



PRESENTEİZM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMLARINA YÖNELİK BİR LİTERATÜR TARAMASI*

A Literature Review For Presenteeism And Organizational Silency

Şerife KARAGÖZ

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, krgz_srf@hotmail.com, Burdur/Türkiye

Karagöz, Ş. (2017). "Presenteeism ve Örgütsel Sessizlik Kavramlarına Yönelik Bir Literatür Taraması", Vol:3, Issue:14;
pp:72-77 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

30/07/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

29/08/2017

Anahtar Kelimeler

Örgütsel Sessizlik,
Presenteeism, Literatür
Taraması.

Keywords

Organizational Silency,
Presenteeism, Litterature
Review.

ÖZ

Literatürde; hasta iken işyerinde bulunma olarak adlandırılan presenteeism, sağlık ve üretkenlik açısından bir takım sorunlar yaratarak, işgörenlerin genel sağlığını etkileyebilmekte ve işletmeleri önemli maliyet kayıpları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütsel sessizlik, ise işgörenlerin çeşitli sebeplerden dolayı, örgütsel konular ile ilgili düşünce ve önerilerini dile getirmekten kaçınmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu iki kavramın iş yaşamında birbirini etkileyeceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin etkinlik ve verimliliğini de olumsuz yönde etkileyeceği varsayımlar arasındadır.

Çalışmada, presenteeism yani işte var olamama durumu ve örgütsel sessizlik kavramları ile ilgili literatür taraması yapılmış olup, bu kavramların gelişimleri ve birbirlerine etkileri üzerinde durulmuştur.

ABSTRACT

In the literature; Presenteeism, referred to as being in the workplace while the patient is ill, can affect the general health of the occupants by creating a number of problems in terms of health and productivity and confronts the operators with significant cost losses. Organizational silence is defined as the avoidance of expressing thoughts and suggestions about organizational issues due to various reasons of businessmen. These two concepts are assumed to affect each other in business life. Therefore, it is among the assumptions that the efficiency and efficiency of the businessmen will affect the negative.

In the study, the literature related to the concepts of presenteeism, ie the inability to exist at work and organizational silence, has been searched and the development of these concepts and their interactions are emphasized.

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin yaygınlaşması ile artan rekabet ortamı ve yaşanan teknolojik gelişmeler, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde ve yaşamını devam ettirmesinde, çalışan performansı işletmeler için daha çok önem kazanmaktadır. İşletmeler başarılı olmak ve bu amaçla çalışanların performanslarını ileriye taşıyabilmek adına birçok sorunla mücadele etmektedirler. İş yaşamında verimliliğe ket vuran iş hayatının en büyük sorunlarından biri presenteeism ve sessizlikle mücadele konusu olmaktadır. Örgütlerde çok yönlü bir etkisi olan, gün geçtikçe önemi daha iyi anlaşılan ve etkilerinin daha fazla arttığı presenteeism, çalışanın işte bulunmasına rağmen işe konsantre olamaması, kendini yorgun ve tükenmiş hissetmesi, çalışma konusunda istekli olmaması, kişisel ya da iş yerine ait sorunlardan dolayı gerekli performansı gösterememesi, işini tam olarak yerine getirememesi durumuna denilmektedir.

Hasta olarak işe giden bir çalışan etkileşim halinde olduğu diğer çalışanları ve müşterileri de etkileyebilmektedir. Çalışanların geçirdikleri hastalıkları çalışma arkadaşlarına ya da müşterilere bulaştırma ihtimali ortaya çıkmaktadır. Öte yandan; çalışanın yaşadığı bir hastalık psikolojik

*Bu çalışma 11-14 Mayıs 2017 tarihleri arasında Gaziantep'te düzenlenen AL-FARABİ Kongresinde sunulan çalışmanın genişletilerek hazırlanmıştır.

durumuna etki edebilmekte, bu durum müşterilerle kurduğu ilişkilere de yansiyarak müşteri memnuniyetsizliğine neden olabilmektedir (Arslaner ve Boylu: 2015).

Rekabetin arttığı, kalitenin sürekli iyileştirilmesinin gerektiği, tüketicilerin istek ve beklentilerinin devamlı değiştiği çevrede, örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için, duyarlı, bilgi birikimini paylaşmaktan korkmayan, çevresel değişim ve tehditlere cevap verebilen, sahip olduğu bilgi ve becerileri örgüt içerisinde paylaşan, güçlü iletişime sahip, daha fazla sorumluluk alabilen insan faktörüne ihtiyaç duymaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz; 2008). Sessizlik, kişinin kendi içinde var olan farklı bilgi, duygu ve niyetleri kapsayan bir iletişim biçimidir. Günümüz teknoloji çağında örgütlerin verimlilik ve kalitesinin artırılmasında çalışanların fikirlerini, önerilerini dile getirmelerinin ve alınan kararlara katılmalarının etkisi vardır. Aksi takdirde sorun ve önerilerini dile getirmeyip sessiz kalan çalışanlara sahip örgütler var olacak bu durum beraberinde hem örgüte hem de bireye zarar verecektir.

Hemen hemen bütün çalışanların örgütle ilgili konularda düşünceleri, önerileri, endişeleri ya da kaygıları bulunmaktadır (Özdemir ve Uğur, 2013). Örgütsel sessizlik, işgörenlerin bireysel olarak gösterdikleri sessizlik davranışı yaygınlaşarak kurumdaki diğer çalışanlar tarafından da gösterilen ortaklaşa örgütsel bir tepki halini almaktadır (Aydın, 2016).

Yapılan araştırmalarda, işgörenlerin sessiz kalma tutumlarının altında yatan nedenleri inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Milliken ve ark 2003; Pinder ve Harlos 2001; Çakıcı 2007, 2008, 2010; Demir ve Öztürk 2010; Bildik 2009). Söz konusu çalışmalar incelendiğinde iş gören sessizliğinin nedenleri örgütsel nedenler, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, yönetsel nedenler, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve işgörene olan önyargılı inanışlar, yöneticinin yapısı, bireysel nedenler, güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, karakter özellikleri, ulusal ve kültürel nedenler olarak sıralanabilir (Bahadır ve Certel, 2016).

Bireylerin günlük ve mesleki hayatlarının bir parçası haline gelen ve pek çok faktörden etkilenen presenteeism ve bunun sonucunda oluşan sessizlik olgusunun, bireylerin sosyal ve örgütsel yaşamını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir (Oruç, 2015). Yoğun çalışma dönemlerinde yerine çalışacak birinin olmaması ya da işin kaybetme korkusundan dolayı çalışanlar hasta olmalarına rağmen işe gitmekte fakat sessizleşmekte bunun yanında presenteeism davranışı yaşayabilmektedirler. Literatür taraması kapsamında, presenteeism ile örgütsel sessizlik etkisine yönelik çok fazla bildiri, makale, yüksek lisans ve doktora tezine rastlanmamış olması araştırmayı önemli kılmaktadır. Bu araştırmanın amacı presenteeism ve örgütsel sessizlik kavramlarının literatür taramasını yapılarak, daha sonraki yapılacak çalışmalara ışık tutmayı hedeflemektedir.

2. PRESENTEEİSM

Presenteeism kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış birçok tanımı mevcuttur. Kökeni presence (hazır bulunma, var olma, orada bulunma) kelimesinden türetilen, İngilizce'de presenteeism olarak ifade edilen bu kavram; dilimizde işte, örgütte varol(ama)ma kavramlarıyla ifade edilmektedir. Presenteeism kavramının kelime anlamı ise; görünürde yani fiziksel olarak var olma, bulunma, işte var ol(ama)ma durumuna işaret etmektedir (Dewa, Mc Daid, Etnner, 2007). Presenteeism, çalışan birey kendisini iyi hissetmediği, rahatsız hissettiği halde izin alıp evde dinlenmeyi değil, işe gidip çalışmayı tercih etmesi şeklinde ifade edilmiştir (Özmen, 2011). Presenteeism açıkça "hasta çalışan"dan bahseder. Çalışan işine gitmesine rağmen iş gününü kişisel işleriyle geçirir (D'Abate ve Eddy, 2007).

Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iyi olmadığı halde çalışmaya devam edilmesi nedeniyle yaşanan verimlilik düşüklüğü gerçekte çalışma yaşamında var ol(ama)maya, bu durum ise tekrar sağlık sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum ise, hem çalışan hem işletme hem de toplum açısından ciddi sorun olarak ortaya çıkarmaktadır (Çiftçi, 2010).

Yapılan araştırmalar, çalışanların verimliliklerini etkileyen pek çok faktörün bulunduğunu göstermektedir. Presenteeism olgusu da çalışanların verimliliklerini etkileyen pek çok faktörün başında gelmektedir (Yumuşak; 2008). Presenteeism'in ortaya çıkmasına neden olan faktörlerin başında; işletmelerin küçülme, birleşme vb. süreçlere girmeleri ve bu süreçlerde işçi çıkarmalarına bağlı olarak işletmede kalan diğer işgörenlerinde kendilerini baskı altında hissetmeleri gelmektedir.

Presenteeism'in işletmelerde yarattığı en önemli sorunlardan biri verimlilik kaybıdır. İşletmeler için bir diğer önemli ve çok riskli sorun ise, hem işgörenin rahatsızlığının ilerlemesi hem de bulaşıcı olan bir hastalığın diğer işgörelere bulaşma olasılığıdır (Çoban ve Harman, 2012).

Presenteeismle ilgili bazı örnek davranışlar, mesai saatleri içerisinde iş yerinde müzik dinlemek veya televizyon izlemek, internette iş dışı vakit geçirmek (Online alışveriş yapmak, kişisel ödemelerde bulunmak), doktor, kuaför vb. randevuların mesai saatlerine ayarlanması, bilgisayarda oyun oynamak ya da aile fertleri veya diğer bireyler ile iş dışı malleşmek, telefon görüşmeleri olarak sayılabilir. Bu davranışlar, iş yerinde bulunan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmekte ve örgütsel performansa, verimliliğe etki etmektedir (D'Abate ve Eddy, 2007).

Presenteeismi doğuran rahatsızlıkların başında grip, nezle gibi bulaşıcı hastalıklar ilk sıralarda yer almaktadır (Levin-Epstein, 2005). Presenteeisme neden olan diğer rahatsızlıklar ise; baş ağrısı, migren, boğaz ağrısı, sırt ve boyun ağrıları, adale ağrıları, alerjiler, depresyon, stres, hipertansiyon, astım, diyabet, enfeksiyonlar, uyku eksikliği ve bağırsak enfeksiyonu (Caverley vd., 2007; Saarvala, 2006; Levin- Epstein, 2005) olarak sıralanabilir. Çalışanların hastayken işe devam etmesi faydalı bir uygulama gibi görünse de aslında presenteeisme yol açmakta, çalışanları verimsiz çalışmaya sevk etmekte ve örgütler için daha büyük maliyetlere sebebiyet vermektedir. (Arslaner ve Boylu, 2015).

Presenteeism'in günümüzde ne kadar yoğun olarak yaşandığını gösteren bazı çalışmalar mevcuttur. Örneğin Aronsson ve arkadaşlarının (2000) 1997 yılında İsveç'te 3801 işgören üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, katılımcıların %37'sinin yılda en az bir kez presenteeism deneyimi yaşadığını tespit edilmiştir. Hansen ve arkadaşları (2008) ise yaptıkları çalışmada, katılımcıların %70'inden daha fazlasının yılda en az bir kez işe hasta gittiğini belirlemiştir. Bu durum da presenteeism'in verimlilik açısından ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Türk Dil Kurumu sözlüğünde sessizliğin anlamı, sessiz olma durumudur. Sessizleşmek ise, sessiz duruma gelmek ve sessiz kalma durumudur. Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilir. Sessizleşme, aynı zamanda; kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutmama, korku, sadakat gibi birçok duygunun dilidir (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik kavramı çalışanların bilinçli bir şekilde olmak üzere, örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle açığa vurmaması olarak tanımlanmıştır (Taşkıran,2011). Bir başka tanıma göre işgören sessizliği, herhangi bir durumu değiştirebilme, etkileyebilme ve iyileştirebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, samimi düşüncelerin saklanması ve paylaşılmamasıdır. Bu bağlamda sessizlik etkin, bilinçli, aktif, kasıtlı ve amacı olan bir davranıştır (Pinder ve Harlos, 2001). Sessizlik çok yönlü nedenleri olan, muğlak ve kaygan bir davranıştır (Milliken ve Morrison, 2003).Sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri arasında; pek çok görüşün sessizliği, konuşmanın yokluğu olarak görmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması, gösterilmektedir (Dyne vd. 2003)

Araştırmalar değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği kavramlarının birbirlerinin yerlerine kullanıldığı ve dolayısıyla kavramlara ilişkin tam bir ayrımın yapılmadığı görülmektedir. Aynı zamanda araştırmacıların örgütsel sessizlik ya da işgören sessizliği olarak kavramsallaştırmaya çalıştıkları olgunun tanımı üzerinde de bir fikir birliğinin olmadığı anlaşılmaktadır (Uçar, 2016). Kişisel yaşamda sükûnun altın olduğu düşünülse de, örgütlerde durum daha farklıdır. Çünkü iş yaşamında sessizlik, hem çalışanlara hem de örgüte zarar verebilmektedir (Özdemir ve Uğur, 2013).

Sessizliğin beş tane ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir (1) Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır, (2) Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltilir (3) Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir, (4) Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır, (5) Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir. İş gören sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle son üç fonksiyon üzerinde durulmakta ve sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmakta ve incelenmektedir(Pinder ve Harlos, 2001):

Sessizlik; kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak üç başlık altında incelemiştir. Kabullenici sessizlik, hiçbir şeyin değişmeyeceği inancıyla var olan durumu benimseme anlayışına dayanmaktadır. “Böyle gelmiş, böyle gider...”, “boşver çeneni yorma...” gibi söylemlerin içine gizlenmiştir. Savunmacı sessizlik, zor durumda kalmamak, konuşmanın olası kötü sonuçlarından kaçmak için sessiz kalmadır. Savunmacı sessizlik, bireyin yarar-zarar analizi yapması ve değişiklik önerisi yapmanın doğuracağı sonuçlardan korkma ve konuşma korkusu yatmaktadır. Örgüt yararına yapılan sessizlikte, fikir, bilgi ve görüşlerin örgüt içindeki ilişkilerin korunması için sessiz kalınmasıdır (Çakıcı, 2010).

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), Pinder ve Harlos (2001) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel sessizliğinin bireysel, yönetsel ve örgütsel sebeplerden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır.

Çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirlerinden uzaklaşması, kendilerini değersiz hissetmeleri sonucunda bağlılık, güven ve adanmışlık duygularının azalması, iş doyumunu ve memnuniyet düzeylerinin düşmesi, stres düzeylerinin artması, örgütlerin iyileşme, gelişme, öğrenme ve değişimlere ayak uydurma durumlarının güçleşmesi, yöneticilerin iletişim ve bilgi kanallarındaki eksiklikler nedeniyle karar alma aşamasında zorlanmaları; örgütsel sessizliğin hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2010; Milliken, vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001). Örgütsel sessizliğin, bilgi ve deneyimleri paylaşmama, çok yönlü perspektiflerden mahrum kalma, işlerin iyileştirilmesi çalışmalarına kayıtsız kalma, açık iletişim ve yapıcı diyaloglar kuramama, kurumu sahiplenmeme, performansta düşüş, görüşlerini açıklamada gönülsüz olma gibi sonuçlara yol açtığı görülmektedir (Cemaloğlu vd.,2013).Bu durum, sessizliği örgütler için yönetilmesi gereken bir süreç haline getirmektedir. Böylelikle, çalışanların işte kalma niyetleri artacak, üstleriyle olan iletişimleri kolaylaşacak ve çalışanlar için daha rahat bir çalışma ortamı sağlanacaktır. Örgütler ise, farklı fikir ve düşüncelerin oluşturduğu ortamdan yararlanarak örgütsel değişimlere daha çabuk adapte olabilecektir (Yeşilaydın ve Bayın, 2016).

4. PRESENTEEISM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ

Literatürde sessizlik hem kolektif bir fenomen olarak hem de bireysel bir davranış olarak ele alınmaktadır. İş görenlerin örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, örgütsel problemler ve örgütsel iyileştirmeler hakkındaki fikir, düşünce ve kaygılarını kendilerinde tutmaları ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi örgütsel sessizlik olgusunun temeli olarak ifade edilebilir (Morrison and Milliken, 2000). Artan rekabet ortamı ve hızla değişen teknolojiye ek olarak uzun çalışma saatleri, asgari düzeyde yapılan ücretlendirmeler, toplu işten çıkarmalar, çalışanlara değer verilmemesi ve çalışanların örgütsel değişim ortamında değişimin bir anlamının olmadığını düşünmeleri ve bütün bunların sonucunda düşüncelerin paylaşılmaması, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tavırlar içerisine girmelerine, örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Oruç, 2015). Örgütsel sessizlik, çalışanların güvenlerini, morallerini, örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve örgütsel rollerine ilişkin yetenek gelişimlerini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve böylece örgüt içi süreçlerin yenilikçiliğinin ve iyileştirilmesinin önünde bir engel teşkil edebilmektedir (Milliken vd., 2003).

Presenteeism, örgütlerdeki “hasta çalışan”ı ifade etmektedir. Çalışan işine gitmesine rağmen, mesaisini şahsi işleriyle tamamlamaktadır. Yani örgütlerde, işgörenin mesai saatleri içerisinde, görevleri dışında yapması gereken işlerle uğraşması, presenteeism davranışına işaret etmektedir (D’Abate ve Eddy, 2007).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojik gelişmelerin hızının arttığı, rekabetin hızlandığı, kalitenin sürekli iyileştirilmesinin gerektiği, insan faktörünün öne çıktığı günümüzde, iyi eğitilmiş ve sağlıklı işgücüne olan ihtiyaç gün geçtikçe daha da önem arz etmektedir. Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarının gerek iş hayatlarındaki, gerek özel hayatlarındaki bazı faktörlerin etkisi altında kalarak, hem kendi durumları, hem de örgütlerinin durumları ile ilgili olarak herhangi bir değişim ya da gelişim faaliyetine bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal açıdan katkıda bulunmayı bilinçli olarak reddetme yönündeki eğilimi ifade etmektedir (Kahya, 2013). Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler. Ancak neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok sesini çıkarmada isteksiz oldukları konuları, örgütle ilgili konu veya sorunu kimle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar

verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılabilceği gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir (Milliken vd., 2003).

İşgörenlerin bedensel ya da ruhsal rahatsızlıklar yaşamasına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı işyerlerinde bulunmaları olarak tanımlanan presenteeism olgusu örgütlerde verimlilik kaybını artırmaktadır. Dolayısıyla verimlilik kaybının önüne geçilip rekabet avantajının elde edilmesi ve işletmelerin yaşamını devam ettirebilmeleri için presenteeism olgusuna neden olan faktörlerin bilinmesi ve presenteeism ile mücadele yöntemlerinin geliştirilmesi son derece önemlidir (Çoban ve Harman, 2012).

Çalışanların daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için, çalışma saatlerinin daha esnek hale getirilmesi hatta yapılabiliyorsa çok gerekli durumlarda home ofis şekline getirilmesi, üst yönetim ve çalışanlar arasında yatay ve dikey iletişim kanallarının aktifleştirilmesi ve aktif olarak kullanılması, çalışanların motivasyonlarını, kişisel bilgi, beceri, duyuşsal ve bilişsel düzeylerini arttıracak eğitim ve seminerlerin düzenlenmesi sağlanmalıdır. Önce yönetici düzeyinde daha sonra da çalışan düzeyinde yurtdışı eğitim ve oryantasyon programları da düzenlenebilmesi de öneriler arasındadır.

KAYNAKÇA

Arslaner, E. ve Boylu, Y. (2015). İş Hayatında Presenteeism: Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(4). 123-136.

Aronsson, Gunnar, Klas Gustafsson ve Margareta Dallner (2000). Sick but yet at Work. An Empirical Study of Sickness Presenteeism, Journal Epidemiology Community Health, 54(7). 502-509.

Aydın, Y. (2016). Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı ile İlişkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22(2). 165-192.

Bahadır, Z.ve Certel, Z. (2016). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlikleri İle Örgütsel Adanmışlıklarının İncelenmesi, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD) , 17(1). 135-146.

Caverley, N. ve J. B. Cunningham ve J.N. MacGregor (2007). Sickness Presenteeism, Sickness Absenteeism and Health Following Restructuring in A Public Service Organization, Journal of Management Studies,44(2). 304-319.

Cemaloğlu, N., Daşçı, E., Şahin, F. (2013). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşama Nedenleri: Nitel Bir Çalışma, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(1). 112-124.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1). 145.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1). 117-134.

Çiftçi, B., (2010). İşte Var Olma(ma) Sorunu Ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri, Muğla Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ek. En. İliş.Böl. Çalışma ve Toplum, 1, 153-174.

Çoban, Ö. ve Harman, S. (2012). Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazın Taraması, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12(23), 157-178.

D'abate, C.P. ve Erik R. Eddy (2007). Engaging in Personal Business on-the-job: Extending the Presenteeism Construct, Human Resource Development Quarterly, 18 (3), 361-383.

Demirbulat, G.Ö. ve Bozok, D. (2015). Presenteeism (İşte Varolamama) ile Yaşam Doyumu, Fiziksel ve Ruhsal İyilik Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1(27). 7-13.

Dewa, C. S., David McDaid , Susan L Ettner (June 2007), An International Perspective on Worker Mental Health Problems: Who Bears the Burden and How are Costs Addressed, The Canadian Journal of Psychiatry, 52 (6).

- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 1359-1392.
- Hansen, C.D. ve Johan H. Andersen (2008). Going ill to Work- What Personal Circumstances, Attitudes and Work-related Factors are Associated with Sickness Presenteeism, *Social Science and Medicine*, 67(6). 956-964.
- Kahya, C. (2013). Dönüştürücü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik, Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular*, İlke Yayınevi, Ankara.
- Levin-epstein, J. (2005). Presenteeism and Paid Sick Days, <http://www.clasp.org> , adresinden 22.02.2017 tarihinde alınmıştır.
- Milliken, F.J. Ve Morrison, E.W. (2003). Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence İn Organizations, *Journal Of Management Studies*, 40 (6). 1564-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison E.W.ve Milliken F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25 (4). 706-725.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, 40 (6). 1353-1358.
- Oruç, Ş. (2015). Presenteeism İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.
- Özdemir, L. ve Sarioğlu, Uğur, S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1).
- Özmen, G., (2011). Presenteeism İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi SBE.
- Pinder C.C.ve Harlos K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20. 331-369.
- Saarvala, E. (2006). Presenteeism: The Latest Attack on Economic and Human Productivity, <http://supportingadvancement.com/employment/general/saarvalapresenteeism.htm>, adresinden 22.02.2017 tarihinde alınmıştır.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel adaletin rolü), Beta Yayınları, İstanbul.
- Uçar, Z. (2016). Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1). 311-342.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2016). Türkiye'de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4). 103-120.
- Yumuşak, S., (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 241-251.