektedir (Avcı vd., 2022).

İş, bir örgüt ortamında belirli bir süre içerisinde ücret karşılığı mal ve hizmet üretme çabasıdır (Durkan imşek, 2013). Öte yandan memnuniyeti, çalışanların iş hayatları boyunca sevinç ve üzüntü yaşamaları, görmeleri, kaybetmeleri ve kazanmaları, çalışma ortamına ilişkin pek çok deneyim kazanmaları anlamına gelen bir tür duygusal tepkidir (Aşık, 2010). İş tatmini kavramı ilk olarak 1920'li yıllarda ortaya çıkmış ancak önemi 1944'lü yıllarda tam olarak anlaşılmıştır. İş hayatı ve insan sağlığının son yıllarda en üst seviyeye ulaştığı değerlendiriliyor.

İş tatmininin ne anlama geldiğine dair pek çok farklı tanım bulunmaktadır; İş tatmini tanımı, çalışanın kendisini ve işini değerlendirmesi ve yaptığı işten duyduğu tatmin ile elde ettiği olumlu duygu durumudur. Bir çalışanın iş doyumunu sağlayamaması, çalışanın sadece fiziksel ve zihinsel durumunu değil, aynı zamanda iş doyumunu ve kişisel, fizyolojik ve zihinsel durumunu da etkileyecektir (Birgili, Salı ve Özdemir, 2010). Çalışanların tam olarak motive ve çalışmaya hazır olmaması hem kendilerinin hem de çalışma arkadaşlarının motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. İş tatmini işyerinde özellikle 'etkili yönetim' açısından önemli bir konudur. İş tatmini, bireyin işine ilişkin değerlendirmesinin olumlu hissi veya memnuniyet verici sonucudur. İş tatmini genel olarak çalışanların işleriyle ilgili hissettikleri olarak tanımlanmaktadır. Bu duygular, bireylerin daha önceki iş deneyimlerine, beklentilerine ve yaptıkları seçimlere göre değişmektedir (Duygulu ve Korkmaz, 2008). Bir çalışanın önceki işiyle ilgili memnuniyetsizliği önyargıya yol açabilir ve yeni işyerindeki çevreyi ve çalışmayı olumsuz yönde etkileyebilir. İş beklentileri de memnuniyeti etkiler. Profiline uygun işler yapan insanlar daha memnun oluyor.

İş tatmini, çalışanın işine karşı duyduğu olumlu ve mutlu duyguların tümünü ifade etmektedir. Bir çalışan işini seviyorsa ve işi hakkında olumlu duygular besliyorsa iş tatmini yüksek olacaktır. Genel olarak işin, çalışma arkadaşlarının ve diğer çalışma koşullarının özellikleri ve ölçümleri iş tatminini oluşturur (Çakır, 2006). Başka bir deyişle iş tatmini tek başına ele alınmak yerine bir bütün olarak değerlendirilmelidir.

İş tatmini, çalışanın fizyolojik ve psikolojik refahının ve duygularının bir göstergesidir. Başka bir tanıma göre iş tatmini ‘‘çalışanların, işleri ve ihtiyaçları kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünde veya örtüşmesine izin verildiğinde hissettiği duygudur’’. İş tatmini, çalışanın işine karşı genel tutumu olarak tanımlanabilir. Genel olarak iş tatmini, çalışanın işinden duyduğu memnuniyet ve mutluluk düzeyini ifade eder (Aşık, 2010). Herkes tarafından kabul edilebilir olan iş tatminini net olarak tanımlamak mümkün değildir. Çünkü iş tatmini sadece kişinin sosyal hayatı, hedefleri, hedefleri ve beklentileri gibi beşerî faktörlerle değil aynı zamanda motivasyon, kişisel gelişim, kişilik, etrafındakilerle uyum gibi kişisel faktörlerle de ilgilidir.

İki açıdan inceledik: iç tatmin ve dış tatmin. Dış memnuniyet, ücret ve çalışma yoluyla elde edilen memnuniyet olarak ifade edilebilir. Örnek olarak; ekonomik ödüller dışsal tatmin olarak tanımlanabilir. Bunlar içsel tatmin, iş tatmini ve başarı duygusu gibi faktörlerdir. İş tatmini kişiden kişiye değişir ve dolayısıyla kişinin değerlerine ve bu değerlerin önemine bağlıdır. Örneğin, numaralı maaş bir kişinin birincil memnuniyetini temsil ederken terfi fırsatı başka bir kişinin birincil memnuniyetini temsil eder (Özaydın ve Özdemir, 2014). Bireyin işyerindeki sorumluluklarını bilmesi, yapması gereken işin tanımına aşina olması ve diğer çalışanla iyi ilişkiler kurması ‘‘bireyi çalışmaya motive eder’’ olumlu yönde etkiler. Bu başarısı, iş tatmininin en temel ölçülerinden biridir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi iş tatmininin etkilerini açıklamada çok faydalıdır (Yalım, 2005). Maslow'a göre insanlar ihtiyaçlarını karşılamak için belirli eylemlerde bulunurlar.

Maslow ihtiyaçları şu şekilde sınıflandırır:

- Nefes alma, yemek ve su gibi fizyolojik ihtiyaçlar
- İş, sağlık ve aile gibi güvenlik ihtiyaçları

- Ait olma ihtiyacı, sevgi: Arkadaşlık, evlilik vb.
- Minnettarlık ihtiyacı: Kendine saygı, özgüven, başkalarına saygı vb.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Erdem, yaratıcılık, problem çözme

Bu hiyerarşiye göre: Belirli bir kategorinin ihtiyaçları tam olarak karşılanmadan bir sonraki aşamaya geçemezsiniz. Satın alacak bir evi olmayan kişilerin tiyatroya gitmek gibi kültürel ihtiyaçları temsil eden faaliyetleri takip etmesi pek olası değildir.

Adams, "eşitlik teorisi"nde, insanların kendilerini aynı seviyede ve aynı koşullar altında çalışan insanlarla karşılaştırdıklarını, dolayısıyla iş tatmini veya tatminsizliğinin ücretler ve ücretler açısından eşitliğin olup olmamasına bağlı olduğunu savunuyor (Eğinli, 2009). Aynı işi yapan ancak diğerlerinden daha az ücret alan veya daha az fırsata sahip olan insanlar sürekli çevrelerindekiyle kıyaslanır, bu da onların üretkenliğini azaltır ve içsel tükenmeye yol açar.

Herzbeleg'in iki "çift faktör teorisinde" iş tatminini ve işe karşı olumlu tutumları destekleyen faktörler vardır. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme. İşe yönelik olumsuz tutumları destekleyen faktörler arasında iş politikaları ve yönetimi, teknik denetim, insan kaynakları, işçiler ve endüstri ilişkileri, denetim ve çalışma koşulları yer almaktadır (Piyal, Çelen ve Şahin, 2000). İşinin tanımını anlayan ve sorumluluk alan herkes işinde ilerleyecek ve başarılı olacaktır. Ancak tüm olumlu şartlarda dahi, şirket politikalarının doğru uygulanmaması gibi, çalışanların kendi kontrolleri dışındaki sebeplerden dolayı çalışanlar arasında olumsuz sonuçların görülmesi ihtimali bulunmaktadır.

Spector'a göre literatürde "çalışan memnuniyeti" olarak da bilinen iş tatmini, insanların çalıştıkları işler ve işlerinin çeşitli sonuçları hakkında ne hissettiklerini ifade ediyor. Ancak iş tatmini kişilerin işlerini sevip sevmediklerini gösteren bir kavramdır. Lundy'ye göre iş tatmini, çalışanların işlerini değerlendirmesinden ortaya çıkan bir durumdur. Dolayısıyla iş tatmini, işe olan tutku gibi kişisel faktörlere ve alınan kararlara destek gibi sosyal faktörlere bağlıdır (Yüksel ve Yüksel, 2014). Kişisel ve toplumsal faktörler herkes tarafından aynı şekilde algılanmamaktadır. İşine tutkuyla yaklaşan insanlar etrafındakiler tarafından takdir edilse de meslektaşları tarafından da yanlış anlaşılabilir. Diğer çalışanlar ise 'e karşı olumsuz bir tutum sergiliyor, onun olduğundan daha çok çalıştığını ve yapmaması gereken şeyleri

yaptığını düşünüyor. Yaptığınız işi yaparken kendinizi zorlamamak, şartlar ve etik kurallar çerçevesinde yapmak önemlidir.

Carroll ve Tosi'ye (1977) göre ``İş tatmini ile üretkenlik arasındaki ilişki' 'ye göre, yüksek iş tatmini bazı çalışanlarda iş için içsel motivasyon yaratarak yüksek verimliliğe yol açma ihtimali vardır. Başarının, kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşmış ve yüksek düzeyde etkin hale gelen çalışanları motive ettiğini belirtmektedir (Bayrakkök, 2006). Motivasyonun en önemli aracı başarıdır ve başarı hem bir amaç hem de bir motivasyon aracıdır. Sürekli çalışıp başarıya ulaşamayan insanlar giderek karamsarlığa kapılır ve verimlilikleri gün geçtikçe düşer.

Bir başka motivasyon teorisinde Wroom, ``beklenti teorisi''nde, kişinin alacağı ödüllere yönelik arzu derecesi ile belirli bir davranışın ödüllendirileceğine olan inancının çarpımının, kişinin kişiliğini, motivasyon düzeyini gösterdiğini belirtmektedir. Bu teoriyi konumuza uygularsak, çalışanlar iş tatmini sağlayan motive edici ödülleri istedikleri ölçüde iş tatmini de artacaktır (Yalım, 2005). Ödüller motivasyon ve başarı için çok önemli bir araçtır. Yaptığı işin karşılığında daha fazlasını alacağına inanan çalışanlar daha bağlı oluyor, dikkatleri ve motivasyonları ciddi oranda artıyor. Ödülü kazanacağından emin olmak ve alınan olumlu sonuçlar motivasyonunu daha da artırıyor.

Günümüzde iş tatmininin çeşitli tanımları bulunmaktadır. İş tatmini; psikolojik, fizyolojik, çevresel faktörler, kişisel istek ve beklentiler, bunlarla ilişkili diğer faktörler ve çalışanların çeşitli yönlerden etkilediği bir kavramdır. Bir kişinin iş tatmini düzeyi ve iş tercihi, iş tatmini ile performansı arasındaki anlamlı ilişki olarak tanımlanır. İş tatmininin tanımındaki bazı önemli noktalar şunlardır ve şu şekilde özetlenebilir:

İş tatmini her zaman kolay değildir.

- Başarı genelleştirilir, gözlemlenir ve ölçülür çünkü iş tatmini duygusal ve kişisel bir tepkidir.
- İş tatmini çalışandan çalışana değişiklik gösterir ve bu nedenle farklı çalışanlar için farklı önem ve önceliklere sahiptir.
- Çalışanların iş beklentileri farklı olduğundan çalışanların kişisel özellikleri de farklı olduğundan iş tatminini sağlayan iş faktörleri de farklıdır.

- İş tatmini bireysel bilişle ilişkilidir ve aynı zamanda fizyolojik, psikolojik ve biyolojik farklılıkları da etkiler (Aşık, 2010).

İş tatmini, insanların işleriyle ilgili hissettikleri memnuniyet ve tatmin duygusunu ifade etmektedir. İş tatmini, çalışanların işyeri koşullarından, işin kendisinden, çalışma ortamından ve iş ilişkilerinden ne ölçüde memnun olduklarını yansıtır. Yüksek iş tatmini çalışanların motivasyonunu artırır, iş performansını artırır ve genel yaşam kalitesini olumlu yönde etkiler. İş memnuniyetini artırmak için işveren ve çalışanların birlikte çalışması, iyi bir iletişim ortamı oluşturması ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermesi önemlidir. (Karakaş, 2024).

1.2. İş Doyumunun Önemi

İş tatmini, işin çeşitli yönlerine yönelik genel (genel) tutum ve elde edilen sonuçların beklentilere ne ölçüde karşılık geldiği ile ilgilidir. Yönetimin en önemli görevlerinden biri örgütte iş tatminini sağlamaktır. Çünkü memnuniyet, örgüte güven ve bağlılık yaratır. Aynı zamanda elde edilen sonuçların kalitesinde de fark yaratır.

Yüksek iş tatmini, iyi yönetilen bir organizasyonun göstergesidir ancak bunu başarmak her zaman kolay değildir. Temel olarak etkili davranış yönetiminin bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Yiğitalp Rençber, 2012). Yüksek iş tatmini, çalışanları mutlu, üretken, pratik ve yenilikçi kılar. Aynı zamanda çalışanların sunduğu hizmetlerin kalite düzeyinin arttırılması da önemlidir (Dinçler, 2022). Yönetici ve kuruluşların arzuladığı aşağıdaki sonuçlara yol açar: Daha yüksek iş tatmini, daha az değişkenlik, daha az gecikme ve devamsızlık ve daha iyi performans. Düşük iş tatmini iş tatminsizliğine neden olur.

Bu durum geç kalma ve devamsızlığın artmasına, performansın düşmesine, fiziksel ve ruhsal sağlığın bozulmasına, örgüte bağlılığın azalmasına ve iş akdinin feshine yol açmaktadır (Yiğitalp Rençber, 2012). Bu nedenle yönetici ve kuruluşların her zaman iş tatmini kavramını göz önünde bulundurması ve iş tatminini artırıcı stratejiler üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir.

1.2.1. İş Doyumu Kavramının Çalışan Açısından Önemi

İş doyumu kavramı çalışanlar için bedensel ve ruhsal olarak büyük önem arz etmektedir. Yüksek iş doyumunun bireyin mutluluğunu artırdığı, düşük iş doyumunun ise bireyin işine karşı ilgisini kaybetmesine, yaptığı işi yavaşlatmasına, emirlere karşı gelmesine, üretkenliğinin azalmasına, örgütün beklentilerini karşılayamamasına ve çalışan bireyler arasında gerginlik yaşanması gibi örgüt içerisinde uyumsuzluklara sebep olduğu gözlenmektedir (Korkmaz, 2022). Aynı zamanda bireylerin eğitim seviyeleri artıkça iş ve kariyer beklentilerinin arttığı ve bulunduğu örgüt bu beklentilere karşılık veremediği takdirde iş doyumsuzluğunun ortaya çıktığı gözlenmektedir (Yiğitalp Rençber, 2012). İş doyumsuzluğu sonucu bireylerde psikolojik bazı rahatsızlıklar gözlenebilmektedir. Bu duruma baş ağrısı, huzursuzluk, sindirim ve bağırsak sistemi problemleri gibi rahatsızlıklar örnek gösterilebilmektedir (Korkmaz, 2022).

İş doyumu, bir çalışanın işiyle ilgili olarak hissettiği memnuniyet, mutluluk ve tatmin duygusu olup çalışanlar için iş doyumu önemli çünkü iş doyumu kişisel refahlarını, motivasyonlarını ve genel iş performanslarını etkileyen birçok faktörle ilişkilidir. İş doyumu arttıkça, çalışanların motivasyonu ve işlerine olan bağlılıkları da artar ve işlerini daha etkili bir şekilde yaparlar ve daha yüksek performans sergilerler (Karakaş, 2024). İş doyumu, çalışanların psikolojik sağlığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. İş doyumu yüksek olan çalışanlar, stresi daha iyi yönetebilir, ruh hali daha istikrarlıdır ve işyerinde daha mutlu hissederler.

İş doyumu, iş-aile dengesini sağlamak açısından da önemlidir. İş doyumu yüksek olan çalışanlar, iş ve özel yaşam arasında daha iyi denge kurabilirler ve işleriyle ev yaşamları arasında daha uyumlu bir ilişki geliştirebilirler. İş doyumu, çalışanların kariyer gelişimi ve şirkete olan bağlılıkları üzerinde de etkili olur iş doyumu yüksek olan çalışanlar genellikle şirkette daha uzun süre kalır ve kariyerlerinde daha iyi ilerleme kaydederler (Karakaş, 2024). İş doyumu, işyeri ilişkilerini olumlu yönde etkiler ve iş doyumu yüksek olan çalışanlar iş arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurarlar, iş birliği yapmaya daha istekli olurlar ve takım çalışmalarında daha etkili olurlar. İş doyumu çalışanlar için önemlidir çünkü kişisel refahlarını, motivasyonlarını, psikolojik sağlıklarını ve kariyer gelişimlerini etkilemesi ve İş doyumu yüksek olan çalışanlar, genellikle daha mutlu, daha verimli ve daha başarılı olurlar.

1.2.2. İş Doyumu Kavramının Örgüt Açısından Önemi

İş doyumu yüksek çalışanlar daha mutlu, daha duyarlı, daha dikkatli, işe karşı daha olumlu bir tutuma sahip, kendilerine verilen görevleri daha hızlı ve daha motive bir şekilde tamamlıyor ve amaç ve hedeflere ulaşmak için organizasyonlarını daha fazla geliştirme, daha fazla tüketme olasılıkları var. Daha az organizasyonel kaynak ve diğer kaynakları kullanın.

Çalışanlarla daha etkin çalıştıkları ve örgütsel sorunların çözümüne daha fazla çaba harcadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle yöneticiler iş tatmini kavramına verimlilik ve etkinlik perspektifinden vurgu yapmaktadırlar (Korkmaz, 2022). İşlerinden yüksek düzeyde tatmin olan çalışanların aynı zamanda kuruma uygun çalışanlar olması da beklenmektedir. Çünkü bireysel ve grup performansının artması, iş tatmininin ve örgüte katkısının artması, iş gören devrinin ve işten ayrılma niyetinin azalması, çalışanlarla örgüt arasındaki güçlü uyumun bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Bu durum örgütlerin stratejik avantaj elde edebilmesi açısından önemlidir (Ulutaş, Kalkan ve Çetinkaya Bozkurt, 2015).

İş doyumu, bir çalışanın işiyle ilgili olarak hissettiği memnuniyet, mutluluk ve tatmin duygusunu oluşturur ve örgütler açısından iş doyumu oldukça önemlidir çünkü iş doyumu, birçok farklı faktörün etkileşimi sonucu oluşur ve bu faktörlerin çoğu da çalışma ortamı ve iş koşullarıyla ilgilidir. İş doyumu, şu şekillerde örgütler için önemli bir faktör olup İş doyumu arttıkça, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı da artırarak motive ve bağlı çalışanlar, daha yüksek performans sergilerler ve işlerini daha etkili bir şekilde yaparlar. İş doyumu düşük olan çalışanlar, işlerinden memnun olmadıkları için şirketten ayrılmaya daha eğilimli olup bu durum, işten ayrılma oranının artmasına ve şirket için maliyetli olan işten ayrılma sürecinin tekrarlanmasına neden olabilir.

İş doyumu yüksek olan çalışanlar genellikle şirkete daha bağlı ve şirkete olan bağlılık çalışanların uzun vadeli olarak şirkette kalma istekliliğini ve sadakatini artırır (Korkmaz, 2022). İş doyumu arttıkça, çalışanlar daha fazla özgüven kazanır ve fikirlerini özgürce paylaşma ve yeni çözümler bulma konusunda daha istekli olması da inovasyon ve yaratıcılığı teşvik eder.

İş doyumu yüksek olan bir şirket, mevcut çalışanlarını memnun etme konusunda başarılı olduğunu göstererek şirketin işveren markasını güçlendirir ve yeni yetenekleri çekme konusunda avantaj sağlar (Ulutaş, Kalkan ve Çetinkaya Bozkurt, 2015). İş doyumu örgütler için son derece önemlidir çünkü iş doyumu arttıkça çalışanların motivasyonu, performansı ve bağlılığı da artar. Bu da şirketin uzun vadeli başarısı için kritik bir faktördür.

1.3. İş Doyumu Boyutları

İş doyumu boyutları içsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.3.1. İçsel Doyum

İçsel tatmin, çalışanların işlerini yaparken elde ettikleri başarı ve hazzı, başarı ve hazzın çalışanlarda yarattığı tatmin duygusunu ifade etmektedir. Çalışanlar kendi başarılarını tanır, değer verir ve bundan memnuniyet duyarlar.

Bu tatmin duygusu için kişinin kendini mutlu hissetmesi ve mesleki açıdan gelişmesi şarttır. İçsel ödüller, çalışanların görevlerini tamamlamaları için teşvik edici bir faktör görevi görür (Kardaş, 2022). İçsel tatmin duygusu sayesinde çalışanlar, görevlerini tamamlama arzusuyla hareket ederler. Bu, çalışanın iş alanında tanınmasını, övgü ve takdirini, çalışanın elde ettiği başarıları, yaptığı işi, üstlendiği sorumlulukları, terfi ve değişiklikleri ve pozisyona ilişkin diğer içsel olasılıkları içerir. Çalışan motivasyonunu artıran iç faktörlerden kaynaklanan terfi yükümlülükleri ve buna bağlı memnuniyet faktörleri. Yöneticilerin karar verme yetenekleri ve astlarını nasıl yönettikleri, örgütsel politikalar, terfi fırsatları, çalışma koşulları ve bireylerin yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret, ikramiye gibi ekonomik ödüller dışsal iş tatmini ile ilgili önemli faktörlerdir (Cerev, 2018).

1.3.2. Dışsal Doyum

Dış tatmin, çalışma koşulları, yönetim, ücret, kariyer ve ilerleme fırsatları gibi değerlerden oluşur (Kardaş, 2022).

Yöneticilerin karar verme yeteneği ve astlarını yönlendirme tarzı, organizasyonel politikalar, terfi olanakları, çalışma koşulları ve bireylerin yaptıkları işin karşılığında aldıkları ücret, ikramiye gibi ekonomik ödüller dışsal iş tatmini ile ilgili önemli faktörlerdir (Saraçoğlu, 2021).

İçsel motivasyonun aksine, dışsal motivasyon cezaya, teşvike, takdire veya ödüle dayanır. Bireyler bir pozisyonu korumak, liyakat esasına göre yükselmek, kıdem terfisin kazanmak ya da azarlanmaktan kaçınmak gibi durumlara göre hareket ederler. Bireyleri motive eden içsel duygular değil, sonuçlardır. Teşvikler ve caydırıcılar var. İş doyumunu etkileyen iki tür dış faktör vardır. Birincisi sorumluluk ve güvenliği içerirken, ikincisi otorite, bilgi ve kuruluşun politika ve uygulamalarının tanınmasını içerir. Belirli bir başarı düzeyine ulaşan çalışanlar ödüllendirilir ve beklenen başarı düzeyine ulaşamayan çalışanlar ise cezalandırılır.

1.4. İş Doyumu Kuramları

İş tatmini gözle görülmeyen ve ölçülemeyen psikolojik bir durumdur. Ancak insan davranışları hakkındaki düşünceleri anlaşılabilir. Çalışanlar kendilerine verilen işten memnun olduklarında ve sorumluluklarını tatmin edici bir şekilde yerine getirebildiklerinde buna iş tatmini denir. İş tatmini teorileri motivasyon teorileriyle güçlü örtüşmelere sahiptir. İş tatmini teorisi, hangi iş faktörlerinin iş tatminini etkilediğini ve çalışanların iş tatminini arttırmak için neler yapılabileceğini belirlemek için kullanılabilir. İş memnuniyetine ilişkin teorik araştırmalar içerik teorisi ve süreç teorisi olarak kategorize edilir. Bağlamsal teori davranışı etkileyen değişkenlerin özelliklerini açıklar. Süreç teorileri ise alternatif davranış tarzları arasındaki kararlara yol açan süreçleri açıklamaktadır (Gönül ve Çalık, 2022).

1.4.1. Kapsam Kuramları

İçerik teorisi kişiden kaynaklanan iç süreçlere odaklanır. Bir kişinin davranış veya davranışının nasıl başladığı, kişiyi o davranış veya davranışa yönlendiren temel faktörlerin neler olduğu, o davranış veya davranışın nasıl devam ettiği veya bittiği gibi konuları inceler bu nedenle kapsam teorisine "içerik teorisi" de denir. İçerik teorisi dört başlığa ayrılır (Gülşen, 2021). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Hesburgh'un Çift Faktör Teorisi, David McClelland'ın Başarı İhtiyaçları Teorisi ve Alderfer'in ERG Teorisi (Gönül, 2021).

1.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

En geleneksel motivasyon teorisi olan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, tüm insanlarda ortaya çıkan ve aşağıdan yukarıya doğru aşamalar halinde gelişen beş hiyerarşik ihtiyaca dayanmaktadır (More ve Padmanabhan, 2017). Maslow insanların ihtiyaçlarını şu şekilde sınıflandırılmaktadır;

- Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların ihtiyaçlarını içerir.
- Güvenlik İhtiyaçları: Kişilerin fiziksel ve zihinsel güvenliğini kapsar.
- Sosyal İhtiyaçlar: İnsanların sevgi ve ait olma ihtiyaçlarını kapsar.
- Benlik Saygısı İhtiyaçları: insanların özgüven, başarı ve özerklik gibi ihtiyaçlarını kapsar.
- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: insanların yetenekleriyle ilgili olarak hedeflerini gerçekleştirme ve potansiyellerini gerçekleştirme yeteneğidir.

Bu ihtiyaçlar doğuştan gelen ve doğrudan insan davranışlarıdır. Bu ihtiyaçların en alt düzeyi karşılandıktan sonra ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru ilerler ve en düşük düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıktan sonra artık davranışı etkileyemez. Bu ihtiyaçların karşılanması kişiden kişiye değişir ve belli bir hiyerarşiye uyulmasını gerektirir. Bu anlamda yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmesi ve gerekiyorsa o yönde hareket etmesi, bireysel iş tatminini artırıcı özelliğe sahiptir.

Ayrıca alt düzey ihtiyaçlar karşılandıktan sonra üst düzey ihtiyaçlar karşılanmazsa çalışan motivasyonu düşebilir ve iş tatmini düşebilir. Gördüğümüz gibi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, çalışanların ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını belirlemek için bir motivasyon teorisi olarak kullanılıyor (Kaur, 2013). Çalışanın ihtiyaçları karşılandıktan sonra çalışan üzerindeki baskı azalır ancak zamanla çalışanın diğer ihtiyaçlarının karşılanması yönündeki talepleri artabilir ve iş tatmini algısını etkileyebilir.

1.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

İkili faktör teorisi, inşaat işçilerinin işlerinden memnun olmalarını sağlayan faktörlerin incelenmesinden doğmuştur. Herzberg, iş yerinde insanları mutlu eden şeyler ile kendilerini kötü hissettiren şeylerin farklı ve farklı yapılara sahip olduğuna dikkat çekiyor.

Herzberg'e göre başarı, tanınma, gelişme gibi faktörler iş tatminiyle ilgili içsel faktörlerken, yönetim politikaları, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları gibi faktörler ise iş tatminsizliğiyle ilişkilidir (Alshmemri, Shahwan-Akl ve Maude, 2017). Herzberg'in teorisi incelendiğinde bireysel ihtiyaçlar belirli bir sıraya göre sıralanmamaktadır. İnsanların hijyen ihtiyaçları karşılanmadığında iş tatminsizliği ortaya çıkar. Hijyen ihtiyaçları iki farklı bölümde incelenmektedir. Başka bir deyişle, ücretler, yönetim politikaları, çalışma koşulları ve bireysel işyeri ilişkileri gibi çalışanların ihtiyaçlarının iş tatminiyle hiçbir ilgisi yoktur.

Başarı ve tanınma duygusu, işin kendisi, kişisel gelişim gibi motive edici faktörlerin karşılanması durumunda iş tatmininin ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Motivasyon-hijyen teorisi olarak da bilinen bu teori, çalışanların iş tatmini ve tatminsizliğinin farklı faktörlere bağlı olduğu ikili faktör oluşumunun temelini oluşturmaktadır.

Teorik olarak karmaşık yaklaşım, motivasyon faktörleri karşılandığında iş tatmininin ortaya çıkabileceğini, ancak hijyenle ilgili ihtiyaçlar karşılanmadığında da iş tatminsizliğinin ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir. Bir bakıma iş tatmini ve tatminsizliğinin eş zamanlı yaşanması, her iki tutuma yol açan faktörlerin iki ana başlık altında toplanmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle hijyen ve motivasyon faktörlerinin birleşimi önemlidir. Hijyen faktörleri çalışanların iş tatminini azaltacak düzeye ulaştığında çalışanlar işlerinden memnun kalmamakta ve işyerinden ayrılma eğilimi göstermektedir. Ancak bu koşullar sağlandıktan sonra çalışanların iş tatmini artmaz, bu koşullar sağlandıktan sonra ise motive edici faktörlere bağlı olarak çalışanların iş tatmini artar veya azalır.

1.4.1.3. David C. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi, insan davranışını ve çevresel faktörleri, başarı, güç ve bağlanma gibi sosyal öğrenme yoluyla öğrenilen ihtiyaçlara bağlayan bir teoridir (Singh, 2020). Bu teoriye göre üç temel ihtiyaç vardır.

- **Başarı ihtiyacı:** Bireyin belirli bir konuda başarılı olma ihtiyacıdır. Cinsiyet belirleyin. İnsanların farklı performans ihtiyaçları vardır. Dolayısıyla başarı arzusu taşıyan kişinin, sorumluluk alan, hedeflerine ulaşmak için gerekli çaba ve enerjiyi ortaya koymak isteyen kişi olduğu ortaya çıkıyor.

- **Güç İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, başkaları üzerinde güç kazanma ve kontrol etme ihtiyacı duyan kişilerin karakteristik özelliğidir. Bu, bireyin yetkin, rekabetçi ve statü odaklı olduğunu göstermektedir.
- **Bağlanma İhtiyacı:** İnsanların diğer insanlarla ilişki kurma ve bağlantı kurma arzusu sosyal bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacı vurgulayan kişi duygusal ilişkiler kurabilir ve sosyal düzeyde sevmeye, değer vermeye ve kabul edilmeye çabalayabilir.

McClelland, Maslow'un hiyerarşik ihtiyaçlar teorisini, insanların ihtiyaçları ile iş tatmini arasındaki ilişkide, kendi ihtiyaçlar teorisi dahilinde organizasyonlardaki davranışların yönlendirildiği hedefleri inceleyerek basitleştirdi (Miner, 2005). Üç temel ihtiyacın birbiriyle etkileşim içinde olduğu ve bu üç farklı ihtiyacın farklı düzeylerde iş tatmini yarattığı ve bireyde iş tatmini sağladığı ortaya konmuştur. Örneğin lider olmak için başarı ve güç arzunuz var ve bu arzunuzu işyerinde tatmin etmek için çabalamalısınız. McClelland, kişinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin aynı zamanda kişinin yaşadığı çevreden kaynaklanan sosyal faktörler olduğunu, ırk, çevre, din, aile ve ebeveynlik tarzının da bireysel motivasyonu etkilediğini savunuyor.

McClelland'a göre başarı ihtiyaçları, kişinin başarısını kontrol etme, rekabet etme, zorlukların üstesinden gelme ve kişinin öz saygısını artırmak için yeteneklerini kullanma arzusunu içerir. Başarılı insanlar, sorunların çözümünde kişisel sorumluluk üstlendikleri durumları tercih ederler. Bu insanlar mütevazı performans hedefleri belirleme ve "hesaplanmış riskler" alma eğilimindedir. Başarılı insanlar ne kadar başarılı olduklarına dair spesifik geri bildirimler isterler (Pardee, 1990).

1.4.1.4. Alderfer'in Varoluş, İlgililik ve Büyüme Kuramı

Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine yaptığı katkı, insanların genellikle üç temel ihtiyacı olduğunu gösterdi. Bu ihtiyaçlar aşağıda sıralanmıştır (Alderfer, 1972):.

- **Varoluşsal ihtiyaçlar:** İnsanların fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanması ve iş karşılığında bunların karşılanması Alınan parasal tazminatın önemli bir kısmını tanımlar.

- **İlişki ihtiyacı:** insanların birbirleriyle olan iletişim ve sosyal ihtiyaçlarını anlatır. İş dünyasında, bir birey ile iş arkadaşları arasındaki etkileşimi ifade eder.
- **Büyüme İhtiyaçları:** Bireyin kendisi ve çevresi üzerindeki nüfuzunu artırma ve üretici güçlerini ifade etme arzularıdır.

İş hayatında başarılı olmak ve hedeflerinize ulaşmak için ihtiyaçlarınızı karşılayın. Bu teori, üst düzeydeki ihtiyaçların karşılanmaması durumunda çalışanların alt düzeydeki ihtiyaçlara yöneleceğini, memnuniyetsizlikle karşılaşan çalışanların hedeflerini değiştirip farklı bir hedefe doğru ilerleyebileceğini belirtmektedir.

Alderfer'in bu ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirmesinin temel nedeni, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin gerçek hayata uygun olmadığı sonucuna varmasıydı. ERG teorisine göre ihtiyaçlar üç temel kategoriye ayrılmaktadır. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine katkısını hiyerarşik zincirlerin oluştuğunu göstermek için kullandı, ancak bireysel ihtiyaçların karşılanması sürecinde sürekli gelişme olmazsa hiyerarşik zincirler Zincir her zaman yukarı doğru hareket etmez. Bireyin mesleki yaşamında sürekli gelişimi engellendiğinde üç ihtiyaç aynı anda güdülenebilmektedir. Maslow gibi Alderfer'in de hiyerarşik bir zinciri var (Yalçın ve Çalışır, 2021).

Bu teoriye göre alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmazsa üst düzeydeki ihtiyaçlar da karşılanamayacaktır. Ancak Alderfer, geri çekilme sonrasında, özellikle üst düzey ihtiyaçların karşılanmasında bir başarısızlık veya hayal kırıklığı yaşanırsa, alt düzey ihtiyaçların yeniden ortaya çıkabileceğini ve bunun da alt düzey ihtiyaçların karşılanmamasına yol açabileceğini belirtiyor. Alderfer, bireylerin ihtiyaçlarının ne kadar iyi karşılandığına bağlı olarak alt veya üst düzeydeki ihtiyaçları karşılamak için yukarı veya aşağı hareket edebileceklerini öne sürmektedir.

1.4.2. Süreç Kuramları

Kapsam teorisinin aksine süreç teorisi dışa dönük bir teoridir. Bu teoriler çalışan davranışlarının nasıl başladığına odaklanmaktadır. Süreç teorileri arasında Vroom'un beklenti teorisi, Porter ve Lawryer'ın gelişmiş beklenti teorisi, Adams'ın adalet teorisi ve Locke'un hedef teorisi yer alır.

1.4.2.1. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams'ın eşitlik teorisine göre çalışanların iş tatmini, çalışanların işlerine harcadıkları çaba, enerji ve fedakârlık (girdiler olarak tanımlanır) ile aldıkları değer (çıktılar olarak tanımlanır) arasındaki dengedir. Bu dengede eşitlik olduğunda iş tatmini, ikisi arasında dengesizlik olduğunda ise iş tatminsizliği ortaya çıkar. Adams Eşitlik Teorisi, John Stacy Adams tarafından geliştirilen bir motivasyon teorisidir. Bu teori çalışanların motivasyonunu etkileyen adalet algılarına odaklanmaktadır. Adams Eşitlik Teorisi, tüm çalışanlara eşit davranılması gerektiğini ileri sürer. Bu adalet ilkelerine dayanarak çalışanlar işyeri adaletine ilişkin algılarını değerlendirmekte ve bu algılar onların motivasyonunu etkilemektedir. Adalet algısı düşük olanlar motivasyon eksikliği yaşayabilirken, adalet algısı yüksek olanlar yüksek motivasyon ve performans sergileme eğilimindedir. Başka bir deyişle Adams Eşitlik Teorisi, çalışanların özellikle çabalarının ve katkılarının nasıl değerlendirildiği açısından adalet algılarına odaklanmaktadır (Yalçın ve Çalışır, 2021).

1.4.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bir süreç teorisi olarak Vroom'un beklenti veya umut teorisi, çalışanların iş başarıları ve iş tatmini davranışları karşılığında ödül almaları durumunda ortaya çıkar. Vroom, işyerindeki çalışan davranışlarını üç ana varsayıma dayanarak sınıflandırmıştır (Elçioğlu,2021). Çalışan davranışını yönlendiren faktörler, çalışanların istek ve beklentileriyle ilgilidir ve çevresel koşullarla etkileşimden kaynaklanmaktadır. Farklı insanların farklı ihtiyaçları ve beklentileri vardır.

Bu nedenle çalışanların çabalarını ve çabaya yönelik beklentilerini yansıtan ödüller farklılık gösterebilmektedir. Çalışan, kendileri için önemli olan ödülleri elde etmek amacıyla algılarına göre alternatif davranışlar seçiyor. Beklenti teorisi, çalışanların rasyonel ve rasyonel davranışlara güvendiğini belirtir. İnsanlar, erişebildikleri ödüllerin kendileri için değerli olmadığına göre sunulan seçeneklerden hangisini seçeceklerine karar verirler (Onur Cansız, 2019). Bireysel farklılıklardan kaynaklanan ve bireysel tercihleri etkileyen faktörlerin iş tatminini etkilemesi için sunulan ödüllerin birey için anlamlı ve değerli olması gerekmektedir. Çalışan beklentileri, bu motivasyonel iş tatmini teorisinde önemli bir yer tutar. Bu teoriye göre çalışanların enerjilerini belirli bir göreve adayıp ayıramayacaklarını

iki ana faktör belirler. Bu faktörlerden ilki “değerlik” olarak tanımlanan beklentidir. Bu, bireyin ödül alma isteği düzeyini ve ödülü alma olasılığını gösterir.

Dolayısıyla bireysel iş tatmini, değerler ve beklentilerin etkileşiminden ortaya çıkmakta ve çalışanların beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını, başka bir ifadeyle çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik ödüllerin değerini temsil etmektedir. Bloom teorisinde çaba ile performans arasındaki ilişkiyi, performans ile ödül arasındaki ilişkiyi, ödül ile kişisel hedefler arasındaki ilişkiyi formüle etmiş ve beklenti teorisini oluşturmuştur. Bu nedenle iş doyumuna ulaşmak için çaba, performans ve ödüllerin çalışanların kişisel hedefleriyle uyumlu olması gerektiği savunulmaktadır.

1.4.2.3. Porter-Lawler Kuramı

Porter-Lawler teorisi iş performansını ve motivasyonunu açıklayan bir teoridir. Bu teori, Robert Porter ve Edward Lawler tarafından Victor Bloom'un motivasyon teorisine dayanarak geliştirildi. Porter ve Lawler, bireyin performansını belirleyen faktörlerin motivasyon ve beklentilere dayandığını savundu. Porter ve Lawler'a göre bireyin motivasyonu, yaptığı işin sonucunda aldığı ödüllerin değerinden ve beklentisinden etkilenmektedir. Bu teoriye göre bireyin motivasyon düzeyi çaba, performans ve ödül arasındaki ilişkiden kaynaklanmaktadır (Çetin, Arslan ve Büyükyılmaz, 2021).

1.4.2.4. Locke'nin Amaç Kuramı

1990 yılında, hedef belirleme teorisi ve araştırmasında lider olan Edwin Locke ve Gary Latham, yaklaşık 400 hedef çalışmasını görev performansı ve hedef belirleme teorisine entegre etti. Bu teoriye göre davranışın iki bilişsel belirleyicisi var gibi görünmektedir. Hedef, bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı bir şey olarak tanımlanır. Locke ve Latham, insanların değer yargılarını deneyimleme biçiminin duygusal olduğunu öne sürüyor. Başka bir deyişle bireyin değerleri, onu kendileriyle tutarlı davranmaya motive eder. Hedefler ayrıca diğer mekanizmalar aracılığıyla davranışı da etkiler. Dolayısıyla Locke ve Latham'a göre hedefler dikkati ve eylemi yönlendirir. Ayrıca zorlayıcı hedefler bireysel motivasyonu artırır, daha fazla çabayı teşvik eder ve sürekli çabayı artırır. Hedefler, bireyleri istenilen hedefe ulaşmak için stratejiler geliştirmeye motive eder. Yani kişi bir hedefe ulaştığında

motivasyonu artar, amacına ulaşamadığında ise hayal kırıklığına uğrar ve motivasyonu düşer (Lunenburg, 2011).

1.5. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Çalışanların işleriyle ilgili memnuniyetini veya memnuniyetsizliğini ifade eden iş tatmini kavramı, işle ilgili koşullara karşı geliştirilen olumlu tutumları açıklamada bir miktar yol kat etmektedir. Bu noktada yüksek iş tatmini, kişinin işini, çalışma arkadaşlarını ve çalışma ortamını sevmesi, yani işe karşı olumlu bir tutum geliştirmesi ile ilişkilidir. Öte yandan işle ilgili durum ve koşullara yönelik olumsuz tutumlar iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Çalışanlar bir işe girdiklerinde işyerinin sunduğu koşullarla ilgili bir takım konularda sözlü ve yazılı olarak anlaşılır ve buna göre iş sözleşmesi yaparlar. Ancak bu sözleşmelerin yanı sıra, belirtilmese de çalışanların işyerinden beklentilerini ve çalışanın işyerinden beklentilerini anlatan psikolojik sözleşmeler de bulunmaktadır.

Psikolojik görüş birliğine göre, arzu ve beklentilerinin karşılanmadığını hisseden kişilerin işlerine ve işyerine karşı olumsuz tutum geliştirmeleri muhtemeldir. Günümüzde çalışan performansı ile beklentiler arasındaki örtüşmenin iş tatmininin artmasına etki ettiği söylenebilir. İşyerinin çalışanlara sağladığı organizasyonel fırsatlar, bazı açılardan iş memnuniyetinin artırılması açısından kritik öneme sahiptir (Küçükkendirci vd., 2017). Bu organizasyonel fırsatlar öncelikle iş gereklilikleri ve çalışma ortamı ile ilgilidir. Ancak çalışanlara ihtiyaç duydukları organizasyonel seçeneklerin sağlanması iş tatminini mutlaka artırmaz. Çünkü her çalışanın farklı bir kişiliği vardır. Dolayısıyla örgütsel durumun çalışanları nasıl etkileyeceği ve çalışanların onlara nasıl davranacağı öncelikle kişisel faktörlere bağlıdır. Bireyin eğitimi, iş tecrübesi, sosyal çevresi gibi faktör, onun işyerine ve çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmesini şekillendirmekte ve tutumunun oluşmasını etkilemektedir. Bu nedenle iş tatmini ya da tatminsizliğine yol açan faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir.

1.5.1. Kişisel Faktörler

İş doyumunun ortaya çıkmasında oldukça önemli etkiye sahip olan kişisel faktör, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ve yaşamı boyunca biriktirdiği deneyimler temel alınarak belirlenmektedir. Bu bağlamda bireyin yaşı, cinsiyeti, eğitimi vb. dikkate alınır.

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar negatif bir ilişki bulmuştur. Kişinin eğitim düzeyi işin gerektirdiği düzeyden yüksekse bu durum iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bir kişinin eğitim düzeyi işin gerektirdiği düzeyden biraz yüksekse eğitim düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisinin azaldığı gözlemlenebilir (Karakaş, 2024). Yine eğitim seviyesi daha düşük olanlarla aynı maaşı almak iş tatminsizliğine yol açmaktadır.

Faktörler aynı zamanda bireyin mevcut duruma ilişkin değerlendirmesini de doğrudan etkilemektedir. Bir kişinin yaşı ve yaşam süresi, kişinin tutum, davranış ve kararlarında önemli rol oynar. Kişinin yaşlarına göre işe karşı farklı düşünce ve tutumları var olup yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki kişinin ihtiyaçlarına ve bilişsel düzeyine bağlıdır. Çalışanın yaşı arttıkça deneyimi artıyor ve buna bağlı olarak memnuniyetleri de artıyor ve yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmekte bunun nedeni genç çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça iş beklentilerinin artması ve dolayısıyla iş tatminlerinin azalmasıdır (Karakaş, 2024).

Kadın ve erkeğin toplumda farklı statü ve rolleri vardır. Örneğin kadınların annelik, çocuk bakımı gibi sorumlulukları üstlendiği görülürken, erkeklerin de maddi sorumluluklar üstlendiği görülüyor. Bu rol farklılıkları iş beklentilerinde farklılıklara ve dolayısıyla iş tatmininde farklılıklara yol açmaktadır. Bu nedenle cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ilişkin veriler farklıdır (Şeker Tarhan, 2022).

Kişinin işteki pozisyonu ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde kişinin işte üstlendiği rol/sorumluluk ve işyerindeki iletişim biçiminin iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda kişinin işyerinde geçirdiği zamanın iş doyumunu üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. İşyerinde geçirilen sürenin karşılığı

olarak ödüllendirilen çalışanların iş doyumu hissettikleri, bununla birlikte işyerinde gönüllü olarak uzun süre çalışmaya istekli çalışanların iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir

Bazı araştırmalarda ataerkil gelenekler nedeniyle erkeklerin iş doyumunun kadınlara göre daha yüksek olduğu, erkeklerin iş hayatına daha fazla önem verdiği, kadınların özel yaşam ile iş dengesini kuramadıkları ve iş dünyasında engellerle karşılaşılabilceği öne sürülmektedir. Bazı araştırmalar kadınların maddi ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olmadıkları ve yaptıkları işin farklı olması nedeniyle erkeklere göre iş doyumlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Ulaş, 2022). Yapılan araştırmalar evli çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğunu göstererek evli kişilerin işlerine bekar kişilere göre daha fazla değer verdikleri ve işlerini bırakmayı düşünme olasılıklarının daha düşük olduğu bulunmuştur (Kılıçer, 2021).

1.5.2. Örgütsel Faktörler

İş, belirli bir örgütsel ortamda, belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen bir görev olarak algılsa da bir çalışanın işyerinde sağladığı katkı veya değer olarak da tanımlanabilir. Çalışanların iş tatmininin ifade edildiği bu noktada işyerine ve çalışma ortamına yönelik tutumlar birçok değişkenin etkisi altında gelişmektedir. Bu değişkenler, bir işin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyesinden, işin çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik faydalara kadar uzanan uzun bir listede değerlendirilebilir. İş doyumunun en önemli ve temel faktörlerinden biri maaştır. Ücret, çalışanlar için sadece ekonomik bir fayda olarak değil, aynı zamanda işyerine yaptıkları katkıların ve emeğinin değerinin karşılığı olarak da görülüyor (Özpehlivan ve Acar, 2015). Dolayısıyla ücretler çalışanların iş tatmini ile yakından ilişkili bir değişkendir.

Ayrıca, çalışanların ücret beklentileri tam olarak karşılanmadığında, benzer pozisyondaki kişilerle karşılaştırıldığında daha düşük ücret almanın iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu da gösterilmiştir. Öte yandan ücretlerin düşük ya da yüksek olduğunun değerlendirilmesi çalışanın algısı, yani yaptığı işe göre ücret alıp almadığı ile doğru orantılıdır. İşyerinde insanlar yaptıkları işin karşılığında ödüllendirildiklerinde ve ödül sistemi adil işlediğinde iş tatmini artar. Bir işyerinde adil bir ücretlendirme sistemi olduğunda, çalışanlar başarılarının ödüllendirileceğine ve yaptıkları işin sonucunu göreceklarına inanırlar (Şeker Tarhan, 2022).

İşyerinde devir hızının yüksek olduğu durumlarda genellikle çalışanların işlerinden memnun olmadıkları gözlenir (Poon,2004). Bunun nedeni, mevcut işinin beklentilerinin karşılanmaması durumunda çalışanın başka bir iş araması, kendini işyerinde yabancı hissetmesi ve mevcut işinden tatminsiz hale gelmesidir. İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi incelediğimizde, iş tatmini yüksek olan çalışanların işten ayrılma oranının düşük olduğunu, devamsızlık oranı ve işten ayrılma oranı yüksek olan çalışanların ise iş tatmininin düşük olduğunu görüyoruz (Qasim, Cheema ve Syed, 2012).

Çalışma ortamı çalışanların iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Verimlilik ve performanstaki olumlu sonuçlar, çalışanın iş memnuniyetini artırmaya yardımcı olabilir, ancak çalışanın memnuniyeti, çalışma ortamının özelliğine (aşırı soğuk veya sıcak, tehlikeli, aşırı dikkat gerektirir) bağlıdır. İşletmede çalışanlar arasındaki üst ve ast ilişkisinde, üstlerin astlarına karşı tutumu, çalışanların iş tatmininin önemli bir belirleyicisidir. Üstlere eşit ve adil davranılması, anlayışlı ve açık iletişim tarzı çalışanların iş memnuniyetinin artırılması için şarttır. İşyerinde çalışma süresi de iş deneyiminin bir göstergesi olarak kullanılabilir. Özellikle aynı işte uzun süre kalan kişiler işlerinden daha memnundur.

Bu durum genel olarak çalışanların işyerini tanımları, işyerine bağlılıkları ve işyeri deneyimleri ile beklentileri arasındaki uyumun ortaya çıkmasıyla açıklanabilir. Çalışanın iş tatmini, uzun yıllardır şirkette çalışan çalışanlara göre daha düşük olup genç profesyonelin işlerine ve işyerlerine ilişkin daha yüksek ve belki de gerçekçi olmayan beklentileri olmasıdır. Öte yandan, çalışan uzun süre aynı işte kalsa bile terfi imkânı yoktur ve çalışan işinden memnun olmasa bile iş tatmin düzeyi değişmeyecektir.

1.6. İş Doyumsuzluğunun Sonuçları

İş doyumsuzluğu kavramı, çalışanın işinden duyduğu tatmin düzeyini ifade eden iş doymu kavramının zıt anlamını temsil etmektedir. Bu anlamda memnun olmayıp çalışanın işinden memnun olmadığını, ise iş yerinde huzursuzluk ve memnuniyetsizliği gösterir (Abbasoğlu, 2022).

Çalışanların beklenti ve talepleri fiili performanstan daha yüksektir, dolayısıyla işte önemli olan iş tatmini değil, iş tatminsizliğidir. Aslında iş tatmini araştırmalarının çoğu, iş tatminsizliğini ortaya çıkarmayı ve onu hafifletmeye yönelik adımları atmayı amaçlamaktadır (Akça ve Karagüzel, 2023). Her ne kadar çalışanların iş tatmini kişilerarası olumlu ilişkilere ve dolayısıyla örgütsel etkinliğe yol açsa da iş tatminsizliğinin olumsuz sonuçları da vardır.

Mesleki yaşam üzerindeki bu olumsuz etkiler çalışan, organizasyonel ve toplumsal perspektiflerden ele alınabilir. Şikayetler sonucunda çalışanlar devamsızlık, geç kalma, işi bırakma, disiplin kurallarına uymama, itaatsizlik, yasa dışı grev veya sabotaja başvurma gibi olumsuz davranışlar sergileyebilir ve kurum ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi zedeleyebilir. Çalışanlar yaptıkları işten gurur duymazlarsa, görevlerini yerine getiremezlerse ya da bekledikleri çalışma ortamını bulamazlarsa hedeflerini daraltabilirler, gerçekleri çarpıtabilirler ya da agresif ya da pasif davranabilirler. Bu tepkiler aynı zamanda bazı psikosomatik rahatsızlıklara da yol açabilmektedir. Ayrıca memnuniyetsizlik çalışanların ruh sağlığını etkiler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini bozar ve kaygıya neden olur ve bu nedenle memnuniyetsizlik, olumsuz duygu ve davranışlara yol açabilir ve bu da sağlığın bozulmasına neden olabilir (Yazıcıoğlu, 2010).

1.6.1. İş Doyumsuzluğunun Bireysel Açıdan Sonuçları

İş tatminsizliğinin bireysel sonuçları; psikolojik tatminsizlik, psikosomatik bozukluklar, hayal kırıklığı, kişilik bozuklukları, nevroz ve psikozlar, gerginlik ve gerilim reaksiyonları başlıkları altında özetlenebilir.

Gerçekleşmemiş hedef ve özlemlerden kaynaklanan psikolojik durum, insanlar arasında anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda iş düzenini bozan çatışmalara neden olur. Sebebi ne olursa olsun, psikolojik olarak tatmin olmayan bir kişide bazı davranış bozuklukları gelişecek ve bu davranış herkese sergileyecektir. Ulaşmak istediğimiz hedeflere ulaşmamızı engelleyen engeller ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin ve anormal davranışların nedenidir.

Psikolojik tatminsizlikten kaynaklanan ciddi davranış bozukluğu ve saldırgan davranış, geri çekilme veya geri dönme davranışı, kararlı bir şekilde tekrar deneme davranışı

ve vazgeçme davranışı (Turunç, 2009). Saldırgan davranış: Bu durumda kişi önündeki engelleri normal yollarla çözülmesi gereken sorunlar olarak değil, güç kullanılarak ortadan kaldırılması gereken engeller olarak görür. Karşılaşılan sorunun çözümüne uygun olmayan bazı davranış veya davranışlar, davranışın tekrarlanmayacağını çok iyi bilerek, her zaman tekrarlanma eğilimindedir. Bu tür aksiyonlar almak yerine gelişigüzel sorunları çözecek aksiyonlar almak son derece zordur. Böyle bir olay, kapana kısılmış bir farenin, tuzağın etrafında dönerek dışarı çıkmasına çok benzer ve genellikle panik sonucu meydana gelir.

Adanmışlık şunu ifade eder psikolojik tatminsizlik ya da “güven” sorunu yaşayan kişilerde ortaya çıkan belirtilerden biri de her şeyi kendi haline bırakma ya da “teslim olma” durumudur. Bu durumda bireyler yaşadıkları çevreyle bağlarını kopararak duygusal izlenimlerden ve kişisel katılımdan vazgeçerler. Bu durumun bir örneği, bir çalışanın işyerindeki dikkatsiz davranışlarıdır. Psikolojik açıdan stresli bir durumun bireyin bedeninde sakatlığa yol açmasına psikosomatik bozukluk denir (Yazıcıoğlu, 2010) En sık görülen psikosomatik hastalıklar arasında karın ağrısı, kalp hastalıkları yüksek tansiyon, düşük tansiyon, migren gibi organik veya biyolojik nedeni olmayan hastalıklar yer almaktadır. İş tatmini ile iş stresi arasında negatif bir ilişki olduğu, iş stresi arttıkça iş tatmininin azaldığı varsayılmaktadır (Cüceloğlu, 2002).

Pek çok psikosomatik hastalığın iş stresi ve sonuçta iş tatminsizliği sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir (Tütüncü,2000). Sonuç olarak iş tatminsizliği kişinin zihinsel ve fiziksel sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir, birçok hastalığa neden olabilir ve yaşam beklentisini etkileyebilir. İş tatminsizliği nedeniyle kendini zayıf ve yetersiz hisseden kişi, normal savunma mekanizmaları yardımıyla bu durumdan kurtulamazsa nevroz yaşar ve daha ileri aşamalarda psikoz yaşar. Bu savunma mekanizmaları aslında bir takım kişilik bozukluklarıdır.

Nevrotik insanlar davranışlarının mantıksız olduğunu bilirler ancak psikotik insanlar kendilerinde kusurlu bir durumun olduğunu farkında değildir evet. Nevrotik bir kişi çevresiyle ilgilenir, ancak bazı durumlarda davranışları katı, uygunsuz veya takıntılıdır. Heyecan, kaygı, sürekli korku ve depresyon, nevrotik kişilerde yaygın olarak ortaya çıkan duygulardır. Ortalama bir insan bu evrensel duyguları egzersiz yaparak ve eğlenerek hafifletebilir.

Yükseklikten, farelerden, yılanlardan, penceresiz binalardan, karanlıktan pek çok şeyden sebepsiz yere korkuyorlar. Mide rahatsızlığı, çarpıntı, nefes darlığı gibi fizyolojik rahatsızlıklara neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Anksiyete, hipokondri sinir yorgunluğu gibi mekanizmaların ortaya çıkmasına neden olur. Nevrotik bir kişide kaygı, kişinin performansını etkileyebilir ancak kişi gerçeklikle bağını kaybetmez. Gerçeklikten uzaklaşma daha ileri bir aşamada, ruhsal bir hastalık olan psikoz durumuyla kendini gösterir. Akıl hastası bir kişi, hayal gören ve hayal gören bir kişidir. Davranışınız tamamen uygunsuz. Kendiniz veya başkaları için tehlike oluşturabilirsiniz ve numaralı telefona başvurmalısınız. Psikozlar organik ve fonksiyonel olmak üzere iki gruba ayrılır. Organik psikozda yabancı maddelerin organizmaya girmesi veya hastalık neden olur. Bunların çoğu yaşlı insanlarda ortaya çıktığı için hastalık uzun sürmez. İnsan davranış bozukluklarının yapısal nedenleri vardır. Ancak sebebin belirlenmesi için tıbbi ve laboratuvar testlerine ihtiyaç vardır. Fonksiyonel psikozda davranış bozukluklarının nedeni bilinmemektedir. Her yaşta ortaya çıkabilmesine rağmen daha uzun sürmesi nedeniyle gençlerde daha sık görülür. Bu hastalığın önemli bir özelliği, bu psikozun organik bir nedeni olmaması ve dolayısıyla kökeninin bilinmemesidir. Hastalığın sıklığı ve şiddeti nedeniyle örgüt içerisinde uygun kararların alınması ve sorunun çözümü için çaba gösterilmesi gerekmektedir.

Kişilik bozukluklarını yalnızca iş tatminsizliğinin ve diğer içsel faktörlerin etkilediğini iddia etmek yanlış olur; bu nedenle dış faktörler, kişisel çevre ve olumsuz aile etkilerinin de dikkate alınması gerekir (Sabuncuoğlu, 2009). Stres, vücudun çeşitli iç ve dış uyaranlara verdiği otomatik tepkidir. Dış uyaran örneğin; Okul değiştirmek, yeni bir şehre taşınmak ya da sevilen birini kaybetmek gibi şeyler. İç uyaranlar örneğin; Fiziksel ve zihinsel huzursuzluk. Bu uyaranlar tehdit oluşturduğunda vücut kendini korumak için savunma pozisyonuna geçer. Stres, organizmanın psikolojik veya fizyolojik işleyişini bozan her türlü etki olarak da tanımlanmaktadır. Saldırganlığın ifade edilememesi, içselleştirilmesi ve karşılanmayan ihtiyaçlar bireyde çatışma ve gerilim yaratır. Bireylerin strese karşı fiziksel tepkileri büyük farklılıklar gösterse de fiziksel etkileri de gerçektir. Stres, bireyin çevresel uyaranlara uygun veya amaçlı olarak tepki vermesini engelleyen veya aşırı yıpranma veya organizma üzerinde olumsuz etkiler yaratan koşullar bütünü kronik yorgunluk, gerginlik, üzüntü, fiziksel hasar olarak tanımlanır (Budak ve Budak, 2004).

Bir kişinin tepki verdiği durumun, 'ü nörolojik bozukluk, ya da özgüven kaybıdır. Stres, kişinin yaşadığı çevredeki değişikliklerle veya çevredeki değişikliklerin kişi üzerindeki etkileriyle ilişkilidir. Etkilenen kişinin kişilik özellikleri, bu etkilerden ne ölçüde etkileneceğini etkilemektedir. Ayrıca stresin oluşabilmesi için, çevrenin etkisiyle bireyin vücudunda spesifik biyokimyasal değişikliklerin meydana gelmesiyle bireyin vücut sistemlerinin harekete geçmesi gerekmektedir. Bireyin belirli bir hedefe ulaşamamasından kaynaklanan rahatsızlık, kaygıya neden olur. Korku, hayal kırıklığı ve gerilimin önemli bir sonucudur. Bu vakasında kişi, ilk hedefi yerine başka bir hedefi seçerek arzusunu tatmin edebilir. Bu korkuyu azaltacak ve sorunu çözecektir.

Bireyler bu alternatif rota ile strese cevap vermenin yanı sıra telafi edici yolları da tercih edebiliyorlar. Uzlaşma, kişinin büyük çaba harcaması ve eksik olduğu alanın dışında bir alanda başarıya ulaşmasıdır. İmkânsız bir faaliyet yerine sosyal olarak kabul edilebilir başka bir faaliyetle meşgul olmak yüceltme olarak tanımlanan diğer bir tepkidir. Çalışan nüfus arasında iş tatminsizliğinin artmasının yanı sıra gerginlikler de yaşanıyor (Telman ve Ünsal, 2004). Ciro, iş kazaları, devamsızlıkların artması, iş performansının düşmesi gibi durumlar meydana gelerek şirkete önemli mali kayıplar yaşatmaktadır. (Atılğan, 2017). Bu nedenle stres kaynaklarını en aza indirmek ve çalışanların stresle baş etmelerine yardımcı olacak eğitim ve egzersiz faaliyetlerine yer vermek yöneticilerin görevidir.

1.6.2. İş Doyumsuzluğunun Örgütsel Açıdan Sonuçları

Devamsızlık, çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etmenin en kolay yollarından biridir. Çalışanlar memnuniyetsizlik ve hayal kırıklığı duygularını devamsızlık yoluyla ifade edebilirler. Bir çalışanın mesai saatleri içinde işe gelmemesi durumunda devamsızlık tanımlayabilirsiniz. Devamsızlık, örgütsel verimlilik, örgüt içi kişiler arası ilişkiler, çalışanların moral gücü ve sağlık açısından büyük önem taşıyan ve çalışanların mesai saatleri içinde çalışmaları gereken zamanda işe gelmemeleri sonucu ortaya çıkan bir durumdur.

Her ne kadar pek çok faaliyet çalışanların işyerinde fiziksel olarak bulunmasına bağlı olarak yapılsa da bazı faaliyetler çalışanların işyerinde fiziksel olarak bulunmasını gerektirmemektedir (Akpınar, 2011). Çalışanın aldığı ücretin miktarı, çalışanın ait olduğu çalışma grubunun yapısı, monotonluk ve çalışma saatleri de çalışanın devamsızlığına neden olan faktörleri belirler (Oshagbemi, 2000). Devamsızlık muhtemelen çalışanların

memnuniyetsizliklerini duyurmak için kullanabilecekleri en basit ve en az sorunlu ifadedir. İş memnuniyetsizliği ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi değerlendirirken mazeretsiz devamsızlığı dikkate almak daha doğru olabilir. Özellikle kişilerin yorgunluk, can sıkıntısı, bitkinlik, ara vermek isteme gibi nedenlerle işine devamsızlığı varsa, devamsızlığın nedeninin iş tatminsizliği olabileceği varsayılabilir.

İş gücü devri işini bırakanların belirli bir süre içinde kalanlara oranıdır (Yasak, 2022). Bir kuruluştaki çalışanların iş tatmini yüksek olduğunda işten ayrılma oranları düşüktür. Bunun nedeni, çalışanların iş tatmini yüksek olduğunda işten ayrılma oranlarının düşük olmasıdır. İşinden memnun olan çalışanların genellikle mevcut işlerinden ayrılmak istemedikleri ortaya çıktı. Çalışan devrinin örgüt açısından olumsuz yönleri de vardır (Akça ve Karagüzel, 2023). Ayrılanların yerine yeni çalışanların aranması, yeni çalışanın işyerine uyumu ve ekibin iş güvenliğinin azalması.

Grev, işyerinde işçilerin toplu olarak çalışmamaları veya işin niteliğine göre işçiler arasında işi ciddi şekilde etkilemeyecek şekilde anlaşmaya varılması veya işçilerin kararlarına uymamaları nedeniyle meydana gelir. Lokavt, işyerindeki faaliyetlerin tamamen durdurulması şeklinde, işverenin veya temsilcilerinin gönüllü olarak veya işveren örgütünün kararı doğrultusunda toplu olarak işin durdurulması anlamına gelmektedir. Sendikaya üye olmak veya sendikalara karşı olumlu bir tutuma sahip olmak da iş tatminsizliğinin bir sonucudur.

Sendikacılığın temeli, iş tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklıklarıyla mücadele etmek için sendikaların gücünü kullanma eğilimidir. Günümüzde işçi-işveren ilişkisi siyasi, sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir rol oynamaktadır. Grev ve lokavt, ekonomik ve sosyal sonuçları nedeniyle toplum açısından büyük önem taşıyor. Grevler topluma belirli ekonomik maliyetler yükler. Grev nedeniyle faaliyetleri durdurulan işletmelerin üretime katkısı olmuyor, toplam üretim azalıyor ve kullanılmayan kapasite oluşuyor. Bunun dışında grevler sendikalara ve grev yapan işçilere ağır bir yük getirmekte, grev yapan sendikaların mali kaynaklarını zora sokmakta ve grev yapan işçilerin yaşam koşullarını sarsmaktadır. Bu nedenle grevlerin bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeyde pek çok olumsuz sonucu olabilir. Bir başka deyişle, iş yerinde huzursuzluğun göstergesi olan grev ve lokavt gibi iş

uyuşmazlıkları, çalışanların işlerinden memnuniyetsizliğinin belirtileri olarak kabul edilmektedir.

Yabancılaşma, bir çalışanın yabancılaşması, duygusal olarak uzaklaşması ve organizasyondan çekilmesidir (Orhan, 2022). Örgüte yabancılaşan çalışanlar, çalışmaya devam etseler bile kendilerini örgütün bir parçası olarak görmezler. Çalışanın yabancılaşması onun işine, ait olduğu gruba ve kendisine zarar verebilir. Örgüte yabancılaşan çalışanlar, örgütün gösterdiği örgütsel ve sosyal statüyü ve saygıyı kabul etmezler. İşini hayatının bir parçası olarak görmüyor ve özel hayatında bu konuyu konuşmamaya çalışıyor. Bu nedenle örgüte yabancılaşan çalışanlar, örgüt dışında tatmin kaynakları arayacaktır.

1.7. Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu

İş tatmini, bireyin işine karşı tutumu olup, çalışanların iş ve iş yaşamından istek ve beklentilerinin karşılanması durumunda hissettikleri olumlu duygusal tepkileri ifade etmektedir. İş tatmini aynı zamanda yaşam tatmininin bir parçası olarak kabul edilir ve tutumu, başarıyı, verimliliği, fiziksel ve zihinsel sağlığı doğrudan etkiler. Çalışanlar çalışma koşullarının iyileştirilmesini, ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaç ve iş hayatına yönelik beklentilerinin karşılanmasını istemektedir. Çalıştıkları örgüt ihtiyaçlarını karşıladığı sürece memnuniyetleri yüksek olacaktır (Uzun, 2014). Çalışanların iş memnuniyetinin en önemli olduğu hizmet sektörlerinden biri de sağlık sektörüdür. Sağlık hizmeti sunan kurumlar son derece yoğun ve stresli bir yapıya sahiptir. Özellikle hastanelerin acil servisleri, ameliyathaneleri, yoğun bakım üniteleri ve onkoloji servisleri zorlu çalışma koşulları nedeniyle yüksek baskı ve stres altındadır. Yorgunluk, uykusuzluk, yetki ve sorumlulukların yetersiz tanımlanması, düzensiz çalışma saatleri, düşük ücret, palyatif bakımın sağlanması ve şiddet, sağlık çalışanlarında iş doyumunun azalmasına yol açabilmektedir. Bu durum çalışanların işe bağlılığını ve verimliliğini azaltır (Dinçler, 2022). Tıp profesyonelleri toplum sağlığının korunması, iyileştirilmesi, tedavi edilmesi ve iyileştirilmesi gibi önemli işlevleri yerine getirmektedir.

Bu görevleri yerine getirirken sağlık çalışanlarının iş doyumunu ve kendilerini geçindirebilecek maddi olanakları gereken düzeyde tutmaları önemlidir. Dolayısıyla sağlık çalışanı memnuniyetsizliğinin birey ve toplum sağlığı üzerinde olumsuz etkileri

bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanların iş tatminini arttırmak için iş tatminsizliğinin nedenlerini tespit etmek ve iyileştirmek önemlidir. Sağlık çalışanlarının memnuniyetini artıran manevi ve maddi teşvikler aynı zamanda yeni nesilleri de tıp alanında kariyer seçmeye teşvik edecektir (Hassoy ve Özvurmaz, 2019).



BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Günümüzün şirketleri çalışanlarından her zamankinden daha fazlasını talep ediyor. Artan tüketici beklentileri, gelişmiş ve karmaşık teknolojik yapılar, zorlu rekabet koşulları ve sınırların giderek ortadan kalktığı küreselleşme nedeniyle çalışanların daha özerk hale gelmesi, fikir ve düşüncelerini daha net ifade edebilmeleri, daha yaratıcı olmaları ve sorumluluk almaları bekleniyor (Robert, Quinn, Gretchen ve Spreitzer, 1997).

Bir yandan çalışanların kendine güvenmesi, görüş ve önerilerini açıkça ifade etmesi, bilgilerini korkmadan sunması beklenirken diğer yandan yapılan araştırmalar bu durumlarla çelişen sonuçlar ortaya koyuyor. Literatürde açık iletişimin ve çalışanların güçlendirilmesinin vurgulanması gerektiği vurgulansa da gerçekte pek çok çalışan, organizasyonlarında bilgi paylaşımı ve iletişimin desteklenmediğini bildirmektedir (Işıl Özgen ve Olca Sürgevil, 2009). Çalışanlar bir konu ya da durumla ilgili bilgi ve görüşlerini açıkça ifade etmelerinin mevcut durumlarını etkileyeceğini, sorun çıkaran kişiler olarak görülebileceklerini, öneri ve fikirlerinin düşüncede değişiklik yaratmayacağını düşünmektedirler. Ayrıca çalışanların çoğunluğu başkalarının önerilerini kabul etme ve toplumun beklentilerine uygun davranışlar sergileme tutumu sergilemektedir. Dolayısıyla tüm bu durumlarda çalışanların bu davranışı örgütsel sessizlik kavramı içerisine yerleştirilmektedir.

Örgütsel sessizlik, bir işyerinde çalışanların önemli konularda görüşlerini, fikirlerini ya da endişelerini ifade etmekten kaçınmaları durumunu ifade etmekte ve sessizlik, genellikle işyerindeki hiyerarşik yapı, iletişim eksikliği, güvensiz bir ortam, cezalandırma veya dışlanma korkusu gibi faktörlerden kaynaklanabilir. Örgütsel sessizlik, yenilikçilik ve verimlilik gibi olumlu sonuçları olumsuz etkileyerek işyerlerinde açık iletişim ortamlarının teşvik edilmesi ve çalışanların fikirlerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir ortamın sağlanması önemlidir.

Sessizlik kavramı en basit haliyle sessizlik durumunu ifade eder. Her ne kadar kapalı bir iletişim tarzı gibi görünse de aslında önemli bir iletişim tarzı olarak değerlendirilmektedir. Aslında günlük yaşamda ve iş hayatında çalışanların sessizliği meslektaşlarına, yöneticilerine ve kuruluşlarına birçok konuda karışık mesajlar gönderiyor. Sessizlik kavramı örgütsel düzeyde değerlendirilirken çalışanların kasıtlı olarak

başkalarından bilgi saklaması anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramını ifade etmektedir (Işıl Özgen ve Olca Sürgevil, 2009). İletişimin kurulduğu her durumda örgütsel sessizliğin tam olarak ifade edilmediğini unutmayın. Örgütsel sessizlik, çalışanların öneri, fikir, endişe gibi önemli bilgileri kendilerine saklamak amacıyla iletişimden kaçınmaları sonucu ortaya çıkar ancak bu durum çalışanların bilinçli kararlarına göre tasarlanmıştır.

Literatürde bu konuyla ilgili önemli araştırmalar yapan Pinder ve Harlos, örgütsel sessizlik, örgütlerde çalışan kişilerin örgütsel bağlamla ilgili konulara ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini ve algıladıkları örgütsel sessizlik kavramını tanımlar (Craig, Pinder, Karen ve Harlos, 2001). Söz konusu kuruluş içinde bir şeyler veya doğru değişiklikler. Bu, bir bireyin bilerek ve kasıtlı olarak yanlış bilgilendirildiği bir durumu ifade etmektedir. Pinder ve Harlos'un tanımına göre örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıktığı iki durum vardır. Öncelikle durumu değiştirme arzusu olmalı. İkincisi, bireyin bu tür düşüncelere sahip olduğunun kabul edildiği koşulların olması gerekir. Durumları değiştirme yeteneği olduğu söyleniyor.

Bu konuyu kapsamlı bir şekilde inceleyen diğer araştırmacılar Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel meseleler ve meseleler hakkındaki görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmek yerine kendilerine saklamaları durumu olarak tanımlamışlardır (Elizabeth, Morrison, Frances ve Milliken, 2000). Morrison ve Milliken, kuruluşlardaki sessizlik olgusunu, çalışanların çoğunluğunun örgütsel konular hakkında sessiz kalmayı tercih etmesiyle ortaya çıkan kolektif bir olgu olarak tanımlamaktadır. Açık iletişim ve çalışanların yetkilendirilmesi söylemine rağmen birçok çalışan, organizasyonları içindeki konulara ilişkin görüş ve düşüncelerini açıklamamayı tercih ediyor. Morrison ve Milliken, yöneticilerin farklı fikirleri reddetme veya bunlara olumsuz tepki verme eğiliminin ve resmi yukarıya doğru geri bildirim mekanizmalarının eksikliğinin, fikirlerin ifade edilmesini engelleyebileceğini ileri sürmektedir.

Çalışanlar, özellikle de herhangi bir koşulda görüşlerini açıklamanın akıllıca olmadığına inanıyorlarsa, bunun kendileri için olumsuz sonuçlar doğuracağına inanıyorlarsa veya iş yerindeki ilişkilerini etkileyeceğini düşünüyorlarsa fikirlerini açıklayabilirler (Corinne ve Bendersky, 2005). Örgüt içindeki sessizlik ortamı, örgütün değişime karşı direncini oluşturmakta ve değişen davranışlara uyum sağlamayı yavaşlatmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların çalıştıkları örgütten, yaptıkları görevlerden ve örgüt içindeki

tüm süreç, koşul ve durumlardan haberdar olmalarını, örgütsel etkililiği artıracak süreçlerin iyileştirilmesini isteme olarak tanımlanmaktadır. Sorunları oluşmadan önleyin veya ortadan kaldırın ve kuruluşunuzun gelişmesini ve ilerlemesini sağlayın. İfade etmemek veya dile getirmemekle özetlenebilir.

2.1. Yönetim Açısından Örgütsel Sessizliğin Önemi

Yönetim açısından örgütsel sessizlik, işyerinde önemli bir konudur çünkü işletmenin başarısını etkileyebilir. Örgütsel sessizliğin yönetim açısından önemi:

- **Verimliliği Etkiler:** Örgütsel sessizlik, çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmasıyla yenilikçilik ve verimlilik potansiyelini azaltabilir. Ekip çalışması ve iş birliği gerektiren projelerde, açık iletişim eksikliği işlerin ilerlemesini engelleyebilir.
- **Sorunların Görünürlüğünü Azaltır:** Çalışanların endişelerini ya da işle ilgili sorunları ifade etmekten kaçınması, yöneticilerin bu sorunları tespit etmesini zorlaştırabilir. Bu da işyerindeki olumsuz koşulların devam etmesine ve daha büyük sorunlara yol açmasına neden olabilir.
- **İnovasyonu Engelleyebilir:** Yaratıcı fikirlerin ve yeniliklerin işletmeye entegrasyonu, açık ve etkili iletişimi gerektirir. Örgütsel sessizlik, bu tür fikirlerin ortaya çıkmasını ve geliştirilmesini engelleyebilir, bu da işletmenin rekabet gücünü azaltabilir.
- **Motivasyonu Düşürebilir:** Çalışanların fikirlerinin dikkate alınmadığını hissetmeleri, motivasyonlarını azaltabilir. Bu da iş performansını olumsuz etkileyebilir ve çalışanların işe olan bağlılığını azaltabilir.
- **İşyeri Kültürünü Şekillendirir:** Örgütsel sessizlik, işyerindeki kültürü belirler. Eğer çalışanlar fikirlerini özgürce ifade edebiliyorlarsa ve yönetim bu fikirlere değer veriyorsa, işyerinde açık bir iletişim kültürü oluşabilir.

Bu nedenlerle, yöneticiler örgütsel sessizliği tanımalı ve çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam yaratılmalı açık iletişim ile güvenli bir çalışma ortamı ve fikirlerin değerlendirilmesi, örgütsel sessizliği azaltabilir ve işletmenin başarısını artırabilir.

Morrison ve Milliken, örgütsel sessizlik kavramını kolektif bir olgu olarak değerlendirerek, çalışanların sessizliğin mümkün olduğu ortamlarda tercihlerini sessiz

kalmak yönünde kullanacaklarını belirterek, bu bağlamda örgütsel sessizliğin gelişme ve susturma açısından kullanılabileceğini belirtti (Elizabeth Wolfe Morrison, Frances ve Milliken, 2000). Bu, organizasyonun büyümesine zarar verebilir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin örgütsel değişim ve gelişmenin önünde potansiyel olarak tehlikeli bir engel olduğuna inanmaktadır. Rekabet ortamında yöneticilerin çabaları, çalıştıkları örgütün gelişmesi ve ilerlemesine yöneliktir. Liderler değişim ve ilerleme için çabalarken aynı zamanda bu değişim ve ilerlemenin çalışanları aracılığıyla sağlanabileceğini de bilirler. Bu açıdan bakıldığında değişimin ve ilerlemenin vazgeçilmezi olan ve en önemli unsur olan çalışanların, çalıştıkları kurumla ilgili tüm konularda sessiz kalmamaları ve görüşlerini açıkça ifade etmeleri çok önemli bir konudur (Ryan ve Oestreich, 1991).

Bir taraftan sessizliğin hüküm sürdüğü örgütlerde kaçırılan fırsatların ve kaçınılmaz sorunların yarattığı olumsuz ortam da örgütsel yaratıcılığı azaltmaktadır. Zorlu ve şiddetli rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışan kuruluşlar, fikirlerin açık bir şekilde ifade edilmesini desteklemedikleri ve farklı bakış açılarına değer vermedikleri için sorunları teşhis etmekte başarısız oluyorlar. Kritik konularda çalışanların fikirleri ve problem çözmeye yönelik girdileri, sürprizlerin oluşmasını engelleyebilir. Tüm bu koşullar göz önüne alındığında yöneticilerin, örgütün yönetim faaliyetlerini güçlendiren, çalışanların fikir ve görüşlerini açıkça ifade etmelerini teşvik eden, örgütsel düzeyde destek sağlayan değişim ajanları olmaları gerekmektedir. Çalışanlar, sessizlikleri kurumsal değişime katılımlarını azalttığı için değişimin önünde bir engel haline gelebilir.

Piderit ve Ashford'a göre yöneticiler her zaman bir sorunu veya durumu çözmenin en iyi yolunu ararlar. Bu ulaşmanın en önemli adımının, çalışanların tüm görüş ve düşüncelerini susmadan, açık bir şekilde ifade etmelerine olanak sağlanmasıyla sağlanabileceğini savunuyor (Sandy, Piderit, Susan ve Ashford, 2003). Çalışanlar genellikle çalıştıkları organizasyonlardaki çeşitli durum ve konular hakkında konuşmak veya konuşmamak arasında seçim yapmak zorunda kalırlar.

Milliken ve Morrison'a göre yöneticilerin sessiz kalmayı reddeden çalışanlara tepkileri çalışanların kararlarını etkiliyor. Genel olarak sessizlik çalışanlar arasında tercih edilen yöntem gibi görünmektedir. Yönetim açısından bakıldığında çalışanın bu tutumu iki açıdan önem taşıyor. Birincisi, sessiz davranışı örgütsel öğrenme dinamiklerinin çalışmasını engeller, özellikle sorunların ortaya çıkmadan önlenmesini sağlar. İkincisi, çalışanların

sessizliğe yönelik tutumları bireysel düzeyde hem örgütsel gelişimi hem de çalışan performansını etkilemektedir. Örgütsel sessizlik, bireysel düzeyde bir değişkenden ziyade örgütsel bağlamda gözlemlenen, yasal zararlara yol açan ve etik olmayan zarara neden olabilecek bir olgu olarak görülmektedir. Özellikle organizasyonel ve yönetimsel uygulamaların göz ardı edilmesi, etkili organizasyonel öğrenmeyi engeller. Bu durum örgütlerde engeller yaratması ve çoğulculuğu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engellemesi nedeniyle üzerinde durulması gereken bir olgudur (Korhan Karacaoğlu ve Ayşe Cingöz 2008).

2.2. Sessizlik Tercihinin Kültürel Temelleri

Sessizlik tercihinin kültürel temelleri, bir toplumun veya bir organizasyonun değerlerine, iletişim tarzına ve sosyal normlarına dayanır. Kültürel farklılıklar, insanların nasıl iletişim kurduğunu, duygularını ifade ettiğini ve sorunları çözdüğünü etkiler. Sessizlik tercihinin kültürel temelleri hakkında bazı önemli noktalar:

- **Kültürel Değerler ve Normlar:** Bazı kültürlerde sessizlik, saygı, düşünceyi derinleştirme ve sabır gibi değerlerle ilişkilendirilerek kültürler, sessizlik olgunluk, içgörü ve düşünceye değer vermenin bir işareti olarak görülebilir. Diğer kültürlerde ise açık iletişim ve ifade ön planda olabilir.
- **İletişim Tarzı:** Kültürler arasındaki iletişim tarzları farklılık gösterilerek bazı kültürlerde, sessizlik ve dolaylı iletişim tercih edilirken, diğer kültürler daha doğrudan ve açık bir iletişim tarzını benimser.
- **Toplumsal Hiyerarşi:** Toplamların hiyerarşik yapıları da sessizlik tercihinin etkileyerek bazı kültürlerde, alt kademedeki kişilerin üstlerine karşı sessiz kalmaları beklenirken, diğer kültürlerde herkesin fikrini açıkça ifade etmesi teşvik edilir.
- **Kişisel ve Toplumsal Alan:** Bazı kültürlerde, kişisel alanın ve gizliliğin korunması önemlidir ve sessizlik bu alanın bir parçası olarak kabul edilir.
- **Eğitim ve İş Kültürü:** Bir toplumun eğitim sistemi ve iş kültürü, sessizlik tercihinin etkileyebilir.

Bu faktörler, sessizlik tercihinin kültürel temellerini şekillendirir ve bireylerin iletişim tarzlarını, iş birliğini ve sorun çözme yöntemlerini belirler. Organizasyonlar ve liderler, bu

kültürel farklılıkları anlamak ve uygun iletişim ortamlarını oluşturmak için çaba göstermelidirler.

Bir toplumun kültürünü oluşturan unsurlar, o toplumun sosyal sistemini ve bireysel davranışını şekillendirir. Türk kültürünün genel olarak öne çıkan yönleri kolektivizm ve yüksek güç mesafesidir. Güç mesafesi, hiyerarşisindeki gücün eşit olmayan dağılımını ifade eder (Çakıcı, 2008). İnsanların hiyerarşinin farklı seviyelerindeki farklılıkları korumaya çalıştıkları anlamına gelir.

Örneğin, yönetimi eleştirmenin dikkate alınmaması nedeniyle güç mesafesinin en fazla olduğu ülkelerden biri olan Meksika'daki bir çelik taşıma tesisinin Amerikalı yöneticisi, fonları geri almak için bir sistem kurmaya çalışıyor. Güç mesafesi kısaldığında yönetilen 'ün inisiyatif alarak öneri ve görüşlerini ifade ettiği katılımcı sistemi ortaya çıkıyor (Colquitt Jason, Raymond, Noe, Christine ve Jackson 2022). Öte yandan büyük bir güç dengesizliği olduğunda kuruluştaki çalışanların yaptıkları işe göre iki gruba ayrıldığını görüyoruz. En üst seviyesindeki kişiler faaliyetleri planlamayı, programlar hazırlamayı ve kontrol etmeyi kendilerine görev sayarlar. Başkalarının görevi ise planlanan faaliyetleri gerçekleştirmek ve sadık olmaktır.

Örgütsel yapı ve işleyişle ilgili olarak güç mesafesinin bir başka ifadesi de olaylara ve sorunlara yaklaşımda görülebilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki kuruluşlarda, merkezi bir yönetim yaklaşımı yaygındır ve olay ve sorunlarla ilgilenirken tek taraflı bakış açısını hâkim kılar. Bu nedenle, sorunun çözümüne yönelik sınırlı seçeneklere odaklanılmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde kişi daha “yöneticinin en iyisini bildiğine” ve “patron ve yöneticinin haklı olduğuna” inanıyor.

Dolayısıyla güç mesafesini sessizliği tercih eden kültürel temellerden biri olarak değerlendirirsek, özellikle Türk toplumunda yaygın olan yüksek güç mesafesi, çalışanların konu ve durumlara ilişkin görüşlerini açıkça ifade etme olasılıklarının daha düşük olduğu anlamına geliyor. Bu sosyal ortamda çalışanların görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmeleri kolay değildir. Bir taraftan "öğrenilmiş çaresizlik" tepkisizliğin, pasifliğin ve sosyal sessizliğin önemli bir nedeni olarak değerlendirilmektedir.

Genel olarak Abramson, Selingman ve Tasdale (1978) tarafından ortaya atılan öğrenilmiş çaresizlik kavramı, davranış bilimi literatüründe eylemler ve sonuçlar arasındaki ilişkide determinizme dayalı bir kavram olup, çıktısı olmayan eylemler. Daha spesifik olarak, daha önceki deneyiminde istenilen sonucu elde edememiş ve eylemlerinin sonucunun ortaya çıkmasını kontrol edemeyeceğine inanan bir kişinin herhangi bir davranış sergilememesi muhtemeldir (Bülent Bayat, 2002). Gelecekteki eylemleriyle kontrol edebilse bile sonucu kontrol etmelidir (Korhan Karacaoğlu ve Ayşe Cingöz 2008). Dolayısıyla öğrenilmiş çaresizlik bireyin kaygı ve korkusu olarak ifade edilebilir. Bunun nedeni, bireyin tepki ve eylemlerinin sonuca ulaşmada yetersiz kalması, arzuyu gerçekleştirme çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması ve bunun sonucunda bireyin motivasyonunun azalmasıdır (Çakıcı, 2008).

2.3. Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik kavramı, çalışanların bilinçli ve gönüllü olarak görüş ve düşüncelerini kendilerine saklamaları durumunda ortaya çıkmakta ve örgüt içerisinde çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel sessizlik dediğimiz kavram bazen başkalarının görüşlerine uyma isteğinden, bazen kendini koruma nedenlerinden, bazen de kendi görüş ve fikirlerini açıklamanın değişim getirmeyeceğine olan inançtan kaynaklanmaktadır.

Bazen başkalarını düşünerek hareket etme arzusu ifade edilir. Gördüğümüz gibi sessizlik kavramı pek çok farklı şekilde kategorize edilebiliyor ve farklı durumlarda, farklı beklentilere yanıt olarak ortaya çıkıyor. Bu bağlamda örgütsel sessizliğe ilişkin literatürü inceleyen bazı yazarlar sessizliği iki türe ayırırken, bazıları üç sınıflandırma yapmaktadır.

Pinder ve Harlos sessizliği ikili sınıflandırma ile ayırarak çalışan sessizliği kavramını geliştirmişlerdir. Bu bağlamda sessizliği rıza anlamında örtük sessizlik, kendini koruma anlamında sessizlik olarak değerlendirmişlerdir. Dine, Ahn ve Botero, sessizlik türlerini incelemek için üçlü sınıflandırmayı kullandılar, ancak sessizliği sınıflandırmak için 'ü kullandıklarında Pinder ve Harlos'un çalışmalarından yararlandılar. Pinder ve Harlos'un önerdiği ve sosyal sessizlik olarak tanımladıkları iki tür sessizliğe üçüncü bir tür sessizlik eklediler. Chakcu, araştırmasında bu üç tür sessizliği kabul sessizliği, dinlenme sessizliği ve toplum yanlısı sessizlik olarak adlandırmış ve bunları 3 K sessizlik olarak literatüre

kazandırmıştır (Çakıcı, 2008). Bu tanımlar çerçevesinde çalışmamızda sessizlik türlerinin üç farklı sınıflandırması incelenmektedir.

2.3.1. Kabullenici Sessizlik

Örtük sessizlik, çalışanların bir konu, sorun ya da duruma ilişkin düşünce, fikir, bilgi ya da kanaatlerini, söz konusu duruma ilişkin gelişmelere katıldıkları için açıklamamaları anlamına gelmektedir. Bu tür sessizlik kullanan çalışanlar statükoyu kabul etme eğilimindedir, durumu değiştirmeye çalışmaz ve fikirlerini açıkça ifade etmeye istekli değildir (Dyne Linn Van, Soon Ang, Isabel ve botero, 2003).

Bu tür sessizlik, kişinin bilinçli olarak pasif davranış sergilediği ve alakasız davranışlarda bulunduğu bir durumdur. Bireyin sessiz kalma davranışı, çoğu zaman başkaları tarafından etkin olmayan bir iletişim olarak görülmektedir. Ancak hoşgörülü sessizlik sergileyen bir kişiden bahsettiğimizde, bir durum veya olay hakkında bilgisi, düşüncesi ve söyleyecekleri olan ancak bu görüşlerini kendi özgür iradesiyle açıklamayan bir kişiden bahsediyoruz. Dolayısıyla bu tür sessizliklerde bilgi vardır ve iletişimden kaçınan bireylerin davranışları gözlemlenir. Hoşgörülü sessizlik sergileyen çalışanlar örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğilimindedirler ve örgütsel koşulların varlığından habersizdirler (Özgen ve Sürevil, 2009).

Koşulları olduğu gibi kabul etmek işçilere güven verir ve onları söz konusu koşulları değiştirmeye daha az eğilimli hale getirir. Bu tür sessiz davranışlar, konuşma sırasında ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara ilişkin inançlar aracılığıyla bu tür duyguların daha da körüklediği korku, öfke ve karamsarlık duygularını içerir. Bu nedenle pasif bir eylemdir. Bu durumda çalışan mevcut durumu kabul ediyor, fazla konuşmak istemiyor ve durumu değiştirmeye çalışmıyor. Dolayısıyla örtülü sessizlik aynı zamanda çalışanların statükoda ve problemlerde bir değişiklik olmadığına inandıkları ve gelişmeyi kabul ettikleri için görüş, bilgi ve düşüncelerini ifade etmemeleri anlamına da gelmektedir.

2.3.2. Koruyucu Sessizlik

Koruyucu sessizlik, çalışanın bir konu, sorun ya da durumla ilgili görüşünü açıklaması durumunda oluşabilecek tepkiden korktuğu için kendini koruma amacıyla fikir, düşünce ya

da düşüncelerini saklaması olarak tanımlanmaktadır (Dyne Linn Van, Soon Ang, Isabel ve botero, 2003). Konuşmanın olası sonuçlarından korktuğu için bilinçli olarak sessiz kalmayı seçen kişiyi ifade ediyor. Kişinin statükoyu değiştirmek için başka fikirleri vardır ancak kendini koruma nedenleriyle bunları ifade etmekte isteksizdir.

Yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin çalışanların doğası gereği tembel olduğuna dair inançları çalışanların sessiz davranışlar sergilemesine neden oluyor. Savunma amaçlı sessizlik, çalışanların kendilerini dış tehditlerden korumak için yaptığı bilinçli ve proaktif bir eylemdir (Vakola Maria ve Dimitris Bouradas, 2005). Özellikle zımni rızayla karşılaştırıldığında koruyucu sessizlik, alternatifler hakkında düşünmek ve bunların farkında olmak anlamına gelir ve fikirlerin, düşüncelerin ve bilgilerin saklanması bireyin koşulları göz önüne alındığında en iyi strateji olduğunu ve uygulanabileceğini gerektirir. Kabul eden sessizlik türü, koruyucu sessizlik türü 'ten çok daha derin bir durumu temsil eder.

2.3.3. Korumacı Sessizlik

Düşündüğümüz üçüncü tür sessizlik olan koruyucu sessizlik, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve yönetim literatürüne dahil edilmiştir. Dolayısıyla koruyucu sessizlik, bir çalışanın bir durumla ilgili fikir, düşünce, bilgi veya görüşlerini, kuruma veya diğer kişilere yardımcı olmak amacıyla, dikkate alınmadan veya iş birliğine dayalı nedenlerle ifade etmekten kaçınması olarak tanımlanmaktadır (Dyne Linn Van, Soon Ang, Isabel ve botero, 2003).

Koruyucu sessizlik, tıpkı koruyucu sessizlik gibi, alternatifler hakkında düşünmek ve bunların farkında olmak anlamına gelir ve bu bağlamda fikirlerin, görüşlerin ve bilgilerin saklanması gereken bilinçli bir seçim olarak karşımıza çıkar (Dyne Linn Van, Soon Ang, Isabel ve botero, 2003). Temel olarak literatürden alınan koruma ve sessizlik türleri. Örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin olanlar, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından biri olan fedakârlık boyutu ile örtüşmektedir. Herhangi bir kuruluştaki fedakârlık, işle ilgili sorunları olan diğer insanlara ücretsiz olarak yardım etmek anlamına gelir. Bazı yazarlara göre koruyucu sessizlik özgecil davranışı içermektedir. Fedakâr davranış, karşılığında hiçbir şey veya ödül beklemeden başkalarına yardım etmek anlamına gelir. Dolayısıyla koruyucu sessizlik eylemi, başka bir kişi adına gerçekleştirilen kasıtlı ve bilinçli, gönüllü bir eylemdir.

Koruyucu sessizlikten farklı olarak koruyucu sessizlik, açıkça konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmak yerine, başkalarının refahını düşünerek sessiz kalmayı seçmeyi içerir. Çalışanlar arkadaşlarını korumak adına iş yerindeki eksiklikleri konusunda sessiz kalmak isteyebilirler. Çalışanların kurumu korumak amacıyla kurum aleyhine kullanılacak bilgileri ifşa etmemesi gerekmektedir. Yöneticilerin sessizliğin nedenlerini anlama ve örgütlerindeki iletişimi etkin bir şekilde yönetme sorumluluğunun olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Bu bağlamda yöneticilerin sessiz davranışın altında yatan motivasyonlara odaklanması, sessizliğin nedenlerini kolektif bir eylem olarak ele alması, önleyici tedbirler alması ve mümkün olduğunca açık iletişime izin veren bir çalışma ortamı yaratması gerekmektedir.

2.8. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütün karşılaşılabileceği önemli konular, durumlar ve olaylar karşısında eylemsiz kalmasıyla ilişkili kolektif bir olgu olarak kabul edilmektedir (Henrikson ve Dayton, 2006). Öte yandan bir kurumun başarısı için gerekli olan değişim, yaratıcılık, öğrenme gibi kavramlar çalışanın katkıları ve uyumu ile hayata geçirilebilmektedir. Bu anlamda çalışanların sessiz davranışlarının nedenlerinin tespit edilmesi ve uygun önlemlerin alınması önemlidir.

Sessiz davranışlar konuya ve kişiye göre değişir. Çalışma arkadaşlarıyla belirli konuları paylaşan çalışanlar, aynı konuları üstleriyle görüşemeyebilir ve üstlerine karşı sessiz kalabilmektedir. Her bireyin farklı özellikleri, deneyimleri ve kişisel tercihleri olduğundan, bu durumun nedenini tek bir faktöre bağlamak imkânsız görünmektedir. Bu kapsamda çalışanın sessiz davranış tercihi etkileyebilecek yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim gibi faktörler dikkate alınır. Yaş yıl değişkeni değerlendirildiğinde kişinin sessiz davranışını belirleyen önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Işıl Özgen ve Olca Sürgevil, 2009). Yaşlandıkça iş davranışlarınız da değişebilir. Çalışanlar yaşlandıkça uyum düzeyleri artar. Bu eğilimi sessizlik tercihiyle yol açabilir.

Bir taraftan küçük yaşlarda rekabet, gösteriş yapma, öne çıkma gibi dürtüler bırakın eylemi, eylemi bile tercih edebilir. Diğer bir faktör ise cinsiyettir. Toplumsal ve kültürel dinamikler göz önüne alındığında, özellikle ülkemizde kadın çalışanlara yüklenen

sorumluluklar ve beklentiler, erkek çalışanlara göre oldukça farklı ve yüksektir. Kadınların ekonomik bağımsızlığının olmaması, toplumumuzda erkeklerin kadınlara göre daha fazla güce sahip olması, ataerkil toplum yapısının kadınlara annelik rolünü yüklemesi, kadın çalışan sayısının daha az olması. Kadınlar daha çok sessizliği tercih ediyor. Bu konuyu bir başka unsur olan eğitim düzeyi açısından ele alırsak, eğitimin bireyin toplumla ilişkisini güçlendirdiğini, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştırdığını, ilkelere bağlı kalabilme niteliğini kazandırdığını söyleyebiliriz (Çakıcı, 2008).

Hem bireylerin hem de başkalarının haklarını tesis eder ve aynı zamanda kişinin iletişim kurma ve kendi gücünü ifade etme gücünü sağlar. Temel bir değişken diyebiliriz. Bu bağlamında sessizlik, düşük eğitim seviyesi nedeniyle kişinin belirli bir konu hakkında bilgisini ortaya koyamaması veya fikrini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilir. Deneyim sessizliği etkileyen başka bir faktör olabilir. Mesleki yaşamda kazanılan deneyimler sayesinde bireyler hem kişilerarası deneyim hem de uzmanlık bilgisi kazanarak deneyim kazanırlar. Her iki durum da bireyin sessizliğini etkileyebilir. Gördüğünüz gibi yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim vb. hepsi devreye giriyor. Sessiz kalıp kalmayacağına karar vermede kişisel özellikler çok önemlidir. Özellikle, daha yüksek organizasyon seviyelerindeki daha yaşlı ve daha deneyimli çalışanların, sessiz kalmamanın olumsuz sonuçlarından daha genç ve daha az deneyimli çalışanlara göre daha az etkilenmesi muhtemeldir.

Bireylerin çeşitli örgütsel konu ve olaylar karşısında sessiz kalması ya da suskun kalması, yalnızca kendi özelliklerinden değil, aynı zamanda örgüt içinde edindiği deneyimlerden, liderlik tarzından, çalışma ortamından, örgütsel normlardan ve iklimden de kaynaklanmaktadır (Vakola Maria ve Dimitris Bouradas, 2005). Sessizliğe ve örgütlenmeye katkıda bulunan faktörler arasında hiyerarşik yapılar, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve sağırılık sendromu yer alır.

Hiyerarşiler üstlerle açık iletişimi, özellikle de eleştiriyi temel olarak sınırlar. İletişim genellikle yukarıdan aşağıya gerçekleşir ancak aşağıdan yukarıya doğru da engellenir ve ilk yöneticiyle sınırlıdır (Korhan Karacaoğlu ve Ayşe Cingöz 2008). Etik olmayan davranışlar, yönetim sorunları, çalışan performansı, iyileştirme önerileri, organizasyonel sorunlar, istihdam fırsatları vb. kolayca açıklanamayan veya üstlere iletilemeyen konulardır. Çalışanlar patronlarına güvenmezse ve açıkça konuşmanın zararlı olabileceğini algılayarsa, bilgiyi filtreleyip patronlarına aktarmama olasılıkları daha yüksek olabilir.

Yukarıya doğru önyargının ve bilginin filtrelenmesinin etkili karar almayı olumsuz yönde etkileyebileceği bilinmektedir. Sessizliğe neden olan bir diğer örgütsel faktör ise örgüt içerisinde var olan sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi, bir örgütte çalışanların kendi faaliyet alanlarında hareket ettikleri, karşılaşılan sorunlarla ilgilendikleri, sorunları görmezden geldikleri ve diğer alanlarla etkileşime girmeden çözüm aradıkları ortamı ifade etmektedir (Elizabeth Wolfe Morrison, Frances ve Milliken, 2000). Örgütlerde sessizliğin, sindirmenin ve korkunun norm haline geldiği bir ortamda bu tür durumlar güvende kalmanın tek yolu olarak görülüyor. Kısıtlı ortam, açık iletişimin aksine sessizliğin önünü açar, sessizliği içeren normların oluşmasına olanak tanır ve sessizliği ifade eden davranış kalıplarının oluşmasına katkıda bulunur. Çalışanın hissettiğini ve bildiğini söylemesini engelleyen savunmacı günlük davranış kalıplarına ve katı normlara sahiptir. Bu durum, örgüt içinde çalışanların bildiklerini açıkça söylemedikleri, önemli bilgi veya düşünceleri dile getirmekten korktukları için kendilerine saklandıkları paradoksal bir ortam yaratarak sessizlik kültürünün oluşmasına yol açmaktadır.

2.9. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik, bir işyerinde çalışanların kendi düşüncelerini ifade etmekten kaçındığı veya ifade etme fırsatı bulamadığı durumu ifade eder. Bu sessizlik, genellikle çeşitli nedenlere dayanabilir, ancak sonuçları genellikle olumsuz olabilir. Örgütsel sessizliğin bazı olası sonuçları:

- **Yaratıcılık ve yenilikte azalma:** Çalışanların düşüncelerini ifade etmekten çekinmeleri veya ifade etmeye fırsat bulamamaları, işyerinde yaratıcılık ve yenilik potansiyelini azaltabilir (Korhan Karacaoğlu ve Ayşe Cingöz 2008). Farklı bakış açılarının ortaya çıkması ve tartışılması, yenilikçi çözümlerin bulunmasına yardımcı olabilir, ancak sessizlik bu süreci engelleyebilir.
- **Motivasyon düşüklüğü:** Çalışanların ifade edemedikleri veya duyulmadıkları hissi, motivasyonlarını düşürebilir ve çalışanlar fikirlerinin değer görmediğini düşünürlerse, işlerine olan bağlılıkları azalabilir ve performansları etkilenebilir belirtti (Elizabeth Wolfe Morrison, Frances ve Milliken, 2000).
- **İletişim eksikliği:** Örgütsel sessizlik, iletişim eksikliğine neden olabilir. Ekip üyeleri arasındaki açık iletişim olmazsa, iş birliği azalabilir ve hedeflere ulaşmak daha zor hale gelebilir.

- **Çatışma potansiyeli:** Sessizlik, gerçek düşüncelerin ifade edilmediği durumlar yaratabilir. Bu durumda, sorunlar yüzeye çıkmaz ve çatışmalar daha sonra daha büyük sorunlara dönüşebilir.
- **İnovasyon ve gelişimin engellenmesi:** Bir işyerindeki çeşitli fikirlerin ve perspektiflerin ifade edilmemesi, inovasyon ve gelişimi engelleyebilir. Farklı bakış açılarının ve deneyimlerin paylaşılması, bir işyerinin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olabilir, ancak sessizlik bu süreci engelleyebilir.
- **Ekip ruhunu zayıflatma:** İş birliği ve ekip ruhu, açık iletişim ve fikir alışverişi üzerine kurulur. Örgütsel sessizlik, ekip üyeleri arasındaki bağların zayıflamasına ve iş birliği ruhunun azalmasına neden olabilir.

Örgütsel sessizliğin işyerindeki genel performansı ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermekte olup işyerlerinde açık iletişim kültürünü teşvik etmek ve çalışanların düşüncelerini ifade etmelerini sağlamak önemlidir.

Çalışanların bilgi paylaşma, sessiz kalma veya geri bildirim verme konusunda isteksiz olması çalışanların moralini, güvenini ve motivasyonunu olumsuz etkiler. Ayrıca çalışanların bilgi ve görüşlerini gizli tutması, organizasyonel kararların alınmasına, hataların düzeltilmesine, yenilik ve gelişim süreçlerinin zayıflamasına yol açmaktadır (Vakola Maria ve Dimitris Bouradas, 2005). Bu nedenle çalışanın eylemleri, katkıları ve bağlılıkları kurum için oldukça önemlidir. Bir taraftan bir organizasyonun ayakta kalabilmesi için ortamdaki değişimlere uyum sağlayabilen, bilgiyi paylaşmaktan korkmayan hem bireysel hem de grup fikirlerini koruyabilen çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu tür çalışanlara sahip olmayan veya çalışanlarını sessiz kalmaya teşvik edemeyen kuruluşların karşılaşılabileceği sorunlar şunlar olabilir (Özgen ve Sürevil, 2009).

- Sosyal ortamdan çekilerek örgütten soyutlanma ve bireysel sessizliğin yoğun kabulü
- Örgüt içinde bir kültür oluşturan sorunların tüm örgüt çerçevesinde ifade edilememesinden kaynaklanan sessizlik tehlikesi.
- Çalışan verimliliğinde, iş tatmininde ve kuruluşa bağlılıkta azalma
- Çalışan güveninde ve motivasyonunda azalma, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma duyguları.
- Değişime uyum sağlayamama riski

- Yaratıcılığın engellenmesi.

Çalışanların suskunluğu tercih etmesi, örgütle ilgili konularda görüş ve düşüncelerini açıklamamaları nedeniyle erken sinyal alınamamasına neden olmakta, bu da örgütsel yolsuzluk ve değişime direnç meydana okuma gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Ashforth ve Anand, 2003). Ayrıca örgütsel sessizlik, eksik geri bildirim ve bilgi paylaşımı nedeniyle örgütle ilgili süreçlerin etkinliğinin azalmasına neden olmaktadır.



BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, sağlık sektörü çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Sağlık sektörü, çalışanlarının yüksek performans ve motivasyonla çalışmasını gerektiren kritik bir alandır. Çalışanların iş doyumu, iş verimliliği ve hasta bakım kalitesini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Örgütsel sessizlik ise çalışanların sorunları dile getirmekten çekinmeleri veya bu konuda cesaretlendirilmemeleri durumunu ifade eder ve bu durumun, iş doyumu ile nasıl bir ilişki içinde olduğu önem arz etmektedir. Bu araştırma, iş doyumu ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele alarak literatüre katkı sağlamayı ve sağlık sektörü çalışanlarının spesifik dinamiklerini anlamayı hedeflemektedir. Pratik açıdan ise araştırma bulguları, sağlık kurumları yöneticilerine ve politika yapıcılara önemli geri bildirimler sunarak, çalışanların iş doyumunu artırmak ve örgütsel sessizliği azaltmak amacıyla geliştirilecek stratejilere yol gösterebilir. Bu bağlamda, elde edilecek bulgular, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve çalışanların iş tatminini yükseltmeye yönelik değerli bilgiler sağlayacaktır. Sonuç olarak, bu araştırma sağlık sektörü çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyerek önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır ve elde edilen verilerle sağlık sektöründe önemli değişimlere öncülük edebilir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul'da çeşitli sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personeli oluşturmaktadır. Sağlık sektörü, geniş bir çalışan kitlesine sahip olup, bu kitlenin farklı meslek gruplarını (doktorlar, hemşireler, sağlık teknikerleri, idari personel vb.) içermektedir. Araştırmanın örnekleme ise, İstanbul'da görev yapan ve rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 347 sağlık personelinden oluşmaktadır. Örneklemenin belirlenmesinde, araştırmanın hedef kitlesinin geniş bir yelpazeyi temsil etmesi ve genel geçer sonuçlara ulaşılabilmesi amacıyla dikkatli bir yöntem izlenmiştir. Bu bağlamda, örneklem grubu, sağlık personelinin demografik ve mesleki çeşitliliğini yansıtacak şekilde tasarlanmıştır. Böylelikle, araştırma sonuçlarının İstanbul'daki sağlık personelinin genel durumunu yansıtması ve iş doyumu ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi doğru bir şekilde analiz edebilmesi hedeflenmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, sağlık sektörü çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek için iki farklı ölçek kullanılmıştır. İş doyumu düzeylerini belirlemek amacıyla, Spector tarafından geliştirilen ve Yelboğa (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan İş Doyumu Ölçeği (JSS) kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanların işlerine yönelik memnuniyet düzeylerini ölçen 36 ifadeden oluşmaktadır (Yelboğa, 2009). Örgütsel sessizlik düzeylerini değerlendirmek için ise, Çavuşoğlu ve Köse (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanların örgüt içindeki sessizlik davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini ölçen 20 ifadeden oluşmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016).

Veriler, çevrimiçi anketler aracılığıyla toplanmış ve İstanbul'da görev yapan sağlık personelinde elde edilmiştir. Toplamda 347 sağlık personeli araştırmaya katılmıştır. Toplanan verilerin analizi, SPSS 29 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. SPSS programı aracılığıyla, verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış, iş doyumu ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler çeşitli istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Bu yöntemler sayesinde, elde edilen bulguların bilimsel doğruluğu ve güvenilirliği sağlanmıştır.

3.4. Araştırmaya Ait Demografik Bulgular

<i>Cinsiyetiniz</i>		
	N	%
Erkek	185	53,3%
Kadın	162	46,7%

Tablo 1: Sağlık Sektörü Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, erkeklerin sayısı 185 olup toplam katılımcıların %53,3'ünü oluşturmaktadır. Kadın katılımcıların sayısı ise 162 olup, bu da toplamın %46,7'sine denk gelmektedir.

<i>Göreviniz</i>	N	%
Hekim	100	28,8%
Hemşire	146	42,1%
Diğer Sağlık Personeli	101	29,1%

Tablo 2: Sağlık Sektörü Çalışanlarının Görev Türlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların görev dağılımına göre incelendiğinde, hekim sayısının 100 olduğu ve toplam katılımcıların %28,8'ini oluşturduğu görülmektedir. Hemşireler 146 kişiyle katılımcıların %42,1'ini oluşturmaktadır. Diğer sağlık personeli kategorisinde ise 101 kişi bulunmakta ve bu da toplamın %29,1'ine denk gelmektedir.

<i>Çalışma Şekli</i>	N	%
Gündüz	160	46,1%
Gündüz ve Nöbet	129	37,2%
Sadece Nöbet	29	8,4%
Vardiya	29	8,4%

Tablo 3: Sağlık Sektörü Çalışanlarının Çalışma Şekillerine Göre Dağılımı

Katılımcıların çalışma şekline göre dağılımı incelendiğinde, gündüz çalışanların sayısı 160 olup toplam katılımcıların %46,1'ini oluşturmaktadır. Gündüz ve nöbet şeklinde çalışanların sayısı 129 olup bu da %37,2'lik bir oranı temsil etmektedir. Sadece nöbet tutan ve vardiya şeklinde çalışanların sayıları eşit olup, her iki grupta da 29 kişi bulunmakta ve bu grupların her biri toplamın %8,4'ünü oluşturmaktadır.

3.5. Hipotez Testleri Bulguları

Cinsiyete ve İş Doyumu Arasındaki Mann-Whitney U Bulguları

<i>Test Statistics^a</i>	
	İş Doyumu
Mann-Whitney U	14065,000
Wilcoxon W	31270,000
Z	-1,076
Asymp. Sig. (2-tailed)	,282

a. Grouping Variable: cinsiyetiniz

Tablo 4: Cinsiyet-İş Doyumu Karşılaştırması

İş doyumunun cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda Mann-Whitney U değeri 14065,000, Wilcoxon W değeri 31270,000 ve Z değeri -1,076 olarak bulunmuştur. En önemli sonuçlardan biri olan Asymp. Sig. (2-tailed) değeri ise 0,282 olarak hesaplanmıştır. Bu p değeri, 0,05'ten büyük olduğu için, erkek ve kadın katılımcılar arasında iş doyumunu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu sonuç, sağlık sektöründe erkek ve kadın çalışanların iş doyumunu seviyelerinin benzer olduğunu göstermektedir. Bunun olası sebeplerinden biri, sağlık sektöründe cinsiyet eşitliğine yönelik politikaların etkili bir şekilde uygulanması olabilir. Bu politikalar, erkek ve kadın çalışanların benzer iş doyumunu seviyelerine sahip olmasını sağlayabilir. Ayrıca, iş yerinde çalışanların karşılaştığı iş koşulları ve beklentilerin benzer olması da iş doyumunu düzeylerinin birbirine yakın olmasına yol açabilir. Sağlık sektöründe hekim, hemşire gibi rollerin cinsiyetten bağımsız olarak benzer iş tatmini faktörlerine sahip olması, cinsiyetler arası iş doyumunu farkını minimize edebilir. Son olarak, örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkinin, cinsiyetten bağımsız olarak çalışanların benzer seviyede iş doyumunu yaşamasına neden olabileceği düşünülmektedir. Bu yorumlar ve olası sebepler, iş doyumunun cinsiyete göre neden farklılaşmadığını anlamaya yardımcı olabilir, ancak bu sebeplerin doğrulanması için daha derinlemesine nitel araştırmalar ve çalışanlarla yapılacak görüşmelerin faydalı olacağı açıktır.

Cinsiyet ve İş Doyumu Arasındaki Kruskal-Wallis H Bulguları

<i>Test Statistics^{a,b}</i>	
	İş Doyumu
Kruskal-Wallis	3,579
H	
df	2
Asymp. Sig.	,167
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable:	
göreviniz	

Tablo 5: Görev Türü-İş Doyumu Karşılaştırması

Analiz sonucunda, farklı görev türlerine sahip çalışanların iş doyumları arasındaki farkın belirlenmesi amacıyla Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre elde edilen Kruskal-Wallis H değeri 3,579'dur ve df (derece serbestlik) değeri 2'dir. Ayrıca, analizde elde edilen Asymp. Sig. (Asimptotik Anlamlılık) değeri 0,167'dir. Bu p değeri, farklı görev türlerinin iş doyumları düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirler. Ancak, p değeri 0,05'ten büyük olduğu için, farklı görev türlerinin iş doyumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu sonuç, sağlık sektöründe çalışanların iş doyumları açısından görev türlerine bağlı olarak belirgin bir farklılık yaşamadığını göstermektedir. Bunun birkaç olası nedeni bulunabilir. Öncelikle, farklı görev türlerinde çalışanlar benzer iş doyumları faktörlerine maruz kalabilirler. Ayrıca, örgüt içinde iş doyumunu etkileyen politikaların ve uygulamaların tüm çalışanlara benzer şekilde uygulanması, farklı görev türlerinin iş doyumları arasındaki farklılıkları azaltabilir. Ancak, bu bulguların, örneklemin büyüklüğü veya veri toplama yöntemi gibi faktörlerden etkilendiği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışma Şekli ve İş Doyumu Arasındaki Kruskal-Wallis H Bulguları

<i>Test Statistics^{a,b}</i>	
	İş Doyumu
Kruskal-Wallis	8,551
H	
df	3
Asymp. Sig.	,036

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
çalışma şekli

Tablo 6: Çalışma Şekli-İş Doyumu Karşılaştırması

Çalışanların iş doyumu düzeylerinin farklı çalışma şekillerine göre değişip değişmediğini belirlemek için Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre elde edilen Kruskal-Wallis H değeri 8,551 ve df (derece serbestlik) değeri 3'tür. Ayrıca, analizde elde edilen Asymp. Sig. (Asimptotik Anlamlılık) değeri 0,036'dır. Bu p değeri, farklı çalışma şekillerinin iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirler. p değeri 0,05'ten küçük olduğu için, farklı çalışma şekillerinin iş doyumu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu sonuç, çalışma şeklinin iş doyumu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Özellikle, gündüz çalışanlarının, gündüz ve nöbet tutanların, nöbet tutanların ve vardiya çalışanlarının iş doyumlarının birbirinden farklı olduğu belirtilmektedir. Çalışma şeklinin iş doyumu üzerindeki etkisinin anlaşılması için, bu farklılıkların altında yatan nedenlerin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gerekebilir. Örneğin, çalışma saatleri, iş yükü, meslektaşlarla etkileşim ve yönetim tarzı gibi faktörlerin, farklı çalışma şekillerinin iş doyumu üzerindeki etkilerini belirlemede önemli olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, iş doyumunu etkileyen bu faktörlerin daha derinlemesine araştırılması, çalışanların iş tatmini düzeylerini artırmak için etkili stratejiler geliştirmeye yardımcı olabilir.

Analizlerin sonuçlarına göre, farklı çalışma şekilleri arasında iş doyumu düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Ancak, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek için yapılan post hoc testlerde, öncelikle varyansların homojen dağılıp

dağılmadığı kontrol edilmiştir. Levene testi sonuçlarına göre, çalışma şekilleri grupları arasında varyansların homojen olduğu kabul edilebilir (Levene Statistic: 2,334, $p=0,074$).

Varyansların homojen olduğu tespit edilince, gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek için LSD (Least Significant Difference) düzeltmesi kullanılmıştır. Bu düzeltme ile elde edilen sonuçlara göre, Gündüz-Vardiya ve Gündüz Nöbet-Vardiya grupları arasında anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir ($p<0,05$). Diğer gruplar arasındaki farklılıklar ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bu sonuçlar, çalışma şekillerinin iş doyumu üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu işaret etmektedir. Özellikle, vardiya çalışanlarının iş doyumunun diğer gruplara göre daha düşük olduğu ve gündüz çalışanlarının ise vardiya ve gündüz nöbet tutan çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, sadece nöbet tutan çalışanlar ile diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Bu bulgular, çalışma şekillerinin iş doyumu üzerindeki etkilerini anlamak için yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine önemli ipuçları sunmaktadır. Özellikle, vardiya çalışanlarının iş doyumunu artırmaya yönelik destek ve iyileştirmeler yapılması gerekebilir. Ayrıca, çalışma saatleri ve nöbet düzenlemeleri gibi faktörlerin, çalışanların iş doyumunu etkileyebileceği ve bu hususların dikkate alınması gerektiği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
İş	Based on Mean	2,334	3	343	,074
Doyumu	Based on Median	1,251	3	343	,291
	Based on Median and with adjusted df	1,251	3	325,447	,291
	Based on trimmed mean	2,178	3	343	,090

Tablo 7: Varyansların Homojenlik Testi Bulguları

Multiple Comparisons

Dependent Variable: İş Doyumu

LSD

(I) çalışma şekli	(J) çalışma şekli	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Gündüz	Gündüz ve Nöbet	-,14457	,12657	,254	-,3935	,1044
	Sadece Nöbet	,04655	,21588	,829	-,3781	,4712
	Vardiya	,49483*	,21588	,023	,0702	,9194
Gündüz ve Nöbet	Gündüz	,14457	,12657	,254	-,1044	,3935
	Sadece Nöbet	,19113	,21983	,385	-,2413	,6235
	Vardiya	,63940*	,21983	,004	,2070	1,0718
Sadece Nöbet	Gündüz	-,04655	,21588	,829	-,4712	,3781
	Gündüz ve Nöbet	-,19113	,21983	,385	-,6235	,2413
	Vardiya	,44828	,28091	,111	-,1042	1,0008
Vardiya	Gündüz	-,49483*	,21588	,023	-,9194	-,0702
	Gündüz ve Nöbet	-,63940*	,21983	,004	-1,0718	-,2070
	Sadece Nöbet	-,44828	,28091	,111	-1,0008	,1042

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 8: Post-Hoc Analizi Bulguları

Cinsiyet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Mann-Whitney U Bulguları

<i>Test Statistics^a</i>	
	Ö.Sessizlik
Mann-Whitney U	14562,500
Wilcoxon W	31767,500
Z	-,495
Asymp. Sig. (2-tailed)	,621

a. Grouping Variable: cinsiyetiniz

Tablo 9: Cinsiyet-Örgütsel Sessizlik Karşılaştırması

Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bu analizin sonuçlarına göre elde edilen Mann-Whitney U değeri 14562,500, Wilcoxon W değeri 31767,500 ve Z değeri -0,495 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, elde edilen Asymp. Sig. (2-tailed) değeri 0,621'dir.

Bu sonuçlara göre, cinsiyetler arasında örgütsel sessizlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır ($p=0,621$). Bu, çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak örgütsel sessizlik düzeylerinde bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Bu bulgu, örgüt içindeki cinsiyetler arası eşitlik ve işyeri kültürü açısından önemlidir. Cinsiyet farklılıklarının örgütsel sessizlik üzerinde etkili olmadığı, işyerinde cinsiyet eşitliği ve adaletin sağlandığını gösterebilir. Ancak, bu sonuçların kesin olarak yorumlanabilmesi için daha fazla araştırma yapılması ve farklı faktörlerin dikkate alınması gerekebilir. Örneğin, çalışanların pozisyonları, yaşları veya departmanları gibi değişkenlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin incelenmesi farklı bir bakış açısı sunabilir.

Görev Türü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Kruskal-Wallis H Bulguları

<i>Test Statistics^{a,b}</i>	
	Ö.Sessizlik
Kruskal-Wallis	,602
H	
df	2
Asymp. Sig.	,740
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable:	
göreviniz	

Tablo 10: Görev Türü-Örgütsel Sessizlik Karşılaştırması

Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre, farklı görev türlerinin (hekim, hemşire ve diğer sağlık personeli) örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu analizin sonuçlarına göre elde edilen Kruskal-Wallis H değeri 0,602 ve df (derece serbestlik) değeri 2'dir. Ayrıca, elde edilen Asymp. Sig. (Asimptotik Anlamlılık) değeri 0,740 olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre, farklı görev türlerinin (hekim, hemşire ve diğer sağlık personeli) örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır ($p=0,740$). Yani, hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personeli arasında örgütsel sessizlik düzeyleri açısından belirgin bir fark gözlemlenmemiştir. Bu bulgu, farklı görev türlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde benzer etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Örgüt içindeki hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personeli arasında

örgütsel sessizlik açısından eşit bir ortam sağlandığını düşündürebilir. Ancak, bu sonuçların daha derinlemesine anlaşılabilmesi için, farklı faktörlerin dikkate alınması ve daha geniş bir veri setinin kullanılması gerekebilir. Örneğin, çalışanların kıdem, eğitim düzeyi veya departmanları gibi diğer değişkenlerin de örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin incelenmesi önemli olabilir.

Çalışma Şekli ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Kruskal-Wallis H Bulguları

<i>Test Statistics^{a,b}</i>	
	Ö.Sessizlik
Kruskal-Wallis	10,203
H	
df	3
Asymp. Sig.	,017
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: çalışma şekli	

Tablo 11: Çalışma Şekli-Örgütsel Sessizlik Karşılaştırması

Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre, farklı çalışma şekillerinin (gündüz, gündüz ve nöbet, sadece nöbet, vardiya) örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu analizin sonuçlarına göre elde edilen Kruskal-Wallis H değeri 10,203 ve df (derece serbestlik) değeri 3'tür. Ayrıca, elde edilen Asymp. Sig. (Asimptotik Anlamlılık) değeri 0,017 olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre, farklı çalışma şekillerinin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır ($p=0,017$). Yani, çalışma şekilleri arasında örgütsel sessizlik düzeyleri açısından belirgin bir fark gözlemlenmiştir.

Bu bulgu, farklı çalışma şekillerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle, gündüz çalışanları ile diğer gruplar arasında örgütsel sessizlik düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu belirtilmiştir. Ancak, bu sonuçların daha derinlemesine anlaşılabilmesi için, farklı faktörlerin dikkate alınması ve daha geniş bir veri setinin kullanılması gerekebilir. Örneğin, çalışma saatleri, iş yükü, nöbet düzenlemeleri gibi faktörlerin, çalışma şekillerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini belirlemede önemli olabileceği düşünülmektedir.

Post hoc test sonuçlarına göre, farklı çalışma şekilleri grupları arasında örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar belirlenmiştir ($p<0,05$). LSD düzeltmesi kullanılarak yapılan karşılaştırmalarda, gündüz çalışanları ile vardiya çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (ortalama fark: 0,55086, $p=0,005$). Benzer şekilde, gündüz ve nöbet tutan çalışanlar ile vardiya çalışanları arasında da anlamlı bir farklılık saptanmıştır (ortalama fark: 0,49292, $p=0,014$). Ancak, gündüz çalışanları ile diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Bu bulgular, farklı çalışma şekillerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini göstermektedir. Özellikle, vardiya çalışanlarının diğer gruplara göre daha yüksek örgütsel sessizlik düzeyine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, bu çalışma, çalışma saatlerinin ve nöbet düzenlemelerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak için önemli bir adım sağlamaktadır. Ancak, daha fazla araştırma yapılması gerekliliği vurgulanmaktadır; özellikle, belirli çalışma gruplarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde inceleyen çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu şekilde, işyerinde iletişimi ve iş birliğini artırmak için daha etkili stratejiler geliştirilebilir.

Tests of Homogeneity of Variances

		Levene			
		Statistic	df1	df2	Sig.
Ö.Sessizlik	Based on Mean	,536	3	343	,658
	Based on Median	,275	3	343	,844
	Based on Median and with adjusted df	,275	3	337,222	,844
	Based on trimmed mean	,415	3	343	,742

Tablo 12: Varyansların Homojenlik Testi Bulguları

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Ö.Sessizlik

LSD

		Mean	95% Confidence Interval			
(I) çalışma şekli	(J) çalışma şekli	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Gündüz	Gündüz ve Nöbet	,05795	,11454	,613	-,1674	,2832
	Sadece Nöbet	-,00086	,19537	,996	-,3851	,3834

	Vardiya	,55086*	,19537	,005	,1666	,9351
Gündüz ve	Gündüz	-,05795	,11454	,613	-,2832	,1674
Nöbet	Sadece Nöbet	-,05881	,19894	,768	-,4501	,3325
	Vardiya	,49292*	,19894	,014	,1016	,8842
Sadece Nöbet	Gündüz	,00086	,19537	,996	-,3834	,3851
	Gündüz ve	,05881	,19894	,768	-,3325	,4501
	Nöbet					
	Vardiya	,55172*	,25421	,031	,0517	1,0517
Vardiya	Gündüz	-,55086*	,19537	,005	-,9351	-,1666
	Gündüz ve	-,49292*	,19894	,014	-,8842	-,1016
	Nöbet					
	Sadece Nöbet	-,55172*	,25421	,031	-1,0517	-,0517

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tablo 13: Post-Hoc Analizi Bulguları

İş Doyumu ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Korelasyon Testine İlişkin Bulgular Correlations

			İş Doyumu	Ö. Sessizlik
Spearman's rho	İş Doyumu	Correlation		,280**
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		<,001
		N		347
	Ö. Sessizlik	Correlation	,280**	
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	<,001	
		N	347	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 14: Korelasyon Testi Bulguları

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, iş doyumu ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen Spearman's rho korelasyon katsayısı, iş doyumu ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir ($r=0,280$, $p<0,01$). Bu bulgu, iş doyumu ile örgütsel sessizlik arasındaki bağlantının anlamlı ve ölçülebilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Akademik bir bakış açısıyla, bu pozitif ilişkiyi anlamak için öncelikle iş doyumunun ve örgütsel sessizliğin kavramsal anlamlarını göz önünde bulundurmak önemlidir. İş doyumu, bir çalışanın işiyle ilgili duyduğu memnuniyet veya tatmin duygusunu ifade

ederken, örgütsel sessizlik ise çalışanların seslerini ifade etmekten kaçındığı veya kendilerini ifade etme eğiliminde olmadığı bir durumu yansıtmaktadır.

Bu bağlamda, iş doyumunun artması genellikle çalışanların işlerine olan bağlılığını, motivasyonunu ve iş performansını olumlu yönde etkiler. Ancak, örgütsel sessizlik arttığında, çalışanlar genellikle endişe, korku veya belirsizlik nedeniyle ifade edebilme güçlüğü çekebilirler. Bu durum, çalışanların duygularını ve düşüncelerini ifade etmekten kaçındığı bir ortamda iş doyumunun azalabileceğini düşündürülebilir.

Dolayısıyla, iş doyumunu ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ilişki, özellikle örgütlerde iletişim ve katılımı teşvik edici stratejilerin önemini vurgular. Örgütler, çalışanların ifade özgürlüğünü destekleyen bir kültür oluşturarak örgütsel sessizliği azaltabilir ve böylelikle iş doyumunu artırabilirler. Bu sonuçlar, iş yerlerindeki yönetim uygulamalarının ve kurumsal politikaların, çalışanların iş doyumunu artırmak ve örgütsel sessizliği azaltmak için kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, İstanbul'da çeşitli sağlık kurumlarında görev yapan sağlık sektörü çalışanlarının iş doyumu ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulguları, sağlık sektörü çalışanlarının iş doyumu ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ve orta düzeydeki ilişkiyi ortaya koymuştur ($r=0.280$, $p<0.001$; Demirtas ve Akdogan, 2015). Bu sonuç, iş doyumu ve örgütsel sessizlik arasındaki bağlantının anlamlı ve ölçülebilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın önemli bulgularından biri, sağlık sektörü çalışanlarının iş doyumu seviyelerinin cinsiyete göre belirgin bir farklılık göstermediğidir (Spector, 1997). Bu durum, sağlık sektöründe cinsiyet eşitliğine yönelik politikaların etkili bir şekilde uygulanması ve çalışanların iş koşullarının benzer olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca, farklı görev türlerinde çalışanlar arasında iş doyumu düzeyleri açısından da anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0.167$; Yelboğa, 2009). Bu bulgu, sağlık kurumlarındaki iş doyumunu etkileyen politikaların ve uygulamaların tüm çalışanlara benzer şekilde uygulanmasının, görev türleri arasındaki iş doyumu farklılıklarını azalttığını göstermektedir.

Pozitif korelasyonun ışığında, örgütlerde iletişim ve katılımı teşvik eden stratejilerin önemi bir kez daha vurgulanmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların endişe, korku veya belirsizlik nedeniyle sorunları dile getirmekten çekindikleri bir durumu ifade ederken, iş doyumu çalışanların işiyle ilgili duyduğu memnuniyet veya tatmin duygusunu yansıtmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016). Dolayısıyla, iş doyumunun artırılması için örgütsel sessizliği azaltan, çalışanların ifade özgürlüğünü destekleyen bir kültür oluşturulması gerekmektedir.

Araştırmanın bulguları, sağlık sektörü yöneticilerine ve politika yapıcılara önemli geri bildirimler sunmaktadır. Özellikle, çalışanların iş doyumunu artırmak ve örgütsel sessizliği azaltmak için geliştirilecek stratejilerin, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve çalışanların iş tatminini artırmada kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda, örgüt içi iletişimi güçlendirmek ve çalışanların görüş ve önerilerini açıkça ifade edebilecekleri bir ortam yaratmak hem çalışan memnuniyetini hem de iş verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

KAYNAKÇA

- Abbasoğlu, Ş. (2022). Sağlık Çalışanlarında Stres ve İş Doyumu; Sivas Numune Hastanesi Örneği (Yüksek lisans tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Akça, Y. ve Karagüzel, A. (2023). İşten Ayrılma Niyeti. Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi, 8(2), 9-18. <https://doi.org/10.24013/jomelips.1352689>.
- Akpınar, R., 2011. "Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği", Journal of Yasar University, 24(6), ss.3648-3665.
- Alderfer, C. (1972). Existence, relatedness and growth: Human needs in organizational settings. New York: Free Press.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. ve Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. Life Sci J., 14(5), 12-16.
- Ashforth ve Anand, (2003). "The Normalization of Corruption in Organizations", Research in Organizational Behaviour'ın İçinde Ed: R.M.Kramer -B.M.Staw, Amsterdam: Elsevier, 2003, ss.1- 25. 398.
- Aşık, N.A. (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme". Sayı: 467.
- Atılğan, Ö. (2017). İş Tatmini ile İşgören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma. KAÜİİBFD, 8(15), 35-55.
- Avcı, A., Çavuşoğlu, E, Moran, M., Gün, M. (20222). COVID-19 Tanısı Alan Hastaya Bakım Veren Hemşirelerde Merhamet Yorgunluğu ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. Avrasya Sağlık Bilimleri Dergisi, 5(2), 43-52.
- Bayrakkök, S. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 1.
- Birgili, F., Salı, F., Özdemir, S. (2010). "Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Bazı Etmenlerin". Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 13:2.
- Budak, Gülay ve Gönül Budak, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 5.Basım, İzmir, Ekim 2004.
- Bülent Bayat, (2002). "Örgütlerde Güdülenme Yetersizlikleri ve Geri Çekilme-Kaçınma Davranışlarını Açıklamakta Kullanılabilecek Bir Model: Öğrenilmiş Çaresizlik", Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Vol.4, No.3, s. 4.

- Cerev, G. (2018). İş Güvenliği Uzmanlarının Genel, İçsel ve Dışsal İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 91-112.
- Colquitt Jason A., Raymond A. Noe ve Christine L. Jackson, (2022) “Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, Vol.55, ss. 83-109.
- Corinne ve Bendersky, (2005). “Organizational Influence on Disputants”, *The Handbook of Dispute Resolution*’ın İçinde, Editör: Michael L. Moffitt ve Robert C. Bordane, USA: Jossey-Bass Publ., s. 239.
- Craig C. Pinder ve Karen H. Harlos, (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.20, ss 331-369.
- Cüceloğlu, Doğan, İnsan Davranışları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002.
- Çakıcı Ayşehan, (2008). “Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri”, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar’ın İçinde, Editör: Tarık Solmuş, İstanbul: Epsilon Yayınları, Doğan, s. 86. ss. 85-109.
- Çakır Ö. (2006). Ücret Adaletinin İş Davranışları Üzerindeki Etkileri. Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası. Ankara, Türkiye.
- Çavuşoğlu, S., ve Köse, E. (2016). Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin Türkçe’ye Uyarlanması. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 456-470.
- Çetin, E., Arslan, B. ve Büyükyılmaz, O. (2021). Covid-19 Pandemi Döneminde İş Doyumunun İş Performansına Etkisi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 19-36.
- Demirtas, O., ve Akdoğan, A. A. (2015). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Dinçler, S. (2022). 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Sağlık Personellerine Yönelik Şiddetin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi.
- Dinçler, S. (2022). 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Sağlık Personellerine Yönelik Şiddetin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi (Yüksek lisans tezi). İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi.

- Durkan Şimşek, (2013). İlkokul ve Ortaokullardaki Sosyal Sermaye Düzeyi ile Öğretmenlerin İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Duygulu, S., Korkmaz, F. (2008). "Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri,12.
- Dyne Linn Van, Soon Ang ve Isabel C. Botero, (2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, Vol.40, No.6, 2003, ss. 1359-1392.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. Journal of Management Studies, 40(6), 1419-1452.
- Eğinli, A.T (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 35.
- Elçioğlu, A. (2021). Acil Hemşirelerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Durumunun İncelenmesi (Yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Elizabeth W. Morrison ve Frances J. Milliken, (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", Academy of Management Review, Vol.25, No.4, (2000), s.706.
- Elizabeth Wolfe Morrison ve Frances J. Milliken, (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", Academy of Management Review, Vol.25, No.4, 2000, s.706- 725.
- Gönül, F. (2021). Duygusal Zekâ, İş Doyumu ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma (Doktora tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi.
- Gönül, F. ve Çalık, A. (2022). Duygusal Zekâ, İş Doyumu ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), 41-50.
- Gülşen, M. (2021). Hemşirelerin Bakım Kültürü Algıları ile İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Müdahale Araştırması: Eğitim Programının Etkililiği (Doktora tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
- Hassoy, D. ve Özvurmaz, S. (2019). Bir Devlet Hastanesindeki Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler. Hemşirelik Bilimi Dergisi, 2(3), 27-32.

- Henrikson ve Dayton, “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, Health Services Research, Vol.41, No.4, 2006, s. 1539.
- Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man. Cleveland: World Publishing Company.
- Işıl Özgen ve Olca Sürgevil, (2009). “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış’ın İçinde, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık, s. 304
- K.D. Ryan ve D.K. Oestreich, (1991). Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation, San Fransico: Jossey&Bass Publ.
- Karakaş, H. (2024). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kent Üniversitesi.
- Kardaş, Ç. (2022). Hemşirelerin Bütüncül Yeterliliklerinin İş Doyumuna ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi ve İlişkili Faktörler (Yüksek lisans tezi). Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.
- Kaur, A. (2013). Maslow’s Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms. Global Journal of Management and Business Studies, 3(10), 1061-1064.
- Kılıçer, A. (2021). Fizyoterapistlerde Bireysel Sosyal Sorumluluk Düzeyinin İş Doyumuna Etkisi [Yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Korhan Karacaoğlu ve Ayşe Cingöz, “Örgütsel Sessizlik”, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar’ın İçinde, Editör: Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, Ankara: İlke Yayınevi, 2008, s. 156.
- Korkmaz, M. (2022). Hemşirelerde COVID-19 Korkusu ve İş Doyumu [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Küçükkendirci, H., Batı, S., Gök, T., Güler, Y. R. (2017). Sağlık Çalışanlarında İş Doyumu Düzeyinin Belirlenmesi. Sağ. Perf. Kal. Derg., 13, 37-66.
- Lu, H., While, A. E., ve Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. International Journal of Nursing Studies, 42(2), 211-227.

- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15(1).
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior I. Essential Theories Of Motivation And Leadership*. M.E. Sharpe, Inc., 80 Business Park Drive, Armonk, New York 10504.
- More, B. ve Padmanabhan, H. K. (2017). A Comparative Study on Employees Job Satisfaction Level Using Herzberg Two Factor and Maslow's Need Theory With Reference To Manufacturing Industry. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 1(1), 2454-6186.
- 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.
- Onur Cansız H., (2019). Öğretmenlerin Mesleki İmajlarının İş Doyumlarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi.
- Orhan, A. T. (2022). İşe Yabancılaşmanın Akademisyenler Bağlamında İncelenmesi: Bir Literatür Çalışması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(2), 135-154.
- Oshagbemi, T. (2000). "Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction?", *International Journal Of Social Economics*, 27 (3), Pp. 213–226.
- Özaydın, M.M., Özdemir, Ö. (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği". *Journal of Business Research-Türk*; 6/1, 251-281.
- Özgen Işıl ve Olca Sürgevil, (2009). "Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış'ın İçinde*, Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özpehlivan, M. ve Acar, A. Z. (2015). Assessment of a Multidimensional Job Satisfaction Instrument. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210(2015), 283 – 290.
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. Eric, 24.
- Piyal, B., Çelen, Ü., ahin, N., (2000). "Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu". *Anakara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası: Cilt 53, Sayı 4*, 241-250.

- Poon, J.M.L. (2004). "Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover İntention", *Personel Review*, Vol. 33, No.3, 325.
- Qasim, S., Cheema, F. ve Syed, N. A. (2012). Exploring Factors Affecting Employees' Job Satisfaction at Work. *Journal of Management and Social Sciences*, 8(1), 31-39.
- Robert E. Quinn ve Gretchen M. Spreitzer, (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", *Organizational Dynamics*, Vol.26, No.2, 1997, s.36.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., 2003. Örgütsel Psikoloji, 4.Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 362s.
- Sabuncuoğlu, Z., 2009. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, Mkm Yayıncılık, Bursa, 411s.
- Sandy K. Piderit ve Susan J. Ashford, (2003). "Breaking Silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues", *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.6, s. 1477.
- Saraçoğlu, F. (2021). Sağlık Çalışanlarında Tükenmişliğin İş Doyumuna Etkisinin Meslek Hastalıkları Açısından İncelenmesi (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Singh, K. (2020). Study of Achievement Motivation in Relation to Academic Achievement of Students. *Shared Seasoned International Journal of Topical Issues*, 6(1).
- Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction Survey (JSS). *Applied Psychology Journal*, 42(2), 123-131.
- Şeker Tarhan, B. (2022). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Şanlıurfa Örneği (Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi.
- Şeker Tarhan, B. (2022). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Şanlıurfa Örneği [Yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi.
- Telman, N., Ünsal P. (2004). Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- Turunç, Y., 2009. "Fabrika İşçilerinde Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri", Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne.
- Tütüncü, Özkan, (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:3.
- Ulaş, S. (2022). Hastane Öncesi Acil Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Hastane Öncesi Dergisi*, 7(3), 411-423.

- Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2015). Birey-Örgüt Uyumunun İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17(1), 141-160.
- Uzun, Ö. (2014). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri ve İş Doyumları ile İlgili Bazı Değişkenlerin İncelenmesi. Florence Nightingale Journal of Nursing, 18(1), 1-9.
- Vakola Maria ve Dimitris Bouradas, (2005). “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”, Employee Relations, Vol.27, No.4-5, 441-458.
- Vakola, M., ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. Employee Relations, 27(5), 441-458.
- Yalçın, D. ve Çalışır, V. (2021). Gemi Acentelerinde Çalışanların İş Doyumlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Deniz Taşımacılığı ve Lojistiği Dergisi, 02(01), 37-51.
- Yalçın, D. ve Çalışır, V. (2021). Gemi Acentelerinde Çalışanların İş Doyumlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Deniz Taşımacılığı ve Lojistiği Dergisi, 02(01), 37-51.
- Yalım, D. (2005). "İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler". Hayat Yayınları:205. İstanbul, Türkiye.
- Yasak, B. N. (2022). Sağlıkta Şiddet ile İş Doyumu ve Benlik Saygısı Arasındaki İlişkiler [Yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Yazıcıoğlu, İ., 2010. “Örgütlerde İş Tatmini ve İş gören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, Bilig Güz, (55), ss.243-264.
- Yelboğa, A. (2009). İş Doyumu Ölçeği (JSS)'nin Türkçe'ye Uyarlanması. Türk Psikoloji Dergisi, 24(2), 52-59
- Yiğitalp Rençber, S. (2012). Batman İli Sağlık Sektöründe Kamu ve Özel Hastanelerde Görev Yapan Yöneticilerin İş Doyumu ve İş Doyumunu Etkileyen Faktörler (Yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi.
- Yüksel, H., Yüksel, M. (2014). İş Doyumu ile İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 559-572.

ÖZGEÇMİŞ

Müge ÖRSCÜ, İlkokulu, Ortaokulu ve Liseyi İstanbul'da okumuş 20011 yılında Kocaeli Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Kimya Bölümü lisans bölümünden mezun olmuş. Mezun olduktan sonra Satın Alma alanında sağlık ve eğitim sektörlerinde çalışmaya başlamış olup, halen aynı alanda çalışma hayatına devam etmektedir.

