



**DİYARBAKIR İLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ
ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KONUSUNDAKİ
TUTUMLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

Cüneyt ATEŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SEYAHAT İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

**İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Hüseyin ALTAY**

Eylül 2019

Cüneyt ATEŞ tarafından hazırlanan "DİYARBAKIR İLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KONUSUNDAKİ TUTUMLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU ile İskenderun Teknik Üniversitesi, Seyehat İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ALTAY

Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Mustafa Kemal Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.

Başkan: Prof. Dr. Hüseyin ALTAY

Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Mustafa Kemal Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Cemil SÜSLÜ

Seyehat İşletmeciliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Kadir ÇAKAR

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bilim Dalı, Artuklu Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.

Tez Savunma Tarihi: 10/09/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Sertac HOPOĞLU
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ETİK BEYAN

İskenderun Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez üzerinde Yükseköğretim Kurulu tarafından hiçbir değişiklik yapılamayacağı için tezin bilgisayar ekranında görüntülendiğinde asıl nüsha ile aynı olması sorumluluğunun tarafıma ait olduğunu,
- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerden herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhinde doğabilecek tüm hak kayıpları kabullendiğimi beyan ederim.

İmza

Cüneyt ATEŞ

10/09/2019

**DİYARBAKIR İLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KONUSUNDAKİ TUTUMLARININ
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Cüneyt ATEŞ

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EYLÜL 2019

ÖZET

Bu çalışmada, örgütsel sessizliğe ilişkin literatürdeki kavramsal bilgilere yer verilerek, Diyarbakır konaklama işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik konusundaki tutumları araştırılmıştır. Bu tutumların araştırılmasına yönelik olarak hazırlanan anket, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan katılımcıların demografik değişkenlerinin belirlenmesine yönelik sorular ve ikinci bölümde işgören, ortam ve yönetici boyutlarını bulmaya yönelik ifadeler yer verilmiştir. Diyarbakır ili konaklama işletmelerine dağıtılıp çalışanların doldurdukları anketler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 20 paket programı ile analiz edilmiştir. Yapılan çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik, geçerlilik analizleri yapılmış, işgören boyutunda (,798), ortam boyutunda (,712) ile oldukça güvenilir, yönetici boyutunda da (,841) ile oldukça yüksek olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin genel güvenilirlik ortalaması ise (,894) olarak belirlenmiştir. Araştırmanın devamında çalışmanın asıl amacı olan örgütsel sessizliğin incelenmesi için demografik değişkenlerine göre örgütsel sessizliğin boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığının test edilmesi için Bağımsız İki Örnek T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi(One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Ölçekten elde edilen bulgulara göre örgütsel sessizlik boyutlarının demografik değişkenlerine bağlı olarak anlamlı değiştiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Diyarbakır

Sayfa Adedi : 191

Danışman : Prof. Dr. Hüseyin ALTAY

**A RESEARCH FOR DETERMINING THE ATTITUDES OF THE EMPLOYEES FOR
ORGANIZATIONAL SILENCE OF THE ACCOMMODATION COMPANIES IN
DIYARBAKIR**

(M. Sc. Thesis)

Cüneyt ATEŞ

ISKENDERUN TECHNICAL UNIVERSITY

SOCIAL SCIENCE INSTITUTE

September 2019

ABSTRACT

In this study, the conceptual information about organizational silence is given and the attitudes of employees of Diyarbakır accommodation establishments about organizational silence are investigated. The survey, which was prepared to investigate these attitudes, consists of two parts. In the first part, the questions about the demographic variables of the participants and in the second part, the statements to find the dimensions of the employee, the environment and the manager are given. The questionnaires that were distributed to the accommodation establishments of Diyarbakır and analyzed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20 package program were analyzed. The reliability and validity analyzes of the scale used in the research were made, it was found to be quite reliable in employee dimension (.798), environment dimension (.712) and quite high in manager dimension (.841). The overall reliability of the organizational silence scale was determined as (.894). In the continuation of the study, Independent Two-Sample T-Test and One-Way ANOVA were used to test whether there is a significant difference between the dimensions of organizational silence according to the demographic variables in order to examine the main objective of the study. According to the findings of the scale, it was found that organizational silence dimensions changed significantly depending on demographic variables.

Key Words : Silence, Organizational Silence, Diyarbakir

Page Number : 191

Supervisor : Prof. Dr. Hüseyin ALTAY

TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca ve bu çalışmanın belirlenmesinden tamamlanma süreci içerisinde desteğini, zamanını, ilgi ve yardımını esirgemeyen, hem akademik hem de insani olarak kendisinden çok şey öğrendiğim çok değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hüseyin ALTAY'a tüm öğrettikleri ve öğretecekleri için teşekkürlerimi sunarım.

Çalışma boyunca sabrını ve desteğini benden esirgemeyen sevgili eşim Sibel ALTAŞ ATEŞ'e ve hayatımıza anlam katan oğullarımız Ali Afran ve Ahmet Aram'ımıza teşekkürlerimi borç bilirim.

Üniversite eğitimim boyunca desteklerini ve sevgilerini benden esirgemeyen arkadaşlarıma, hayatımın her döneminde sevgi ve dualarını hep yanımda hissettiğim maddi ve manevi tüm destekleri için babama ve rahmetli anneme gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Cüneyt ATEŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
Örgütsel Sessizlik.....	2
1.1. Ses, Seslilik ve Sessizlik Kavramları	2
1.1.1 Ses	2
1.1.2. Seslilik.....	3
1.1.3. Sessizlik	3
1.2. Örgütsel Sessizlik ve Türleri	4
1.2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)	8
1.2.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)	8
1.2.3. Prososyal Sessizlik (Prosocial Silence)	9
1.3. Örgütlerde Seslilik ve Sessizliğin Tarihsel Gelişimi	9
1.3.1. İlk Dalga (Initial Wave)	10
1.3.1.1. Psikolinguistik Sessizlik (Psycholinguistic Silence)	12
1.3.1.2. Etkileşimli Sessizlik (Interactive Silence)	12
1.3.1.3. Sosyo-Kültürel Sessizlik (Socio-Culturel Silence).....	12
1.3.2. İkinci Dalga (Second Wave).....	13
1.3.3. Mevcut Dalga (Current Wave).....	14
1.3.3.1. Kasıtlı Sessizlik (Quiscense Silence):	15
1.3.3.2. Rız Olma Sessizliği (Acquiescence Silence):	15
1.3.3.2.1. Rız Olma Sessizliği (Acquiescent Silence):	16
1.3.3.2.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence):.....	16

1.3.3.2.3. Olumlu Sosyal Sessizlik (Prosocial Silence):.....	17
1.4. Sessizlik Teorileri.....	18
1.4.1. Planlı Davranış Teorisi	19
1.4.2. Fayda-Maliyet Analizi	19
1.4.3. Bekleyiş Teorisi	20
1.4.4. Sessizlik Sarmalı.....	21
1.4.5. Kendini Duruma-Ortama Uyarlama	22
1.4.6. Abilene Paradoksu	23
1.4.7. Sağır Kulak Sendromu	23
1.4.8. Mum Etkisi (The Mum Effect)	24
1.4.9. Nezaket Teorileri	24
1.5. İşgörenlerin Yöneticileriyle Konuşma Biçimleri	25
1.5.1. Üstleri Etkileme (Upward Influence).....	25
1.5.2. Açıkça Konuşma (Speaking Up)	26
1.5.3. Konu Benimsetme (Issue Selling)	26
1.5.4. Sorumluluk Alma (Taking Charge)	27
1.5.5. Sesini Çıkarma (Voice).....	27
1.5.6. Muhbirlik (Whistleblowing)	29
1.5.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent).....	30
1.5.8. Örgütsel Adalet (Organizational Justice).....	30
1.5.9. Şikâyet Etme	32
1.5.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	32
1.5.11. Sosyal Dışlanma (Social Exclusion).....	33
1.5.12. Sağır Kulak Sendromu (Deaf Ear Syndrome)	34
1.6. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler	36
1.6.1. Korku Ve Algılanan Risk Faktörü	38
1.6.2. Bağlamsal Faktörler	40
1.6.2.1. Bireysel Faktörler	41
1.6.2.1.1. Kontrol Odağı (Locus Of Control)	41
1.6.2.1.2. Öz Saygı (Self-Esteem)	42
1.6.2.1.3. İletişim Kaygısı (Communication Apprehension).....	42
1.6.2.1.4. Yaş (Age).....	43
1.6.2.1.5. Cinsiyet (Gender).....	43
1.6.2.1.6. Eğitim (Education).....	44

1.6.2.1.7. Deneyim (Experience).....	44
1.6.2.2. Örgütsel Faktörler.....	45
1.6.2.2.1. Örgütsel Adalet.....	45
1.6.2.2.1.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice).....	46
1.6.2.2.1.2. Prosedür Adaleti (Procedural Justice).....	46
1.6.2.2.1.3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice).....	46
1.6.2.2.2. Hiyerarşik Yapı.....	47
1.6.2.2.3. Sessizlik İklimi	47
1.6.2.2.4. Sağır Kulak Sendromu.....	48
1.6.2.2.5. Güç Mesafesi	48
1.6.2.2.6. Öğrenilmiş Çaresizlik	48
1.6.2.3. Yönetmel Faktörler	49
1.6.2.4. Toplumsal Faktörler	51
1.7. Sessizliğin Organizasyonlarda Gelişim Süreci	51
1.8. Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkaracağı Durumlar	53
1.8.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi	53
1.8.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	53
1.8.3. Dışlanma Korkusu	54
1.8.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu	54
İKİNCİ BÖLÜM.....	55
Araştırmanın Metodolojisi	56
2.1. Araştırmanın Problemi	56
2.2. Araştırmanın Amacı	57
2.3. Araştırmanın Önemi.....	57
2.4. Araştırmanın Varsayımları.....	58
2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	59
2.6. Araştırma Modeli	59
2.7. Araştırmanın Hipotezleri.....	59
2.8. Araştırma Yöntemi.....	61
2.8.1. Evren ve Örneklem	61
2.8.2. Veri Toplama Aracı	63
2.8.3. Araştırmanın Geçerliliği	63
2.8.4. Araştırmanın Güvenilirliği.....	65
2.8.5. Verilerin Analizi	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	68
Araştırmanın Bulguları	68
3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	68
3.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Betimsel İstatistik Bulguları.....	70
3.3. Çeşitli Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizliğin İşgören Boyutuna İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi.....	76
3.3.1. İşgören Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	77
3.3.2. İşgören Boyutunda Kadro Türü Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	78
3.3.3. İşgören Boyutunda Medeni Durum Değişkenine T-Testi Sonuçları	79
3.3.4. İşgören Boyutunda Yaş Gruplarına Göre Anova Testi Sonuçları	80
3.3.5. İşgören Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	83
3.3.6. İşgören Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	86
3.3.7. İşgören Boyutunda Çalışma Süresi Grubu Değişkenine Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	89
3.3.8. İşgören Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	91
3.3.9. Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Grubu Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Tutumuna İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	95
3.3.10. İşgören Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	97
3.4. Çeşitli Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizliğin Yönetici Boyutuna İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi.....	102
3.4.1. Yönetici Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	103
3.4.2. Kadro Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Sessizlik Tutumuna İlişki T-Testi Sonuçları.....	104
3.4.3. Medeni Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Sessizlik Tutumuna İlişkin T-Testi Sonuçları	106
3.4.4. Yönetici Boyutunda Yaş Gruplarına Göre Anova Testi Sonuçları.....	107
3.4.5. Yönetici Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	110
3.4.6. Yönetici Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	113
3.4.7. Yönetici Boyutunda İş Tecrübesi Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	115

3.4.8. Yönetici Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	118
3.4.9. Yönetici Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	123
3.4.10. Yönetici Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	127
3.5. Çeşitli Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizliğin Ortam Boyutuna İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi.....	134
3.5.1. Ortam Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	134
3.5.2. Ortam Boyutunda Çalışma Şekli Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	135
3.5.3. Ortam Boyutunda Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	136
3.5.4. Ortam Boyutunda Yaş Gruplarına Göre Anova Testi Sonuçları	137
3.5.5. Yönetici Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	139
3.5.6. Ortam Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	141
3.5.7. Ortam Boyutunda İş Tecrübesi Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları .	143
3.5.8. Ortam Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	145
3.5.9. Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları....	148
3.5.10. Ortam Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	149
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	156
KAYNAKLAR	164
EKLER.....	187
ANKET FORMU.....	187
ÖZGEÇMİŞ.....	190

Şekiller Listesi

Şekil 1. Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Literatüründe Dalgalar.....	10
Şekil 2. Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model.....	18
Şekil 3. Vroom'un Valans, Beklenti ve Araçsallığı İçeren Motivasyon Süreci.....	20
Şekil 4. Bowen Ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı.....	21
Şekil 5. Sessizleşme ve Sesini Çıkarma Modeli.....	28
Şekil 6. Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model.....	37
Şekil 7. Olumsuz Biri Olarak Etiketlenme ve Olumsuz İmajın Algılanan Sonuçları.....	39
Şekil 8. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler.....	54



Tablolar Listesi

Tablo 1. Kasıtlı Sessizlik Ve Razi Olma Sessizliğinin Karşılaştırılması.....	16
Tablo 2. Sessizliğin Organizasyonlarda Gelişim Süreci	52
Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Açıklanan Varyans Oranları.....	64
Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Düzeyleri.....	66
Tablo 5. Basıklık Ve Çarpıklık Değerleri	67
Tablo 6. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	68
Tablo 7. Katılımcıların İş Değişkenlerine İlişkin Bulgular	69
Tablo 8. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları	71
Tablo 9. İşgören Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçları.....	77
Tablo 10. İşgören Boyutunda Kadro Türü Değişkenine Göre T Testi Sonuçları	78
Tablo 11. İşgören Boyutunda Oluşturan Medeni Durum Değişkenine Göre T Testi Sonuçları	79
Tablo 12. İşgören Boyutunda Yaş Gruplarına Göre Levene Testi Sonuçları	80
Tablo 13. İşgören Boyutunda Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	81
Tablo 14. İşgören Boyutunda Yaş Değişkenlerine Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	82
Tablo 15. İşgören Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	83
Tablo 16. İşgören Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	83
Tablo 17. İşgören Boyutunda Eğitim Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	85
Tablo 18. İşgören Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	86
Tablo 19. İşgören Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	86
Tablo 20. İşgören Boyutunda İşletmedeki Konuma Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları.....	88
Tablo 21. İşgören Boyutunda Çalışma Süresi Durumu Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	89
Tablo 22. İşgören Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	89
Tablo 23. İşgören Boyutunda Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	90
Tablo 24. İşgören Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	91
Tablo 25. İşgören Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	92
Tablo 26. İşgören Boyutunda Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	93

Tablo 27. İşgören Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	95
Tablo 28. İşgören Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	95
Tablo 29. İşgören Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	96
Tablo 30. İşgören Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	97
Tablo 31. İşgören Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	98
Tablo 32. İşgören Boyutunda Çalışılan Departmana Göre Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları	100
Tablo 33. Yönetici Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	103
Tablo 34. Yönetici Boyutunda Kadro Türü Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	104
Tablo 35. Yönetici Boyutunda Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	106
Tablo 36. Yönetici Boyutunda Yaş Gruplarına Göre Levene Testi Sonuçları.....	107
Tablo 37. Yönetici Boyutunda Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	107
Tablo 38. Yönetici Boyutunda Yaş Gruplarına Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	109
Tablo 39. Yönetici Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	110
Tablo 40. Yönetici Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	110
Tablo 41. Yönetici Boyutunda Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	112
Tablo 42 . Yönetici Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	113
Tablo 43. Yönetici Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	113
Tablo 44. Yönetici boyutunda işletmedeki konuma göre çoklu karşılaştırma test sonuçları	113
Tablo 45. Yönetici Boyutunda Çalışma Süresi Durumu Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	115
Tablo 46. Yönetici Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	116
Tablo 47. Yönetici Boyutunda Çalışma Süresine Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	117
Tablo 48. Yönetici Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	118
Tablo 49. Yönetici Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	118
Tablo 50. Yönetici Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları.....	120

Tablo 51. Yönetici Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	123
Tablo 52. Yönetici Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	124
Tablo 53. Yönetici Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	125
Tablo 54. Yönetici Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	127
Tablo 55. Yönetici Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	127
Tablo 56. Yönetici Boyutunda Çalışılan Departmana Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	130
Tablo 57. Ortam Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	135
Tablo 58. Ortam Boyutunda Kadro Türü Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	136
Tablo 59. Ortam Boyutunda Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	137
Tablo 60. Ortam Boyutunda Yaş Gruplarına Göre Levene Testi Sonuçları	137
Tablo 61. Ortam Boyutunda Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları	138
Tablo 62. Ortam Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	139
Tablo 63. Ortam Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	139
Tablo 64. Ortam Boyutunda Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	140
Tablo 65. Ortam Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları... ..	141
Tablo 66. Ortam Boyutunun İşletmedeki Konum Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	142
Tablo 67. Ortam Boyutunda İşletmedeki Konuma Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	142
Tablo 68. Ortam Boyutunda İş Tecrübesi Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları.....	143
Tablo 69. Ortam Boyutunda Çalışma Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	143
Tablo 70. Ortam Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	145
Tablo 71. Ortam Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	145
Tablo 72. Ortam Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları.....	146
Tablo 73. Ortam Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	148
Tablo 74. Ortam Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	148
Tablo 75. Ortam Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısına Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	149

Tablo 76. Ortam Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre Levene Testi Sonuçları	150
Tablo 77. Ortam Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	150
Tablo 78. Ortam Boyutunda Çalışılan Departmana Göre Çoklu Karşılaştırma Test Sonuçları	151
Tablo 79. Hipotez Sonuçları.....	153



GİRİŞ

Turizm, dünyanın en büyük sektörlerinden biri olarak kabul edilmekte olup, dünya hizmet ticaretinin yaklaşık olarak %30'unu kapsamaktadır (Türkiye Vakıflar Bankası Sektör Araştırmaları, 2007). Turizm sektörünün gelişimini sürdürebilmesi ve devam ettirebilmesi için işgücüne ihtiyacı bulunmaktadır. İşgücünü oluşturan işgörenlerin ise performanslarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen tutum ve davranışların bulunup çözülmeye çalışılması, işletmeye olumlu katkı sağlamaları istenmektedir. İşgörenlerin bilgi ve tecrübeleri ile işletmeye fayda sağlamaları amaçlanmaktadır. Fakat bu durum her zaman olumlu sonuçlanmayabilir. Son yıllarda yapılan çalışmalar ile işgörenlerin bilgi ve tecrübelerini bilerek ya da bilmeden işletme yöneticilerinden saklamak istedikleri görülebilmektedir. Bu durum bireysel bir faaliyet gibi görünse de tüm işgörenler için düşünüldüğünde örgütsel bir durum haline gelmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgütlerde ve işletmelerde işveren-yönetici-işgören ilişkileri açısından oldukça önemli bir kavramdır. İşgörenlerin işletmeye karşı sessiz kalma tutumlarını ifade etmektedir. İşletme çalışanları kişisel ve örgütsel nedenlerden dolayı örgüte karşı sessiz bir tutum sergilemektedir. Bunun sonucunda çalışanların performansları etkilenmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik, işgörenlerin performanslarının düşük olması ile ilgili en önemli sonuçlarından birisi olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın amacı; konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğin işgören ile işveren arasındaki ilişkinin genel yapısından kaynaklı sorunların aşılmasında bir anahtar rolü taşıdığı düşünülmektedir.

Çalışma üç kısımdan oluşmakta olup, birinci kısım örgütsel sessizlik ile ilgili teorik bilgileri kapsamaktadır. İkinci kısımda araştırmanın metodolojisi yer almaktadır. Bu kısımda araştırmanın problemi, amacı, önemi, modeli, hipotezleri ve yöntemi incelenmiştir. Üçüncü kısımda, Diyarbakır ili konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik tutumlarını belirlemek amacıyla yapılmış olan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Yapılan araştırma ve çalışmanın sonunda, bulgular doğrultusunda elde edilen sonuç ve öneri kısmı yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar 19. yy.'ın ikinci yarısında literatüre girip gelişme göstermeye başlamıştır. Örgütsel sessizlik konusuna tanımlayabilmek için öncelikle ses, seslilik ve sessizlik kavramları ele alınacak ve daha sonra ise örgütsel sessizlik konusuna değinilecektir.

1.1. Ses, Seslilik ve Sessizlik Kavramları

Sessizlik olgusunu açıklamak için genellikle zıddı olarak nitelendirilen seslilik ve buna bağılı olarak ses, seslilik ve sessizlik olguları üzerinde durulmuştur. Öncelikle ses kelimesi, daha sonra ise seslilik ve sessizlik kelimeleri açıklanacaktır.

1.1.1. Ses

Dilimizde bulunan “ses” kelimesinin iki temel anlamı bulunmaktadır. İlki “Ciğerlerden gelen ve gırtlaktan geçen havanın oluşturduğu titreşim dalgası”(Çağbayır, 2007) olarak tanımlanmış, ikincisi de “ciğerlerden gelen havanın ses yolunun herhangi bir noktasındaki boğumlanması ile oluşan ve yayılarak kulakta, bir ünlü olarak veya bir ünlü ile birlikte algılanan titreşim” anlamında tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr 2017). Yukarıdaki iki tanımdan da anlaşılabilir olduğu üzere, ses kelimesinin iki anlamı bulunmaktadır. İlk tanımda ki ses bireye ait olup, ikinci tanımda ise başka bir birey tarafından kişiye gönderilen bir seslenme şekli, bir sesli iletişim çeşidi veya bir titreşim olarak ortaya çıkmaktadır.

“Bu fark İngiliz dilinde iki kelime ile kullanılmaktadır. İlk tanımdaki ses kelimesinin İngilizce karşılığı “Voice” iken, ikinci tanımdaki ses kelimesinin İngilizce karşılığı “Sound” kelimesidir. Çalışmadaki “ses” kelimesi, literatürde geçen şekli ile “Voice” kelimesinin karşılığıdır. Yani bireye ait olan ses” (Şehitoğlu, 2010) kastedilmiştir.

Örgütsel sessizlik üzerine araştırılan ve üzerinde çalışılan konudaki ses İngilizce voice kelimesinin karşılığı olan ses olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin ses çıkarmama, susma, işletmeye fayda veya zarar sağlayacak bilgiyi esirgeme olarak kullanılabilir.

1.1.2. Sesslilik

Sesslilik kelimesi sözlükte “sesli olma durumu” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr 2018). Bu tanıma göre sesslilik; ortamda bir sesin olması durumu olarak açıklanmaktadır.

İşgören sesi, yöneticiler ile problemleri tartışma ve önerileri dile getirme, şikâyet etme, dert yanma, yakınma, sızlanma gibi davranışlarla ortaya çıkabilmektedir (Saunders vd., 1992). İşgörenin bu ve benzeri şekillerde kendisini ifade etmek istemesi, şikâyetlerini, önerilerini, görmüş olduğu yanlış olan süreçleri ve kaynakları dile getirmeye, ortaya çıkarmaya hevesli olması, üst yönetim açısından önemli bir faktördür ve faydalı bir durum olarak algılanmaktadır (Sako, 2006). Bu açıklamaların yanında işgören sesi, eleştirmek veya şikâyet etmekten çok geliştirme, iyileştirme ve destekleme amaçlı bir davranış olarak ifade edilmektedir (Van Dyne ve Lepine, 1998). Bazı durumlarda ise çok sesslilik, yenilikçilik için bir uygun zemin olmaktan çok disiplinsizlik olarak algılanabilmektedir (Sarı, A., vd., 2017; Aytemiz, S., ve Korkmaz, 2017; Candan, H., 2019). Sosyal bağlılığı artırma amaçlı olarak görülen bu davranış, sosyal ilişkileri güçlendirme devam ve ettirme kaynaklı olarak da görülebilir (Brinsfield, 2009). Bu durumda işgörenlerin fark etmiş oldukları yanlışları rahat bir şekilde dile getirmeleri işletmenin, yöneticilerin ve çalıştıkları ortamın gelişmesine fayda sağlayacaktır. Bu fayda kısa ve uzun vadede kar marjının yükselmesini etkilemese de işletmenin imajının yükselmesini olumlu yönde etkileyebilecektir.

1.1.3. Sessizlik

Sessizliğin anlamı, sessiz olma durumudur (Püsküllüoğlu, 1995). Püsküllüoğlu'nun sessliliğin tam tersi yönünde yapmış olduğu açıklama ortamda bir sesin olmaması durumu olarak açıklanabilmektedir. Bu tanımlama insan sesini kastetmektedir. Sessizlik kelimesi ise “ses olmama durumu”(Demiray, 1980) olarak tanımlanmıştır. Demiray'ın bu tanımı ise ortamda herhangi bir sesin olmaması durumu olarak açıklanabilmektedir. Türk Dil Kurumu'nda ise “ortalıkta gürültü olmama durumu, sesin olmaması, sükût” (www.tdk.gov.tr 2017) olarak tanımlanmıştır. Sessizlik, yalnız iletişimin sessizleşmeyle olan bağımlı değil aynı zamanda sessizliği doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen özellikleri de içeren, önemli fakat örgütsel çalışmalarda ihmal edilmiş bir başlıktır (Brown ve Coupland, 2005). Sessizlik kavramının ikili olarak beş farklı işlevi bulunmaktadır. Bunlar (Pinder ve Harlos, 2001);

- Sessizlik, kişileri bir araya getirebilir ve birbirinden ayrı tutabilir.
- Sessizlik, bilgiyi sağlayabilir ve gizleyebilir.
- Sessizlik, derin ve yoğun düşüncelere yol açabilir ya da düşünce yokluğuna işaret edebilir.
- Sessizlik, kişilerarası ilişkilere zarar verebilir ve aynı zamanda da iyileştirebilir.
- Sessizlik, kabul etmenin ve düşünce ayrılığının göstergesi olarak tanımlanabilir.

Bütün bunlara ek olarak sessizlik; gürültü etmekten ya da konuşmaktan kaçınmak, herhangi bir ses, konuşma ya da gürültünün olmaması; bilgiyi, gördüğü yanlışlığı, ifadeleri ya da tutumları kendine saklama, yazma eksikliği ya da iletişim, bilmemezlik ya da kayıtsızlık gibi çok farklı anlamlar taşıyabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; Acaray, 2014). Ayrıca bu kavramlara ilgisizlik, maddi kayıp korkusu, personel güçlendirmede engelleme, insanların içinde küçük düşme veya düşürülme korkusu gibi kavramlar da eklenebilir.

1.2. Örgütsel Sessizlik ve Türleri

Literatürde örgütsel sessizlik diye tanımlanan ve karşımıza çıkan, genel olarak örgüt açısından incelendiğinde olumsuz yönde görülebilen bu olgunun karşıtı olarak, örgütsel ses tanımlanabilmektedir. Örgüt insanların ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelmeleridir (Çakal, 2016). Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel sesi, işgörenlerin düşüncelerinin, görüşlerinin, önerilerinin, fikirlerinin ve sahip oldukları bilgilerin, kendi isteklerine bağlı olarak, örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacıyla detaylandırılarak açığa çıkarılması olarak açıklamışlardır. Bu olgu, güçlü ve etkili değişim için önemli bir kaynaktır. Yöneticilerin işgörenlerin önerilerine, fikirlerine ve düşüncelerine önem vermesi, işletmenin işleyiş ve faaliyetleri ile ilgili yaşadıkları sorun ve problemleri dile getirmeleri için cesaretlendirmeleri, teşvik etmeleri tavsiye edilmektedir. Bunların sonucunda işgörenlerin değişimde etkili ve önemli olduklarına inanmalarına, örgütsel sesin artmasına, sorunların çözülmesine ve böylece olumlu etkilere kaynak olabilecektir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan literatür çalışmalarında sessizlik yıllara göre farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel ses olarak algılanan tabir, düzeltmeye ve değişime karşı bir girişim olarak açıklanmaktadır (Hirschman, 1970). Böylece işgörenler sadece haksızlıkların karşısında değil, üretilen hizmet ve ürünler hakkında da yapıcı eleştiriler yapabileceklerinin farkına varmışlardır.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, işgörenlerin işlerini ve kurumlarını iyileştirmek için ilgili fikir, bilgi, öneri ve düşüncelerini kasıtlı bir şekilde yöneticilerine aktarmamaları, esirgemeleri olarak tanımlamışlardır (Acaray, A., ve Akturan, A., 2015; Uçar, 2016; Benli ve Cerev, 2017). Örgütsel sese karşın işgörenler seslerini olumlu ya da olumsuz yükselttikleri zaman kendilerine geri dönüşlerinin olumsuz olabileceğini tahmin ettikleri için biliçli bir şekilde sessizleşme eğiliminde olabilmekte veya sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

İnsan bilimciler sessizliği, eylemsizlik olarak tanımlamaktadırlar (Nader, 2001). Pinder & Harlos, (2001) işgörenlerin içinde buldukları örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal sonuçları hakkında bu değerlendirmeyi değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere, birimlere veya kamuya karşı sözlü ya da yazılı ifade vermekten kaçınma şeklinde tanımlayarak (akt. Bildik, 2009), sessizliği sesliliğin yokluğu olarak belirtip, kendine özgü bir iletişim yöntemi şeklinde ortaya çıktığını, bir takım bilgiyi, duyguyu ya da itiraz veya kabullenme gibi anlamları içerdiğini eklemiştir. Ayrıca çalışan sessizliği ilgi alanının altında yatan nedenlere bağlı olarak farklı anlamları çağırıştırabileceğini fark etmiş ve sessizliği “pasif/sükûnetli” (quiescence) ve “rıza gösteren/kabullenen” (acquiescence) diye iki grup şeklinde sınıflandırmışlardır. Pasif/sükûnetli sessizlik planlı ihmal olarak tanımlanırken, rıza gösteren/kabullenen sessizlik öğrenilmiş çaresizlik ile boyun eğme diye açıklanabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). İşgörenlerin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerini pasif veya kabullenici bir tutumla ilgili durum veya olayı düzeltebilecek kişi veya kişilerden öncelikle sözlü ya da yazılı ifadeyle düzeltmemelerini veya düzeltmek istememelerini ortaya çıkarmıştır.

Sessizlik, örgüt içindeki işgörenlerinin ilgilerini örgütsel ve kişisel konularda karşı tarafa aktarılmasında birçok sorun yaşatan bir kavramdır (McGoven, 2003). Dyne vd.. (2003) sessizliği, konuşmanın ortada olmaması, sesli iletişimin kullanılmaması ve açık olarak anlaşılabilir bir durumun olmayışı şeklinde tanımlamışlardır. İşgörenler, içinde buldukları örgüt yapısının kemikleşmiş olan ahlaki kuralları nedeniyle dışlanmaktan, sosyal dışlanmadan, ilgisiz hissettirilmekten, izole edilmekten, utanç duygusundan, algılanan diğer tehlikelerden ve artarak kötüleşen ekonomik durumu ile mevcut işlerinden olma (işten çıkarılma, işten çıkmak zorunda kalma) korkularından ötürü sessiz kalabilmektedirler (Perlow ve Williams, 2003). Bu durumda kalan işgörenler, sessizliği bir kaçış yolu olarak görmeye ve devamlı sessiz kalmaya mecbur hissetmeye başlarlar.

Bazı durumlarda sessizlik değerli ve gizli olan bilgileri saklamak, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden esirgemek için proaktif ve stratejik bir yaklaşım olarak algılanmaktadır. Bu durumda, işgörenler mevcut olan karara uyum gösterildiğinin anlaşılması ve yöneticilerinin gözünde uyumsuz görünmemek için sessiz kalabilirler (Panteli ve Fineman, 2005). Panteli ve Fineman'ın bu söylemi iş görenlerin sessiz kaldıkları zaman onay vermiş ve kabullenmiş oldukları varsayımını ortaya çıkarabilmektedir.

Sosyal ilişkilerde sessizlik; sözlü iletişim kullanılmak istendiğinde, ortaya çıkabilecek kaçınılmaz olan sıkıntı, sorun veya zahmetle karşılaşmaktan uzak durmak için kaçınma davranışı olarak ifade edilmektedir (Nakane, 2006). Bu durumda sesliliğin kişiye fazladan iş, zahmet, sıkıntı, sorun, yorgunluk getirebileceği için kişinin sessiz kalması olumlu bir tutum gibi gelebilmektedir. Örgütsel sessizlik, örgütün nadiren veya devamlı karşılaştığı ciddi sorunlara karşı işgörenler tarafından gösterilebilen önemli veya önemsiz tepkileri ve tepkisizlikleri ifade eder (Henriksen ve Dayton, 2006; Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015).

Çağbayır (2007) ise susma, hiçbir şey söylememe, sessiz bir kimsenin niteliği olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sessizlik veya işgören sessizliği tanımlamalarında sessizlik genellikle; kasıtlı, bilinçli, aktif ve amaçlı bir davranış olup bu olgulara göre ele alınarak incelenmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007). Bu durumda sessizlik, bilinçsiz bir şekilde yapılan bir tutumdan çıkıp bilinçli ve istenerek yapılan bir tutum haline gelebilmektedir.

İşgörenlerin işlerine ve işletmelerine ilişkin önemli durumlara ait çözüm önerilerini paylaşmayıp, kendi içlerinde tutmalarındır (Tangirala ve Ramanujam, 2008). İşgörenlerin sessizlik davranışları önceden uyum sağlama, uyumsuz görünmeme isteği şeklinde algılansa da, günümüzde bu durumun bir geri çekilme, savunma veya tepki olarak ortaya çıktığı bilinmektedir (Bildik, 2009; Kılıç, Keklik, Yıldız, 2014). Günümüzde ise sessiz kalma davranışının farklı sebepleri olabilmektedir. Bunlar; tepki, geri çekilme, iş arkadaşları arasında hor görülme, maddi kayıp, devamlı şikâyetçi duruma düşme gibi etkenler olabilmektedir. Fakat bazı durumlarda olumlu olarak açıklanabilmektedir. İş hayatındaki değişime karşı, varolan adalet yapısı içerisinde, kötü bir niyet ve eleştiriyi içermedikçe, değişimin önemli ve yapıcı yapı taşları olarak karşımıza çıkabilmektedir (Brinsfield, 2009). Bu durum değişimin ve yenilenmenin zorunlu olmaya başladığı durumlarda olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bunun sonucunda işletmeler kendilerini modern işletme mantığına

uygun hale getirmeye çalışabilmekte ve işgörenlerinde bu duruma ayak uydurmalarını beklemektedirler.

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye yönelik fikir, bilgi, öneri ve görüşlerini bilinçli bir şekilde esirgemesidir (Morrison ve Milliken, 2000; 2003; Henriksen ve Dayton, 2006; Fletcher ve Watson, 2007; Zheng ve diğerleri, 2008; Durak, 2014; Erigüç, Özer, Turaç ve Songur, 2014; Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan ve Hoti, 2015; Dönmez, 2016; Dilek ve Taşkiran, 2016; Tülübaş ve Celep, 2014). Pinder ve Harlos (2001)'a göre; örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel şartlarına yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal olan kararlarını değerlendirebilme, düzeltebilme ve değiştirebilme yetkisine sahip olan üst yöneticilere karşı, yazılı veya sözlü bir şekilde, kendisini koruma amacıyla isteyerek saklaması veya sakınması olarak tanımlanmaktadır. Ancak, sessizliğin bütün türleri pasif davranış şeklini temsil etmeyebilmektedir (Scott, 1993; Çolak, 2015; Şenol, S., Aktaş, H., 2017). Bundan dolayı, tanımlarda ve açıklamalarda örgütsel sessizliğin “bilinçli, amaçlı, kasıtlı ve aktif” olarak görüldüğü belirtilmektedir (Bogosian, 2012). İşletmelerde hoşnut olunan durumları ve olayları veya hoşnut olunmayan durumları ve olayları açıklamada da etkili olan bir yöntem olduğu söylenilebilir (Bagheri, Zarel ve Aeen. 2012). İşgörenlerin örgütü koruma güdüsü ya da kendini veya iş arkadaşlarını koruma güdüsü ile sessiz kalma davranışı oluşabilmektedir. İçgüdüsel başlayan bu sessizlik, zamanla öğrenilmiş davranışa dönüşerek örgütteki olumsuz durumlar dile getirilmemeye başlanabilir ve bu şekilde devam edebilir (Paşa, 2015; Güngör, B., 2019). Örgütsel sessizlik değişim ve gelişim için büyük bir engeldir (Aydın, 2016; Demir, E., Cömert, M., 2019).

Turizm sektöründe yapılan çalışmalar incelendiğinde, sessizlik düzeylerinin benzer şekilde düşük olduğu görülebilmektedir (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2011; Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015; Calp, 2016).

Günümüz artan ticari rekabet ve kurumsallaşma ortamında örgütler, çalıştırdıkları işgörenlerden sadece iş gücü olarak değil, beyin gücü olarak da faydalanmak istemektedirler. Bunun için işgörenlerin öncelikle kendilerini ifade etmelerini sağlayacak imkânlar verilmektedir. İşgörenler kendilerini ifade edebildikten sonra işletmeyle ilgili gördükleri farklılıkları, eksiklikleri dile getirebileceklerdir. Bu durumun oluşmaması örgütsel sessizliği ortaya çıkarabilecektir. Gelişmeye ve kendini günümüz koşullarına uygun hale getirmeye çalışan örgütlerde örgütsel sessizlik başgöstermeye başlamışsa, bunu engellemek

için çalışmalar yapılmalıdır. Örgütsel sessizlik tutumları yüksek olan işgörenler işletmeye karşı sadakatlerini kaybetmeye başlayacakları için bilgi ve önerilerini kendilerine saklamayı tercih edeceklerdir.

Örgütsel sessizlik çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmakta ve üçe ayrılmaktadır (Van Dyne vd., 2003; (Aytemiz,S., ve Korkmaz, 2017; Atilla Gök, G., 2016; Erok, 2018).

1.2.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Van Dyne vd.'ne (2003) göre; işgörenlerin düşüncelerini, önerilerini ve fikirlerini açıkça, korkmadan, fark yaratmanın gereksiz, yersiz ve anlamsız olduğu inancıyla sessiz kalma çabalarıdır. Bu yüzden kabullenici sessizlik, pasif olan tutum ve davranış özelliklerini kapsamaktadır. Bu pasif davranışın sonucunda işgörenler örgüte ait olan süreçlere dâhil olmamaya (disengagement) istekli hale gelebilmektedirler (Çatır, 2015; Öncü, 2017). Bu nedenle kabullenici sessizlik, işgörenleri örgütleriyle ilişkilerini kesme (resignation) davranışına doğru götürebilmektedir.

Yine Van Dyne vd.'ne göre işgörenlerde, söyleyeceklerinin önemsenmeyeceği düşüncesi ve buna yönelik ihtimaller hâkim olduğunda, bir umursamazlık (örgütteki iş gruplarına, eylemlere ve işlemlere sessiz kalma, geri çekilme) hali gelişebilmektedir. İşgörenler, örgütsel durumların ve davranışların tamamına karşı koşulsuz bir biçimde katlanmak zorunda kalarak, alternatif çözümleri ve çözüm yollarını görmezden gelebilirler. Bu tür sessizlik davranışları, yeniliklere karşı açık olamayan tepkisizlikten kaynaklanmaktadır.

1.2.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Morrison ve Milliken'in (2000) yaptıkları tanımlamaya göre, "bireyin kendisini örgüt içerisinde koruma amacına yönelik bilgi, fikir ve düşüncelerini saklanması" olarak açıklamışlardır. Bu sessizliğin özünde değişim ve yenilik için öneri yapma ya da konuşma korkusu vardır(Van Dyne vd., 2003; Aktaş, H., ve Şimşek, E., 2014; Tutar, 2017). Savunma amacıyla ortaya çıkan sessizlik içerisindeki işgörenler, diğer tüm ihtimalleri ileride kendi avantajlarına dönüştürüp, lehlerine kullanabilmek amacıyla proaktif davranış sergileyerek kişisel bir strateji amacıyla sessiz kalma eğilimini seçerler. Bu sessizlik çeşidi, kabul edilmiş sessizliğe göre tamamen farklı olmakla birlikte kabullenici sessizlik daha aktif bir davranış

olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sessizlik çeşidinde işgören sessizliği isteyerek seçmektedir.

1.2.3. Prososyal Sessizlik (Prosocial Silence)

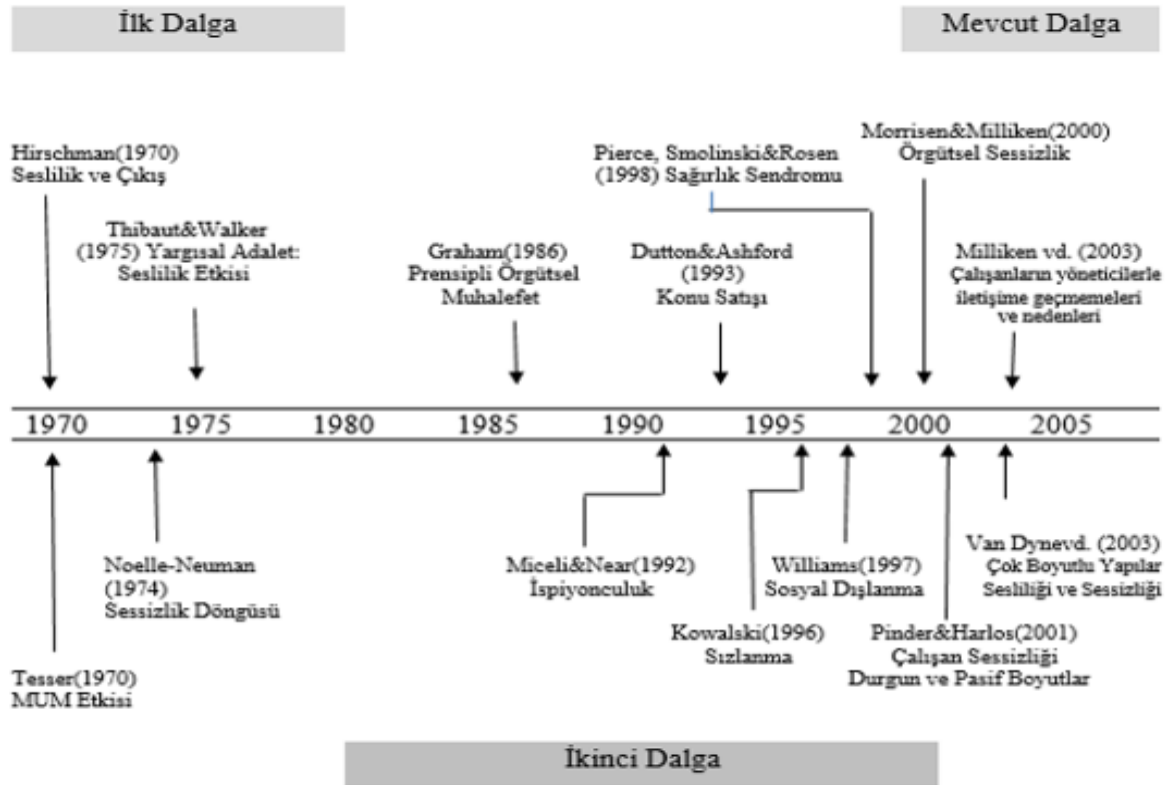
Diğer sessizlik türlerinin aksine, örgütün yararına olan sessizlik olarak ifade edilebilmektedir. Prososyal sessizlik, yoğun çalışmaya bağlı olarak özveri ve işbirliğine dayalı işe yönelik fikir, öneri, bilgi ve düşüncelerin örgütün veya diğer işgörenlerin faydasına olması nedeniyle saklanılmak istenmesidir (Podsakoff vd., 2000). İşgörenlerin kendi çıkarları için değil örgüt ve/veya diğer çalışma arkadaşlarının faydasına olacak bilgi ve fikirleri dile getirmemelerinden kaynaklanmaktadır. Bu durum işgörenin kendisi için de başkasının sessiz kalmasını sağlayabilmesini amaçlayabilmektedir.

1.3. Örgütlerde Sessizlik ve Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Brinsfield ve arkadaşları (2009) sessizlik ve sessizliğin literatürde mühim bir yer tuttuğunu, kayda değer bir tarihinin olduğunu ve gelişmeleri sıralamak istediklerinden dolayı bu gelişimi kronolojik olarak üç dalga halinde ortaya koymuşlardır.

Aşağıda ki Şekil 1'de görüldüğü üzere Brinsfield ve arkadaşlarının (2009) 1970 yılından başlayarak 2005 yılına kadar kronolojik olarak hazırlamış oldukları sessizlik ve sessizlik üzerine önemli olan olgu ve tutumları kayda alarak üç dalgayı da kapsayan literatür çalışmaları görülmektedir.

Şekil 1: Örgütsel sessizlik ve seslilik literatüründe dalgalar. (Yeni ufuklar açan katkılar, tarih çizgisi üzerinde belirtilmektedir)



Kaynak: Brinsfield vd, 2009.

1.3.1. İlk Dalga (Initial Wave)

İlk Dalga (Initial Wave) 1970’li yıllarda başlayıp 1980’lerin ortasına kadar yapılan çalışmaları içermektedir. Sosyal bilimciler bu dalga kapsamında seslilik ve sessizliğin örgüt içerisinde farklı şekillerde ortaya çıktığını farkederek “sessiz tepki”(The Mum Effect) ve “sessizlik sarmalı”(Spirals of Silence) çalışmalarını literatüre kazandırarak, sesliliği ve sessizliği kategorilerine ayırmaya çalışmışlardır.

İlkin 1970 yılında Albert Hirschman, sesliliği örgütsel tatminsizliğe karşı bir tepki olarak düşünmüş ve tatminsizliği açıklayıcı iki seçenek öne sürmüştür: çıkış(exit) ve seslilik(voice). Bu bağlamda “çıkış”, işgörenin örgütle olan bağlarını devam ettirmemeye işaret ederken; “seslilik”, şikâyet etme ve haksızlıklara tepki gösterme, sesini yükseltme gibi farklılıklara sevk etmek amacıyla aktif girişimi gösterir.

Hirschman (1970) sesliliği; ilişkilerde etik olmayan bir olaydan dolayı kaçmanın yanısıra; bireysel veya kolektif olarak üst yönetimi duruma müdahale edebilmeleri için

doğrudan göreve çağırma, yönetimin içinde bulunduğu durumlarda ise hiyerarşik olarak daha üst olan bir otoriteden, yönetimde değişiklik yapmak için güç kullanma niyetiyle yardım isteme veya kamuoyunu bilgilendirmeyi ya da yönlendirmeyi amaçlayan çeşitli eylem ve protestolar gibi, değişiklik için her türlü girişim olarak tanımlamıştır. Bu açıklamaların dışında “çıkış” seçeneği “bazı müşterilerin firmanın ürününü tercih etmeyi bırakması veya bazı üyelerin örgütten ayrılması” olarak da ifade etmiştir (Hirschman, 1970). Bu durum aynı zamanda müşterilerin ürünü almaktan vazgeçmeleri ile de sonuçlanabilmektedir. Bununla birlikte Hirschman, seslilik ve çıkış formlarının kullanımının üçüncü değişken olan “sadakate” (loyalty) bağlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca sadakatin aldığı 3 formu şu şekilde özetlemiştir:

- a) Bilinçsiz (unconscious; mevcut konular hakkında düşünmeme).
- b) Bilinçli/pasif (conscious/passive; sessiz kalarak içten içe acı çekme, durumun düzelebileceğini bekleme ve ümit etme).
- c) Bilinçli/aktif (conscious/active; çözüm üretmek için konuşma ve durumu dillendirme).

Bu üç form müşterilerin işletmeye veya ürüne olan bağlılık ve sadakatlerine göre değişiklik gösterebilir. Bu durumda kişi çözüm arayarak beklediği kalitede ürün veya hizmet alabileceğini, çözüm arasa bile bulamayabileceğini veya çözüm bulamayacağı için konuşmamayı tercih edebilmektedir.

Hirschman (1970) son olarak, sesliliği örgütlerine sadakate bağlı olan işgörenlerin hoşnutsuzluklarını ve kırgınlıklarını tanımlamada kullandıklarını, çıkışı ise sadakatsiz olan işgörenler tarafından kullanıldığını iddia etmektedir.

Hirschman’ın çalışmalarının yanında Rusbult, Zembrodt ve Gunn (1982), ve Farrell (1983) hoşnutsuzluğa ek bir boyut olan “yok sayma”(neglect) boyutunu ilave etmişler ve “işçiler arasında ihmalkâr ve aldırılmaz davranış” olarak tanımlamışlardır. Buradan hareketle seslilik aktif ve yapıcı olarak dikkate alınırken, yok sayma pasif ve yıkıcı olarak ele alınmıştır (Farrell ve Rusbult, 1992).

Bruneau (1973), Hirschman’ın çalışmalarından bağımsız olarak, sessizlik formları üzerine yoğunlaşmış, davranışsal bilim bakış açısına ve anlam düzeylerine göre 3 sessizlik tipi ileri sürmüştür.

1.3.1.1. Psikolinguistik Sessizlik (Psycholinguistic Silence)

Konuşma sırasındaki duraklamaları, ani olan bilinçsiz kısımları, hızlı ve kayıtsız bağlantıları içeren psikolojik temelli bir sessizlik türüdür (ör., “hmm” ve “eee” kullanımı). Bu durum genellikle zaman kazanma, düşünceyi toparlamayı ve yanlış bir söylemde bulunmamayı amaçlayabilmektedir.

1.3.1.2. Etkileşimli Sessizlik (Interactive Silence)

Sesli iletişim esnasındaki çoğunlukla anlam, içerik ve etki içeren, uzun süren sessizlik aralıklarından dolayı konuşmama, sessiz kalma durumu diye açıklanabilmektedir. Tipik olarak konuşkan ve fikirlerini dile getirebilen birinin, birdenbire sessizleşmesi, dikkatleri üzerine çekmesi, karşı tarafa durumu değerlendirme payı bırakması ya da kişilerarası iletişimde belirsizlik yaratarak, bireyin hızlı bir şekilde durumu kontrol etmesine olanak sağlaması, bu tür sessizliğe örnek olarak verilebilir (Erenler, E., 2010). Bruneau'ya göre (1973) sessizlik, yöneticiler tarafından, astların kendi kendilerine düşünmesine fırsat vermek için de kullanılabilir. Sifianou' da (1997) benzer şekilde interaktif sessizliğin, kişilerin karakteri, güdeleri ve diğerlerinin alışılmadık ifadelerinin ne anlama gelebileceği hakkında çıkarımlar yapmak için zaman kazandırarak karar almayı kolaylaştırabileceğine dikkat çekmiştir. Bu durumda çalışanların sessizlik eylemini bilerek veya bilmeden gerçekleştirdikleri, yöneticilerin de çalışanlarını bu eyleme yönlendirebildikleri görülmektedir.

1.3.1.3. Sosyo-Kültürel Sessizlik (Socio-Cultral Silence)

Grup veya örgüt içerisindeki, özellikle de resmiyet gerektiren konuşmalardaki duraksamaları yansıtmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Seslilik ve sessizlikle ilgili dikkat çeken bir diğer araştırma da 1970 yılında Abraham Tesser ve arkadaşları tarafından araştırılarak literatüre eklenen “sessiz tepki”(The MUM Effect) adıyla adlandırılan bir çalışmadır. İngiliz dilinde “Mum’s the word” olarak kullanılmakta olup, dilimizde “aramızda kalsın, kimse duymasın, kimseye söyleme, gizli tut, duymamış ol” gibi karşılığı bulunmaktadır. Araştırmacılar, kötü haber taşıyıcısı olarak anılmaktan rahatsız olacağı için işgörenlerin negatif bilgiyi ve durumu iletmek istemediğini ortaya koyar (Conlee ve Tesser, 1973). Araştırmacılar, kötü haberleri iletmeye olumsuzluk olduğunu belirtmişlerdir. Bu olumsuzluk haberini verecek kişi ile alan kişi arasındaki sosyal

veya özel ilişkilerinin zarar göreceği endişesinin yanı sıra haberi alan kişinin talihsizliğini ve üzüntüsünü paylaşamamanın oluşturduğu suçluluk duygusu olarak gözlemlenmiştir (Tesser ve Rosen, 1972). Astların üstlerine bilgileri iletirken, bilginin negatifliğini en az düzeye getirdikleri birçok araştırmada ifade edilmiştir (Milliken ve ark., 2003). Bu durum bilginin astlardan üstlere doğru dikey bir şekilde giderken olumsuzluğunun minimum seviyeye düşmesini sağlayıp, tekrar dikey olarak üstlerden astlara doğru inerken ceza düzeyinin de azaltılmasını isteme olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Diğer taraftan sessizlik ile ilgili önemli bir diğer çalışma ise 1970’li yılların başında Elisabeth Noelle-Neumann tarafından ortaya çıkarılan “sessizlik sarmalı” (spiral of silence) teorisidir. Elisabeth Noelle-Neumann’a göre kişilerin toplumun sorunlarıyla ilgili kendilerine olan desteğin yetersiz olduğunu hissettiklerinde, sessiz kalma meyillerini korumaya devam ettiklerini belirtmektedirler. Korku, şüphe veya kendinden şüphe etme gibi durumlar söz konusu olduğu zamanlarda toplumun zayıf desteğinin ve eleştirel durumunun farkında olan kişiler genelde sessizliklerini yükseltmeye karşı isteksiz olup, sessiz kalma ve konuşmama pozisyonlarını artırırlar. Aksi durumda ise toplumun daha güçlü olan desteği karşısında, fikir ve önerilerini kendinden daha emin bir şekilde, korkmadan ifade edebilirler (Brinsfield, 2009). Bu durum toplulumuzda haklı ve haksız mantığıyla açıklanabilir. Kişi toplum kurallarına göre haklıysa toplumdaki kişilerin de kendisini destekleyeceğini bildiğinden dolayı kendine daha güvenli bir şekilde konuşabilmektedir. Aksi durumda ise toplum kurallarına göre haksızsa tepki alacağını bileceğinden dolayı durumu dile getirmemeye ve sessiz kalmaya çalışacaktır.

1.3.2. İkinci Dalga (Second Wave)

İkinci Dalga (Second Wave) 1980’lerin ortasından başlayıp 2000’li yıllar arasında geçen zamanda, seslilik ve sessizlik ile ilgili düşünce ve çalışmaları öne çıkarmıştır. Bu sebeple; ispiyonculuk, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, sızlanma, sosyal dışlanma, sağır kulak sendromu ve şikâyet gibi yeni olgular ortaya çıkmaya başlamıştır. Seslilik kapsamında örgütsel adalet üzerine yoğunlaşılırken, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaları da araştırmacılar tarafından yürütülmüştür. 1990’lı yılların sonlarına doğru, sessizlik ile bağlantılı yeni teoriler olan sağır kulak sendromu (deaf ear syndrome) ve sosyal dışlanma (social ostracism) çalışmaları ortaya çıkmaya başlamıştır.

Sağır kulak sendromu (deaf ear syndrome) teorisi örgüt içerisindeki hareketsizliği tanımlamaktadır. Genellikle işgörelere hoşnutsuzluklarını, sorunlarını ve şikâyetlerini ifade etme konusunda cesaretlendirilmeyen örgütlerde görülebilmekte, işgörelerin durum ve olaylar karşısında gösterdikleri tepki olan üç maymunu oynamak deyimi (görmedim, duymadım, bilmiyorum) şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2007). Örgütteki işgörelar arasındaki iletişim, adalet, eşitlik ve politikaların yetersiz gelişmesi nedeniyle işgörelerde örgüt içerisinde hareketsizliğin oluşmaya başladığı belirtilebilmektedir. (Sarıkaya, 2013). Sağır kulak sendromu ile işgörelar konuşmamayı, yöneticiler ise işgörelarını konuşurmamayı amaçlamaktadırlar. İşgörelar yöneticileri tarafından üç maymunu oynamaya zorunlu bırakılabilmektedirler. Görmedim, duymadım, bilmiyorum diyen işgörelar sayısı arttıkça işletmelerde örgütsel sessizlik artacak ve işgörelar ile yöneticiler arasındaki iletişim olumsuz yönde gelişmiş olacaktır.

Sosyal dışlanma (social ostracism) kişinin özel hayatında ve özellikle işyerinde yalnız bırakılmasını, kendisiyle iletişim kurulmamasını ve ileri boyutta direkt olarak dışlanmasını ifade eden oldukça geniş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal dışlanma tanımı yapılırken kişi ile grup arasında zaman içerisinde süregelen bir ilişki söz konusu olduğu unutulmamalıdır. Fakat belirli bir süreden sonra kişinin örgüt içerisindeki gruptan çıkarılmasıyla dışlanmanın gerçekleştiği belirtilebilir (Williams, Forgas, Hippel ve Zadro, 2005; Çaylak ve Altuntaş, 2017). Bu durum kişilerin sosyal hayatlarında veya işgöreların işletmelerde sosyal dışlanma ile karşı karşıya kalmamak için susma eğilimi göstermelerini sağlar. Daha ileri boyutunda ise işten çıkarılma veya işten ayrılma da söz konusu olabilmektedir.

1.3.3. Mevcut Dalga (Current Wave)

Mevcut Dalga (Current Wave) 2000'lerden günümüze kadar araştırılan ve literatüre eklenen çalışmaları içermektedir. Örgütlerde seslilik ve sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar günümüzde literatür için tercih edilen bir konu olmaktadır. Özellikle sessizlik çalışmaları, literatürde önemli bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Brinsfield ve arkadaşları bu dalga içerisinde örgütsel sessizlik (organizational silence), çalışan sessizliği (employee silence) gibi değişik kavramlar üzerine araştırma yapıp, incelemişler ve sessizlik ile bağlantılı olduğunu düşündükleri için örgütsel öğrenme (organizational learning) ve işi bırakma (job withdrawal) kavramları üzerinde de çalışmalar yapmışlardır. Pinder ve Harlos (2001),

Bruneau'nun (1973) sessizlik sınıflandırmasından sonra, iki farklı çalışan sessizliği türü tanımlamışlar ve bu sessizlik türlerinin farklı duyguların etkisiyle ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Mevcut dalga, 1970 yılından itibaren araştırılan çalışmaları da ele alarak, içeriklerini daha ileri boyuta taşımıştır. Bu dalga, 2000 yılında Morrisen ve Milliken'in ortaya çıkardıkları örgütsel sessizlikle başlayıp, 2001 yılında Pinder ve Harlos'un çalışan sessizliği çalışmaları ile tarih kronolojisini sürdürür. Çalışan sessizliğinin yanında Van Dyne vd.(2003) geniş kapsamlı yapılar olarak, çalışan sesliliği ve sessizliği formları üzerine de durmuşlardır.

Son çalışmalarda sessizliğin, sesliliğin yokluğunda anlamlı olarak dikkate alındığı ortak noktasına ulaşılmıştır. Böylece sessizlik anlam olarak iki farklı çeşide ayrılmıştır.

1.3.3.1. Kasıtlı Sessizlik (Quiscense Silence):

Pinder ve Harlos (2001) "kasıtlı sessizlik" ifadesini, olayı açığa çıkarmanın sonuçlarıyla ilgili olarak yaşanabilecek kişisel korkudan dolayı aynı olayı kasten yok saymayı tarif etmek için kullanmışlardır. Umursamama(ignore) davranışıyla karakterize edilen bu sessizlik türü bilinçli, kasıtlı ve rahatsız edici bir durumu olarak açıklanmaktadır (Erenler, E., 2010; Öztürk ve Cevher, 2016). Bu durumda kişi kendisini koruma altına almak, maddi kayıp yaşamamak, iş arkadaşları tarafından vb. nedenlerle kasıtlı bir şekilde susmayı tercih edebilmektedir.

1.3.3.2. Rız Olma Sessizliği (Acquiescence Silence):

Bu sessizlik çeşidinde, işgörenlerin tatmin olmadıkları bir olay sonrasında ya da işgörenler, sonucun değişmeyeceği durumunda, alternatif çözümlere bağlı olan umutlarını kaybettiklerinde ortaya çıkmakta olup, bahsedilen durumlardan sonra yaşanabilen çaresizlik hissi, işgörenlerin fikirlerini ve düşüncelerini dile getirmenin sonucu değiştirmeyeceği, boş yere zaman kaybı ve nafi olduğu algısına yönlendirebilmektedir (Brinsfield, 2009). Bu sessizlik türünde işgörenler kendilerini, içinde buldukları durumu ve olayı değiştirme kapasitesine sahip olarak algılamadıklarından, karar verme ve uygulama aşamasında yetkisiz olduklarını bildiklerinden dolayı ilgili durumu kabullenmeye başlarlar. Böylelikle mevcut olan örgütsel koşulları kabul etmeye, yaşanan tutum ve davranışları doğal karşılamaya başlamaktadırlar (Zheng vd., 2008). Çalışanlar özellikle bireysel çabalarla

değiştiremedikleri durumları yavaş yavaş kabullenme eğilimine başlayabilmektedirler. Olayı kabullenme durumu sessizliğin örgüt içerisinde tamamen yerleşmiş olduğunu ve bu durumun devam edeceğinin göstergesidir.

Tablo 1. Kasıtlı Sessizlik ve Razi Olma Sessizliğinin Karşılaştırılması

Sosyal Tutum	Kasıtlı Sessizlik	Razi Olma Sessizliği
Gönüllülük	Göreceli olarak gönüllülük	Göreceli olarak gönülsüzlük
Farkındalık	Farkında	Daha az farkında
Statükonun Kabulü	Düşük tutum	Ortadan yükseğe doğru
Stres Seviyesi	Ortadan yükseğe doğru	Düşükten ortaya doğru
Alternatiflerin Farkında Olmak	Göreceli olarak yüksek tutum	Göreceli olarak düşük
Seslendirme Eğilimi	Göreceli olarak yüksek tutum	Göreceli olarak düşük
Çıkış Eğilimi	Göreceli olarak yüksek tutum	Göreceli olarak düşük
Baskın Duygular	Korku, öfke, umutsuzluk, kinizm, depresyon	Boyun eğme, razi olma

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001

Dyne, Ang ve Botero (2003), yönetim ve iletişim literatüründen yararlanarak, Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında ortaya konan sessizlik türlerini genişletmiş ayrıca sessizliğin olumlu olan sosyal (prosocial) motiflerin etkileriyle ortaya çıkabileceğini öne süren yeni bir sessizlik türü geliştirip tanımlamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, sessizliği sadece sesliliğin olmaması olarak ele almamışlar, bunun yerine, farklı sessizlik yapılarının farklı nedenlerden kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Bunlar:

1.3.3.2.1. Razi Olma Sessizliği (Acquiescent Silence):

Dyne, Ang ve Botero (2003), Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmalarını ele alarak geliştirdikleri ve pasif bir davranış olarak ele aldıkları bu sessizlik çeşidini, hoş olmayan bir durumun kabullenilmesi ile değerli düşünce, bilgi ve fikirlerin gizlenmesi olarak ifade etmişlerdir. İş ortamında bu tür bir sessizlik içerisinde olan işgörenler, fikirlerini ve düşüncelerini dile getirmemeye, olay ve durumlara dâhil olmamaya ya da olayı değiştirmemeye başlayarak içinde buldukları durumu sessizce kabullenmektedirler.

1.3.3.2.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence):

Korku temeline dayandırılmış olan savunmacı sessizlik, "bireyin kendisini korumak amacıyla önemli düşünce, bilgi ve fikirlerini gizlemesi" olarak tanımlanmaktadır (Erenler

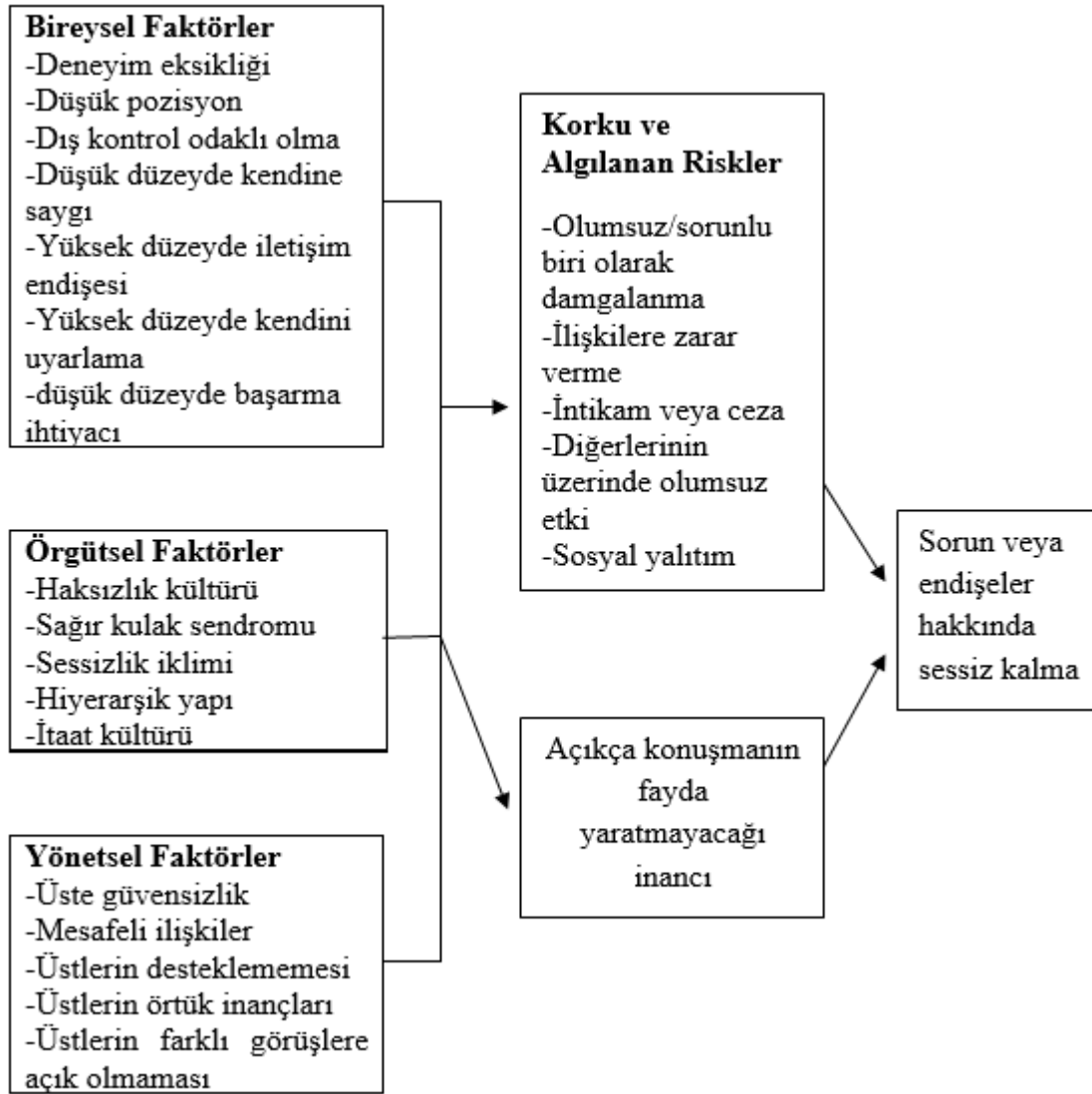
Tekmen, Esra 2016). Savunmacı sessizlik, kişisel eksiklik ve hataları saklamayı içerdiğinden dolayı tehlikeli olmaktadır. Açık bir şekilde konuşmaktan dolayı kariyerlerinde ilerlememe, itibar /imaj kaybı, örgüt içerisinde ki iş arkadaşlarının veya yöneticilerinin iletişimlerinden, desteklerinden mahrum bırakılma vb. gibi kişisel kayıplar sebebiyle çekinen işgörenler, bu tür bir sessizliği kabullenmeye ve tercih etmeye daha yatkın olmaktadır (Detert ve Burris, 2007). Bu durum sosyal dışlanma yaşamak istemeyen çalışanların kendilerini korumak amacıyla kasıtlı olarak susmalarını ele almaktadır.

1.3.3.2.3. Olumlu Sosyal Sessizlik (Prosocial Silence):

Olumlu sosyal sessizlik, bireyin kendisinden çok diğerlerinin mutluluğunu önemsemesi veya yardımseverlik gibi sebeplerle işgörenlerin işle ilgili önerilerini, bilgilerini ve fikirlerini başkaları ya da örgütün yararı ve devamı için saklaması olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türü; kasıtlı olan, proaktif ve başkalarına yönelimlidir. Başka bir deyişle, sessiz kalan işgörenin birincil önceliği, örgüt veya örgüt içerisinde bulunan iş arkadaşı gibi kendi dışında bulunan faktörlerdir (Dyne vd., 2003).

Olumlu sosyal sessizlik, kısa dönemde faydalı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Uzun dönemde ise korku, umutsuzluk ve ilgisizlikten kaynaklanabilen işgören sessizliği zararlı olabilmektedir (Erenler, 2010; Civelek vd. 2015). Depresyon ve artan stres, bilgiyi edinmenin ve saklamanın zararlı sonuçlarından biridir. Bunun yanında, işgörenlerin sessiz kalma kararlarının stratejik bir seçim olabileceği de unutmamalıdır (Brinsfield, 2009). Çalışanlar sadece kendileri için değil, iş arkadaşlarının yaptıkları hataları da görmezden gelerek susmayı tercih edebilirler. Bu durum kişiler arası veya sosyal olgu olarak kendisinin yapacağı bir hatayı diğer kişinin de görmezden gelmesini sağlamayı amaçlamak olabilir.

Şekil 2. Sessizlik tercihinin nedenlerine ilişkin bir model.



Kaynak: Milliken, Morrisen, Hewlin, 2003; Premeaux 2001 ve Pinder ve Harlos 2001'den uyarlanmıştır.

Milliken, Morrisen ve Hewlin'in modeline göre bireysel, örgütsel özellikler ve yönetici ile ilişki kurma aşamalarından herhangi birinden yola çıkarak beklenen olumsuz sonuçlar ve konuşmanın yaşanan olayda herhangi bir etki yaratmayacağı inancı, bir problem veya ilgili konuya bağlı sessiz kalma olasılığını ortaya çıkarmaktadır.

1.4.Sessizlik Teorileri

Ajzen ve Fishbein planlı davranış teorisini, Premeaux ve Bedeian fayda-maliyet analizi teorisini, Vroom, bekleyiş teorisini ve Noelle-Neumann sessizlik sarmalı teorisini, Greenberg ve Baron kendini duruma-ortama uyarılama teorisini ve Harvey Abilene

paradoksu teorisini geliştirerek işgörenlerin sessizliği tercih etmeleri veya zamanla almış oldukları sessizlik tercihlerini açıklamaya çalışarak literatüre katkıda bulunmuşlardır.

1.4.1. Planlı Davranış Teorisi

Planlı davranış teorisi Ajzen ve Fishbein (1970) tarafından amaçlı davranışları açıklamayı hedefleyen “Düşünölmüş Eylem Teorisi”nin geliştirilmiş şekli olarak oluşturulmuş ve literatüre girmiştir. Bu teori, kişinin davranışları hakkındaki tutumunu ve diğer kişilerin önerilerinin etkisini, kişiyi bir davranışı yapmaya kalkmadan önce içgüdüsel olarak, plan yapmaya eğilimli hale geleceğini belirtir (Ajzen, 1985; Akt. Yanık, 2012).

Teoriye sessizlik yönüyle bakıldığında; işgören, içinde bulunduğu örgüte dair bir fikir belirtmeden önce, hem kendi yerini hem de örgütteki ortamı hesaplar ve bunun sonucunda sessizleşmeyi tercih edebilir. İşgörenin bu şekilde ki hesaplamasına göre istekli veya isteksiz olarak aldığı sessizlik kararı diğer işgörenleri de etkisi altına alıp, farkında olmadan örgütte bir sessizlik ikliminin olmasına sebep olur.

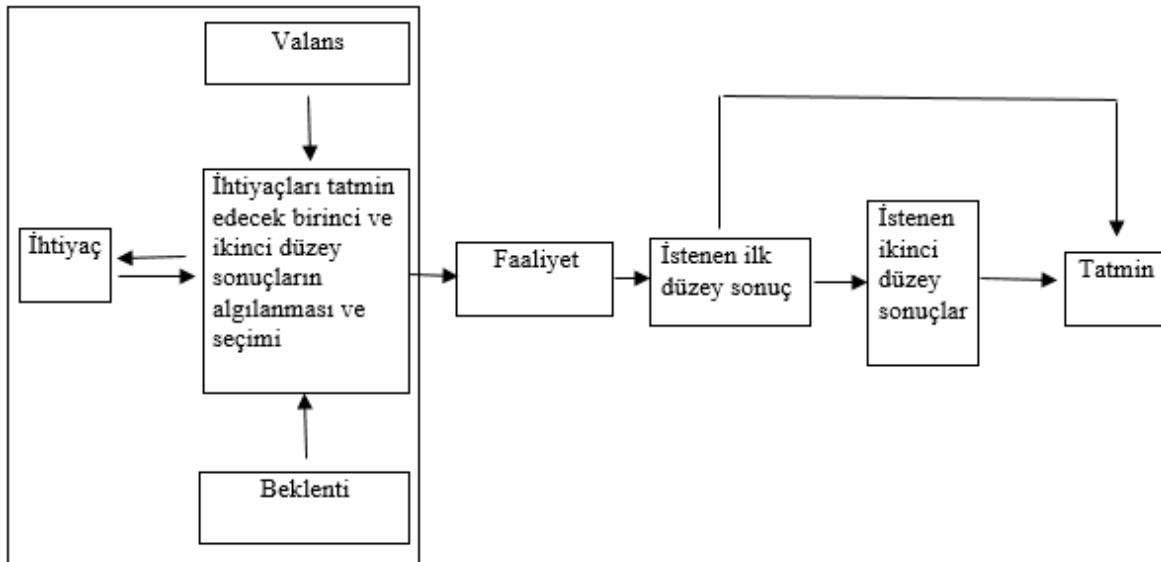
1.4.2. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Fayda–maliyet analizi teorisiyle ilgili Dutton vd. (1997), bireylerin sessizlik tutumu konusunda karar verirlerken, fayda–maliyet analizi yaptıklarını, sonuç olarak sessiz olmazlarsa kazanımlarını, sessiz olurlarsa ödeyecekleri bedeller ile kıyasladıklarını belirtirler. Bireyler, bir karar alırlarken içgüdüsel olarak fayda-maliyet analizine göre hareket ederler. Bireyler kendilerini ifade etmek için iletişim kurarak elde edebilecekleri kazanımlara karşı, sessizleşmenin olası kazanımlarını ölçerek fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. Enerji ve zaman kaybı direkt bedeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Endirekt bedeller ise; azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı olarak karşımıza çıkabilmektedir. Ayrıca artan rekabet ilişkilerinin yaratacağı risk ve çatışmalar ile önerileri yok sayıldığında veya önemsenmediğinde duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, Sonya F. ve Bedeian Arthur G., 2003). Görevde yükselememe ve işini kaybetme de ödenebilecek bedeller arasında görülebilmektedir (Çakıcı, A., 2007). Yaşanabilecek bu olumsuzluklar çalışanların fayda-maliyet analizi yapmalarına olanak tanır. Bu fayda-maliyet analizi ile çalışanlar kendileri için sorun teşkil edebilecek durumları dile getirmemeyi daha uygun bulabilirler.

1.4.3. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş (beklenti) teorisi Vroom tarafından geliştirilmiş ve literatüre kazandırılmıştır. Bu teori; tutum ve davranışların ortaya çıkmasına sebep olan etkenler, kişinin demografik özellikleri ve çevresel faktörlerin beraber etkisi ile belirlenip yönlendirilmesi ile ortaya çıkar. Bireylerin psikolojilerine göre dünya görüşleri, deneyimleri, içinde bulunacakları örgütten umdukları ve beklentileri vardır. Tüm bu etkenler kişinin iş ortamına nasıl fayda sağlayacağını belirler (Eren, E., 2003). Bu teoriye göre, tutum ve davranışın ortaya çıkması için kişinin demografik özellikleri, çevresel şartlar gibi faktörlerin etkisi ve çeşitliliği ile belirlenmekte olup, pozitif dönütlerde işgörenler işlerini kısa sürede bitirebileceklerine inanır, negatif dönütlerde ise motivasyonları düşer ve sessizlik yaşamalarına neden olur (Öztürk, 2014; Zeynel ve Çarıkçı, 2015; Eroğlu, 2015; Kayaalp E., 2019) yönlendirilmeye çalışılmaktadır. Birey çalıştığı ortama katkı sağlamak amacıyla fikirlerini açıkça söylemeye hevesli olabilmektedir. Fakat fikirlerinin yeterince önemsenmediğini fark ettiği zaman bekleyişe geçebilir ve umudu devam eder. Umudun tükenmeye başladığı zamanlar sessizlik sarmalına geçiş evresinin başladığını gösterebilmektedir.

Şekil 3. Vroom'un Valans, Beklenti ve Araçsallığı İçeren Motivasyon Süreci



Kaynak: (İşleyici, 2015, s.153)

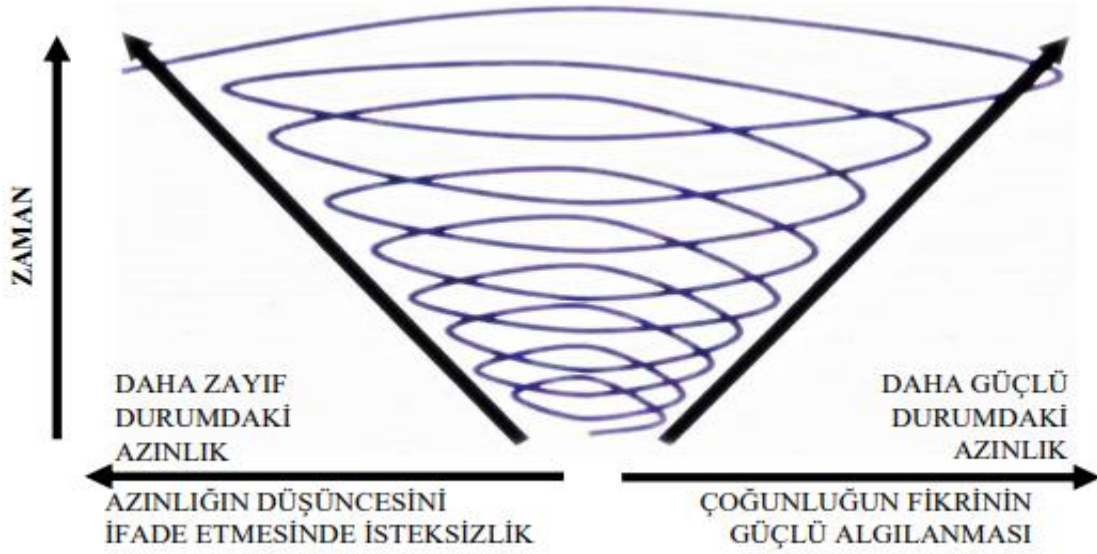
Vroom beklenti teorisini; bireyin bir emek sonucunda hedeflediklerini elde edebileceğine inanmasını ifade eden “beklenti”, kazanımın ne düzeyde ne kadar arzuladığını ifade eden “valans” ve sonuca ulaşmak için farklı işlerin sonuçlandırılması ve farklı işlerin

sonuç yolunda araç olarak kullanılması gerekliliğini ifade eden “araçsallık” şeklinde üç temel üzerine oturtup açıklamaktadır (İşleyici, 2015).

1.4.4. Sessizlik Sarmalı

Batı Alman siyaset bilimci Elisabeth Noelle-Neumann’ın 1974 yılında ortaya çıkarmış olduğu, temelde bir siyaset bilimi ve kitle iletişim teorisi olan “sessizlik sarmalı”na göre bireyler fikir ve düşüncelere uygun bir biçimde sessizlik davranışının ne şekilde meydana geldiğini ve nasıl süreklilik kazandığı konusunda bir görüşten söz edilmektedir (Tiktaş, 2012; Algın, 2014; Çitli, 2015). Bu teoriye göre bireylerin sessizlik davranışlarını gösterme eğilimlerini veya duygu ve düşüncelerini ifade etmede isteksiz olmalarının nedenini; çoğunluk içinde yer bulamadıkları zaman, çoğunluk içindeki kişilerin fikirlerine inanmayacaklarını, ya da fikirlerinin ciddiye alınmayacağını ve topluluk içinde yalnız kalacaklarını düşünmelerinden kaynaklanacağını ileri sürer. Bireyler içinde buldukları toplumda ötekileştirilmeme, hemcinslerinden kabul görme, yalnızlaşmaktan korkma ve kaçınma ihtiyacı hissederler. Böylece yanlış yapma korkusundan başka; yalnızlık veya dışlanma korkusu, insanların aynı fikirde olmasalar da çoğunluğa ayak uydurmalarını sağlayabilmektedir. Sessizlik sarmalı kuramı; bireyler buldukları toplum veya örgütte çoğunluğu sağlayamadıklarında, kendilerinin düşünce ve fikirlerinin dikkate alınmayacağını, inanılmayacağını düşünüp, düşüncelerini açıklamak için isteksiz davranabilirler. Bunun sonucunda bireyin kendi görüşlerini, önerilerini ve düşüncelerini diğerlerinden gizleme ihtiyacı hissetmeleri ortaya çıkar (Çakıcı, 2007; Alper. M., 2018).

Şekil 4. Bowen ve Blackmon: Sessizlik Sarmalı



Kaynak: Bowen ve Blackmon, “Spirals of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice”, Journal Of Management Studies, 2003: 1396-1397.

Bowen ve Blackmon (2003), işgörenlerin fikirlerini, önerilerini açıklamada açık ve dürüst olmamalarını Noelle-Neumann’ın sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskıdan, yalıtım ve bu tarz korkulardan oluştuğunu belirtmektedirler. İnsanlar örgüt içinde fikirlerini açıkça ifade etmede “düşünce ikliminden” geçerek sessiz kalma veya sessiz kalmayarak konuşma kararlarını verebilirler. Bireyler çoğunluğa uymak için görüşlerini dile getirip, azınlıkta kaldıklarını hissettikleri zaman da fikir ve görüşlerini dile getirmeme ihtiyacı duyarlar. Azınlık sessizlikleri zamanla rutin hale geliyorsa sessizlik sarmalının devreye girdiği anlaşılabilir. Sessizlik sarmalı örgütlerin gelişimi ve ilerlemelerini engelleyici özelliği nedeniyle yöneticiler tarafından dikkatle izlenmesi ve engellenmesi gereken önemli bir konudur.

1.4.5. Kendini Duruma - Ortama Uyarlama Teorisi

Bu teoriden ilkin 1974’teki çalışmasıyla Synder’dir (Uçar, 2016). Kişiler, içinde buldukları topluma, çalıştıkları örgüte, ortama göre uyum gösterme tutumu ve davranışı geliştirir. Kendini duruma-ortama uyarlama teorisinde, kişiler içinde buldukları durumun özelliklerine göre davranışlarını uyumlaştırmaya çalışarak, hassasiyetlerini örgüte ve ortama göre değiştirebilmektedirler. Kendini duruma-ortama uyarlamanın, bireylerin kişilerarası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemlemenin, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgili olduğu bilinmektedir (Greenberg, R.A. ve

Baron R.A., 2003, Akt. Alioğulları, 2012). Kendini duruma-ortama uyarlama düzeyi yüksek olan kişiler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal tutumlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ortama ayak uydurabilen ve ortamsal ipuçlarını kullanabilen kişilerdir. Kendini duruma-ortama uyarlama düzeyi düşük olan kişiler, kendi içlerindeki tavırları, duyguları, düşünceleri, önerilerini ve yargılarını karşı tarafa yansıtma eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini duruma-ortama uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha açık konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003). Dışa açık olan bireyler (outgoing) ortamsal ipuçlarını kullanarak kendilerini yönlendirebilen ve sorunu kendi lehlerine çevirebilmekte, dışa kapalı olan bireyler ise bu ipuçlarını yorumlayamayarak ortamın akışına uyan ve yönlendirilmeye açık oldukları için açıkça konuşabilecek kişilerdir.

1.4.6. Abilene Paradoksu

Abilene paradoksu Harvey (1974) tarafından geliştirilmiştir. Abilene paradoksuna göre kişiler, düşüncelerinin buldukları örgütün düşünceleri ile karşıt olsa da, diğer örgüt üyelerinin isteklerini göz önüne almak ve kendini örgüttekiyle ortak hareket etmek zorunda hissederler. Kişiler diğerlerinin kendi düşüncelerini kabul etmeyeceğini böylece dışlanacakları düşüncesi ile sessizlik davranışı göstermeye sıcak bakmaktadırlar (Akyüz, 2015; Orhan, U., 2015; Elitok ve Elitok, 2016; Dal, 2017; Yarmacı, N., 2018; Kılıç, T., ve Saygılı, İ., 2019). Bu durum kişilerin kendi düşüncelerini dile getirmeyerek, ortama ayak uydurmak için taviz verdiklerini ortaya çıkarmaktadır. Böylece örgüt içerisinde aynı şekilde düşünen kişiler tarafından eşit derecede ses ve uyum ortamı oluşmaktadır (Harvey, 1988, Akt. Afşar, 2013). Bu teoriye göre, işgörenler çalışma grubundaki diğer işgörenler tarafından onaylanması muhtemel bir düşünceye sahip olsalar bile, örgütün diğer üyeleri tarafından izole edilme korkusu, itibar ve imaj kaybı nedeniyle fikirlerini gizleyebilirler ve diğer üyelere aynı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilirler. İşgörenlerin bireysel durumlarından kaynaklanan sessizlik davranışlarının artması ile örgütün gelişimi engellenmiş olur.

1.4.7. Sağır Kulak Sendromu

İlk kez 1998 yılında Pierce, Smolinski ve Rosen tarafından yapılan çalışmalarda örgüt içerisinde çalışan işgörenlerin tatminsizliklerini doğrudan ve açıkça dile getirmeleri konusunda işgörenlerin cesaretlerini azaltan bir örgütsel normu ifade etmek amacıyla

kullanılmıştır. Bu tür ortamlarda, “duymadım, görmedim, bilmiyorum” en kestirme yanıt olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakıcı, 2007). Sağır kulak sendromu, özellikle sessizlik odaklı olup, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim yönünü belirtmektedir. Bireysel olarak başlayıp, örgüt içerisinde gruplaşmayla örgütsel olarak yönlenebilir. Örgütün işgörenlerin şikâyetlerine olumlu cevap vermede başarısızlığını konu edinir. İşgörenlerde sağır kulak sendromunun görülmesi, örgüt politikaları, örgüt iklimi, örgüt içi adalet ve örgüt içi iletişimin yeterince gelişmediği durumlarda ortaya çıkabilmektedir.

1.4.8. MUM Etkisi (The MUM Effect)

Rosen ve Tesser tarafından 1970 yılında işgörenlerin istenmeyen mesaj ve haberler hakkında sessiz kalmak istemelerini tanımlamak için kullanılmıştır. MUM etkisinin temel varsayımı, işgörenlerin özellikle kötü haberleri diğer işgörelere iletme konusunda gönülsüz oldukları, kötü haber vererek kötü kişi konumuna düşmek istemedikleri ile ilgili duydukları rahatsızlıkları ve oluşabilecek herhangi olumsuz durumlaragirmek istememe, kaçınma eğilimidir (Brinsfield, 2009; Conlee & Tesser, 1973). Bazı durumlarda da işgörenler mevcut sorunlar, yanlış giden konu ve faaliyetler konusunda örgüt yöneticilerine geribildirim olarak rapor verecekleri süreçte kendilerini kötü ve rahatsız hissedebilmektedirler (Rosen & Tesser, 1970). İşgörenlerin kötü haber vermek istememeleri ve geri bildirimde örgüt yöneticileriyle bireysel olarak yaşayacakları sorunlar nedeniyle sessizliği ve örgütsel sessizliği arttırabilmektedir.

1.4.9. Nezaket Teorileri

Nezaket, bireyler tarafından görgü ve görgü kurallarının pratik bir biçimde uygulanması olarak karşımıza çıkmaktadır. Robin Lakoff (1973) dilbiliminde nezaketi araştıran ve nezaket prensipleri hakkında önerilerde bulunan ilk kişidir. Lakoff'tan sonra bu prensipleri Brown ve Levinson (1978, 1987) ve Leech (1983) takip etmişlerdir.

Nezaket bazıları için saygı olarak nitelendirilmekte iken bazıları için ise iyi konuşma ya da uygun davranış biçimi olarak ifade edilebilmektedir. Sosyal uyumu korumak, iletirmek ve sorun çıkmamasını sağlamak için iletişim stratejilerinin nasıl kullanılacağı ve yönlendirileceği ile ilgili araştırmaları kapsamaktadır (Culpeper 1996). Brown ve Levinson (1978, 1987) tarafından geliştirilen nezaket stratejileri iki çeşit olarak tanımlanmıştır. Bunlar;

1. Negatif nezaket: bir isteğin daha az ihlal edilmesi durumudur. “eğer sakıncası yoksa”, “çok fazla sorun olmazsa gibi ifadelerin kullanılması anlamına gelir. Bir kişinin eylem özgürlüğüne sahip olmak istemesi gibi de ifade edilebilir.
2. Pozitif nezaket: taraflar arasında olumlu bir ilişki kurmayı amaçlamakta olup, kişinin sevilmeye ve anlaşılmaya duyduğu ihtiyaca saygı göstermektedir (Keser, Meliha Keser, 2018).

Nezaket teorilerinin seslilik ve sessizlik çalışmalarında kullanılması nezaket olgusunun araştırılmasından çok sonra bulunmuştur. Seslilik durumunda rica, sessizlik durumunda ise özür mahiyeti taşıyabilmektedir. Bu durum iletişim konusunda işgörenin iletişim kanalını bozmak istememesi sonucunu ortaya çıkarır. İşgörenler seslilik ve sessizlik durumunda da örgütteki yöneticileriyle ya da beraber çalıştıkları işgörenlerle nezaket kurallarını kullanarak iletişim kurmuş ve dışlanmayı engellemiş olurlar.

1.5. İşgörenlerin Yöneticileriyle Konuşma Biçimleri

İşgörenlerin yöneticileriyle konuşma biçimleri buldukları ortama, grup içinde veya baş başa oluşlarına, aradaki iletişim kanalına, üstündeki yöneticiyi etkilemek istemesine, konuşmak istediği konuyu özellikle belirtmesine ve isteyerek veya istemeden muhbirlik yapmasına göre farklı şekillerde ortaya çıkabilir.

1.5.1. Üstleri Etkileme (Upward Influence)

Üstleri etkileme, altlarında bulunan işgörenlerin bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştırmak için üstlerini ikna etmeye yönelik temkinli bir girişim olarak ifade edilmektedir. Üstleri etkileme konuşma biçiminde, hiyerarşik zincir içinde bulunan daha güçlü ve etkili kişilere ulaşma hedeflenir (Premeaux, 2001). Bu hedef için üstlerle sadece gerekli olduğu zamanlarda konuşmayı tercih edip üstlerini gereksiz yere meşgul etmediğini, konuşma şekli ve kanalı ile doğru seçim yaptığını, etkili fikir ve düşüncelerini üstlerine bildirerek örnek durum oluşturduğunu göstermeye çalışabilir. Genellikle ara yöneticileri değil de daha üst yöneticileri etkileyip iyi bir iletişim içerisinde olmayı hedefleyerek, ara yöneticilere bu durumu göstermeye çalışarak, kendini güvence altına almaya çalışabilmektedirler.

1.5.2. Açıkça Konuşma (Speaking Up)

Bireyin çalıştığı işyerindeki tutum ve davranışlar konusundaki sorunları ve bu sorunlarla ilgili alternatif çözüm önerilerini, fikirlerini ve bakış açılarını açık olarak beyan edebilmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Bireyin örgüt veya kişisel bir konu hakkında soru sorma, görüş paylaşma, yardım isteme ve endişelerini açıklamak istemesini de kapsayabilir. İşgörenler açıkça konuşmaya karşı isteksiz olduklarında kendilerini ve çalıştıkları işletmeyi çok faydalı bilgilerden mahrum bırakabilirler. İşgörenlerin açık bir şekilde konuşmaları doğal ve gereklidir. Yine de çalışan tüm işgörenlerin bildiği gibi bu durum hiç kolay olmamaktadır (Edmonson ve Detert, 2005). İşgörenler ve yöneticiler açıkça konuşmayı her zaman doğal ve gerekli bulamayabilirler. Bu durum işgörenler için doğal ve gerekli, yöneticiler için ise doğal ama gereksiz olarak görülebilir.

1.5.3. Konu Benimsetme (Issue Selling)

Konu benimsetme çalışmaları 1990'lı yılların başında araştırılmaya başlanmıştır. Üst yönetime karşı geliştirilmiş farklı bir seslilik ve sessizlik odaklı çalışmadır. Üstleriyle açıkça konuşma biçimi gibi konu benimsetme de işgörenlerin örgütsel olan fonksiyonları iyileştirmek için yaptıkları girişimlerdir. Konu benimsetme biçiminde yönetsel sorumluluğa sahip olan kişilerin, örgütsel başarı için stratejik önem taşıyan konulara, gelişmelere ve eğilimlere dikkat çekmek amaçlanmaktadır (Çakıcı, 2010). Zaman zaman ortaya çıkan görev belirsizlikleri, stres ve uzun çalışma saatleri işgörenlerin görevlerini yerine getirirken inisiyatif almalarını da zorunlu kılmaktadır (Altay ve Ateş, 2019). Konu benimsetme, bir olayla ilgili olarak açık bir şekilde konuşma ve sessizliği bozma durumu ile ilgilidir. Kadın olan bir yöneticinin çalıştığı örgütteki cinsiyet eşitsizliği konusunda sessiz kalmaması ve sessizliği kırıp, ses çıkarması örnek olarak gösterilebilir (Piderit ve Ashfort, 2003). Yöneticilerin, işgörenlerin ve kendi performanslarını arttırmak adına, örgütün dikkatini önemli olaylara, gelişmelere ve yeniliklere çekmeye yönelik olan girişimleridir (Brinsfield, 2009). Ayrıca konu benimsetme bireylerin, diğerlerinin dikkat ve anlayışlarını konular üzerine çekmeye yönelik davranışları olarak açıklanmıştır (Dutton ve Ashford, 1993). Bu durum işgörenler ve yöneticiler açısından önemli bir konudur. İşgörenler yöneticilerinin ilgisini çekebilmek için işle ilgili konularda yöneticilerinin isteklerine göre kendini duruma-ortama uyarlama teorisini kullanarak yöneticilerinin istedikleri gibi hareket etmeye

çalışabilmektedirler. Bu durumu ise daha sonra kendilerinin lehine çevirmeye çalışmak için yöneticilerine işle ilgili bir konuyu benimseterek kişisel çıkar elde edebileceklerdir.

1.5.4. Sorumluluk Alma (Taking Charge)

Sorumluluk alma, daha yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır ve açıkça konuşmaya benzetilmektedir. Sorumluluk alma, işin neden yapıldığıyla değil, nasıl yapıldığıyla ilgilidir. Fonksiyonel olan değişimleri başarıyla yerinde sonuçlandırmada istekli ve yapıcı çabaları içermektedir. Sorumluluk alma, resmi olmayan bir liderlik biçimi olarak görülebilir. Örgütlerde tecrübeli bir işgörene yöneticiler tarafından verilen sorumluluk (in charge) olarak açıklanabilir. Sorumluluk alan işgörenin açıkça konuşmaya benzeyen, örgütün içsel fonksiyonlarını iyi bilen ve iyileştirmeyi amaçlayan özellikleri bulunur. Ancak açıkça konuşan işgören, fikir ve düşüncelerini açıkça beyan etmeyle ilgiliyken; sorumluluk alan işgören ise mal ve hizmetlerin üretim, paketlenme, depolama aşamalarından satış aşamasına kadar olan tüm sıralamaların düzgün bir şekilde gerçekleşmesini amaçlayan düzenli, devamlı ve davranışsal çabalarla ilgilidir (Premeaux, 2001). İşgörenler, işi kendilerinin yapmakta olduğunu ve işin yapılma biçimini değiştirmeyi, işletme yöneticilerinin işin davranışsal boyutuyla ilgili olmadıklarını, yönetsel boyutuyla ilgili olduğunu vurgulayarak, sorumluluk alma talepleri ortaya çıkmaktadır.

1.5.5. Sesini Çıkarma (Voice)

Sesini çıkarma, işgörenlerin önlem almak amacıyla düzeltme ve değişim için fikir beyan etmesi, önerilerde bulunması (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), örgütsel faaliyetleri doğrudan etkileyebilecek olan önerilerini istekli bir şekilde açıklaması (Bowen ve Blackmon, 2003), yakınma ve sızlanmalarını resmi yerlere ulaştırabilme sıklığı (Boroff ve Lewin, 1997) gibi açık bir şekilde konuşma davranışını tanımlamak için kullanılan bir tabirdir (Çakıcı, 2010).

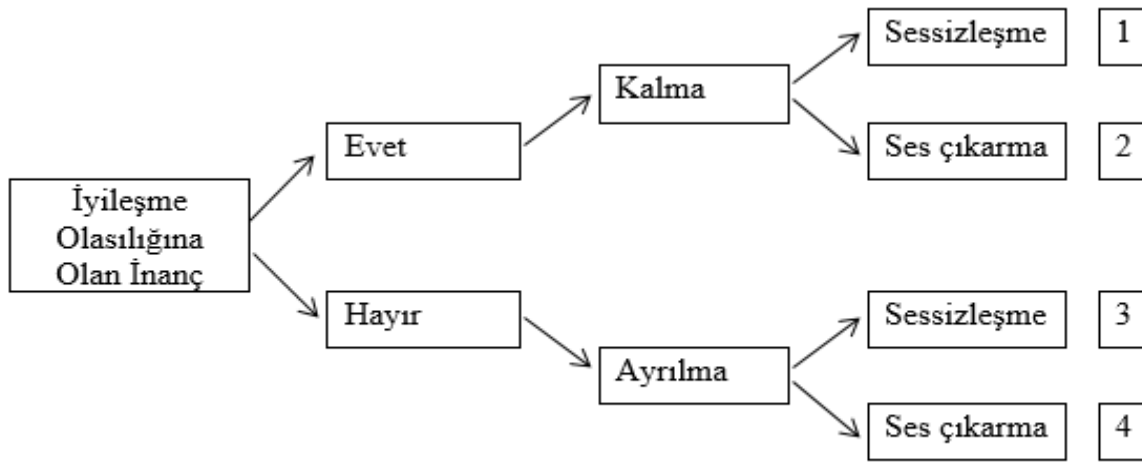
Sesini çıkarma: işten çıkma korkusu (Luchak, 2003) ya da konuşmaktan vazgeçmek yerine, alternatif çözüm önerileriyle sorunları çözme girişimi (Keeley ve Graham, 1991) olarak ifade edilebilmektedir. En önemli amacı bireysel hoşnutsuzlukları ortaya çıkarmak ve

yok etmektir. Sesini çıkarma, içsel ve dışsal yolların kullanımını içerebilir ve bu yolların doğru bir şekilde kullanılması gerektiğinin önemini vurgular.

Hirschman (1970), ilk kez sesini çıkarma kavramını, örgüt üyelerinin veya müşterilerinin hoşnutsuzlukları neticesinde, direkt olarak yönetime veya diğer örgütün üst yetkililerine verdikleri bir reaksiyon şeklinde açıklayarak, bu kavramı ayrılma/çıkma(exit) ve bağlılık (loyalty) kavramlarıyla birlikte inceleme konusu yapmış ve bu konu üzerine çalışmalar yapmıştır. Hoffman (2006), haksız davranış ve hoşnutsuzluklara karşı gösterdikleri reaksiyonu, örgüt içinde kalarak sesini çıkarmak ya da sesini çıkararak örgütten ayrılmak şeklinde incelemiştir.

Kolarska ve Aldrich (1980), örgütte kalma ile örgütten ayrılma arasındaki ilişkiyi Şekil 5'teki gibi tasarlamışlardır.

Şekil 5: Sessizleşme ve sesini çıkarma modeli



Kaynak: Kolarska ve Aldrich, 1980.

Şekil 5'te görüldüğü üzere işgörenler veya müşteriler, örgütte oluşabilecek sorun ve şikâyetlerin ortaya çıkarılacağına ve çözüleceğine ilişkin olumlu düşünceye ve inanca sahipseler örgütte kalma ve devam etme, olumsuz düşünceye ve inanca sahip iseler örgütten ayrılma kararı alabileceklerdir. Kişiler ayrılma ve kalma arasındaki ilk tercihlerini seçtikten sonra öngörülebilir olası dört sonuç ortaya çıkacaktır:

- 1) Kalma, devam etme ve sessizleşme ihtimali,
- 2) Kalma, devam etme ve sesini çıkarma ihtimali,
- 3) Ayrılma, devam etmeme ve sessiz kalma ihtimali,
- 4) Ayrılma, devam etmeme ve sesini çıkarma ihtimali.

İşgörenlerin örgütteki sorunlara karşı iyileşme olasılığına olan inançları olumlu ise işe sessizleşerek devam etme ve ses çıkararak devam etme diye iki seçenekleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum işgörenlerin çalıştıkları işletmeye olan güvenlerine ve işletmenin kendilerine davranış şekillerine bağlı olarak değişecektir. İşgörenlerin örgütteki sorunlara karşı iyileşme olasılığına olan inançları olumsuz olduğu durumlarda ise sessizleşerek ayrılma ve ses çıkararak ayrılma diye iki seçenekleri ortaya çıkmaktadır. İşten ayrıldıktan sonra sessizleşme, işgörene ve işletmeye bir fayda sağlamayacak, işgören ayrıldıktan sonra sesini çıkardığı zaman ise ihtimaller doğrultusunda kendisi ve ayrıldığı işyeri yanlış tutum ve davranışları farkederek, gelişmeye açık hale gelebileceklerdir.

1.5.6. Muhbirlik (Whistleblowing)

Bu kavram dilimize sorun bildirme olarak çevrilmektedir. İşgörenlerin örgüt içinde iş ahlakına uymayan uygulamaları öncelikli olarak örgüt içinde bulunan ilgili yerlere, yöneticilere, işverene; gerekiyorsa kamuoyuna veya hukuki mercilere açıklaması şeklinde ifade edilmektedir (Erdost ve Çolak, 2004). İşgörenlerin öncelikle işle ilgili bilgileri yöneticilerine kişisel çıkar sağlamak amacıyla bireysel olarak haber verme, haber uçurma olarak tanımlanıp, kişisel veya toplumsal çıkar sağlanabileceği durumlarda kamuoyuna veya hukuki mercilere haber verme olarakta açıklanabilmektedir (Ayduğ ve diğerleri, 2017; Yeşilaydın ve diğerleri, 2016).

Near ve Miceli (1985), örgüt çalışanlarınca algılanan örgütsel haksızlığın ilgili otoritelere ilanı, açığa vurulması olarak ifade etmişlerdir. Daha sonraki yıllarda LePine ve Van Dyne (2001) tarafından ortaya çıkarılan diğer araştırmada ise sosliliğın ve ses çıkarmanın, muhbirlikten farklı olduğunu; sosliliğın özellikle pozitif değışikliğın ortaya çıkmasını ve muhbirliğın ise eleştirinin yanı sıra negatif bir eylemi ortaya çıkarmaya ve durdurmaya yönelik olduğu açıklanmıştır. Muhbirlik, sorunlu ve ciddi bir ihlali içinde bulunduran etik boyutunu ifade etmeye çalışırken, işgören sosliliği öncelikle iş ile ilgili fikir, öneri ve görüşlerin doğru bir şekilde ifade edilmesine ve açıklanmasına odaklanmaktadır.

Çakıcı ise (2010), muhbirliğı; işgörenlerin, işverenlerinin kontrolündeki kurallara aykırı, yasal ve ahlaki olmayan uygulamaları etkili olabilecek mercilere bildirmesi olarak tanımlamaktadır.

İğörenlerin, düşünce, istek ve taleplerini rahat ve güvenilir bir şekilde dile getirmesinin yapılabildiği örgütlerde işğören sesliliğinin teşvik edilmesi gerekmektedir. Aksi durumda ise muhbirlik olayının ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Muhbirliğin, olumsuz bir eylemi durdurmaya, işverenlerinin kontrolündeki kurallara aykırı davranılmasını engellemek gibi olumlu; işverene daha yakın olmak, işverenin yanında olduğunu göstermek gibi olumsuz tarafları da bulunabilmektedir.

1.5.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent)

İlkeli örgütsel muhalefet, 1986 yılında Graham tarafından muhbirlikle ilgili çalışmalardan sonra araştırılmış ve öne sürülmüştür. Örgütteki yasal ve sosyal kuralların olası ihlal edilmesine karşı vicdani ret içermekte olup altı özgün formdan oluşmaktadır. Bu altı formdan ikisi kişilerin sessiz kalarak, örgütte kalarak, devam etmesini veya sessizleşerek örgütten ayrılmasını işaret ederken, diğer dört form seslilik temelinde farklılaşmaktadır. İşğörenlerin örgütte kalmaya devam etmesi veya terk etmeyi tercih etmesi örgütü iç veya dış kanallardan etkilemesi diğer dört forma işaret ederken şu şekilde açıklanır;

- 1) Örgüt içerisindeki iç kanalları kullanarak kişisel değişim için çaba sarf etmek, protesto etmek veya edilmesini sağlamak (içsel-kalma).
- 2) İstifa ediş sebeplerini detaylı bir şekilde açıklamak (içsel-ayrılma).
- 3) Dış kanallar aracılığıyla kişisel değişim için çaba sarf etmek, protesto etmek veya protesto edilmesini sağlamak (dışsal-kalma).
- 4) Toplumsal protesto ile birlikte işten çıkmak (dışsal-ayrılma).

İçsel-kalma ile dışsal-kalma maddelerine uyan işğörenler örgütsel sessizliğin bir parçası olmuşlardır. İçsel-ayrılma ile dışsal-ayrılma maddeleri ise işğörenlerin seslerini yükselterek haksızlıkları dile getirmeye çalıştıkları ve örgütsel sessizliğe karşı geldikleri görülebilmektedir.

1.5.8. Örgütsel adalet (Organizational justice)

Örgütsel adalet, Greenberg tarafından 1980'li yılların ortalarında çalışılmıştır (1987). Genel anlamdaki adalet algısının işyerine uygulanması yani işyerine ilişkin adalet algısıdır

(Greenberg, 1990b; Byrne ve Cropanzano, 2001). Özellikle son 40 yıldır örgütsel adalet konusunda örgüt içinde bulunan bireylerarası ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağılımını ifade eden “örgütsel adalet” kavramının geliştirildiği, bunun yanında yapılan ve araştırılan çalışmalarda, işyerinde algılanan adaletin, işgörenlerin tutum ve davranışlarını doğrudan etkilediği görülmüştür (İşbaşı, 2000; Koçel, 2015). Greenberg örgütsel adaleti üç boyutta ele almıştır. Bunlar;

1. Dağıtımsal adalet; var olan ödüllerin ve kazanımların işgörenler arasında adil olarak dağıtılmasını konu edinmektedir (Sezen, 2001). Folger ve Cropanzano (1998) ve Moorman’a (1991) göre işgörenlerin elde ettikleri ödüllerin ve kazanımların işyerinde sergilenen performansların ölçülmesi ile doğru ve gerçekçi olarak dağıtılmasına ilişkin algılamalarıdır.
2. İşlemsel adalet; bir tutum veya davranış karşısında karar aşamasında uygulanan işlemin adil olması gerekliliğini ifade eder (Folger ve Cropanzano, 1998; Moorman, 1991). İşgörenlerin, örgüt tarafından benimsenmiş ve uygulanan işlemlerin doğru ve gerçekçi olduğuna yönelik algılamalarıdır (Scandura, 1999).
3. Etkileşimsel adalet; işgörenlerin, tutum ve davranışların uygulanması esnasında yöneticilerinin kendileriyle iletişimlerinin samimiyet ve saygıya dayanması gerektiği gibi normatif algılamalarını içermektedir (Bies ve Shapiro, 1987).

Dağıtım adaleti ile ilgili yapılan araştırmalar işgörenlerin kazanımları, ödülleri, standartlar ve kurallar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Homes’ın (1953,1961), Adams’ın (1963,1965) ve Blau’nun (1964) ortaya çıkardığı çalışmalar bu adalet çeşidinin temelini oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Daha sonra yapılan araştırmalar, dağıtım adaletine ait olan olumsuz algı ve tutumların işgörenlerin işteki performanslarını ve kalitelerini isteyerek veya istemeden düşürmelerine, vatandaşlık tutumlarından vazgeçmelerine, işyerinde bulunan çalışma düzeninin bozulmasına, istenmeyen davranışların sergilenmesine sebebiyet verdiğini ortaya koymuştur. Deutsch (1985) yaptığı araştırmasında önemli olarak gördüğü üç dağıtım kuralı oluşturmuştur. Bunlar; Hakçalık (equity), Eşitlik (equality) ve İhtiyaçtır (need). Hakçalık, kazanımların ve ödüllerin işgörenlerin performanslarına göre dağıtılmasıdır. Eşitlik, işgörenlerin performanslarına bakılmadan eşit olarak yapılmasıdır. İhtiyaçta ise, kazanımlar ve ödüllerin işgörenlerin memnuniyetlerine göre dağıtılmasıdır. Deutsch’a (1985) göre temel ve öncelikli amaç ekonomik verimliliklidir. Böylece örgüt

içerisinde işbirliğine dayalı baskın olan ilke hakçalık, eğlence amaçlı sosyal ilişkilerin kurulduğu ve devam ettirilmesinin olduğu ilişkilerde baskın olduğu ilke eşitliktir. Kişisel gelişim ve kişisel memnuniyetin olduğu ilişkilerde baskın olan ilke ise ihtiyaçtır (Uysal, 2002).

1.5.9. Şikâyet Etme

Kowalski (1996), şikâyet etme tanımını “özel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları açıklamaya yönelik veya psikolojik amaçlar güden veya her ikisini birden amaçlayan tatminsizlik ifadeleri” şeklinde ifade etmiştir. Şikâyet etme ve şikâyetçi olma devamlı tatminsizliğe bağlı değildir. Kişi tatmin olsa bile bazen hedeflerine ulaşabilmek için bazen şikâyet yoluna da başvurabilirler. Voorhess ve arkadaşları (2006) bireylerin demografik yapılarının, kişisel özelliklerinin ve olayların şikâyetlerle bağlantılı olabileceğini ortaya koymuştur. Yapılan farklı bir çalışma ise şikâyette bulunanların genç, iyi eğitilmiş ve maddi durumları iyi olan kişilerden oluştuğunu ortaya koymuştur (Singh, 1990). İşgörenler çalıştıkları ortam veya örgütte kendilerine haksızlık yapıldığını, ödül ve kazanımları hak ettiklerini düşündükleri ama alamadıkları zaman diğer çalışan işgörenleri şikâyet etme yoluna başvurup, ödül, kazanım ve terfi durumunu kişisel olarak daha üst seviyeye çıkarabildiğini düşünebilmektedir. Bu durum işgörenlerin psikolojik olarak kendilerini iyi bir konumda hissetmelerini ve sosyolojik olarak toplumda kabul görmeyen gerekliliği olarak açıklanabilir. Fakat şikâyet edilen konunun doğru ve açıklanabilir olmaması kendilerini kötü duruma sokabilecektir.

1.5.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili literatürde en çok bilinen tanım Organ’a (1988, 1990) ait olup örgütsel vatandaşlık davranışını, biçimsel olan ödül sisteminde bireyin karşılık beklemeden yaptığı, örgüt içerisinde olumsuz karşılanmayacak, diğer bireylere örnek olarak gösterilebilecek gönüllülüğe dayalı tutum ve davranışlar bütünüdür. Yine Organ (1997), örgütsel vatandaşlık davranışını beş farklı boyutta ele almıştır. Bunlar;

1. Yardımlaşma; bireylerde tamamen gönüllülüğe bağlı olarak, bir işgörenin örgütteki diğer bir işgörene olağan ve olağan dışı koşullar altında dahi olsa, onun iş ve sorumluluğunu tamamlayabilmesi için yardım etmesini ve işin daha çabuk ve doğru bir şekilde bitmesini içermektedir (Organ, 1988, 1990;

Podsakoff vd., 2000).

2. Nezaket; gelecekte olması muhtemel problemleri önceden tahmin edip sorun ortaya çıkmadan önce diğer örgüt üyelerini haberdar edip, bu tehdit edici olay ve durumlara karşı işgörenleri uyarmaktır. (Podsakoff vd., 2000).
3. Vicdanlılık; örgüt bireylerinin yöneticileri tarafından beklenen asgari rol davranışından fazla bir davranış sergilemeleri, bu davranışlar için gönüllü olmaları ve azami beklentideki davranıştan daha fazlasını yerine getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988).
4. Centilmenlik; bireylerin içinde buldukları örgüt içinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz tutum ve davranışlardan uzak durmalarını, böylece olumsuzluklara karşın örgütle ilgili olumlu düşüncelerini ifade etmek olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988, 1990; Podsakoff vd., 2000).
5. Sivil erdem; işgörenlerin çalıştıkları örgüte karşı bağlılıklarını ve yoğun ilgi göstermelerini ifade etmektedir (George ve Jones, 1997).

Çalışanların toplumsal (prosocial) davranışı temsil eden seslilik formlarından biri olarak Organ tarafından 1998 yılında ifade edilirken, bir diğer çalışmada “bölüm için yapıcı öneriler sunma” olarak da ifade edilir (Smith, Organ ve Near, 1983). Sınıflandırılan ve ölçülen örgütsel vatandaşlık davranışı seslilik formlarına ilaveten, Van Dyne ve arkadaşları (2003) toplumsal motivasyonun iş gören sessizliğine sebep olabileceğini önermişlerdir. Brinsfield ve arkadaşları (2009) çalışanların iş arkadaşlarından, örgütten veya diğer öğelerden yararlanma adına sessiz kaldıklarını savunmuşlar, ancak örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe henüz önemli bir araştırmanın gerçekleştirilmediğini belirtmişlerdir.

1.5.11. Sosyal Dışlanma (Social exclusion)

Dışlama “ostracism” kelime anlamı olarak; Yunan dilinde ostrakismos adı verilen vatandaşlara sunulan tercihli bir uygulamadan gelmektedir. Ostracism, Antik Yunanda demokrasiyi korumak için liderliği tehdit eden birini özellikle de bir önceki lideri, Atina’dan on yıllığına tecrit etme yani uzaklaştırma uygulaması olarak kullanılmıştır. Bu uygulama ile vatandaşların ostraka (Ostraka Yunanca’da zamanla ostrakon, ostrakismos ve ostracism olarak türemiş ve zamanımıza kadar gelmiştir), adı verilen kırık çömlek parçalarına, uzaklaştırmak istedikleri kişinin adını yazmaları ile yapıp devlete veya potansiyel lidere tehdit oluşturduğu düşünülen bir kişiye karşı alınan bir önlem olarak değerlendiriliyordu.

Uzaklaştırma ile Atina dışına gönderilen birey, on yıllığına sessizliğe ve yalnızlığa mahkûm ediliyordu (Lustenberger ve Williams, 2009). Dışlamanın kökeni Antik Yunan'a dayansa da Williams (2007), tüm sosyal hayvanların, kabilelerin, sokakta beraber oynayan çocukların, çiftlerin ve iki birey arasında, modern hukuk ve de örgütlerde de istekli veya istemsiz bir şekilde dışlamanın yaşandığına dikkati çekmiştir. Zadro, Williams ve Richardson (2005:140)'ın yapmış olduğu deneyde, dışlamayı tecrübe etmiş kişiler ile sözlü tartışmaya maruz kalan kişiler arasındaki etki üzerine araştırma yapılmıştır. Deneyin sonucuna göre dışlamaya maruz kalan bireylerin, sözlü tartışma yaşamış bireylere göre daha çok sıkıntı yaşadıkları tespit edilmiştir. Sommer v.d.'ne (2001) göre bireylerin dışlama yapmasının altında, karşı tarafı cezalandırma ya da incitme; çatışma süresince düzeysizlikten, suçluluk duygusundan kaçınma ve tartışmayı yatıştırmak için mola verme gibi nedenler yatmaktadır.

Sosyal dışlanma genellikle hedefi yalnız bırakma ve diğerlerinden izole etme ile gerçekleşirken bazen ise kaynak tarafından resmi bir açıklama sonrasında gerçekleşmektedir. Dışlamanın genelde insanlara aldırılmama veya dışarda bırakmayı içerdiğini ve "ihmal edilirken ve dışlanırken, tepkilerin açığa vurulma süreci" olarak ortaya çıktığını belirlenmiştir (Williams, 2007; Halis ve Demirel, 2016). İşgörenlerin yöneticilerinin sorun yaşadığı bir işgöreni dışlaması, örgüt içerisinde dışlanan kişinin diğer işgörenler tarafından da dışlanmasına sebep olabilmektedir. Bu durum işgörenlerin bireysel olarak yöneticini yanlısı olduklarını göstermek istedikleri içinde ortaya çıkabilmektedir. Sosyal dışlama sabah işe gelirken iş arkadaşlarıyla günaydınlaşma, dışlanan kişiyle günaydınlaşmama, gönderdiği maile cevap yazmama veya geç yazma, iş yemeklerine davet etmeme gibi durumlarla kendini gösterebilmektedir. İşgörenler kendileri veya yöneticileri tarafından dışlanan kişi üzerinden üstleriyle konuşma biçimlerini şekillendirebilmektedirler. Sosyal dışlanma uygulanan işgören, sadece iş saatleri içinde bu davranışlara maruz kalmayıp, iş saatleri sonunda da devamlı olarak aklında bu davranışları barındırdığından dolayı stres ve depresyon yaşayabilmektedir. Sosyal dışlanma ile örgütsel sessizlik olgusu açığa çıkmış olup, işgören sesini çıkarsa bile önemsenmemeye başlayacaktır. İşgören sessizleştiği halde sosyal dışlanma tutum ve davranışlarına maruz kalmaya devam ederse, çıkış noktası olarak işten ayrılmayı seçmek durumunda kalabilir.

1.5.12. Sağır Kulak Sendromu (Deaf Ear Syndrome)

İşgörenlerin tatminsizliklerini açık ve doğrudan ifade etmelerii konusunda cesaretlerini kıran örgütsel bir normdur (Pierce, Smolinski ve Rosen, 1998). Örgütsel hareketsizlik şeklinde de tanımlanan sağır kulak sendromu, işgörenlerin örgüt içinde ortaya çıkacak/çıkabilecek problemler ve karşılaştıkları olumsuzlukları normalmiş gibi duymazdan, görmezden ve bilmemezlikten gelmeleri sonucunda sessiz kalmayı seçmeleridir (Sarıkaya, 2013). Bu sendrom, işgörenlerin hoşnutsuzluklarını açık ve doğru bir biçimde söylemekten çekindikleri tutum ve davranışları tanımlamaya çalışan örgütsel bir normdur(Pinder & Harlos, 2001). Yetersiz ve niteliksiz hazırlanmış olan örgütsel politikalar, yönetsel uygulamalar ve bunun akabinde karşılaşılan tepkiler ve örgütsel özellikler, örgüt içinde sağır kulak sendromunun oluşmasına ve gelişmesine neden olan faktörler olarak belirtilebilmektedir (Peirce, Smolinski, & Rosen, 1998). Bunun yanında, işgörenlerde bu sendromun ortaya çıkmasının ve görülmesinin sebebi örgüt içinde bulunan iletişim, adalet ve örgütsel iklim kavramlarının yeterince gelişmemesi gösterilebilmektedir (Yanık, 2012). İşgörenlerin hoşnutsuzluklarını ve şikâyetlerini açık bir şekilde ifade etmekten kaçındıkları örgütsel bir olgu işlevi görmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). İşgörenlerin işletmede memnun kalmadıkları durumlar karşısında tepkisiz kalmaları ve bu olayları yok saymaları ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin bu tutumu literatürde sağır kulak sendromu olarak tanımlanmaktadır (Çaloğlu, 2014). Sağır kulak sendromu'nun üç faktörden oluştuğu belirtilmektedir. Bunlar;

- 1) Yetersiz örgütsel politikalar ve prosedürler (ör., hantal veya açık olamayan rapor prosedürleri),
- 2) Yönetim bazlı rasyonelleşmeler ve tepkiler (ör., suçlamaları inkar etme, kurbanı suçlama, saldırının ciddiyetini azaltma, değerli olan bir çalışanı koruma, kronikleşmiş olan bir tacizciyi görmezden gelme),
- 3) Örgütsel karakteristikler (ör., kurumsallaşmamış aile şirketleri, çok az işgücüne sahip olan küçük işletmeler, kırsal yerleşkeler, erkek egemen olan endüstriler) (Brinsfield, 2009).

Sağır kulak sendromu'nun oluşmasında hantal olan ve açık bir şekilde açıklanmayan rapor prosedürlerinin olduğu görülmektedir. Bu durum işgörenlerin prosedürlerle zaman kaybetmesine ve işletme yöneticilerinin ne istediklerinin bilinmemesine sebebiyet verebilmektedir. Yönetimsel tepkiler de sağır kulak sendromunu tetikleyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim olarak suçlamaları reddetme, yanlış yapan veya sosyal dışlama uygulanan işgöreni suçlama, psikolojik saldırının ciddiyetini azaltma, değerli

bir işgöreni koruma, kronikleşmiş hale gelmiş olan bir tacizciyi koruma ve görmezden gelme gibi davranışlar sergilemeleri olarak belirtilebilir. Başka bir faktör ise örgütsel etkiler olarak belirtilmiştir. Bunlar gelenekleşmiş aile şirketleri, çok az iş gücüne sahip olan küçük firmalar, kırsal yerleşimlerde bulunan firmalar ve erkek egemen olan endüstriler olarak belirtilmiştir. Böyle davranan üst yöneticilerin bulunduğu işletmelerde, işgörenlerin fikir ve düşüncelerini dile getirirken korkmalarına ve dile getirmek istememelerine sebep olabilmektedir.

1.6. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler

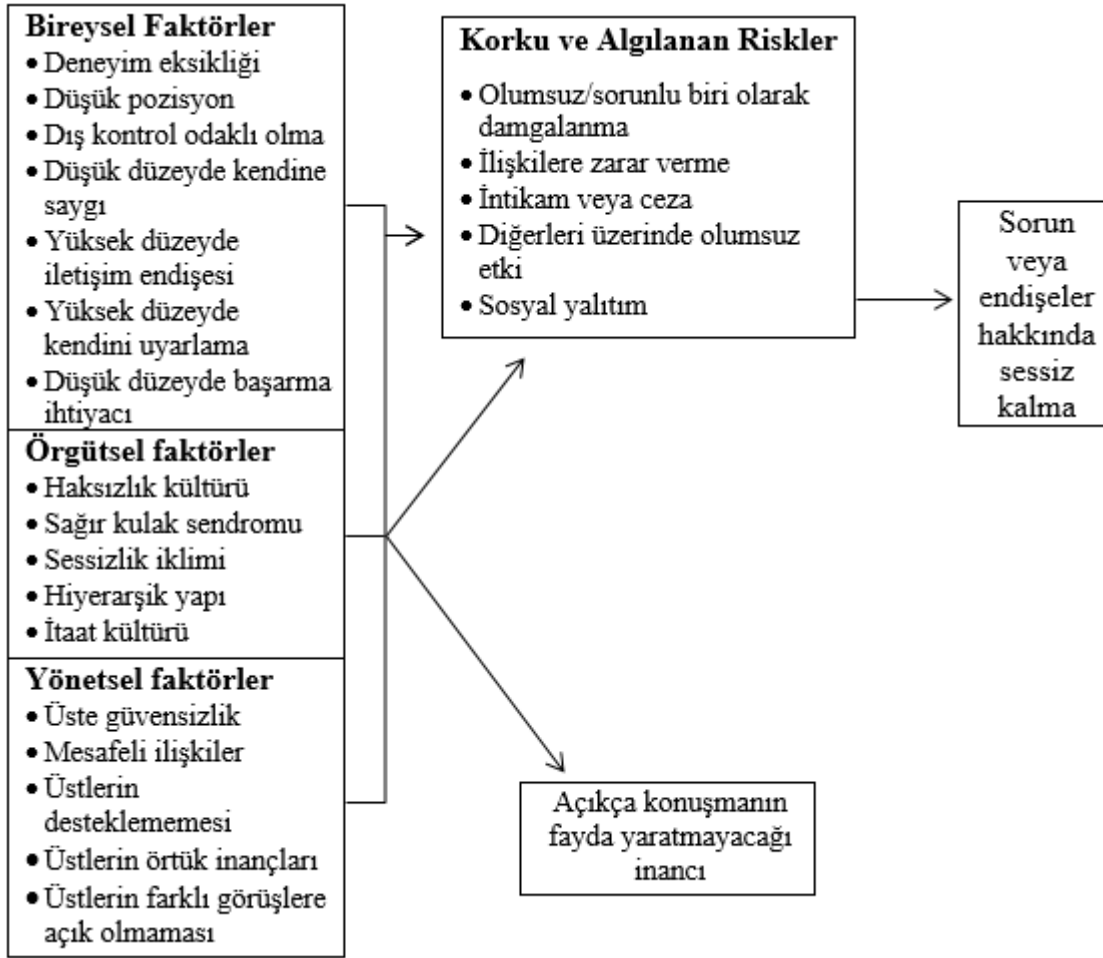
Örgütsel sessizliği oluşturan öğeleri örgütsel, yönetsel (üst ile olan ilişkiler ve davranışlar) ve bireysel faktörler olarak gruplandırmak mümkündür (Beheshtifar, Morhani ve Boghadam, 2012; Çakıcı, 2010; Pinder ve Harlos 2001; Morrison ve Milliken 2000; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Özgen ve Sürgevil 2009; Shojaie, Matin ve Barani, 2011; Yürür, Ş., vd. 2016; Özyer ve Polatçı, 2017). Yönetsel faktörlerin başında, üst idarecilerin işgörenlerin farklı değerlerinin, yeteneklerinin, inançlarının, özelliklerinin ve tecrübelerinin farkında olmamaları gelmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütteki yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, gizli inançları (örgüt içinde bulunan sorunlarla ilgili konuşmak gereksiz/tehlikelidir) ve bunun sonucunda oluşan yapı ve politikalar örgütsel sessizliği tetiklemektedir (Çakıcı, 2008; Gegeoğlu, 2018). Sessizliği oluşturan örgütsel faktörlerin; hiyerarşik yapı (Slade, 2008), hatalı örgüt politikaları, adaletsizlik kültürü (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Taşkıran, 2010) ve sessizlik ikliminden (Alparlan, 2010) kaynaklandığı ifade edilebilir (Çakıcı, 2008; Huang vd., 2005; Morrison ve Milliken, 2000). Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, işgörenlerin sessizlik davranışına yönelmelerinde etki gösteren bireysel faktörleri; yaş, cinsiyet, eğitim ve kıdem olarak sınıflandırmak mümkündür (Morrison ve Milliken 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Park ve Keil, 2009; Özgen ve Sürgevil 2009).

Emek-yoğun, dinamik ve yeni fikirler ile birlikte gelişme sürecini hızlandırabilecek bir yapıya sahip olan turizm işletmelerinde konuşma ve seslilik davranışının yararlı olması beklenmektedir (Raub, 2008). İşgörenler bazı durumlarda örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmektedir. İşgörenlerin açık bir şekilde konuşma kararlarını etkileyen veya sessizliklerini tetikleyen bireysel ve bağlamsal faktörlerden (Premeaux ve Bedeian, 2003),

algılanan risk (Piderit ve Ashfort, 2003), algılanan örgütsel ve yönetsel destek (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), yönetimin açıklığı ve işgören katılımı (Huang, 2005), örgütsel normlar (Bowen ve Blackmon, 2003), kültürel güç mesafesi (Huang, Van de Vliert ve Van der Vegt, 2005), işyerinde bulunan kişiler arası iklim (Edmondson ve Detert, 2005) ve işyerinde bulunan sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000) gibi örgütsel düzeydeki faktörlerde literatürde ele alınmış ve incelenmiştir.

Premeaux, açıkça konuşmanın isteksizliğini, iki temel nedene dayandırmıştır. Bunlar; bireysel ve örgütsel faktörlerdir (2001). Pinder ve Harlos, işgörenlerin sessizlik faktörünü daha çok bireysel özellikleriyle açıklamaya çalışmaktadırlar (2001). Milliken, Morrison ve Hewlin ise sessiz kalma isteğini etkileyen örgütsel nedenleri, korku ve inanç faktörü ve diğer faktörler diye ikiye ayırmışlardır. Pinder ve Harlos (2001) yaptıkları çalışmalarda işgören sessizliğinin nedenlerine ilişkin yapılan faktör analizinde; yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği, işle ilgili korkular, ilişkileri zedeleme korkusu ve yalıtım korkusunu temel faktörler olarak ortaya çıkarmıştır. Tüm bu faktörler ele alınıp incelendiğinde örgütlerde sessizliği etkileyen nedenler iki temel boyutta toplanabilir. Bunlar; korku ve algılanan risk faktörü ile bağlamsal (bireysel, örgütsel ve yönetsel) faktörlerdir (Çakıcı, 2010; Bağ ve Ekinci, 2018).

Şekil 6. Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model



Kaynak: Milliken, Morrison ve Hewlin 2003; Premeaux 2001 ve Pinder ve Harlos 2001'den uyarlanmıştır (Çakıcı, 2010).

Şekil 6'te görüldüğü üzere bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler, korku ve algılanan riskleri ortaya çıkarmaktadır. İşgörenlerin sorunlu biri olarak algılanma ve damgalanma, işyerindeki yöneticilerle ve diğer işgörenlerle arasındaki ilişkilere zarar verme, beraber çalıştığı işgören ve yöneticilerden intikam alma veya yöneticilerin işgörelere ceza vermesi, diğer işgörenler üzerinde olumsuz etki bırakma ve sosyal dışlanmadan kaynaklanan korkuları veya algılanan riskleri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin bu gibi sorunlara bağlı olarak sessiz kalma ihtimalleri yükselebilmektedir. Açıkça konuşmanın fayda yaratmayacağı inancı da işgörenleri sessizliğe sürükleyebilmektedir.

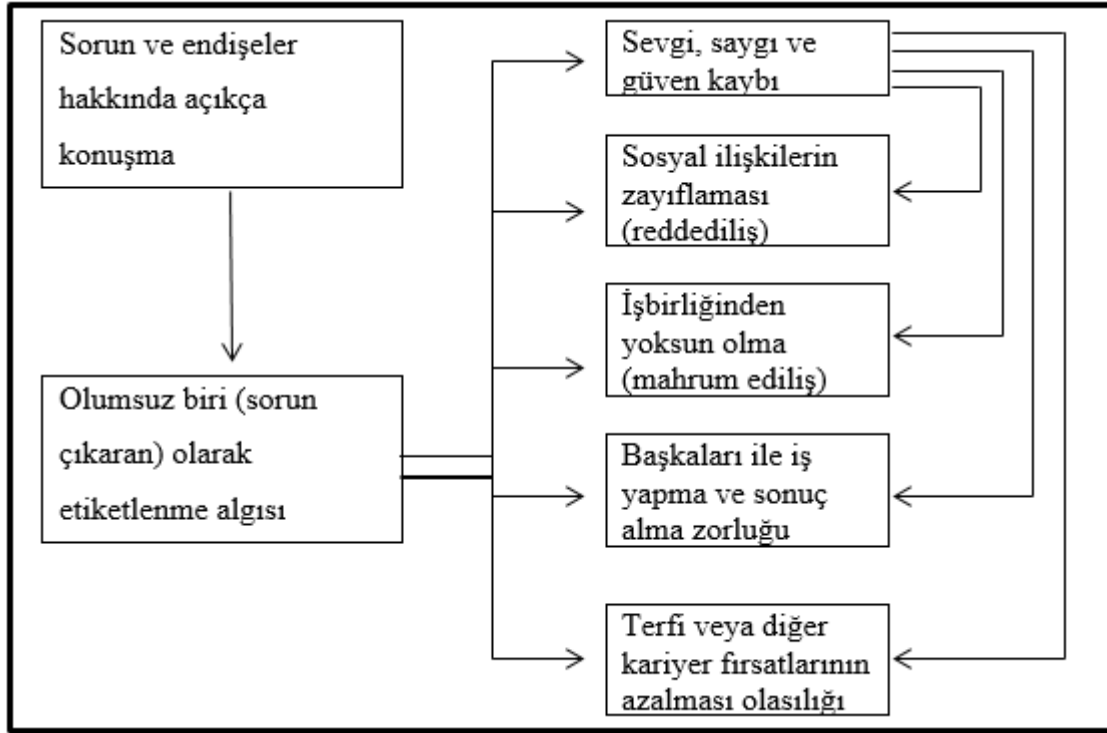
1.6.1. Korku ve Algılanan Risk Faktörü

- a) Olumsuz ve kötü biri olarak görülmenin istenmemesi veya etiketlenme korkusu (şikâyetçi, sorun çıkarıcı, fitneci, mızız, muhbir, çıbanbaşı gibi isimlendirilme korkusu).
- b) Yönetici veya iş arkadaşları arasındaki bağı zarar verme ve iletişim kurma korkusu (yöneticilere yaranamama, kabul görememe ve destek kaybı, saygı, imaj ve itibar kaybı).
- c) İntikam, misilleme veya ceza korkusu (işini kaybetme, yükseltilmeme, görev yerinin ve pozisyonunun değiştirilmesi, iş yükünün arttırılacağı endişesi, misillemeler).
- d) Yalıtım korkusu (sosyal dışlanma, uyumsuzlukla suçlanma, saygı, güven ve aidiyet kaybı).
- e) Örgütteki iş arkadaşları üzerinde olumsuz etki bırakma korkusu (birini üzme veya utandırmaktan kaçınmak).

Yapılan araştırmalara göre işgörenlerin açıkça konuşma isteksizliğinin temelini inildiğinde, ilk olarak korkunun olduğuna inanılmaktadır. Korku; zarar görme olasılığı ve düşüncesinin doğurduğu kaygı olarak tanımlanıp, algılanan riske bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2010). Yine Çakıcı'ya göre (2010), işgörenler açıkça konuşma kararı vermeden önce kendi faydalarına göre bir risk değerlendirmesi yaparlar. Bu durumda işgörenler faydadan çok zarar getireceğine inandıklarında ve konuşmanın riskli olduğunu düşündüklerinde sessizlik, korunma davranışı olarak ortaya çıkabilmektedir.

İşgörenler sorun, endişe ve şikâyetleri ile ilgili açık bir şekilde konuştuklarında, olumsuz biri olarak damgalanma düşünceleri, sessizleşmenin önemli bir nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003)'e göre olumsuz biri (sorun çıkarıcı, mızız, şikâyetçi, muhbir, fitneci) gibi damgalanmanın algılanan sonuçları; sevgi, saygı, güven gibi kayıpların ortaya çıkmasını sağlar. Ayrıca sosyal ilişkilerin zayıflaması, örgütte giderek artan iş yapma zorluğu, iş arkadaşları ile işbirliğinden mahrum bırakılma, terfi ya da diğer kariyer fırsatlarının azalma ihtimali olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel imajın ve itibarın zarar görmesi de olumsuz/sorunlu biri olarak damgalanmanın sonuçlarından biridir (Çakıcı, 2010).

Şekil 7: Olumsuz Biri Olarak Etiketlenme ve Olumsuz İmajın Algılanan Sonuçları



Kaynak: Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003

İşgörenlerin fikirlerini, düşüncelerini ve önerilerini açıklamada istekli olmaları ya da olmamaları, sadece kendi kişisel görüşlerine bağlı olmayabilir. Bu durum aynı zamanda çevresel faktörlere de bağlı olabilmektedir. İşgörenler, örgüt içindeki iş arkadaşlarından dayanak bulmadıkça sosyal dışlanma ve sosyal izolasyondan kaçınmak için seslerini şartlara bağlı olarak belki bir defa çıkartmayı deneyecekler ya da susacaklardır. Sessizlik ve sesini çıkarmak arasındaki seçim, çoğunlukla örgüt içerisinde egemen olan görüşe bağlıdır (Bowen ve Blackmon, 2003). Çakıcı'ya (2010) göre işgören, örgütte bulunan çoğunluğun görüşüne zıt olan bir düşünceyi savunuyorsa da dışlanmamak ve sosyal dışlanma yaşamamak için düşüncesini açığa vurmamayı tercih edecektir. Beklenen riskin yüksek olması, sessizleşme olasılığını da artırır. Dolayısıyla işgörenlerin sessizleşmesini sağlayan önemli nedenlerden biri de sosyal dışlanma veya sosyal yalıtım korkusudur.

1.6.2. Bağlamsal Faktörler

Bağlamsal faktörler, korku ve algılanan risk faktöründen ayrı olarak, işgörenlerin algıladığı riskleri ve korkularını açıkça konuşmanın kendilerine fayda sağlamayacağına olan inançları, örgüt ile ilgili sorun ve problemleri, endişe veya korkularında sessiz olarak

kalmayı tercih etmelerinde etken rol oynayan ve bu etkenlerin birbirleriyle ilişkili olmasından dolayı ortaya çıkmaktadır.

1.6.2.1. Bireysel Faktörler

Bireyler örgüt içerisinde sık sık görüşlerini açıklama ya da saklama kararıyla karşılaşmak zorunda kalmaktadır. Bu karar bireyin fikir ve düşüncelerini açığa vurması yani ses çıkarması ya da sessizliğini sürdürmesine neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2003; Kaygın ve Atay, 2014; Yüksel, 2015).

Birey konuşma eylemini gerçekleştirmeden önce eylemlerinin sonucunu değerlendirerek bir risk değerlendirmesi yapmakta ve ona göre hareket etmektedir. Örgütsel konular hakkında ve üstleri ile gerçekleştireceği iletişimde bu değerlendirme ön plana çıkmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003). Bunun yanında bireyin sessizlik davranışında bulunmasında korku da önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Birey; işvereni tarafından cezalandırılmaktan, örgüt içerisinde bulunan diğer işgörenler tarafından “şikâyetçi”, “sorun çıkarıcı” biri olarak etiketlenmekten korktuğundan dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003). Milliken ve diğerleri (2003)’nin yapmış olduğu çalışmada katılımcılar, diğer işgörenler tarafından “olumsuz biri olarak damgalanma” korkusundan dolayı açıkça konuşmak istemediklerini belirtmişlerdir. Aynı araştırmanın sonucuna göre katılımcılar “dedikoducu” olarak damgalanma, “güven ve saygı kaybı”, “destek ve kabul görmeme kaybı”, “iş kaybı” ve “terfi ettirilmeme” gibi korkulardan dolayı açıkça konuşmayı tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca Piderit ve Ashford (2003), işgörenlerin örgüt içinde imajlarının zarar görmesinden kaynaklanan korkulardan dolayı da sessiz kalmayı tercih edebileceklerini vurgulamışlardır. Yukarıda açıklanan faktörlerin yanında bireyin sessizlik davranışının; kontrol odaklılık (locus of control), öz saygı (self-esteem), iletişim kaygısı (communication apprehension) (Pinder ve Harlos, 2001), yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim (Milliken ve diğerleri, 2003; Sabuncuoğlu, 2009; Üçok ve Torun, 2015) gibi faktörlerle ilişkisi bulunmaktadır.

1.6.2.1.1. Kontrol Odağı (Locus Of Control)

Kontrol odağı kavramı, bireyin tutum ve davranışlarına bağlı olarak öngördüğü ve bu durum için hazırlık yaptığı beklentiler ile ilgilidir. Bireyin kendisini iyi ya da kötü olarak etkileyen olayları ya kendisinin yetenek, özellik ve davranışlarının sonucu olarak ya da şans, kader, talih gibi kendisinin dışındaki güçlerin sonucu olarak algılamasıdır (Terzi, 2011).

Buna bağılı olarak geçmişte yaşadıkları durumların kendi kontrolünde olduğuna inanan bireyler iç kontrol odaklı iken, şans, talih ya da diğere dış güçlerin belirleyici olduğuna inanan bireyler dış kontrol odaklı olmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003; Oruç, 2015). İç kontrol odaklı bireylerin açıkça konuşmaya daha eğilimli olduğu çünkü bu bireylerin bir şeyleri değiştirebileceği inancını taşıdıkları belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003; Premeaux ve Bedeian, 2003).

1.6.2.1.2. Öz Saygı (Self-Esteem)

Öz saygı kavramı, bireyin kendisine yüklediği değere işaret etmektedir. Öz saygısı yüksek olan kişiler başarı için yeteneklerinin varlığına inanan, risk almayı seven kişilerdir (Sabuncuoğlu, 2009). Özsaygının bireylerin etkileyici ve anlamlı davranışları üzerinde, önemli ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda öz saygı ile bireyin örgütsel değişikliklerle başa çıkması arasında ve kişilerarası etkileşimde pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre yüksek seviyede öz saygıya sahip bireyler açıkça konuşma ve çözüm üretme davranışına daha eğilimli olmakta, tam tersine düşük öz saygıya sahip bireyler ise açıkça konuşmaktan ve çözüm üretmekten doğabilecek risklerle karşı karşıya kalmak istemedikleri için açıkça konuşmaktan kaçınmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003; Şimşek ve Aktaş, 2014).

1.6.2.1.3. İletişim Kaygısı (Communication Apprehension)

İşgörenlerin sessiz kalma tercihlerinde çoğunlukla iletişim kurma çabalarının boşa çıkması ve iletişim korkusu duymaları öne çıkmaktadır. İşgörenlerin iletişim kaynaklı olumsuz duygularını tahmin etmeleri, iletişimden kaçma eğilimi göstermeleri, iletişime geçmede zorlanmaları tedirginlik yaşamalarına neden olmaktadır (Çakıcı, 2010). Araştırmacılara göre, yüksek derecede iletişim endişesi taşıyan kişinin, kendine güveni ve saygısı az olan, örgüt içinde dış kontrol odaklı işgörenlerin; düşük derecede iletişim endişesi taşıyan, kendine güveni ve saygısı yüksek olan, örgüt içinde iç kontrol odaklı işgörelere oranla haksızlıkları kabullenmeleri veya sineye çekmeleri daha olasıdır. Bu kişilerin sessizliğe karşı kişisel yatkınlığı daha fazladır (Çakıcı, 2010).

İletişime girme istekliliği yapısı, Philips'in (1965) az konuşma, McCroskey'in (1970) iletişim korkusu, Burgoon'un (1976) iletişime isteksizlik, Mortensen, Arntson ve Lustig'in (1977) sözlü davranışa yönelik eğilimler ve McCroskey ve Richmond'un (1982)

utangaçlık hakkındaki ilk çalışmasından itibaren yavaş yavaş gelişmiş ve günümüzdeki halini almıştır.

1.6.2.1.4. Yaş (Age)

Bireysel faktörlerden olan yaş değişkeni örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden önemli olanlardandır ve işgörenlerin sessizlik düzeylerinin düşük olmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin yaşları ilerledikçe iş uyumunun arttığı görülebilmektedir (Taşkiran, 2010). Bu durum işgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olabilmektedir (Dilek, 2014). Yaşlı, tecrübeli ve gençlere oranla daha deneyimli olan işgörenler, deneyimsiz işgörelere oranla sessiz kalmanın olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmektedir (Ercan, 2014). Yaş değişkenine göre işgörenlerin sessizlik nedenleri araştırıldığında farklılıklar tespit edilebilmektedir. Orta yaşlı işgörenlerin sessizlik nedenleri işten ayrılma korkusu ve yeni bir iş bulamama kaygısıyken genç yaştaki işgörenlerin sessizlik nedenlerini ise rekabet ve kendini kanıtlama gibi istekler oluşturmaktadır (Taşkiran, 2010; Harbalıoğlu, 2014). Bireyin yaşı ilerledikçe çalışma hayatındaki davranışları da buna bağlı olarak değişim göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2009). Çakıcı'nın (2003) çalışmasına göre sessizliğin nedenleri ile yaş arasındaki ilişki, orta yaş ile ileri yaşlarda olan kişiler arasında farklılık olduğu yönündedir. Buna göre ileri yaşta olan kişiler üzerinde sessizliğe neden olan etkiler azalmakta ve bu kişiler susmak yerine konuşmayı tercih etmektedir.

1.6.2.1.5. Cinsiyet (Gender)

Morrison ve Milliken (2000)'e göre cinsiyet, işgören sessizlik davranışını etkileyen bir faktör olmasına karşın, yapılan bazı araştırmalarda (Erenler, 2010; Özdemir ve Uğur, 2013; Dilek, 2014; Harbalıoğlu, 2014; Ateş, T., ve Önder, 2018) cinsiyete göre bir farklılık görülmemektedir. Yine de Morrison ve Milliken (2000)'i destekler nitelikte çalışmalar mevcuttur (Le Pine ve Dyne, 1998; Çakıcı, 2008; Özgen ve Sürgevil 2009; Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013). Kadınlar, toplum içinde farklılıklarını, deneyimlerini ya da fikirlerini açıklaması için teşvik edildiklerinde bile bunu dile getirirken bazı zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Bu zorluklar kadınların erkeklere oranla daha az otoriteye, yaptırma sahip olmaları ve üzerinde baskı hissetmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden kadınlar dinlenilmeme korkusuyla konuşmamayı tercih edebilmektedir (Simpson ve Lewis, 2005). Özellikle ataerkil toplumsal yapı göz önüne alındığında, erkeklerin kadınlara göre daha baskın olmaları nedeniyle kadınlar daha sessiz olabilmektedirler. Kadınlara yüklenen anne

rolü modeli ve buna bağlı olarak çalışan kadın işgören sayısının azlığı, ekonomik bağımsızlığını elde etmek istemeleri için çalışmaları, ataerkil toplumda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması gibi nedenlerden dolayı iki cinsinde bulunduğu gruplarda kadınların daha az etki sahibi oldukları anlaşılabilmektedir. Bu durum kadın işgörenlerin karşı cins olan erkek işgörelere oranla daha sessizleşebileceklerini belirtebilir.

1.6.2.1.6. Eğitim (Education)

Eğitimin temel amaçları arasında kişiye iletişim becerisi kazandırmak; çeşitli düzeydeki insanlarla etkileşimde bulunmada etkililik; onlarda uyumlu çalışma yeteneği ve iletişim kurma gücünü geliştirmek yer almaktadır (Tezcan, 1985). Eğitim düzeyi yüksek ve kendine güvenen işgörenlerin bilgisini göstermesi, stratejik ve belirli konularda görüşlerini, önerilerini açıklayabilmesi; eğitim seviyesi düşük ve kendine güvenemeyen işgörelere oranla daha kolay olduğundan sessizleşme eğilimleri daha düşüktür (Le Pine ve Dyne, 1998, s.864; Erenler, 2010, s.159; Taşkıran, 2010, s.84). Eğitim düzeyi arttıkça işgörelerde sessizlik düzeyinin azaldığı görülmektedir (Erenler, 2010; Harbalıoğlu, 2014; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). Eğitim, bireyi toplumsal ilişkilerinde güçlü kılan, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek bireysel gerekse başkalarının haklarını savunmasını sağlayan ve birçok alanda gelişimine katkıda bulunan bir faktördür. Sessiz kalma davranışının nedenleri içinde yer alan bireyin belli bir konuda bilgi sahibi olmaması ya da bu konuda eğitim almış olmaması gösterilebilmektedir.

1.6.2.1.7. Deneyim (Experience)

Bireyin deneyimi, deneyim eksikliği ya da bilgisizliğinden ve ya daha alt bir pozisyonda olmasından kaynaklanabilmektedir. Bunun yanında bireyin işe yeni başlamış olması, aynı zamanda yaş faktörü ile birlikte gelen gençlik, kişinin örgütsel konularda sessizleşme nedenlerinden bazıları olarak gösterilebilmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007). Örgüte yeni katılan veya daha az deneyime sahip olan işgörel konuşma konusunda deneyimli olan işgörelere oranla daha az istekli olabilmektedirler. Bu işgörel ciddiye alınmayacaklarını düşündüklerinden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Near ve Miceli (1996) yapmış oldukları araştırmalarında kıdemli ve deneyimli olan işgörelerin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğunu açıklarken; Harbalıoğlu (2014) ise işgörelerin çalışma yılı arttıkça ve deneyimli hale geldikçe sessizlik düzeylerinin arttığını tespit etmiştir. Ayrıca Milliken ve diğerleri

(2003)'nin çalışmasında işgörenlerin örgütsel sorunlar ve konular hakkında sessiz kalma tercihlerinin, deneyim ve konular hakkında sessiz kalma tercihinin deneyim ile ilişkisinin çok yüksek olduğu bulunmuştur.

1.6.2.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerin sessiz kalmasında bireysel faktörlerin yanında örgütten ve örgütün yapısından kaynaklanan bazı nedenler bulunmaktadır (Dilek ve Taşkiran, 2016). Sağır kulak sendromu, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi ve hiyerarşik yapı sessizliği ortaya çıkaran ve gelişmesini sağlayan belli başlı örgütsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.6.2.2.1. Örgütsel Adalet

Adalet; hak ve hukuku gözetme, yerine getirme davranışı olarak ifade edilmektedir (Püsküllüoğlu, 1999). Adalet eğilimi, bireyin ekonomik durumunu ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını normal bir şekilde sürdürebilmek amacıyla toplu halde yaşama ve çalışma zorunluluğundan kaynaklanabilmektedir. Bireylerin toplum içinde yaşamaları, bireysel ihtiyaçlarını giderirken elde ettikleri kazanımların eşitlik ve doğruluk anlayışına bağlı olarak dağıtılması gerekliliğini düşünmeleri, adalet kavramının insanlar içerisinde tartışılması sonucunu ortaya çıkarmıştır. Son 40 yılda örgüt içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağılımını ifade eden “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramını geliştirdiği görülmektedir (İşbaşı, 2000).

Örgüt içerisinde sosyal ve kişilerarası adalet algısının bulunması veya bulunmaması işgörenlerin tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Greenberg, 1990). Örgütsel adalet; iş gücü devrini, örgütsel vatandaşlık davranışını, ast ve yönetici arasındaki bilgi paylaşımını, yönetimi, örgüte güveni ve örgütsel bağlılığı içermektedir (Brinsfield, 2009). Kişilerin içinde buldukları ve çalıştıkları örgütlerde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını anlamada, belirlemede, ortaya çıkarmada kullanmış oldukları yolları ve adaletin örgütteki işle ilgili değişkenleri nasıl etkilediği ile ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenler ile yöneticileri arasındaki iletişimde adalet algısı önemli olup, örgütlerde işgörenler, yöneticilerinin kendilerine diğer işgörenler ile aynı şekilde davranmalarını ve iletişim kurmalarını beklerler. Adams'ın geliştirmiş olduğu adalet teorisinde kişiler, örgütlerden elde etmiş oldukları getiri ve kazanımları, kendilerinin örgüte kazandırdıkları ile kıyaslamakta ve elde ettikleri kazanımları diğer kişilerle karşılaştırmaktadırlar. Örneğin, kişiler içinde bulunduğu örgüte emeğini ve zamanını vermekte ve bunun karşılığında ücret,

statü vb. kazanmaktadır. Böylece işgören örgüte verdiği bedensel ve düşünsel emeğin karşılığında almış olduğu kazanımı değerlendirmekte, diğer işgörenlerin aldıklarıyla kıyaslamakta ve böylece örgütün adil olup olmadığına karar vermektedirler (Yavuz, 2010).

Araştırmalar, işgörenlerin örgütün adil olduğuna inanmaları durumunda, ücret düşüklüğü, örgütsel işlemlere ve örgütsel politikalara ilişkin olumsuz tepkimeler gibi konuları daha az dile getirdiklerini ortaya koymuştur (Pfeffer ve Langton, 1993).

Teorisyenler örgütsel adaleti kazanımların, süreçlerin ve bireyler arası ilişkilerin adilliğine dayanan bir sınıflama kullanarak açıklamışlardır. Bunlar:

1.6.2.2.1.1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice)

İşgörenlerin çalışıp elde ettikleri kazanımlarının (ücret, ödül, terfi gibi) adil olup olmadığı algılamalarını ifade etmektedir (Tarkan ve Tepeci, 2006). Dağıtım adaleti, işgörenlerin kazanımlarının gösterdikleri performansın doğru ve gerçekçi bir yaklaşımla değerlendirilip değerlendirilmediğiyle ilgilidir. Bu ilkeye göre; aynı işte çalışan işgörelere benzer şekilde davranılmalı, iş durumu farklı olan işgörelere ise çalıştıkları farklı işlere göre benzer davranılmalıdır (Foley v.d,2002). Dağıtımsal adalet, eşitlik teorisi içerisinde yer almakta olup, bu teörinin özünü eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliği oluşturmaktadır.

1.6.2.2.1.2. Prosedür Adaleti (Procedural Justice)

İşgörenlerin kazanımlarının dağıtılmasına ait kararların alınmasında kullanılan iş süreçlerinin eşitliliği ve adilliği olarak ifade edilir. Bir karar verilirken kullanılan işlem ve yöntemlerin adil olmasını ifade etmektedir (Erol, 2012). Maksimum ve minimum ödemededen kaçınma, sonuçlarla ilgili bilgi verme, kararlara olan katılım gibi örgütsel işlemlerin işgörelere arasında eşit uygulanması anlamına gelir (Colquitt ve Chertkoff, 2002). Prosedür adalet algılamasının olduğu bir ortamda işgörelere açıkça konuşma eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır (Tangirila ve Ramanujam, 2008).

1.6.2.2.1.3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)

İlk olarak Bies ve Moag (1986) tarafından araştırılmıştır. Etkileşim adaleti, bireyler arası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır (Günaydın, 2001). Yapılan araştırmalar, etkileşim adaletinin yüksek bulunduğu durumlarda, işgörelere açısından dağıtım ve prosedür

adaletinin önemli olmadığı ve önemsenmediğini ortaya koymuştur (Skarlicki ve Folger, 1997).

1.6.2.2.2. Hiyerarşik Yapı

Hiyerarşik yapılar, üstlerle açık iletişimi sınırlamakta ve özellikle eleştiriyi ortadan kaldırmaktadır. İletişim genellikle üstten asta doğru yönelir ve asttan üste doğru gittiğinde tikanır veya ilk ara yöneticiyle sınırlı kalır (Çakıcı, 2010; Kır, 2018). Yine Çakıcı'ya göre, işgörenlerin, bilgiyi yukarıya olduğu gibi değil, süzerek vermek istemelerinin altındaki nedenler, üstlerine güvenmemeleri ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkabilecekleri algısı yatmaktadır. Bilgiyi üste çarpıtarak ulaştırmanın veya filtreleyerek vermenin, etkili karar alımını olumsuz yönde etkileyebileceğini ifade etmektedir (Çakıcı, 2010). Ast ile üst arasındaki iletişimi engelleyen katı hiyerarşik yapılar işgörenlerin üstlerine fikir, öneri ve düşüncelerini açıklamayı engelleyebilmekte ve bu sebeple bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Erol, G., 2012).

1.6.2.2.3. Sessizlik İklimi

İşgörenler örgüt içindeki problemler ile ilgili konuşmanın, yersiz ve boşuna, fikir ve kaygıları anlatmanın gereksiz ve tehlikeli olduğuna inanırlar (Morrison ve Milliken, 2000; Atar. A., 2018). Örgütsel politika ve yapıların özelliklerini, kişisel değişimlerin karakteristikleri, tepe yönetiminin farklı inanç yapılarını, ortak duygu yaratma ve iletişim süreçlerini içeren bu faktörler daha düşük düzeydeki işgörenlerin nasıl hayal kırıklığına uğradığını ve yüksek sesle konuşma hakkında korku dolu olduğunu açıklayan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bouradas'ın yapmış olduğu araştırmada (2005): sessizlik ikliminin oluşması ve gelişmesinde, yöneticilerin sessizleşmeye karşı tutumları, diğer işgörenlerin sessizliğe karşı göstermiş oldukları davranışlar, örgüt içindeki iletişim fırsatları ve bunların yanında örgütsel bağlılık ve iş tatmininin de etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır (Hussain vd. 2016; Korkmaz 2018; Can. E., 2016). Buna göre üst yönetim ne kadar sessizlik ortamı oluşmasını engelleyecek davranışlarda bulunursa sessizlik iklimi o kadar azalacaktır. Aynı zamanda iletişim fırsatları arttıkça işgörenler açıkça konuşma davranışını gerçekleştirebilecek ve işyerindeki diğer işgörenler sessiz kaldıkça bireyin de bundan etkileneceği ve sessizlik ikliminin devam edebileceği söylenebilmektedir.

1.6.2.2.4. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromu, işgörenlerin memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açık bir şekilde ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda büyür ve bir örgütsel norm olarak ortaya çıkar (Pinder ve Harlos, 2001). Bunun gibi örgütsel ortamlarda fikir ileri sürmek, bir konuya müdahale etmek “başına iş açmak” olarak algılanabilmekte ve görüş istendiğinde “duymadım”, “görmedim”, “bilmiyorum” en kestirme yanıt olabilmektedir (Çakıcı, 2010).

1.6.2.2.5. Güç mesafesi

Güç mesafesi, toplum içerisinde bulunan bireylerin örgüt veya kurumlardaki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesidir (Çakıcı 2010). Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, işgörenlerin yöneticilerinin yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirmeleri düşük bir olasılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü diğer işgörenlerle çatışmaktan kaçınmak, işveren ve yöneticilerden aldıkları emirleri eleştirmeden itaat kültürüyle sosyalleştirilmişlerdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültür ve toplumlarda, işgörenler sadece işverenin işveren olması sebebiyle haklı olduğuna inanmaktadırlar (Hofstede'den özetleyen Arrindell, 2003; Rhee vd.2014). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültür ve toplumlarda statü önemli bir güç göstergesidir ve yaşlıya asaygı vardır (Mooij ve Hofstede, 2002). Hofstede'nin araştırmalarında Türkiye, güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer almıştır. Çoğu zaman kurumlarımızda haklılığın, sahip olunan hiyerarşik güçten kaynaklandığı gözlemlenebilir (Çakıcı, 2010). İş hayatında çalışan işgörenler statü kazanmak için kendilerini eğitim ve tecrübe olarak geliştirip kariyerlerinde yükselmek istemektedirler. Bu durum kurumsal örgütler için geçerli olmaktadır. Kurumsal olmayan örgütler de ise işgörenler devamlı aynı işyerinde çalışarak sadık olduklarını ispat etme eğilimi göstermektedirler.

1.6.2.2.6. Öğrenilmiş Çaresizlik

Öğrenilmiş çaresizlik psikologlar tarafından tepkisizliğin, pasifliğin ve toplumsal olarak oluşan sessizliğin ortaya çıkmasının önemli bir nedeni olarak görülmektedir. Bireyin kontrolünde olmayan ve kontrol edemediği çevreye ve olaylara sürekli maruz kalması durumunda, bulunduğu durumu değiştirebileceğine ilişkin inancını kaybetmesidir. Birey, olayları değiştirme gücü olduğu durumlarda bile pasif ve umutsuz kalır, bu duruma öğrenilmiş çaresizlik denilmektedir (Kümbül Güler, 2006; Erkuş, 1994). Sekman'a (2005)

göre, bizim gibi doğu toplumlarında birey, deneme yanılma yaşamasa da çaresizlik kültürü, toplum tarafından öğretilir. Öğrenilmiş çaresizlik kültüründe; düşündüğünü yapmama (fiziksel adalet) ve yaptığı üzerine düşünmeme (zihinsel adalet), kurtarıcı bekleme eğilimi, bilimsel düşünmek yerine şansa ve tesadüflere inanma, eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmeme, yetenek yerine ilişkilere dayalı olarak yükselme, günlük konuşmalarda “böyle gelmiş, böyle gider”, “bunu söyleyen ne değişecek ki?” gibi sınırlayıcı genellemeler kullanma, yenilik ve öğrenme yerine mevcut alışkanlıkları sürdürme, imalı iletişim yaygın görülen davranışlardır (Çakıcı, 2010; Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015).

Bunların yanında yönetimin cesaretlendirici duruşu ve resmi katılım mekanizmaları olsa dahi güç mesafesinin yüksek olduğu ve çaresizliği öğrenen bizim gibi toplumlarda iş görenler açıkça konuşmada isteksiz davranabilmektedirler (Çakıcı, 2010).

Örgütlerde genellikle çalışma yılı fazla olan işgörenler öğrenilmiş çaresizlik davranışı sergilemektedirler. Bunun nedeni yıllar içerisinde istek, öneri ve fikirlerinin önemsenmemesi ve kayda değer bulunmaması gösterilebilir. Bu yüzden istek, öneri ve fikirlerini söylemeyi gereksiz bulup, sessizleşme türlerinden kendilerine uygun olanı tercih ederler.

1.6.2.3.Yönetimsel Faktörler

Morrisen ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin yönetim kaynaklı iki kökene bağlı bir tartışma konusu olduğu görüşündedirler. Bu iki kökenin sessizlik iklimini beslediğini ve gelişmesini sağladığını savunmaktadırlar. Bunlar (Çakıcı, 2010);

- 1) **Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu:** kişiler, olumsuz olan geri bildirimlerden, hatta alma ihtimalinden bile kaçınırlar. Olumsuz geri bildirim aldıklarında ise mesajı göz ardı etmeyi, doğru değilmiş gibi bertaraf etmek için inkâr etmeyi veya kaynağın güvenilirliğine saldırıyı seçebilirler. Yöneticiler arasında bu korkunun güçlü olduğu ve yöneticileri doğrudan etkilediği deneysel olarak kanıtlanmıştır. Yöneticiler üstlerden ziyade, astlardan olumsuz geri bildirim aldıklarında, doğru ya da yasal olmadığı düşünülüp, üstün asta olan gücünü ve inanırlığını sorgulayan, tehdit eden bir durum olarak düşünülmemektedir.
- 2) **Yöneticilerin iş görenler ve yönetimin doğası hakkında genelde sahip oldukları zımni/örtük inançlar (implicit beliefs):** iş görenlerin kendi çıkarlarını düşündüklerini, herhangi teşvik veya yaptırım olmaksızın örgüt yararına davranış

göstermede tembel, sorumsuz ve güvenilmez olacaklarını öngörmektedir. McGregor'ın (1970) X Teorisi'ne benzerlik gösteren bu inanç, iş göreni ekonomik olarak görür ve birçok yöneticinin zihninde egemen olan bir düşüncedir. Diğer inanç Lieberman'a (1956) göre yöneticinin örgüt lehine en iyiyi bileceği inancıdır. Bir diğeri; birlik, anlaşma ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın işareti olduğu buna karşın, uyuşmazlık ve muhalefetin tehlikeli olduğu ve kaçınılması gereken bir davranış olduğu inancıdır. Başka bir inanış ise Redding (1985)'e göre, yöneticilerin bu yöndeki inançları çoğunlukla onların bilinçaltında yatmaktadır ve onların eylemlerini farkında olmadan şekillendirmektedir (akt. Morrisen ve Milliken, 2000). Bir örgütteki yönetimin ekonomik insan inancı ve astlarıyla daha az özdeşleşiyor olması, onların astlarla iletişimini etkileyecektir. Yönetimin astların kendileriyle iletişimini kısıtlaması bunun muhtemel sonuçlarından biridir (Tülübaş, Tijen, 2011).

Yukarıda sözü edilen inanç ve yargılara sahip olan yöneticiler, astlardan üste doğru gelen bilgi, öneri ve görüşlere kapalı olabilecekleri gibi, açıkça konuşmayı desteklemeyen ve sorunları bildirenlere karşı olumsuz tepkiler verebilen bir yönetim tarzı sergileyebilirler. Öneri ve fikirlerini açıkça konuşanları ödüllendirmeyip, gizli veya açık bir şekilde cezalandıran yöneticiler farkında olmadan sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu, sessizlik sarmalı ve haksızlık kültürünü besleyen bir örgütsel ortam oluşturabilirler. Bahsi geçen örtük inançlar, aynı zamanda sıkı kontrol mekanizmaları, merkezileşme, dikey hiyerarşik yapı, yukarıya doğru iletişim mekanizmalarının eksikliği gibi uygulamalara kaynaklık edebilir. Bu yapı ve uygulamalar, iş görenler arasında, problemler hakkında düşünmenin, konuşmanın, tartışmanın anlamsız ve riskli olduğu algısının paylaşılmasına yol açabileceği gibi yöneticilere güven duyulmasını da engelleyebilir (Morrison ve Milliken, 2010). Üst yönetimin açıkça konuşmayı desteklemesi yani işgörenlerin öneride bulunması ve bilgi vermeleri için cesaretlendirilmesi ile yöneticilere güven duyulması, işgörenlerin açıkça konuşma davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Premaux ve Bedeian, 2003).

Argyris ve Schön (1978), olumsuz geri bildirim korkusunun özellikle yöneticilerde etkili olduğunu bildirmişlerdir. Bunun nedeni, yöneticilerin utanma, tehdit, yetersizlik duygusu gibi olumsuz duygulardan kaçınma ihtiyacı olabilir (Tülübaş, Tijen, 2011). İlgen, Fisher ve Taylor (1979), yöneticilerin astlardan gelen olumsuz geri bildirim, üstlerden gelen olumsuz geri bildirim oranla daha asılsız ve geçersiz gördüğünü belirtmişlerdir. Korsgaard, Roberson ve Rymph (1998) ise, yöneticilerin astlardan gelen olumsuz geri bildirim nedeniyle güvenilirliklerinin zedelenmesinden korktuklarını, bunun var olan güçlerini

sarsacağına inandıklarını ifade etmektedirler (akt. Morrison ve Milliken, 2000). Yöneticiler bu nedenle, iş görenlerden gelen olumsuz geri bildirimleri göz ardı etmektedirler.

1.6.2.4. Toplumsal Faktörler

İşgörenler her durumda bireysel, yönetsel ya da örgütsel nedenlerden dolayı sessizleşme davranışını sergileyebilirler. Toplumsal baskı, dış çevre faktörleri de işgörenlerin sessizleşmelerinde önemli bir sebep olabilmektedir. Örneğin, kişiler baskın olan bir fikri benimsemek için çevreyi gözlemleyebilirler. Azınlığın fikrini benimserlerse, kamuoyu görüşleri (public opinion) doğrultusunda tepki çekmemek için ihtiyatlı davranabilirler. Bu yüzden kendi görüşlerini dile getirmeyip sessizleşebilmektedirler (Scheufle and Moy, 2000; Bowen and Blackmon, 2003). Sargut'a göre, (1994) belirsizlikte bir diğer etkidir. Bilginin yetersiz, uzak ya da açık olmadığı, değişimlerin hızlı olduğu, çevresel uyarıların, toplumsal baskının ve belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda bireyler kendilerini tehdit altında hissettikleri için ortama uyum sağlamada zorluk yaşayabilirler. Böylesi ortamlarda etkili davranabilmek kişilerin yeteneklerine göre farklılaşmaktadır. Belirsizliğe toleransı yüksek olan kişilerin bilgiyi aktarma becerilerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Toplumumuzda sessizliğin uygulanması gereken bir değer olduğu deyimlerle belirtilmiştir. Örneğin “söz gümüşe, sükût altındır” deyiminde konuşmayı övmeyip, konuşmamayı öven bir algı söz konusudur. Bu örnek toplum içerisinde devamlı kullanılmakta olup, kişilerin en başından sessizliği olumlu ve mantıklı görmeleri sağlanmaktadır. İşyerinde sorun yaşayan işgörenlerin tecrübeli olan bireyler tarafından uyarılıp, sadece işini yapmalarını öğütmeleri de sessizliğin toplum genelinde yaygın olduğunu ve sessizliğin devam edeceğini göstermektedir.

1.7.Sessizliğin Organizasyonlarda Gelişim Süreci

İş görenler, çalıştıkları örgüt veya yöneticileri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini düşünebilirler. Bu sessiz kalmanın kararını bir anda vermemektedirler. İşgörenlerin sessiz kalmaları için kendilerince nedenleri ve zamanları olabilmektedir. Bu nedenler kişiye ve

duruma göre değişiklik gösterebilir. Bunların toplamından kaynaklanan sessizlik böylece yavaş yavaş ortaya çıkmaya başlayacaktır. Bu sürecin gelişmesine etki eden çeşitli nedenler bulunmaktadır. Sessizliğe neden olan etkenler ve sonuçları bu konuda ortaya konmuş teoriler ışığında aşağıda, Tablo 2’de sınıflandırılmıştır.

Tablo 2. Sessizliğin Organizasyonlarda Gelişim Süreci

Teoriye Geliştiren	Yıl	Nedenler	Sonuçlar
Morrisen ve Milliken	2000	İş görenlerin olumsuz geri bildirimde bulunmaları, yöneticilerin kendilerini beceriksiz, bilgisiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olmaktadır.	Yöneticilerin Olumsuz Olan Geri Bildirim Korkuları
Morrisen ve Milliken	2000	Yöneticilerin üstü kapalı alışlagelmiş inançları, her şeyin en iyisini bildiklerini savunmaları, çalışanların bencil olduklarını düşünmeleri, iş görenlerin aralarında ki birlikteliğin iyi, anlaşmazlıkların kötü olduğu inancı.	Ön Yargılı Davranışlar
Morrisen ve Milliken	2000	İş görenlerin örgüt içindeki sorun ve durumlar hakkında konuşmalarının boşuna zaman kaybı, fikir, düşünce ve kaygıları anlatmanın tehlikeli olduğuna inanmaları, örgütsel politika ve kalıpların, demografik karakteristiklerin, tepe yönetimi takımının inanç yapılarının ve ortak duygu yaratma ve iletişim süreçlerinin daha düşük düzeydeki işgörenleri hayal kırıklığına uğratması.	Sessizlik iklimi
Morrisen ve Milliken	2000	Ekonomik ve finansal geçmişi olan bireylerin baskın olduğu yönetici gruplarının olduğu, ortalama çalışma süresinin daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu organizasyonlar, buldukları ve alıştıkları konumlar nedeniyle astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan liderler, çalışanların kendileriyle problem ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler.	Yöneticinin Yapısı
Pinder ve Harlos	2001	Yoğun ve yüksek gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha baskın görme ve değerli tutma, yoğun ve yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter olan yönetim tarzı, zayıf iletişim.	Adaletsizlik Kültürü
Huang	2005	Güç mesafesinin yüksek ve yoğun olduğu ülkelerde bireylerin kızılgınlıklarını eksik ifade ettikleri, düş kırıklıklarını doğrudan göstermediklerini ve işverenleri hakkındaki olumsuz duyguları gizledikleri, işveren hakkında kötü konuşmanın para kazanılan yere nankörlük olduğunun kabul edildiği saptanmıştır.	Ulusal ve Kültürel Normlar

Kaynak: The Academy Of Management Review, 2000, s.711-714; Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007, s.155-157; Research In Personnel And Human Resources Management, 2001, s.346.

Morrisen ve Milliken’in geliştirdiği teorilerden yola çıkarak, yoğun rekabet yaşanan ekonomilerde şirketlerin çalışanlarıyla yaşayabileceği en büyük etkenler: yönetsel ve örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, amire ve çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık olarak karşımıza çıkabilmektedir.

1.8.Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkaracağı Durumlar

Örgütsel sessizlik özellikle örgüt içinde memnuniyetsizlik ve itiraz içerisindeki işgörenlerin birayssel olarak sessiz bir şekilde işten ayrılabilceğini ve bu sessiz işten çıkış prensipli işgücü devri olarak adlandırılmaktadır (Pinder ve Harlos, Akt: Bildik, 2009).

1.8.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Kalabalık örgütlerde çalışan işgörenlerin teknik, idari ve politik konularda konuşmaları ve yorum yapmalarının engellendiği görülebilmektedir. Morrison ve Milliken, yöneticilerin, idari ve politik kararlara ilişkin işgörenlerin karşı çıkmamaları gerekliliğini ve örgütte bulunan sorunların açıkça dile getirilmesini hoş karşılamadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun gibi örgütlerde, işgörenler problemleri dile getirdikleri zaman üstlerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabilirler (Dedehanov ve Rhee, 2015). Böylece dile getirdikleri problemlerin hiçbir fark yaratamayacağına inanmaya başlayabilirler. Son yıllarda yapılmış olan araştırmalar özellikle karar alma sürecinde, idarenin yetersizliğini, adaletsiz paylaşımı, örgütsel verimsizliği ve örgüt performansının düşüklüğünü tartışılmaz konular arasında göstermektedir. İşgörenler, bu konularla ilgili olarak konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanıp, olumsuz bir yanıt almaktan çekinmektedirler (Rosemary, Akt: Kahveci, 2010).

İşgörenler daha önceki deneyimlerinden ve içinde buldukları örgütün hiyerarşik yapısı, itibar/ımaı kaybı, işgörenler arasında adaletsiz yaklaşım v.b. nedenlerle yöneticilerine güvenmemeye başlayabilirler. Bu durum işgörenlerin kendi isteği ile sessizleşmesinin yolunu açıp, örgütün faydalı olabilecek fikir ve düşüncelerden yoksun olmalarını sağlayacaktır.

1.8.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich, işgörenlerin kendilerine güvenmelerine karşın örgütle ilgili konularda, tartışmalara doğrudan ya da dolaylı bir biçimde katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler (Akt. Bildik, 2009). Artan rekabet koşulları, kaliteye odaklanma, yükselen müşteri beklentileri, terfi ve yüksek gelir isteği nedeniyle örgütlerde çalışan işgörenlerin açıkça konuşma ve sorumluluk alma istekleri gittikçe artmaktadır. İş dünyasında yaşanan bu değişimleri rağmen izolasyon korkusu, terfi edememe, örgütte sevilme ve hedef haline gelme nedenlerinden dolayı işgörenler fikirlerini açıkça dile getirememektedirler

(Akgündüz. 2014; Fettahoğlu ve Demir. 2014). Yöneticilerin çalıştıkları örgütü ayakta tutmak ve değişen iş hayatına ayak uydurabilmeleri için işgörenlerinin fikir ve düşüncelerini açıkça dile getirebilecekleri bir ortam yaratmalıdırlar.

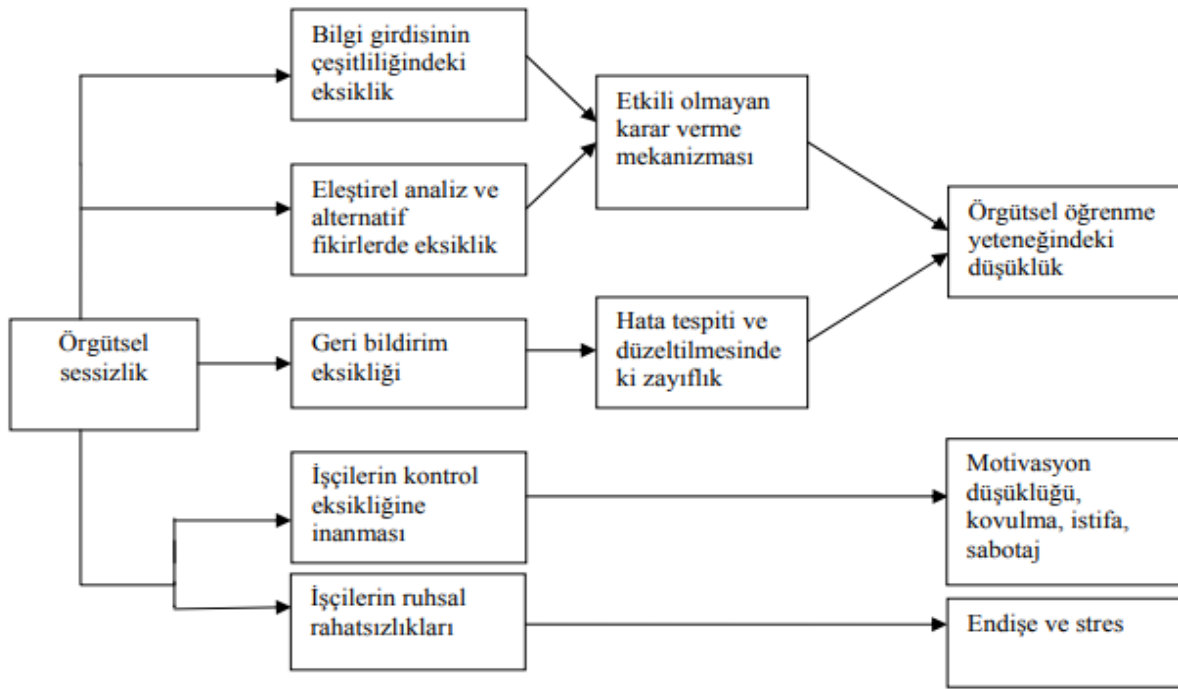
1.8.3. Dışlanma Korkusu

Psikologlar işgörenlerin sessiz kalma sebebini “sessiz etki” olarak tanımlamaktadırlar. İşgörenlerin olumsuz bir şekilde yorumlanabilecek olan bir bilgiyi paylaşmadaki isteksizlikleri ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve çoğunlukla dedikoducu, şikâyet edici ya da sorun çıkarıcı olarak anılmak istemediklerini belirtmektedirler (Kahveci, 2010). İşgörenlerin performansları, dışlanma korkusu nedeniyle yüksek olmadığı gibi, gittikçe düşebilmektedir. İşgörenlerin korkularını öğrenmeleri ve yenmeleri sorunları dile getirerek, kendilerini açıkça ifade etmelerine bağlıdır. Örgütlerde çalışan işgörenlerin dışlanma korkusu yaşamamaları için örgüt üst yöneticileri tarafından işgörenlerle açık ve iyi bir iletişim kanalı kurulmalı, işgörenleri dinlemeli ve sorunları için çözüm önerileri aramaları hedeflenmelidir.

1.8.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Morrison ve Milliken, işgörenlerin iş arkadaşlarına ilişkin negatif bir tutumdan söz ettiklerinde ilişkilerinin bozulması ve askıya alınmasından korktuklarını ve endişe ettiklerini ileri sürmektedirler. Bu işgörenler sorunlarını dile getirirler bile bir çözüm üretilmeyeceğine ve karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştuklarında işlerini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da engellerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar (Kahveci, 2010). İşgörenlerin yaşadıkları bu gibi korkular, iletişim ağı eksikliğinin bir sonucu olarak gösterilebilmektedir. İşgörenlerin birbirini iyi anlayamamaları, eğitim durumuna bağlı olarak düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri, diğer işgörenlerle aralarındaki ilişkilerinin bozulması korkusunu ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 8. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler



Kaynak: MORRISON, E. W., MILLIKEN, F. J., (2000), “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development in a Pluralistic”, The Academy Of Management Review, Vol: 25, No: 4, 32.

Morrison ve Milliken’e göre örgütsel sessizliğe ortaya çıkaran faktörler yukarıdaki şekildeki gibidir. İşgörenlerin fikir ve önerilerini açıklamaktan çekinmeleri, üst yöneticilere daha az bilginin ulaşmasına sebep olup, bu durum iletişim eksikliği, örgütsel gelişim ve değişim imkânlarını da engelleyerek, yöneticilerin astlarından alacakları geri bildirim de engelleyebilecektir (Breen, Fetzer, Howard ve Preziosi, 2005). Geri bildirim (feedback) eksikliği, hata tespiti ve düzeltilmesinde ki zayıflık yine örgütsel öğrenme yeteneğindeki düşüklük olarak karşımıza çıkmaktadır. İşçilerin kontrol eksikliğine inanması motivasyon düşüklüğü, kovulma, istifa ve sabotaj olarak ortaya çıkmakta olup, işçilerin ruhsal rahatsızlıkları ise endişe ve stres olarak tanımlanabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın problemi, amacı, önemi ve varsayımları ile sınırlılıkları belirtilerek araştırmanın yöntem kısmına yer verilmiştir. Devamında araştırmanın modeli ve hipotezleri sunularak ardından araştırmanın yöntem kısmına geçilmiştir. Yöntem kısmında verilerin toplanması, araştırma evreni, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir.

2.1. Araştırmanın Problemi

Turizm sektöründe konaklama işletmelerinin temel sermayesi olan insan gücü, gün geçtikçe daha önemli ve zorunlu bir konuma gelmektedir. Hizmet satın alan insanlar, aldıkları hizmet ile beraber çalışanların sunumlarıyla da kendilerini etkilemelerini, daha iyi hizmet etmelerini ve duygusal olarak tatmin etmelerini beklemektedirler. İşverenlerin işgörenlerinin motivasyonlarını sağlamadan hizmeti satın alan kişileri yeterli düzeyde memnun etmesini beklemek yanıltıcı olabilmektedir. Bu noktada örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde, konaklama işletmelerinin temel ögesi olan insan gücünün önemli bir etkisi var olmaktadır.

Bu araştırmanın amacı turizm sektöründe var olan örgütlerden konaklama işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik tutumlarının belirlenmesi olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda; araştırma alt problemleri aşağıdaki biçimde düzenlenmiştir:

- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları ne düzeydedir?
- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları yaş değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?

- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları medeni durumdeğişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları otelde çalışma biçimi değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik işletmedeki konum değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları çalışılan departmanda ki kişi sayısı değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları çalışılan otelin yıldız sayısı değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?
- Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları çalışılan departman değişkenine göre anlamlı biçimde farklılaşmakta mıdır?

2.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; Diyarbakır ili konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik konusundaki tutumlarını incelemektir. Örgütsel sessizlik, işgörenlerden, ortamdaki ve yöneticilerden kaynaklanabilmektedir. Örgütsel sessizliğe neden olan “işgören”, “ortam” ve “yönetici” kaynaklı değişkenler sessizlik konusundaki tutum farklılaşmasına neden olabilmektedir.

2.3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, konaklama işletmelerinde işgören-yönetici-örgüt etkileşimi üzerinedir. Bu nedenle, bu araştırmadan elde edilen bulgularla, Diyarbakır konaklama işletmelerinde bu etkileşimin muhtemel sonuçları ortaya koyulacak ve ortaya konulan sorunlara dair çeşitli öneriler geliştirilebilecektir. Ayrıca, ortaya konulan sonuçlarla, örgütsel sessizlik boyutları

ayrıntılı incelenecektir. Bu nedenle araştırma, Diyarbakır konaklama işletmelerindeki yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlikleriyle ilgili ilişkiyi ortaya koyması açısından değerli bulunmaktadır.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin seslilik ve sessizlik özelliklerinin saptanmasıyla, liderlik davranışını yeterli düzeyde yerine getiremeyen konaklama işletmeleri yöneticilerinden kaynaklanan sorunların yaşandığı örgütlerde, işgörenlerde ve diğer çalışanlarında görülen sorunlar analiz edilebilecektir. Konaklama işletmelerinde görev yapan işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeylerinin saptanmasıyla, örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeyi düşük olan işgörenlerin davranışları ve bu durumun etkileri incelenebilecektir. Konaklama işletmelerinde görev yapan işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeylerinin saptanmasıyla, örgütte oluşan örgütsel sessizlik ikliminin; örgütü, konaklama işletmelerinin performansını ve işgörenlerin ifade özgürlüğünü olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülen durumlar ortaya koyulabilecektir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin liderlik tarzları ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin bütüncül bir yaklaşımla saptanmasıyla, konaklama işletmeleri yöneticilerinin sergilediği yaklaşım, örgütsel sessizlik davranışına ilişkin işgören algılarının oluşmasında doğrudan ve dolaylı etkileri gözlenerek, işgörelere bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçlarıyla, örgütsel sessizlik davranışı sergileyen işgörenlerin bu davranışlarının nasıl farklılaştığı belirlenecektir.

2.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

- Örneklemin evreni temsil ettiği,
- Veri toplama aracında yer alan maddeler, katılımcılar tarafından doğru algılandığı ve içtenlikle cevaplandırıldığı,
- Kullanılan ölçeğin ve veri analiz yöntemleri, araştırmanın amacına ve problemine uygun biçimde gerçekleştirildiği,
- Konaklama işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizliğe yönelik tutumlarının ölçme aracında yer alan maddelerle belirlendiği varsayılmaktadır.

2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada, Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik konusundaki tutumları incelenmiştir. Araştırma verileri tüm otel işletmeleri yerine, otel işletmeleri içerisinde en fazla istihdam sağlayan üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından elde edilmiştir.

Araştırmanın kapsamı Diyarbakır ile sınırlıdır. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise Diyarbakır'da turizm faaliyetlerinin ortalama seviyede olduğu 2014 yılının Nisan - Mayıs ayları içerisinde gerçekleştirilmiş olmasıdır.

2.6. Araştırma Modeli

Diyarbakır merkez ilçelerindeki üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarını çeşitli değişkenlere göre belirlemek amacıyla taşıyan bu araştırma, genel tarama modeline dayalı betimsel bir araştırmadır. Bu araştırma ile konaklama işletmeleri çalışanlarının işgören, ortam ve yönetici boyutlarına ilişkin görüşleri ele alındığı ve mevcut durum analiz edilmeye çalışıldığından, betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Çünkü tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalara uygun bir modeldir (Karasar, 2012).

2.7. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezler şu şekilde belirlenmiştir;

H1. Diyarbakır ili konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumları sessizliği etkileyen "İşgören", değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H1 hipotezine bağlı olarak aşağıdaki alt hipotezler geliştirilmiştir.

H _{1a}	İşgören boyutunda, iş görenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{1b}	İşgören boyutunda, iş görenlerin kadro türüne göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{1c}	İşgören boyutunda, iş görenlerin medeni durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{1d}	İşgören boyutunda, iş görenlerin yaş durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{1e}	İşgören boyutunda, iş görenlerin eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{1f}	İşgören boyutunda, iş görenlerin işletmedeki konumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{1g}	İşgören boyutunda, iş görenlerin iş tecrübesine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{1h}	İşgören boyutunda, iş görenlerin çalıştıkları departmandaki kişi sayısına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{1i}	İşgören boyutunda, iş görenlerin çalıştıkları otelin yıldızına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{1i}	İşgören boyutunda, iş görenlerin çalıştıkları departmana göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Diyarbakır ile konaklama işletmelerinde çalışan işgörmelerin örgütsel sessizlik tutumları sessizliği etkileyen “Yönetici”, değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H _{2a}	Yönetici boyutunda, iş görenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{2b}	Yönetici boyutunda, iş görenlerin kadro türüne göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{2c}	Yönetici boyutunda, iş görenlerin medeni durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{2d}	Yönetici boyutunda, iş görenlerin yaş durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{2e}	Yönetici boyutunda, iş görenlerin eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{2f}	Yönetici boyutunda, iş görenlerin işletmedeki konumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{2g}	Yönetici boyutunda, iş görenlerin iş tecrübesine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{2h}	Yönetici boyutunda, iş görenlerin çalıştıkları departmandaki kişi sayısına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{2i}	Yönetici boyutunda, iş görenlerin çalıştıkları otelin yıldızına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{2i}	Yönetici boyutunda, iş görenlerin çalıştıkları departmana göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Diyarbakır ile konaklama işletmelerinde çalışan işgörmelerin örgütsel sessizlik tutumları sessizliği etkileyen “Ortam”, değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H _{3a}	Ortam boyutunda, iş görenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{3b}	Ortam boyutunda, iş görenlerin kadro türüne göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{3c}	Ortam boyutunda, iş görenlerin medeni durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{3d}	Ortam boyutunda, iş görenlerin yaş durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{3e}	Ortam boyutunda, iş görenlerin eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{3f}	Ortam boyutunda, iş görenlerin işletmedeki konumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{3g}	Ortam boyutunda, iş görenlerin iş tecrübesine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{3h}	Ortam boyutunda, iş görenlerin çalıştıkları departmandaki kişi sayısına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{3i}	Ortam boyutunda, iş görenlerin çalıştıkları otelin yıldızına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.
H _{3i}	Ortam boyutunda, iş görenlerin çalıştıkları departmana göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

2.8. Araştırma Yöntemi

Bu kısımda; araştırmanın evren ve örneklem belirlenmiştir. Örneklem belirlendikten sonra verilerin toplanması, toplanan bu verilerin analizine ait bilgilere yer verilmiştir.

1.8.5. Evren ve Örneklem

Evren, bir çalışmada belirli bir gruptan elde edilen verilerin sonuçlarının genellenmek istendiği tüm grup olarak tanımlanabilir (Karasar, 2012; Ural ve Kılıç, 2005). Araştırmanın evrenini turizm sektöründe faaliyet gösteren Diyarbakır'daki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Diyarbakır'da anketlerin uygulandığı yerler Diyarbakır merkez ilçeleri kapsamaktadır.

Diyarbakır'ın evren olarak seçilme sebebi tarihi ve kültürel değerlerinin çokluğuyla son yıllarda turizm faaliyetlerinin yoğunlaşmasıdır. Araştırmaya üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinin dâhil edilmesinin nedeni Diyarbakır turizm faaliyetlerinin büyük

çoğunluğunun bu otellerin katkısıyla gerçekleşmesi ve çalışan ilişkilerinin diğer konaklama işletmelerine göre daha yoğun yaşanmasıdır.

Buna göre çalışma evrenin Diyarbakır İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan verilere göre toplamda 700 kişiden oluştuğu söylenebilir. Evrenin çok geniş olduğu durumlarda işletmelerin tümüne ulaşılmasının güç, hatta imkânsız olmasından, ayrıca zaman ve ekonomik imkânların sınırlı olmasından dolayı, evreni temsil edebilecek örneklem seçilebilmektedir. Örneklem, evreni temsil gücü bulunan grup olarak ifade edilebilir (Özen ve Gül, 2007: 397). Örneklem, farklı örnekleme yöntemleriyle belirlenebilir. Mevcut çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın örnekleminin hesaplanmasında aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Yamane, 2001: 116-117);

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2z^2pq}$$

Formülde kullanılan sembollerin açıklamaları şu şekildedir:

n= Örneklem sayısı

N=Araştırmanın Evreni

z=Güvenirlilik Düzeyi (1,96)

p=Topluluk Oranı (0,5)

q=1-p (0,5)

d= Duyarlılık (0,05)

$$\frac{700 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{700 \times 0,05^2 \times 0,5^2 \times 0,5} = 307$$

Yukarıda belirtilen formüle göre, asgari ulaşılması istenen örneklem sayısının yaklaşık 307 olduğu belirtilebilir. Bu kapsamda 7 konaklama işletmesine dağıtılan 500 anketten 412 tanesi geri dönmüştür. Ancak 33 anketin uygun doldurulmaması nedeniyle bu anketler değerlendirmeye dâhil edilmeyerek kalan 379 anket analize tabi tutulmuştur.

Mevcut çalışmada 379 kullanılabilir anket toplanması sebebiyle, örneklemin evreni temsil gücünün yeterli olduğu söylenebilir.

1.8.6. Veri Toplama Aracı

Çalışmanın kavramsal bölümünde ikincil verilerden yararlanılmıştır. İkincil veriler alanla ilgili bilimsel makale, yayın, tez vb. kaynaklardan oluşmaktadır.

Birincil veri toplama aracı olarak Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” tercih edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeği Diyarbakır turizm işletmelerine uygulanacak şekilde adapte edilmiştir. Anketin ilk bölümünde katılımcıların cinsiyetini, yaş grubunu, eğitim durumunu, medeni durumunu belirlemeye yönelik demografik sorular ile otelde çalışma biçimini, işletmedeki konumunu, iş tecrübesini, departmanlarda çalışan sayısını, çalıştığı otelin yıldız sayısını ve çalıştığı departmanı belirleyen sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise Diyarbakır için adapte edilen örgütsel sessizlik tutum değişkenleri yer almaktadır. Örgütsel sessizliği etkileyen değişkenler üç boyutta ele alınmaktadır. Anketin örgütsel sessizlik tutumunu ölçmek için kullanılan değişkenlerin birinci boyutu “işgören” olarak isimlendirilmiş ve 11 ifadeden oluşmaktadır. İkinci boyutu “yönetici” olarak isimlendirilip 13 ifadeden ve son boyutu da “ ortam” olarak isimlendirilip 6 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin örgütsel sessizlik kısmı beşli likert tipi ile derecelendirilmiş ve katılımcı önermeleri “tamamen katılmıyorum(5)”, “katılmıyorum(4)”, “kararsızım(3)”, katılıyorum (4)” ve “tamamen katılıyorum (5)” olarak düzenlenmiştir.

1.8.7. Araştırmanın Geçerliliği

Geçerlilik ölçülmek istenen şeyin ne derece ölçüldüğünü gösteren değer olarak tanımlanabilir (Hair vd., 2009; Karasar, 2012). Yapı geçerliliği, gözlenen değişkenler aracılığıyla gözlenemeyen değişkenler hakkında yapılan çıkarımların geçerliliği ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle yapı geçerliliği, ölçekte yer alan ifadelerin, ölçmek istedikleri özellikleri ne derece doğru ölçtüğünü belirtir (Büyüköztürk, 2010). Yapı geçerliliğinin ölçülmesinde kullanılan yöntemlerden birisi de faktör analizidir (Brown, 2000). Bu nedenle çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğini konaklama işletmeleri iş görenleri üzerinde

test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi için Temel Bileşenler Analizi ve Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Faktör analizi bulguları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları ve Açıklanan Varyans Oranları

Madde Numarası	Faktörler			Faktör Ortak Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Test Korelasyonları
	İşgören	Yönetici	Ortam		
İ9	,783			,651	,426
İ26	,772			,644	,626
İ27	,750			,619	,594
İ1	,702			,557	,500
İ25	,680			,540	,550
İ15	,636			,406	,232
İ16	,625			,427	,235
İ5	,562			,498	,349
İ2	,558			,651	,486
İ29	,535			,385	,517
İ30	,534			,371	,527
y10		,805		,719	,618
y24		,692		,540	,542
y4		,684		,565	,581
y20		,665		,484	,548
y23		,648		,487	,555
y21		,630		,487	,560
y22		,610		,453	,545
y19		,591		,459	,317
y6		,577		,361	,504
y18		,575		,467	,546
y3		,541		,353	,333
y28		,537		,425	,490
o11			,804	,693	,086
o13			,688	,484	,425
o8			,679	,473	,018
o12			,667	,524	,376
o14			,500	,380	,248
Cronbach alpha	,798	,841	,712		

Açıklanan			
Faktör varyans oranları	%33,661	%18,085	%12,863
Açıklanan	%65,374		
Toplam varyans			

Tablo 3 incelendiğinde faktör yüklerinin 0,500 ile 0,805 arasında değiştiği, açıklanan toplam varyansın da % 65 düzeyinde olduğu görülmektedir. Hair vd. (2009: 108) sosyal bilimler için, çok boyutlu ölçeklerde toplam açıklanan varyansın % 60'ı geçtiği durumlarda, sonucun iyi olduğunu belirtmiştir. Faktör yükleri Comrey ve Lee (1992)'nin önerdiği 0,55 değerinin üzerinde çıkmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerlilik düzeyinin yeterli olduğu belirtilebilir.

1.8.8. Araştırmanın Güvenilirliği

Güvenilirlik araştırmada kullanılan ölçekteki sorulara verilen cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2010). Başka bir deyişle araştırmanın genellenebilirliğinin bir ölçüsüdür (Kurtuluş, 2010; Hair vd. 2009). İçsel tutarlılık, güvenilirlik ölçümünde kullanılan yöntemlerden biridir (Gerber ve Finn, 2005; Pallant, 2005). Ölçekteki ifadeler arasındaki uyumu tanımlamaya yarayan içsel tutarlığın ölçülmesinde kullanılan en yaygın yöntem Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısını temel almaktır (Gerber ve Finn, 2005; Kline, 2011). Bu araştırmada Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne güvenilirlik analizi için en yaygın kullanıma sahip olan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach Alpha katsayısının .40'dan düşük olması "güvenilirliğin olmadığını", .40 – .59 arası bir değer ise "düşük güvenilirlikte" olduğunu, .60 – .79 arası "oldukça güvenilir" olduğunu ve .80 – 1.00 arası ise "yüksek derecede güvenilir" olduğunu gösterir (Bahar, Beşer, Gördes, Ersin ve Kıssal, 2008).

Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Düzeyleri

Boyutlar	Cronbach's Alpha	Güvenilirlik Düzeyi
İşgören Boyutu	,798	oldukça güvenilir
Ortam Boyutu	,712	oldukça güvenilir
Yönetici Boyutu	,841	yüksek derecede güvenilir
Örgütsel Sessizlik Ölçeği	,894	yüksek derecede güvenilir

Tablo 4 incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ,894 olarak, işgören boyutu Cronbach Alpha değeri ,798 olarak, ortam faktörü Cronbach Alpha değeri ,712 olarak ve yönetici faktörü Cronbach Alpha değeri ,841 olarak tespit edilmiştir. Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,60'ı geçtiği takdirde yapının güvenilirlik düzeyinin iyi olduğu belirtilebilir (Nunnally, 1994). Buna göre araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin “yüksek derecede güvenilir” ve alt faktörlerinden işgören faktörü ve ortam faktörünün “oldukça güvenilir”, yönetici faktörünün “yüksek derecede güvenilir” olarak bulunduğu belirtilebilir.

1.8.9. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 20 paket programıyla analiz edilmiştir. İlk olarak araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Daha sonra çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarına ilişkin betimsel istatistikler yapılmıştır. Daha sonra hipotezlerin sınanmasına geçilmiştir.

Verilerin normallik varsayımının kontrolü için basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) katsayıları kullanılmıştır (Kline, 2011). Kunnan (1998) basıklık (Kurtosis) ve çarpıklık (Skewness) katsayılarının ± 2 'yi geçmediği durumlarda, normallik varsayımının kabul edilebileceğini belirtmiştir. Verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

İfadeler	Basıklık	Çarpıklık
İşgörenler yöneticilerinin eksikliklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	-,736	-1,348
İşgörenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	-,524	-1,346
İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	-,265	-1,785
İşyerimizdeki farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.	-,566	-1,473
İşyerimizde bulunan yöneticiler, işgörenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	-,064	-1,858
İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları işletmeden soğutur.	-,769	-1,300
İşgörenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.	-,406	-1,744
İşgörenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	-,760	-1,304
İşgörenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	-,842	-1,173
İşgörenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	-,898	-1,074
İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.	-,890	-1,101
İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	-,643	-1,478
İşgörenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	-,762	-1,214
İşyerindeki israf ve kayıplar iş görenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	-,178	-1,813
İşletme yöneticilerinin işgörelere adil davranmaması, işgörenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	-1,198	-,218
İşletme yöneticileri iş görenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.	-,868	-1,098
İşgörenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	-,469	-1,690
İşletme yöneticilerinin "En iyi ben bilirim" tavrı, işgörelere üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	-1,439	,270
İşletme yöneticilerinin performanslarının düşük olması, işgörelere sorunlarını dile getirmesini engeller.	-,583	-1,567
İşgörelere işletme yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	-1,150	-,512
İşletmedeki sorunların dile getirilmemesi, hem işgörelere hem de işletmenin gelişimini olumsuz etkiler.	-1,750	1,319
İşletme yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, öğretmenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.	-1,729	1,220
İşletmelerde sorunların dile getirilmemesinde kilit rol işletme yöneticilerindedir.	-1,506	,477
İşletme yöneticilerinin, işgörelere hakkında önyargılı olması işgörelere kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	-1,466	,350
İşgörelere olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.	-,921	-1,028
İşgörelere dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	-1,028	-,806
İşgörelere duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	-,960	-,980
Yöneticiler ve işgörelere arasında açık iletişimin olmaması, işgörelere duygularını ifade etmemesine neden olur.	-1,433	,227
İşgörelere sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	-1,491	,415
İşgörelere işletmede karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.	-1,138	-,582

Tablo 5 incelendiğinde, tüm ifadelerin belirtilen değerin (± 2) altında olduğu görülmektedir. Bu bağlamda verilerin normal dağılıma sahip olduğu belirtilebilir. Ayrıca örneklem sayısının 30'dan fazla olduğu durumlarda merkezi limit teorisine göre verilerin normal dağıldığı varsayılabilir (Ak, 2010: 73; Lumley, 2002; McClave, Benson ve Sincich, 2000). Böylece bu çalışmanın analizlerinde parametrik testler kullanılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine ve örgütsel sessizlik tutumlarına yönelik bulgulara yer verilmiştir. Veriler istatistik veri programıyla analiz edilerek bulgular elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Ayrıca tüm bulgular literatür bilgileri dikkate alınarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Son olarak hipotezlerin kabulüne ve reddine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik değişkenleri olan cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve medeni durumuna ilişkin bilgilere Tablo 6'da yer verilmektedir.

Tablo 5. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Değişkenler	Çeşitlilik	f	%
Cinsiyet	Bayan	164	43,3
	Bay	215	56,7
	Total	379	100,0
Yaş grubu	24 yaş ve Altı	177	46,7
	25-34	147	38,8
	35-44	30	7,9
	45-54	10	2,6
	55-64	18	3,9
	Total	379	100,0
Eğitim durumu	İlköğretim	27	7,1
	Orta öğretim	150	39,6
	Ön lisans	140	36,9
	Lisans	55	14,5
	Lisansüstü	7	1,8
	Total	379	100,0
Medeni durum	Evli	113	29,8
	Bekâr	266	70,2
	Total	379	100,0

Tablo 6'daki bulgulara göre araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri incelendiğinde %43,3'ünü bayan iş görenler, %56,7'sini erkek işgörenler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralıklarına baktığımızda %46,7'sini 24 yaş ve altı, %38,8'sini 25-34 yaş arası, %7,9'unu 35-44 yaş arası, %2,6'sını 45-54 yaş arası ve %3,9'ünü 55-64 yaş arası oluşturmaktadır. Katılımcıların eğitim durumlarına baktığımızda %7,1'i ilköğretim, %39,6'sını orta öğretim, %36,9'unu ön lisans, %14,5'ini lisans ve %1,8'ini lisansüstü mezunu olduğu araştırma kapsamında tespit edilmiştir. Katılımcılardan evli olanlar %29,8, bekâr olanlar %70,2 olarak karşımıza çıkmıştır.

Tablo 6. Katılımcıların İş Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Çeşitlilik	f	%
Otelde çalışma biçimi	Kadrolu	142	37,5
	Sezonluk	237	62,5
	Toplam	379	100,0
İşletmedeki konum	Üst düzey yönetici (Müdür)	21	5,5
	Orta kademe yönetici (Şef)	77	20,3
	Alt kademe çalışanlar	281	74,1
	Total	379	100,0
İş tecrübesi	5 yıl ve altında	226	59,6
	6-15 yıl	123	32,5
	16-25 yıl	23	6,1
	26 yıl ve üzeri	7	1,8
	Total	379	100,0
Çalışılan departmandaki kişi sayısı	1	2	,5
	2-3	38	10,0
	4-5	150	39,6
	6 ve üzeri	189	49,9
	Total	379	100,0
Çalışılan otelin yıldız sayısı	3	49	12,9
	4	201	53,0
	5	128	33,8
	Total	379	100,0
Çalışılan Departman	Resepsiyon	89	23,5
	Servis	72	19,0
	Mutfak	84	22,2
	Muhasebe	10	2,6
	Çamaşırhane	14	3,7
	Teknik servis	23	6,1
	Kat Hizmetleri	75	19,8
	Bar	7	1,8
	İnsan Kaynakları	5	1,3
	Toplam	379	100,0

Tablo 7'deki bulgulara göre araştırmaya katılan işgörenlerin otelde çalışma biçimi olarak %37,5'i kadrolu ve %62,5'i sezonluk işgören olarak anlaşılmaktadır. Katılımcıların %5,5'i üst düzey yönetici, %20,3'ü orta kademe yönetici ve %74,1'i alt kademe çalışanlar tarafından oluşmaktadır. Katılımcıların %59,6'sı 5 yıl ve altında, %32,5'i 6-15 yıl, %6,1'i 16-25 yıl ve %1,8'i 26 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların çalıştığı departmanlarda ki kişi sayıları %0,5'i ile 1 kişi, %10,0'ı ile 2-3 kişi, %39,6'sı ile 4-5 kişi ve %49,9'u 6 ve üzeri kişi ile çalışmaktadırlar. Katılımcıların çalıştıkları konaklama işletmelerinin yıldız sayısı %12,9 ile 3 yıldızlı, %53,0 ile 4 yıldızlı ve %33,8 ile 5 yıldızlı otel işletmeleri olduğu görülmektedir. Katılımcıların %23,5'i resepsiyon, %19,0'ı servis, %22,2'si mutfak, %3,7'si çamaşırhane, %6,1'i teknik servis, %19,8'i kat hizmetleri, %1,8'i bar ve %1,3'ü insan kaynakları departmanlarında görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

3.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Betimsel İstatistik Bulguları

Diyarbakır ve çevresi üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yapılan örgütsel sessizlik ile ilgili araştırma sonucunda elde edilen bulgularda örgütsel sessizliğin alt boyutları olan işgören, ortam ve yönetici faktörlerine ilişkin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ile ifadelerin yüzdelik dağılımı Tablo 8'de verilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara ait aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır (Özdamar, 2003).

Aritmetik Ortalama Aralıkları;

Çok Düşük	1,00 – 1,79
Düşük	1,80 – 2,59
Orta	2,60 – 3,39
Yüksek	3,40 – 4,19
Çok Yüksek	4,20 – 5,00

Tablo 7. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

İfadeler	N	Kesimlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle	X
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	
İşgörenler yöneticilerinin eksiklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.	N	83	45		13	238	3,73
	%	21,9	11,9		3,4	62,8	
İşgörenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.	N	62	73		102	142	3,50
	%	16,4	19,3		26,9	37,5	
İşyerimizde bulunan yöneticiler, işgörenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.	N	94	77	1	15	192	3,13
	%	24,8	20,3	0,3	4,0	50,7	
İşgörenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.	N	99	33	1	71	175	3,76
	%	26,1	8,7	0,3	18,7	46,2	
İşletme yöneticilerin işgörenlere adil davranmaması, iş görenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.	N	121	68		22	168	3,98
	%	31,9	17,9		5,8	44,3	
İşletme yöneticileri işgörenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.	N	97	23	1	29	229	3,78
	%	25,6	6,1	0,3	7,7	60,4	
İşgörenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.	N	125	26		31	197	3,84
	%	33,0	6,9		8,2	52,0	
İşgörenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.	N	97	23	1	34	224	3,91
	%	20,8	6,1	0,3	9,0	59,1	
İşgörenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.	N	93	21		34	231	3,86
	%	24,5	5,5		9,0	60,9	
İşgörenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.	N	80	33	1	19	246	4,20
	%	21,1	8,7	0,3	5,0	64,9	
İşgörenler işletmede karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.	N	87	25	2	20	245	3,99
	%	23,0	6,6	0,5	5,3	64,6	
İşgören Boyutu							3,78
İşgörenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.	N	100	32		27	220	3,70
	%	26,4	8,4		7,1	58,0	
İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.	N	93	22		72	192	3,82
	%	24,5	5,8		19,0	50,7	
	N	100	79		21	179	3,62

İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.	%	26,4	20,8	5,5	47,2		
İşgörenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.	N	58	26	77	218	3,65	
	%	15,3	6,9	20,3	57,5		
İşyerindeki israf ve kayıplar işgörenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.	N	88	23	43	225	3,26	
	%	23,2	6,1	11,3	59,4		
İşgörenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.	N	119	27	28	205	3,46	
	%	31,4	7,1	7,4	54,1		
Ortam Boyutu						3,58	
İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.	N	55	22	1	28	273	3,35
	%	14,5	5,8	0,3	7,4	72,0	
İşyerimizdeki farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.	N	105	33		21	220	3,50
	%	27,7	8,7		5,5	58,0	
İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları işletmeden soğutur.	N	63	32	1	24	259	3,71
	%	16,6	8,4	0,3	6,3	68,3	
İşgörenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.	N	42	21	1	25	290	3,39
	%	11,1	5,5	0,3	6,6	76,5	
İşgörenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.	N	46	18		26	289	3,84
	%	12,1	4,7		6,9	76,3	
İşletme yöneticilerinin "En iyi ben bilirim" tavrı, iş görenler üzerinde olumsuz bir etki yaratır.	N	49	26		25	279	4,17
	%	12,9	6,9		6,6	73,6	
İşletme yöneticilerinin performanslarının düşük olması, işgörenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.	N	51	26		25	277	3,58
	%	13,5	6,9		6,6	73,1	
İşgörenlerin işletme yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	N	82	28	1	24	244	4,01
	%	21,6	7,4	0,3	6,3	64,4	
İşletmedeki sorunların dile getirilmemesi, hem iş görenlerin hem de işletmenin gelişimini olumsuz etkiler.	N	79	22	1	30	247	4,32
	%	20,8	5,8	0,3	7,9	65,2	
İşletme yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, iş görenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.	N	89	17	1	24	248	4,30
	%	23,5	4,5	0,3	6,3	65,4	
İşletmelerde sorunların dile getirilmemesinde kilit rol işletme yöneticilerindir.	N	57	21	1	23	277	4,21
	%	15,0	5,5	0,3	6,1	73,1	
İşletme yöneticilerinin, işgörenleri hakkında önyargılı olması iş görenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.	N	51	25		23	280	4,19
	%	13,5	6,6		6,1	73,9	

Yöneticiler ve işgörenler arasında açık iletişimin olmaması, işgörenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.	N	74	21	1	22	261	4,17
	%	19,5	5,5	0,3	5,8	68,9	
Yönetici Boyutu							3,90
1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum							

Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarının çalıştıkları işletmelerdeki boyut ayrımı yapılmaksızın bir bütün olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik algılamalarının aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 3,75$ olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları “Yüksek düzeyde katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Tablo 8 incelendiğinde, bazı maddelere verilen yanıtların ortalamadan belirgin biçimde farklılaştığı dikkati çekmektedir. Aşağıda, bu maddelere verilen yanıtlara ilişkin ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir.

Bu verilere göre, Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin işgören boyutunda “İşgörenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler(Madde 10, $\bar{X} =4,20$) maddesine çok yüksek düzeyde katıldıkları için “kesinlikle katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Madde 10’un(İşgörenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler) aritmetik ortalamasının yüksek çıkması; Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin sessizlik seviyelerinin çok yüksek olduğunu ve işgörenlerin birbirlerinden de sessizlik konusunda olumlu bir şekilde etkilendiklerini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü işgörenler sorunlar karşısında devamlı ses çıkarmaktan hoşlanmadıkları gibi sorun çıkarıcı olarakta görünmek istemezler. Sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek, işgörenlerin yaptıkları işlerden çıkarılmaları için sebep olarak gösterilmesini sağladıklarını düşünmelerine sebep olabilmektedir. “İşyerimizde bulunan yöneticiler, işgörenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler(madde 3, $\bar{X} =3,13$)maddesine ise “Orta düzeyde katılıyorum” düzeyinin çok az yukarısında olarak bulunmuştur. Madde 3’ün (İşyerimizde bulunan yöneticiler, işgörenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler) aritmetik ortalamasının orta düzeyde çıkması; Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde ki yöneticilerine güvenemedikleri, güvenseler bile yöneticilerin iş görenlerin fikirlerini almak istemedikleri sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İşgören boyutunda yer alan diğer maddeler de ise; “İşgörenler yöneticilerinin eksiklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler (Madde 1, $\bar{X} = 3,73$)”, “İşgörenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar (Madde 2, $\bar{X} = 3,50$)”, “İşgörenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar (madde 4, $\bar{X} = 3,76$)”, “İşletme yöneticilerin işgörelere adil davranmaması, işgörelerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır (Madde 5, $\bar{X} = 3,98$)”, “İşletme yöneticileri işgörelerin görüşlerini saygı ile karşılar (Madde 6, $\bar{X} = 3,78$)”, “İşgörelerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir (Madde 7, $\bar{X} = 3,84$)”, “İşgörelere dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler (Madde 8, $\bar{X} = 3,91$)”, “İşgörelere duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler (Madde 9, $\bar{X} = 3,86$)” ve “İşgörelere işletmede karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar (madde 11, $\bar{X} = 3,99$)” yüksek düzeyde katıldıklarını belirttikleri için “Katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Aritmetik ortalama aralıklarına göre: 3,40 ile 4,19 arasında kalan yukarıda belirtilen maddeler yüksek aritmetik ortalama aralığına girmektedirler. Yüksek aritmetik ortalamaya girdikleri için bu maddelerde de Diyarbakır ili konaklama işletmelerinde çalışan işgörelerin sessizlik derecelerinin yüksek olduğu ve bu durumun işgörelerin farklı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih ettiklerini gösterebilmektedir.

Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörelerin örgütsel sessizlik algılarının çalıştıkları işletmelerdeki boyut ayrımı yapılarak değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik algılamalarının işgören boyutunun aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 3,78$ olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörelerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları “Yüksek düzeyde katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur.

Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörelerin ortam boyutunda “İşyerindeki israf ve kayıplar işgörelerin kendilerini ifade etmelerini engeller (Madde 16, $\bar{X} = 3,26$) maddesine “Orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Ortam boyutunun diğer maddeleri; “İşgörelere güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler (Madde 12, $\bar{X} = 3,70$)”, “İşgörelere duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur (Madde 13, $\bar{X} = 3,82$)”, “İşgörelere duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır (Madde 14, $\bar{X} = 3,62$)”, “İşgörelere görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır (Madde 15, $\bar{X} = 3,65$)” ve “İşgörelere bilgisizlik ve deneyimsizlik

korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur(Madde 17, $\bar{X} = 3,46$)” “yüksek düzeyde katılıyorum” düzeyinde cevaplandırıldığı görülmektedir.

Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarının çalıştıkları işletmelerdeki boyut ayrımı yapılarak değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik algılamalarının ortam boyutunun aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 3,58$ olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları “Yüksek düzeyde katılıyorum” aralığının alt düzeyinde bulunmuştur.

Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin yönetici boyutunda “İşletmedeki sorunların dile getirilmemesi, hem işgörenlerin hem de işletmenin gelişimini olumsuz etkiler(Madde 26, $\bar{X} = 4,32$)”, “İşletme yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, işgörenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder(Madde 27, $\bar{X} = 4,30$)” ve “İşletmelerde sorunların dile getirilmemesinde kilit rol işletme yöneticilerindedir(Madde 28, $\bar{X} = 4,21$)” maddelerine “Çok yüksek düzeyde katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. Yönetici boyutunun diğer maddeleri; “İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler (Madde 18, $\bar{X} = 3,35$)” ve “İşgörenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer (Madde 21, $\bar{X} = 3,39$)” maddelerine ise “Yüksek düzeyde katılıyorum” düzeyinde cevap vermişlerdir. “İşyerimizdeki farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir (Madde 19, $\bar{X} = 3,50$)”, “İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları işletmeden soğutur(Madde 20, $\bar{X} = 3,71$)”, “İşgörenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler(Madde 22, $\bar{X} = 3,84$)”, “İşletme yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, işgörenler üzerinde olumsuz bir etki yaratır. (Madde 23, $\bar{X} = 4,17$)”, “İşletme yöneticilerinin performanslarının düşük olması, işgörenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller(Madde 24, $\bar{X} = 3,58$)”, “İşgörenlerin işletme yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur(Madde 25, $\bar{X} = 4,01$)”, “İşletme yöneticilerinin, işgörenleri hakkında önyargılı olması işgörenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur(Madde 29, $\bar{X} = 4,19$)”ve “Yöneticiler ve işgörenler arasında açık iletişimin olmaması, işgörenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur. (Madde 30, $\bar{X} = 4,17$)” “Çok yüksek düzeyde katılıyorum” düzeyinde cevaplandırıldığı görülmektedir.

Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarının çalıştıkları işletmelerdeki boyut ayrımı yapılarak değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik algılamalarının yönetici boyutunun aritmetik ortalamasının $\bar{X} = 3,90$ olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, Diyarbakır konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin algıları “Yüksek düzeyde katılıyorum” aralığının alt düzeyinde bulunmuştur.

Tablo 8’de görüldüğü üzere, araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel sessizlik boyutlarından yönetici boyutu en yüksek ortalamaya (3,90) sahiptir. Devamında işgören boyutu (3,78), en düşük ortalama ise ortam boyutu (3,58) olarak tespit edilmiştir. İşgörenlerin işletmeye işgören boyutunda daha fazla sessiz bir tutum gösterdikleri söylenebilir.

3.3. Çeşitli Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizliğin İşgören Boyutuna İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Örgütsel sessizliğin İşgören boyutuna ilişkin incelemeler her bir inceleme değişkeninin cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, medeni durumu, otelde çalışma biçimi, işletmedeki konumu, iş tecrübesi, çalışılan departmanda çalışan kişi sayısı, çalışılan otelin yıldız sayısı ve çalışılan departman açısından farklılık gösterip göstermediği T Testi ve ANOVA testleri aracılığıyla incelenmiştir. Tablolarda yer alan işgören boyutu değişkenleri “İşgörenler yöneticilerinin eksiklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.” İ1, “İşgörenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.” İ2, “İşyerimizde bulunan yöneticiler, işgörenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.” İ5, “İşgörenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.” İ9, “İşletme yöneticilerinin işgörelere adil davranmaması, işgörenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.” İ15, “İşletme yöneticileri işgörenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.” İ16, “İşgörenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.” İ25, “İşgörenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.” İ26, “İşgörenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.” İ27, “İşgörenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.” İ29 ve “İşgörenler işletmede karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.” İ30 ile ifade edilmektedir.

3.3.1. İşgören Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanlar örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “işgören” alt boyutunu oluşturan değişkenlere göre kadın ve erkeklerin herhangi bir tutum farklılıkları olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucuna göre örgütsel sessizliğe neden olan boyutlardan “işgören” alt boyutuna ilişkin değişken ortalamasına göre kadın ve erkeklerin tutumları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Bağımsız İki Örnek T-Testi (Independent-Samples T-Test) kullanılmıştır.

Tablo 8. İşgören boyutunda cinsiyet değişkenine göre T Testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	Levene's Test			t	s.d.	P
					Varyans	F	P			
İ1	Bayan (Kadın)	164	3,58	1,83	Eşit	15,354	,000	-1,514	377	,131
	Bay (Erkek)	215	3,85	1,64	E.D					
İ2	Bayan (Kadın)	164	3,41	1,58	Eşit	1,755	,186	-,928	377	,354
	Bay (Erkek)	215	3,56	1,50	E.D					
İ5	Bayan (Kadın)	164	3,03	1,79	Eşit	,612	,435	-,903	377	,367
	Bay (Erkek)	215	3,20	1,82	E.D					
İ9	Bayan (Kadın)	164	3,99	1,56	Eşit	30,185	,000	2,226	377	,027
	Bay (Erkek)	215	3,59	1,82	E.D					
İ15	Bayan (Kadın)	164	4,00	1,46	Eşit	1,291	,256	,240	377	,811
	Bay (Erkek)	215	3,96	1,52	E.D					
İ16	Bayan (Kadın)	164	3,76	1,69	Eşit	,081	,776	-,196	377	,844
	Bay (Erkek)	215	3,79	1,70	E.D					
İ25	Bayan (Kadın)	164	3,69	1,76	Eşit	8,915	,003	-1,561	377	,119
	Bay (Erkek)	215	3,96	1,63	E.D					
İ26	Bayan (Kadın)	164	3,79	1,72	Eşit	5,140	,024	-1,240	377	,216
	Bay (Erkek)	215	4,00	1,60	E.D					
İ27	Bayan (Kadın)	164	3,66	1,80	Eşit	11,707	,001	-1,920	377	,056
	Bay (Erkek)	215	4,00	1,62	E.D					
İ29	Bayan (Kadın)	164	4,12	1,53	Eşit	2,887	,090	-,935	377	,350
	Bay (Erkek)	215	4,27	1,43	E.D					
İ30	Bayan (Kadın)	164	3,93	1,68	Eşit	1,947	,164	-,587	377	,558

Bay (Erkek)	215	4,03	1,60	E.D		-,583	341,612	,560
----------------	-----	------	------	-----	--	-------	---------	------

Tablo 9 incelendiğinde Diyarbakır ili konaklama işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerine göre “İ9” değişkeni açısından [$t(371)= 2,273, P=0,24$] kadın ve erkeklerin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tabloda yer alan diğer değişkenlerde ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre H1a hipotezi kısmen desteklenmektedir.

3.3.2. İşgören Boyutunda Kadro Türü Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları kadro türüne göre (kadrolu-sezonluk) İşgören boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Bağımsız İki Örnek T-Testi (Independent-Samples T-Test) kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlar örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “işgören” alt boyutunu oluşturan değişkenlere göre işgörenlerin otelde çalışma biçimleri olan kadrolu veya sezonluk çalışanların herhangi bir tutum farklılıkları olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 9. İşgören boyutunda kadro türü değişkenine göre T Testi sonuçları

Değişkenler	Otelde çalışma biçimi	N	Ort.	s.s.	Levene's Test			t	s.d.	P
					Var yans	F	P			
İ1	Kadrolu	142	3,82	1,811	Eşit	,770	,381	,785	377	,433
	Sezonluk	237	3,68	1,689	E.D			,771	280,736	
İ2	Kadrolu	142	3,46	1,708	Eşit	22,447	,000	-,331	377	,741
	Sezonluk	237	3,52	1,434	E.D			-,317	257,753	
İ5	Kadrolu	142	3,17	1,833	Eşit	,814	,368	,352	377	,725
	Sezonluk	237	3,10	1,801	E.D			,351	292,730	
İ9	Kadrolu	142	3,96	1,624	Eşit	12,584	,000	1,705	377	,082
	Sezonluk	237	3,65	1,783	E.D			1,746	318,881	
İ15	Kadrolu	142	3,94	1,655	Eşit	13,906	,000	-,426	377	,670
	Sezonluk	237	4,00	1,392	E.D			-,408	258,024	
İ16	Kadrolu	142	3,52	1,765	Eşit	8,071	,005	-2,272	377	,024
	Sezonluk	237	3,93	1,641	E.D			-2,231	280,000	
İ25	Kadrolu	142	3,51	1,840	Eşit	29,965	,000	-3,031	377	,003
	Sezonluk	237	4,04	1,571	E.D			-2,914	261,267	
İ26	Kadrolu	142	3,51	1,829	Eşit	38,692	,000	-3,693	377	,001
	Sezonluk	237	4,16	1,507	E.D			-3,520	253,948	
İ27	Kadrolu	142	3,56	1,855	Eşit	23,534	,000	-2,670	377	,008

İ29	Sezonluk	237	4,05	1,601	E.D			-2,573	263,561	
	Kadrolu	142	4,16	1,519	Eşit	1,107	,294	-,420	377	,675
İ30	Sezonluk	237	3,82	1,452	E.D			-,415	286,421	
	Kadrolu	142	3,67	1,635	Eşit	,006	,937	-,097	377	,923
	Sezonluk	237	3,46	1,640	E.D			-,097	297,661	

Tablo 10 incelendiğinde Diyarbakır ili konaklama işletmelerinde çalışanların otelde çalışma biçimlerine göre “İ16” değişkeni açısından $t(280)= 2,231$, $P=,024$, “İ25” değişkeni açısından $t(261)= -2,914$, $P=,003$, “İ26” değişkeni açısından $t(253)= -3,520$, $P=,001$ ve “İ27” değişkeni açısından $t(263)= -2,573$, $P=,008$ ile kadro ve sezonluk çalışanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sezonluk çalışan işgörenlerin kadrolulara göre daha çok sessizleştikleri söylenebilir. İşgören alt boyutunun diğer değişkenleri açısından kadro ve sezonluk çalışanların tutumları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre H1b hipotezi kısmen desteklenmektedir.

3.3.3. İşgören Boyutunda Medeni Durum Değişkenine T-Testi Sonuçları

İşgörenlerin medeni durumlarına göre İşgören boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Bağımsız İki Örnek T-Testi (Independent-Samples T-Test) kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlar örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “işgören” alt boyutunu oluşturan değişkenlere göre evli ve bekârların herhangi bir tutum farklılıkları olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 10. İşgören boyutunda medeni durum değişkenine göre T Testi sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ort.	s.s.	Levene's Test			t	s.d.	P
					Varyans	F	P			
İ1	Evli	113	3,66	1,786	Eşit	1,661	,198	-,510	377	,610
	Bekâr	266	3,76	1,716	E.D			-,502	203,801	
İ2	Evli	113	3,51	1,507	Eşit	,619	,432	,120	377	,904
	Bekâr	266	3,49	1,557	E.D			,122	217,749	
İ5	Evli	113	3,13	1,859	Eşit	2,503	,114	,043	377	,966
	Bekâr	266	3,12	1,794	E.D			,042	204,628	
İ9	Evli	113	3,82	1,718	Eşit	,439	,508	,443	377	,658
	Bekâr	266	3,74	1,737	E.D			,445	213,424	

İ15	Evli	113	3,86	1,569	Eşit	2,146	,144	-1,023	377	,307
	Bekâr	266	4,03	1,461	E.D			-,994	198,34	
İ16	Evli	113	3,92	1,626	Eşit	4,102	,044	1,081	377	,280
	Bekâr	266	3,71	1,727	E.D			1,107	223,31	
İ25	Evli	113	3,73	1,758	Eşit	3,232	,073	-,822	377	,412
	Bekâr	266	3,89	1,669	E.D			-,805	201,67	
İ26	Evli	113	3,87	1,688	Eşit	,843	,359	-,308	377	,758
	Bekâr	266	3,92	1,653	E.D			-,306	207,38	
İ27	Evli	113	3,72	1,800	Eşit	4,495	,035	-1,042	377	,313
	Bekâr	266	3,92	1,676	E.D			-1,012	198,28	
İ29	Evli	113	4,24	1,453	Eşit	,209	,648	,307	377	,759
	Bekâr	266	4,19	1,488	E.D			,310	215,85	
İ30	Evli	113	3,89	1,687	Eşit	1,659	,198	-,741	377	,459
	Bekâr	266	4,03	1,616	E.D			-,728	203,25	

Tablo 11 incelendiğinde Diyarbakır ili konaklama işletmelerinde çalışanların cinsiyetleri açısından evli ve bekârların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

3.3.4. İşgören Boyutunda Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin yaşlarına göre örgütsel sessizlik ve boyutlarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 11. İşgören boyutunda yaş değişkenine göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
İ1	,853	4	374	,492
İ2	2,091	4	374	,081
İ5	1,870	4	374	,115
İ9	2,653	4	374	,033
İ15	2,997	4	374	,019
İ16	7,651	4	374	,000
İ25	1,920	4	374	,106
İ26	3,817	4	374	,005
İ27	4,204	4	374	,002
İ29	,690	4	374	,600
İ30	2,336	4	374	,055

Tablo 12 incelendiğinde “İ9”, “İ15”, “İ16”, “İ26”, ve “İ27” maddeleri varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir. “İ1”, “İ2”, “İ5”, “İ25”, “İ29” ve “İ30” maddeleri ise varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermiştir.

Tablo 12. İşgören boyutunda yaş gruplarına göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	x	S.S.	F	P
İ1	24 yaş ve Altı	177	3,79	1,718	5,373	,000
	25-34	147	3,93	1,622		
	35-44	30	3,70	1,822		
	45-54	10	2,30	1,889		
	55-64	15	2,20	1,781		
	Total	379	3,73	1,735		
İ2	24 yaş ve Altı	177	3,68	1,482	1,767	,135
	25-34	147	3,35	1,543		
	35-44	30	3,57	1,695		
	45-54	10	2,70	1,636		
	55-64	15	3,20	1,656		
	Total	379	3,50	1,540		
İ5	24 yaş ve Altı	177	3,34	1,752	1,393	,236
	25-34	147	2,87	1,837		
	35-44	30	3,13	1,871		
	45-54	10	3,00	2,108		
	55-64	15	3,13	1,846		
	Total	379	3,13	1,811		
İ9	24 yaş ve Altı	177	3,92	1,644	1,558	,185
	25-34	147	3,68	1,763		
	35-44	30	3,87	1,776		
	45-54	10	3,00	2,108		
	55-64	15	3,07	1,907		
	Total	379	3,76	1,729		
İ15	24 yaş ve Altı	177	3,95	1,459	2,809	,025
	25-34	147	4,07	1,415		
	35-44	30	4,33	1,516		
	45-54	10	2,70	2,003		
	55-64	15	3,53	1,885		
	Total	379	3,98	1,494		
İ16	24 yaş ve Altı	177	3,57	1,789	1,642	,163
	25-34	147	4,03	1,528		
	35-44	30	3,80	1,750		
	45-54	10	3,40	2,066		
	55-64	15	3,87	1,685		
	Total	379	3,78	1,698		
İ25	24 yaş ve Altı	177	3,96	1,628	1,600	,174
	25-34	147	3,88	1,708		
	35-44	30	3,60	1,886		
	45-54	10	2,90	1,853		
	55-64	15	3,27	1,710		
	Total	379	3,84	1,695		
İ26	24 yaş ve Altı	177	4,06	1,564	1,008	,403
	25-34	147	3,83	1,714		
	35-44	30	3,73	1,780		
	45-54	10	3,30	2,003		

	55-64	15	3,60	1,805		
	Total	379	3,91	1,662		
İ27	24 yaş ve Altı	177	3,98	1,644	2,718	,030
	25-34	147	3,77	1,779		
	35-44	30	3,87	1,776		
	45-54	10	2,30	1,889		
	55-64	15	4,33	1,113		
	Total	379	3,86	1,714		
İ29	24 yaş ve Altı	177	4,14	1,518	,489	,744
	25-34	147	4,31	1,408		
	35-44	30	4,23	1,569		
	45-54	10	4,10	1,663		
	55-64	15	3,87	1,407		
	Total	379	4,20	1,476		
İ30	24 yaş ve Altı	177	3,92	1,685	1,358	,248
	25-34	147	4,13	1,567		
	35-44	30	4,23	1,431		
	45-54	10	3,50	1,780		
	55-64	15	3,33	1,915		
	Total	379	3,99	1,636		

Anlamli farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için LSD, varyansların homojen olmadığı durumlar için ise Tamhane T² tekniği kullanılmıştır.

Tablo 13. İşgören boyutunda yaş değişkenine göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Yaş Durumu (I)	Yaş Durumu (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P		
İ1	LSD	24 yaş ve Altı	45-54	1,491*	,551	,007		
			55-64	1,591*	,456	,001		
		25-34	45-54	1,625*	,554	,004		
			55-64	1,725*	,460	,000		
		35-44	45-54	1,400*	,619	,024		
			55-64	1,500*	,536	,005		
		45-54	24 yaş ve Altı	-1,491*	,551	,007		
			25-34	-1,625*	,554	,004		
			35-44	-1,400*	,619	,024		
		55-64	24 yaş ve Altı	-1,591*	,456	,001		
		İ5	LSD	24 yaş ve Altı	25-34	,474*	,202	,019
				25-34	24 yaş ve Altı	-,474*	,202	,019

İşgören boyutu açısından Tablo 14 incelendiğinde “İ1” ve “İ5” değişkenleri varyansların homojenliği durumuna uyduğu için LSD testi ile ölçülmüştür. “İ1” bağımlı değişkeninde 45-54 yaş grubu diğer tüm yaş grupları ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “İ5” bağımlı değişkeninde ise 24 yaş ve altı yaş grubu 25-34 yaş grubu ile

aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Sessizliğin yaşın artmasına bağlı olarak arttığı söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H1d hipotezi kısmen desteklenmektedir.

3.3.5. İşgören Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin eğitim durumları ile örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 14. İşgören boyutunda eğitim durumu değişkenine göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
İ1	,610	4	374	,656
İ2	4,377	4	374	,002
İ5	,526	4	374	,716
İ9	5,269	4	374	,000
İ15	3,298	4	374	,011
İ16	6,100	4	374	,000
İ25	10,774	4	374	,000
İ26	5,633	4	374	,000
İ27	14,835	4	374	,000
İ29	9,920	4	374	,000
İ30	11,775	4	374	,000

Tablo 15 incelendiğinde “İ1” ve “İ5” maddeleri hariç varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermektedir. “İ2”, “İ9”, “İ15”, “İ16”, “İ25”, “İ26”, “İ27”, “İ29” ve “İ30” maddeleri ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 15. İşgören boyutunda eğitim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Eğitim	N	x	S.S.	F	P
İ1	İlköğretim	27	2,44	1,601	4,985	,001
	Orta öğretim	150	3,86	1,679		
	Ön lisans	140	3,88	1,724		
	Lisans	55	3,78	1,750		
	Lisans üstü	7	2,71	1,604		
	Total	379	3,73	1,735		
İ2	İlköğretim	27	2,67	1,664	3,458	,009
	Orta öğretim	150	3,68	1,368		

	Ön lisans	140	3,59	1,604		
	Lisans	55	3,27	1,649		
	Lisans üstü	7	2,71	1,254		
	Total	379	3,50	1,540		
İ5	İlköğretim	27	2,33	1,797	3,425	,009
	Orta öğretim	150	3,47	1,801		
	Ön lisans	140	3,02	1,748		
	Lisans	55	2,98	1,831		
	Lisans üstü	7	2,14	1,952		
	Total	379	3,13	1,811		
İ9	İlköğretim	27	3,19	2,001	3,454	,009
	Orta öğretim	150	3,81	1,755		
	Ön lisans	140	3,99	1,578		
	Lisans	55	3,56	1,740		
	Lisans üstü	7	2,00	1,732		
	Total	379	3,76	1,729		
İ15	İlköğretim	27	4,56	1,188	1,983	,096
	Orta öğretim	150	3,85	1,499		
	Ön lisans	140	3,90	1,533		
	Lisans	55	4,15	1,533		
	Lisans üstü	7	4,71	,488		
	Total	379	3,98	1,494		
İ16	İlköğretim	27	4,37	1,445	4,188	,002
	Orta öğretim	150	4,07	1,600		
	Ön lisans	140	3,47	1,740		
	Lisans	55	3,38	1,790		
	Lisans üstü	7	4,43	1,512		
	Total	379	3,78	1,698		
İ25	İlköğretim	27	3,85	1,812	3,896	,004
	Orta öğretim	150	4,22	1,479		
	Ön lisans	140	3,58	1,755		
	Lisans	55	3,42	1,873		
	Lisans üstü	7	4,43	1,512		
	Total	379	3,84	1,695		
İ26	İlköğretim	27	3,63	1,843	1,971	,098
	Orta öğretim	150	4,18	1,524		
	Ön lisans	140	3,69	1,734		
	Lisans	55	3,82	1,701		
	Lisans üstü	7	4,29	1,496		
	Total	379	3,91	1,662		
İ27	İlköğretim	27	3,89	1,761	3,208	,013
	Orta öğretim	150	4,15	1,531		
	Ön lisans	140	3,58	1,815		
	Lisans	55	3,60	1,852		
	Lisans üstü	7	5,00	0,000		
	Total	379	3,86	1,714		
İ29	İlköğretim	27	3,33	1,981	3,921	,004
	Orta öğretim	150	4,45	1,224		
	Ön lisans	140	4,06	1,560		
	Lisans	55	4,27	1,446		
	Lisans üstü	7	4,43	1,512		
	Total	379	4,20	1,476		
İ30	İlköğretim	27	3,41	1,966	3,284	,012
	Orta öğretim	150	4,33	1,389		
	Ön lisans	140	3,76	1,741		
	Lisans	55	3,91	1,670		
	Lisans üstü	7	4,00	1,732		

Total	379	3,99	1,636
-------	-----	------	-------

Tablo 16 incelendiğinde “İ15” ve “İ26” değişkenleri hariç diğer değişkenlerin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği görülmektedir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için LSD, varyansların homojen olmadığı durumlar için ise Tamhane T² tekniği kullanılmıştır.

Tablo 16. İşgören boyutunda eğitim gruplarına göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Eğitim Durumu (I)	Eğitim Durumu (J)	Ortalama Farklılık	Std. Hata	P
İ1	LSD	İlköğretim	Orta öğretim	-1,416*	,355	,000
			Ön lisans	-1,434*	,357	,000
			Lisans	-1,337*	,399	,001
		Orta öğretim	İlköğretim	1,416*	,355	,000
			Ön lisans	1,434*	,357	,000
			Lisans	1,337*	,399	,001
İ5	LSD	İlköğretim	Orta öğretim	-1,133*	,374	,003
			Ön lisans	-1,133*	,374	,003
			Lisans	,445*	,210	,035
		Orta öğretim	İlköğretim	-1,133*	,374	,003
			Ön lisans	-1,133*	,374	,003
			Lisans	,445*	,210	,035
İ15	Tamhane T ²	Orta öğretim	Lisans üstü	-,861*	,221	,020
			Ön lisans	-,814*	,225	,030
			Lisans üstü	,861*	,221	,020
		Ön lisans	Orta öğretim	,814*	,225	,030
			Lisans üstü	,861*	,221	,020
			Ön lisans	,814*	,225	,030
İ16	Tamhane T ²	Orta öğretim	Ön lisans	,595*	,197	,027
			Ön lisans	-,595*	,197	,027
			İlköğretim	Lisans üstü	-1,111*	,339
		Orta öğretim	Ön lisans	,575*	,198	,039
			Lisans üstü	-,847*	,125	,000
			Ön lisans	-,575*	,198	,039
İ27	Tamhane T ²	Ön lisans	Lisans üstü	-1,421*	,153	,000
			Lisans	-1,400*	,250	,000
			İlköğretim	1,111*	,339	,029
		Lisans üstü	Orta öğretim	,847*	,125	,000
			Ön lisans	1,421*	,153	,000
			Lisans	1,400*	,250	,000
İ30	Tamhane T ²	Orta öğretim	Ön lisans	,569*	,186	,024
		Ön lisans	Orta öğretim	-,569*	,186	,024

İşgören boyutu açısından Tablo 17 incelendiğinde “İ1” ve “İ5” değişkenleri varyansların homojenliği durumuna uyduğu için LSD testi ile ölçülmüştür. “İ1” bağımlı değişkenine göre ilköğretim grubu, orta öğretim, önlisans ve lisans grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “İ5” bağımlı değişkenine göre ise ortaöğretim grubu,

ilköğretim ve önlisans gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre eğitim seviyesi azaldıkça sessizleşme oranının arttığı söylenebilir. “İ15”, “İ16”, “İ27” ve “İ30” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal ettikleri için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. “İ16” ve “İ30” değişkenlerine göre orta öğretim ve önlisans grupları aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “İ15” değişkeninde lisansüstü grubu orta öğretim ve önlisans grupları ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “İ27” değişkeninde ise lisansüstü diğer tüm eğitim gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre H_{1e} hipotezi kısmen desteklenmektedir.

3.3.6. İşgören Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik ve işgören boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 17. İşgören boyutunda işletmedeki konum değişkenine göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
İ1	11,991	2	376	,000
İ2	1,227	2	376	,294
İ5	,586	2	376	,557
İ9	7,928	2	376	,000
İ15	1,866	2	376	,156
İ16	3,699	2	376	,026
İ25	1,399	2	376	,248
İ26	4,431	2	376	,013
İ27	2,649	2	376	,072
İ29	8,739	2	376	,000
İ30	2,903	2	376	,056

Tablo 18 incelendiğinde “İ1”, “İ9”, “İ16”, “İ26” ve “İ29” maddelerinin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir. “İ2”, “İ5”, “İ15”, “İ25”, “İ27” ve “İ30” maddelerinin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermektedir.

Tablo 18. İşgören boyutunda işletmedeki konum değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	İşletmedeki konum	N	x	S.S.	F	P
İ1	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	2,67	1,906	5,373	,000
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,25	1,886		

	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,95	1,626		
	Total	379	3,73	1,735		
İ2	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,24	1,670	1,767	,135
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,23	1,530		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,59	1,528		
	Total	379	3,50	1,540		
İ5	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	2,62	1,857	1,393	,236
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	2,79	1,859		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,26	1,782		
	Total	379	3,13	1,811		
İ9	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	2,71	1,953	1,558	,185
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,38	1,821		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,95	1,646		
	Total	379	3,76	1,729		
İ15	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	4,14	1,493	2,809	,025
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,87	1,617		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,00	1,463		
	Total	379	3,98	1,494		
İ16	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,67	1,770	1,642	,163
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,40	1,794		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,89	1,657		
	Total	379	3,78	1,698		
İ25	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,19	1,750	1,600	,174
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,65	1,753		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,95	1,665		
	Total	379	3,84	1,695		
İ26	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,76	1,670	1,008	,403
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,52	1,774		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,02	1,618		
	Total	379	3,91	1,662		
İ27	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,81	1,750	2,718	,030
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,53	1,811		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,95	1,679		
	Total	379	3,86	1,714		
İ29	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,19	1,965	,489	,744
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	4,13	1,472		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,30	1,410		
	Total	379	4,20	1,476		
İ30	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,29	1,875	1,358	,248
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	4,03	1,573		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,03	1,629		
	Total	379	3,99	1,636		

Tablo 19 incelendiğinde “İ1”, “İ15” ve “İ27” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediği, diğer değişkenlerin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği görülmektedir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre varyansların homojenliğinin uygun olduğu durumlar için LSD, varyansların homojenliğinin ihlal edildiği durumlar için ise Tamhane T² tekniği kullanılmıştır.

Tablo 19. İşgören boyutunda işletmedeki konuma göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	İşletmedeki Konum (I)	İşletmedeki Konum (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
İ1	Tamhane T ²	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	-1,280*	,427	,020
		Orta kademe yönetici (Şef vb.)	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	-,700*	,236	,011
		Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	-1,280*	,427	,020
			Orta kademe yönetici (Şef vb.)	,700*	,236	,011
İ5	LSD	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	-,464*	,232	,046
		Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	,464*	,232	,046
İ9	Tamhane T ²	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	-1,232*	,437	,030
		Orta kademe yönetici (Şef vb.)	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	-,570*	,230	,043
		Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	1,232*	,437	,030
			Orta kademe yönetici (Şef vb.)	,570*	,230	,043
İ25	LSD	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	-,756*	,382	,048
		Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	,756*	,382	,048
İ30	LSD	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	-,746*	,369	,044
		Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	,746*	,369	,044

İşgören boyutu açısından Tablo 20 incelendiğinde “İ1” ve “İ9” bağımlı değişkenlerinde alt kademe çalışanlar grubu orta kademe yönetici ve üst düzey yönetici gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “İ5” bağımlı değişkeninde, alt kademe çalışanlar grubu orta kademe yönetici grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “İ25” ve “İ30” bağımlı değişkenlerinde ise üst düzey yönetici grubu alt kademe çalışanlar grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörenlerin işletmede çalıştıkları konum kademe olarak düştükçe daha çok sessizleştikleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H1f hipotezi kısmen desteklenmektedir.

3.3.7. İşgören Boyutunda Çalışma Süresi Grubu Değişkenine Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik ve işgören boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 20. İşgören boyutunda çalışma süresi durumu değişkenine göre Levene testi sonuçları

Boyutlar	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
İ1	0,9	3	375	0,441
İ2	5,631	3	375	0,001
İ5	2,741	3	375	0,043
İ9	8,462	3	375	0,000
İ15	0,828	3	375	0,479
İ16	4,588	3	375	0,004
İ25	3,976	3	375	0,008
İ26	3,067	3	375	0,028
İ27	3,571	3	375	0,014
İ29	4,893	3	375	0,002
İ30	4,859	3	375	0,002

Tablo 21 incelendiğinde “İ1” ve “İ15” maddeleri hariç varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermektedir. Diğer maddelerin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 21. İşgören boyutunda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	N	x	S.S.	F	P
İ1	5 yıl ve altında	226	3,86	1,704	4,058	,007
	6-15 yıl	123	3,76	1,700		
	16-25 yıl	23	2,74	1,815		
	26 yıl ve üzeri	7	2,57	1,988		
	Total	379	3,73	1,735		
İ2	5 yıl ve altında	226	3,73	1,459	4,643	,003
	6-15 yıl	123	3,20	1,603		
	16-25 yıl	23	2,87	1,546		
	26 yıl ve üzeri	7	3,57	1,813		
	Total	379	3,50	1,540		
İ5	5 yıl ve altında	226	3,31	1,747	2,327	,074
	6-15 yıl	123	2,90	1,879		
	16-25 yıl	23	2,52	1,880		
	26 yıl ve üzeri	7	3,00	1,915		
	Total	379	3,13	1,811		
İ9	5 yıl ve altında	226	4,01	1,596	5,794	,001
	6-15 yıl	123	3,53	1,826		
	16-25 yıl	23	2,65	1,945		
	26 yıl ve üzeri	7	3,43	1,718		
	Total	379	3,76	1,729		

İ15	5 yıl ve altında	226	3,92	1,460	,250	,862
	6-15 yıl	123	4,06	1,538		
	16-25 yıl	23	4,09	1,676		
	26 yıl ve üzeri	7	4,00	1,414		
	Total	379	3,98	1,494		
İ16	5 yıl ve altında	226	3,65	1,747	1,387	,246
	6-15 yıl	123	3,98	1,594		
	16-25 yıl	23	3,65	1,748		
	26 yıl ve üzeri	7	4,43	1,512		
	Total	379	3,78	1,698		
İ25	5 yıl ve altında	226	3,98	1,618	2,169	,091
	6-15 yıl	123	3,76	1,762		
	16-25 yıl	23	3,30	1,845		
	26 yıl ve üzeri	7	2,86	2,035		
	Total	379	3,84	1,695		
İ26	5 yıl ve altında	226	4,01	1,603	,880	,451
	6-15 yıl	123	3,80	1,740		
	16-25 yıl	23	3,52	1,831		
	26 yıl ve üzeri	7	3,71	1,604		
	Total	379	3,91	1,662		
İ27	5 yıl ve altında	226	3,89	1,700	,277	,842
	6-15 yıl	123	3,80	1,763		
	16-25 yıl	23	3,70	1,845		
	26 yıl ve üzeri	7	4,29	,756		
	Total	379	3,86	1,714		
İ29	5 yıl ve altında	226	4,13	1,516	1,337	,262
	6-15 yıl	123	4,38	1,364		
	16-25 yıl	23	3,87	1,766		
	26 yıl ve üzeri	7	4,57	,535		
	Total	379	4,20	1,476		
İ30	5 yıl ve altında	226	3,90	1,695	4,381	,005
	6-15 yıl	123	4,19	1,479		
	16-25 yıl	23	4,39	1,373		
	26 yıl ve üzeri	7	2,14	1,952		
	Total	379	3,99	1,636		

Tablo 22 incelendiğinde “İ1”, “İ2”, “İ9” ve “İ30” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği, diğer değişkenlerin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediği görülmektedir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için LSD, varyansların homojen olmadığı durumlar için ise Tamhane T² tekniği kullanılmıştır.

Tablo 22. İşgören boyutunda çalışma süresine göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Çalışma Süresi (I)	Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
İ1	LSD	5 yıl ve altında	16-25 yıl	1,119*	,375	,003

		6-15 yıl	16-25 yıl	1,017*	,389	,009
		16-25 yıl	5 yıl ve altında	-1,119*	,375	,003
			6-15 yıl	-1,017*	,389	,009
İ2	Tamhane T ²	5 yıl ve altında	6-15 yıl	,531*	,174	,015
		6-15 yıl	5 yıl ve altında	-,531*	,174	,015
İ9	Tamhane T ²	5 yıl ve altında	16-25 yıl	1,361*	,419	,020
		16-25 yıl	5 yıl ve altında	-1,361*	,419	,020

İşgören boyutu açısından Tablo 23 incelendiğinde “İ2” ve “İ9” bağımlı değişkenleri Tamhane T² testine göre 5 yıl ve altında grubu ile 6-15 yıl grubu aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “İ1” bağımlı değişkeninde ise LSD testine göre 5 yıl ve altında grubu 6-15 yıl ve 16-25 yıl gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerin çalışma süreleri az ve çok olduğu zaman daha fazla sessizleştikleri, çalışma süreleri orta derece olanların ise sessizleşme eğilimlerinin daha az olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H₀ hipotezi kısmen desteklenmektedir.

3.3.8. İşgören Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları departmandaki kişi sayısına göre örgütsel sessizlik ve işgören boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 23. İşgören boyutunda çalışılan departmandaki kişi sayısı değişkenine göre Levene testi sonuçları

Boyutlar	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
İ1	7,647	3	375	,000
İ2	10,607	3	375	,000
İ5	8,857	3	375	,000
İ9	5,846	3	375	,001
İ15	7,910	3	375	,000
İ16	11,505	3	375	,000
İ25	18,023	3	375	,000
İ26	14,972	3	375	,000
İ27	9,802	3	375	,000
İ29	17,122	3	375	,000

İ30	7,730	3	375	,000
-----	-------	---	-----	------

Tablo 24 incelendiğinde tüm değişkenlerin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 24. İşgören boyutunda çalışılan departmandaki kişi sayısı değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Çalışılan departmandaki kişi sayısı	N	x	S.S.	F	P
İ1	1	2	5,00	0,000	7,419	,000
	2-3	38	2,66	1,512		
	4-5	150	4,06	1,623		
	6 ve üzeri	189	3,68	1,782		
	Total	379	3,73	1,735		
İ2	1	2	5,00	0,000	4,143	,007
	2-3	38	2,74	1,201		
	4-5	150	3,55	1,673		
	6 ve üzeri	189	3,60	1,454		
	Total	379	3,50	1,540		
İ5	1	2	5,00	0,000	4,634	,003
	2-3	38	2,29	1,873		
	4-5	150	3,03	1,800		
	6 ve üzeri	189	3,35	1,761		
	Total	379	3,13	1,811		
İ9	1	2	5,00	0,000	10,790	,000
	2-3	38	2,34	1,849		
	4-5	150	4,01	1,569		
	6 ve üzeri	189	3,84	1,706		
	Total	379	3,76	1,729		
İ15	1	2	3,00	2,828	1,653	,177
	2-3	38	4,45	1,179		
	4-5	150	3,94	1,660		
	6 ve üzeri	189	3,93	1,389		
	Total	379	3,98	1,494		
İ16	1	2	5,00	0,000	6,106	,000
	2-3	38	4,32	1,472		
	4-5	150	3,35	1,795		
	6 ve üzeri	189	3,99	1,596		
	Total	379	3,78	1,698		
İ25	1	2	3,00	2,828	3,889	,009
	2-3	38	4,55	1,179		
	4-5	150	3,57	1,829		
	6 ve üzeri	189	3,93	1,623		
	Total	379	3,84	1,695		
İ26	1	2	5,00	0,000	3,725	,012
	2-3	38	4,53	1,246		
	4-5	150	3,63	1,789		
	6 ve üzeri	189	3,99	1,596		
	Total	379	3,91	1,662		
İ27	1	2	5,00	0,000	2,436	,064
	2-3	38	4,18	1,557		
	4-5	150	3,59	1,843		
	6 ve üzeri	189	3,99	1,619		
	Total	379	3,86	1,714		
İ29	1	2	3,00	2,828	5,373	,001

	2-3	38	4,76	,820		
	4-5	150	4,41	1,316		
	6 ve üzeri	189	3,94	1,628		
	Total	379	4,20	1,476		
İ30	1	2	3,00	2,828	2,209	,087
	2-3	38	4,34	1,419		
	4-5	150	4,15	1,518		
	6 ve üzeri	189	3,80	1,739		
	Total	379	3,99	1,636		

Tablo 25 incelendiğinde “İ15”, “İ27” ve “İ30” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediği, diğer değişkenlerin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği görülmektedir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için LSD, varyansların homojen olmadığı durumlar için ise Tamhane T² tekniği kullanılmıştır.

Tablo 25. İşgören boyutunda çalışılan departmandaki kişi sayısına göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı (I)	Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P		
İ1	Tamhane T ²	1	2-3	2,342*	,245	,000		
			4-5	,940*	,133	,000		
			6 ve üzeri	1,323*	,130	0,000		
		2-3	1	-2,342*	,245	,000		
			4-5	-1,402*	,279	,000		
			6 ve üzeri	-1,019*	,277	,003		
		4-5	1	-,940*	,133	,000		
			2-3	1,402*	,279	,000		
			6 ve üzeri	1	-1,323*	,130	0,000	
		İ2	Tamhane T ²	1	2-3	2,263*	,195	,000
					4-5	1,453*	,137	0,000
					6 ve üzeri	1,402*	,106	0,000
2-3	1			-2,263*	,195	,000		
	4-5			-,810*	,238	,006		
	6 ve üzeri			-,861*	,222	,002		
4-5	1			-1,453*	,137	0,000		
	2-3			,810*	,238	,006		
	6 ve üzeri			1	-1,402*	,106	0,000	
İ5	Tamhane T ²			1	2-3	,861*	,222	,002
					4-5	2,711*	,304	,000
					6 ve üzeri	1,967*	,147	0,000
		2-3	1	1,651*	,128	0,000		
			4-5	-2,711*	,304	,000		
			6 ve üzeri	-1,060*	,330	,014		
		4-5	1	-1,967*	,147	0,000		
			6 ve üzeri	1	-1,651*	,128	0,000	
			2-3	1,060*	,330	,014		

İ9	Tamhane T ²	1	2-3	2,658*	,300	,000			
			4-5	,993*	,128	,000			
			6 ve üzeri	1,159*	,124	0,000			
		2-3	1	2-3	-2,658*	,300	,000		
				4-5	-1,665*	,326	,000		
				6 ve üzeri	-1,499*	,325	,000		
		4-5	1	2-3	1,665*	,326	,000		
				4-5	-1,159*	,124	0,000		
				6 ve üzeri	1,499*	,325	,000		
İ16	Tamhane T ²	1	2-3	,684*	,239	,040			
			4-5	1,653*	,147	0,000			
			6 ve üzeri	1,005*	,116	,000			
		2-3	1	2-3	1,005*	,116	,000		
				4-5	1,653*	,147	0,000		
				6 ve üzeri	1,005*	,116	,000		
		4-5	1	2-3	1,653*	,147	0,000		
				4-5	1,005*	,116	,000		
				6 ve üzeri	1,005*	,116	,000		
İ25	Tamhane T ²	2-3	4-5	,979*	,243	,001			
			6 ve üzeri	,627*	,225	,040			
			4-5	2-3	2-3	2-3	-979*	,243	,001
		6 ve üzeri	2-3	2-3	2-3	2-3	-627*	,225	,040
				4-5	1,373*	,146	0,000		
				6 ve üzeri	1,005*	,116	,000		
		İ26	Tamhane T ²	1	4-5	1,373*	,146	0,000	
					6 ve üzeri	1,005*	,116	,000	
				2-3	4-5	4-5	,900*	,249	,003
1	-1,373*					,146	0,000		
4-5	1			2-3	-900*	,249	,003		
		6 ve üzeri	1	-1,005*	,116	,000			
İ27	Tamhane T ²	1	2-3	,816*	,253	,016			
			4-5	1,413*	,151	0,000			
			6 ve üzeri	1,005*	,118	,000			
		2-3	1	2-3	1,005*	,118	,000		
				4-5	1,413*	,151	0,000		
				6 ve üzeri	1,005*	,118	,000		
İ29	Tamhane T ²	2-3	6 ve üzeri	,821*	,178	,000			
			4-5	,356	,171	,217			
			6 ve üzeri	,465*	,160	,023			
		4-5	2-3	2-3	-356	,171	,217		
				4-5	-821*	,178	,000		
				6 ve üzeri	-465*	,160	,023		

İşgören boyutu açısından tablo 26 incelendiğinde tüm değişkenler varyansların homojenlik durumunu ihlal ettiği için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. Buna göre “İ1”, “İ2”, “İ9”, “İ16” ve “İ27” bağımlı değişkenlerinde 1 kişi grubu diğer tüm kişi gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “İ25” ve “İ29” bağımlı değişkenlerinde 2-3 kişi grubu 4-5 kişi ve 6 ve üzeri gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “İ26” bağımlı değişkeninde 1 kişi grubu 4-5 kişi ve 6 ve üzeri gruplarıyla ve 2-3 kişi grubu 4-5 kişi gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörenlerin işletmede çalıştıkları departmandaki kişi sayısı arttıkça daha çok sessizleştikleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H1h hipotezi kısmen desteklenmektedir.

3.3.9. Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Grubu Değişkenine Göre İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Tutumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları otelin yıldız sayısına göre örgütsel sessizlik ve işgören boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 26. İşgören boyutunda çalışılan otelin yıldız sayısı değişkenine göre Levene testi sonuçları

Boyutlar	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
İ1	3,469	2	376	,032
İ2	28,169	2	376	,000
İ5	1,164	2	376	,313
İ9	1,535	2	376	,217
İ15	2,559	2	376	,079
İ16	3,257	2	376	,040
İ25	,815	2	376	,443
İ26	8,928	2	376	,000
İ27	4,985	2	376	,007
İ29	10,232	2	376	,000
İ30	1,721	2	376	,180

Tablo 27 incelendiğinde “İ1”, “İ2,” İ16”, “İ26”, “İ27” ve “İ29” maddelerinin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir. “İ5”, “İ9”, “İ15”, “İ25” ve “İ30” maddeleri ise varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermiştir.

Tablo 27. İşgören boyutunda çalışılan otelin yıldız sayısı değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı	N	x	S.S.	F	P
İ1	3	50	3,20	1,884	2,833	,060
	4	201	3,85	1,689		
	5	128	3,77	1,723		
	Total	379	3,73	1,735		
İ2	3	50	3,46	1,487	,256	,774
	4	201	3,46	1,697		
	5	128	3,58	1,290		
	Total	379	3,50	1,540		
İ5	3	50	3,44	1,775	5,859	,003
	4	201	2,83	1,817		
	5	128	3,47	1,748		
	Total	379	3,13	1,811		
İ9	3	50	3,68	1,731	,773	,462
	4	201	3,87	1,705		

	5	128	3,63	1,770		
	Total	379	3,76	1,729		
İ15	3	50	3,82	1,574	2,494	,084
	4	201	4,14	1,549		
	5	128	3,79	1,350		
	Total	379	3,98	1,494		
İ16	3	50	3,44	1,842	1,212	,299
	4	201	3,80	1,704		
	5	128	3,88	1,627		
	Total	379	3,78	1,698		
İ25	3	50	3,50	1,741	1,207	,300
	4	201	3,91	1,724		
	5	128	3,88	1,627		
	Total	379	3,84	1,695		
İ26	3	50	3,92	1,652	1,029	,358
	4	201	3,80	1,761		
	5	128	4,07	1,496		
	Total	379	3,91	1,662		
İ27	3	50	3,74	1,724	,499	,607
	4	201	3,81	1,782		
	5	128	3,98	1,604		
	Total	379	3,86	1,714		
İ29	3	50	3,88	1,637	5,147	,006
	4	201	4,43	1,333		
	5	128	3,98	1,575		
	Total	379	4,20	1,476		
İ30	3	50	3,70	1,741	1,325	,267
	4	201	4,10	1,600		
	5	128	3,93	1,647		
	Total	379	3,99	1,636		

Tablo 28 incelendiğinde “İ15” ve “İ29” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği, diğer değişkenlerin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermektedir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için LSD, varyansların homojen olmadığı durumlar için ise Tamhane T² tekniği kullanılmıştır.

Tablo 28. İşgören boyutunda çalışılan otelin yıldız sayısına göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Otelin Yıldız Sayısı (I)	Otelin Yıldız Sayısı (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
İ5	LSD	3	4	,609*	,283	,032
		4	3	-,609*	,283	,032
		4	5	-,638*	,202	,002
		5	4	,638*	,202	,002
İ15	LSD	4	5	,350*	,168	,038

		5	4	-,350*	,168	,038
İ29	Tamhane	4	5	,451*	,168	,023
		5	4	-,451*	,168	,023

İşgören boyutu açısından Tablo 29 incelendiğinde “İ5” ve “İ15” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediği için LSD testi ile ölçülmüştür. Buna göre “İ5” bağımlı değişkeninde 4 yıldız grubu diğer yıldız gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “İ15” ve “İ29” değişkenlerinde ise 4 yıldız grubu 5 yıldız grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörenlerin çalıştıkları otelin yıldız sayıları arttıkça daha çok sessizleştikleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H₁₁ hipotezi kısmen desteklenmektedir.

3.3.10. İşgören Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları otelin departmanına göre örgütsel sessizlik ve işgören boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 29. İşgören boyutunda çalışılan departman değişkenine göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
İ1	8,069	8	370	,000
İ2	6,072	8	370	,000
İ5	1,594	8	370	,125
İ9	3,799	8	370	,000
İ15	4,798	8	370	,000
İ16	17,855	8	370	,000
İ25	13,607	8	370	,000
İ26	7,816	8	370	,000
İ27	11,885	8	370	,000
İ29	7,896	8	370	,000
İ30	12,614	8	370	,000

Tablo 30 incelendiğinde “İ5” maddesi dışındaki değişkenlerin varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermektedir. “İ1”, “İ2”, “İ9”, “İ15”, “İ16”, “İ25”,

“İ26”, “İ27”, “İ29” ve “İ30” değişkenlerinin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 30. İşgören boyutunda çalışılan departman değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	İşletmedeki konum	N	x	S.S.	F	P
İ1	Resepsiyon	89	4,24	1,446	2,712	,007
	Servis	72	3,65	1,754		
	Mutfak	84	3,14	1,933		
	Muhasebe	10	3,90	1,792		
	Çamaşırhane	14	4,36	1,277		
	Teknik servis	23	3,83	1,669		
	Kat Hizmetleri	75	3,75	1,733		
	Bar	7	3,00	1,633		
	İnsan Kaynakları	5	4,20	1,789		
	Total	379	3,73	1,735		
İ2	Resepsiyon	89	3,55	1,679	,727	,668
	Servis	72	3,54	1,453		
	Mutfak	84	3,33	1,329		
	Muhasebe	10	2,60	1,897		
	Çamaşırhane	14	3,64	,929		
	Teknik servis	23	3,57	1,532		
	Kat Hizmetleri	75	3,59	1,725		
	Bar	7	3,86	1,345		
	İnsan Kaynakları	5	4,00	1,732		
	Total	379	3,50	1,540		
İ5	Resepsiyon	89	2,90	1,840	2,309	,020
	Servis	72	3,22	1,730		
	Mutfak	84	3,52	1,807		
	Muhasebe	10	2,70	1,829		
	Çamaşırhane	14	4,14	1,703		
	Teknik servis	23	3,39	1,828		
	Kat Hizmetleri	75	2,63	1,715		
	Bar	7	3,71	1,890		
	İnsan Kaynakları	5	2,60	2,191		
	Total	379	3,13	1,811		
İ9	Resepsiyon	89	3,96	1,573	1,216	,288
	Servis	72	3,36	1,826		
	Mutfak	84	3,54	1,872		
	Muhasebe	10	4,00	1,633		
	Çamaşırhane	14	4,14	1,703		
	Teknik servis	23	3,96	1,796		
	Kat Hizmetleri	75	4,03	1,619		
	Bar	7	3,43	1,718		
	İnsan Kaynakları	5	4,00	1,732		
	Total	379	3,76	1,729		
İ15	Resepsiyon	89	3,99	1,627	1,819	,072
	Servis	72	3,54	1,644		
	Mutfak	84	3,83	1,404		
	Muhasebe	10	4,40	1,265		
	Çamaşırhane	14	4,29	,469		
	Teknik servis	23	4,35	1,152		
	Kat Hizmetleri	75	4,33	1,446		
	Bar	7	3,71	1,604		
	İnsan Kaynakları	5	4,20	1,304		
	Total	379	3,98	1,494		
İ16	Resepsiyon	89	3,37	1,805	4,693	,000

	Servis	72	3,29	1,756		
	Mutfak	84	4,11	1,598		
	Muhasebe	10	4,40	,966		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,70	1,020		
	Kat Hizmetleri	75	3,77	1,721		
	Bar	7	2,71	1,890		
	İnsan Kaynakları	5	5,00	0,000		
	Total	379	3,78	1,698		
i25	Resepsiyon	89	3,48	1,878	2,866	,004
	Servis	72	3,42	1,766		
	Mutfak	84	4,19	1,452		
	Muhasebe	10	3,50	1,958		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,35	1,465		
	Kat Hizmetleri	75	4,00	1,636		
	Bar	7	3,86	1,676		
	İnsan Kaynakları	5	3,40	2,191		
	Total	379	3,84	1,695		
i26	Resepsiyon	89	3,75	1,747	1,577	,130
	Servis	72	3,58	1,766		
	Mutfak	84	4,06	1,539		
	Muhasebe	10	3,70	1,889		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,30	1,550		
	Kat Hizmetleri	75	3,99	1,656		
	Bar	7	3,71	1,604		
	İnsan Kaynakları	5	3,40	2,191		
	Total	379	3,91	1,662		
i27	Resepsiyon	89	3,64	1,823	2,155	,030
	Servis	72	3,58	1,742		
	Mutfak	84	3,94	1,667		
	Muhasebe	10	3,70	1,889		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,48	1,377		
	Kat Hizmetleri	75	3,91	1,749		
	Bar	7	3,00	1,915		
	İnsan Kaynakları	5	5,00	0,000		
	Total	379	3,86	1,714		
i29	Resepsiyon	89	4,52	1,244	2,858	,004
	Servis	72	3,68	1,643		
	Mutfak	84	4,07	1,589		
	Muhasebe	10	4,20	1,476		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,65	1,152		
	Kat Hizmetleri	75	4,28	1,466		
	Bar	7	3,86	1,345		
	İnsan Kaynakları	5	3,40	2,191		
	Total	379	4,20	1,476		
i30	Resepsiyon	89	3,93	1,671	4,441	,000
	Servis	72	3,26	1,854		
	Mutfak	84	4,38	1,352		
	Muhasebe	10	3,20	1,932		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,48	1,377		
	Kat Hizmetleri	75	4,09	1,595		
	Bar	7	4,71	,488		
	İnsan Kaynakları	5	2,80	2,049		

Total	379	3,99	1,636
-------	-----	------	-------

Tablo 31 incelendiğinde “İ1”, “İ5”, “İ16”, “İ25”, “İ27”, “İ29” ve “İ30” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği, diğer değişkenlerin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermektedir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için Tamhane T² ve LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 31. İşgören boyutunda çalışılan departmana göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Çalışılan Departman (I)	Çalışılan Departman (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P		
İ1	Tamhane T ²	Resepsiyon	Mutfak	1,093*	,261	,002		
		Mutfak	Resepsiyon	-1,093*	,261	,002		
İ5	LSD	Resepsiyon	Mutfak	-,625*	,272	,022		
			Çamaşırhane	-1,244*	,514	,016		
		Servis	Kat Hizmetleri	,596*	,295	,044		
			Mutfak	-,302	,287	,294		
		Mutfak	Resepsiyon	,625*	,272	,022		
			Kat Hizmetleri	,897*	,284	,002		
		Çamaşırhane	Resepsiyon	1,244*	,514	,016		
			Kat Hizmetleri	1,516*	,520	,004		
		Kat Hizmetleri	Servis	-,596*	,295	,044		
			Mutfak	-,897*	,284	,002		
		İ16	Tamhane T ²	Resepsiyon	Çamaşırhane	-1,516*	,520	,004
					Çamaşırhane	-1,629*	,191	,000
				Resepsiyon	Teknik servis	-1,325*	,286	,001
					İnsan Kaynakları	-1,629*	,191	,000
Çamaşırhane	-1,708*				,207	,000		
Servis	Teknik servis			-1,404*	,297	,000		
	İnsan Kaynakları			-1,708*	,207	,000		
	Çamaşırhane			-,893*	,174	,000		
Mutfak	İnsan Kaynakları			-,893*	,174	,000		
	Resepsiyon			1,629*	,191	,000		
İ25	Tamhane T ²			Çamaşırhane	Servis	1,708*	,207	,000
					Mutfak	,893*	,174	,000
				Teknik servis	Kat Hizmetleri	1,227*	,199	,000
					Resepsiyon	1,325*	,286	,001
		Kat Hizmetleri	Servis	1,404*	,297	,000		
			Çamaşırhane	-1,227*	,199	,000		
		İnsan Kaynakları	İnsan Kaynakları	-1,227*	,199	,000		
			Resepsiyon	1,629*	,191	,000		
		Resepsiyon	Servis	1,708*	,207	,000		
			Mutfak	,893*	,174	,000		
İ25	Tamhane T ²	Resepsiyon	Çamaşırhane	-1,517*	,199	,000		
			Servis	Çamaşırhane	-1,583*	,208	,000	
		Mutfak	Resepsiyon	,707	,254	,196		
			Çamaşırhane	-,810*	,158	,000		

		Resepsiyon	1,517*	,199	,000			
		Servis	1,583*	,208	,000			
		Mutfak	,810*	,158	,000			
		Kat Hizmetleri	1,000*	,189	,000			
		Kat Hizmetleri	Çamaşırhane	-1,000*	,189	,000		
İ26	Tamhane T ²	Resepsiyon	Çamaşırhane	-1,247*	,185	,000		
		Servis	Çamaşırhane	-1,417*	,208	,000		
		Mutfak	Çamaşırhane	-,940*	,168	,000		
			Resepsiyon	1,247*	,185	,000		
			Servis	1,417*	,208	,000		
			Mutfak	,940*	,168	,000		
			Kat Hizmetleri	1,013*	,191	,000		
			Kat Hizmetleri	Çamaşırhane	-1,013*	,191	,000	
		İ27	Tamhane T ²	Resepsiyon	Çamaşırhane	-1,360*	,193	,000
					İnsan Kaynakları	-1,360*	,193	,000
				Servis	Çamaşırhane	-1,417*	,205	,000
					İnsan Kaynakları	-1,417*	,205	,000
Mutfak	Çamaşırhane			-1,060*	,182	,000		
	İnsan Kaynakları			-1,060*	,182	,000		
	Resepsiyon			1,360*	,193	,000		
	Servis			1,417*	,205	,000		
	Mutfak			1,060*	,182	,000		
	Kat Hizmetleri			1,093*	,202	,000		
	Kat Hizmetleri			Çamaşırhane	-1,093*	,202	,000	
				İnsan Kaynakları	-1,093*	,202	,000	
İ29	Tamhane T ²	Resepsiyon	Servis	,836*	,234	,018		
			Çamaşırhane	-,483*	,132	,015		
		Servis	Resepsiyon	-,836*	,234	,018		
			Çamaşırhane	-1,319*	,194	,000		
		Mutfak	Çamaşırhane	-,929*	,173	,000		
			Resepsiyon	,483*	,132	,015		
			Servis	1,319*	,194	,000		
			Mutfak	,929*	,173	,000		
			Kat Hizmetleri	,720*	,169	,002		
			Kat Hizmetleri	Çamaşırhane	-,720*	,169	,002	
		İ30	Tamhane T ²	Resepsiyon	Çamaşırhane	-1,067*	,177	,000
					Mutfak	-1,117*	,264	,002
Servis	Çamaşırhane			-1,736*	,218	,000		
	Bar			-1,450*	,286	,001		
Mutfak	Servis			1,117*	,264	,002		
	Çamaşırhane			-,619*	,148	,002		
	Resepsiyon			1,067*	,177	,000		
	Servis			1,736*	,218	,000		
	Kat Hizmetleri			,907*	,184	,000		
	Kat Hizmetleri			Çamaşırhane	-,907*	,184	,000	
	Bar			Servis	1,450*	,286	,001	

İşgören boyutu açısından tablo 32 incelendiğinde “İ5” değişkeni varyansların homojenliği durumuna uyduğu için LSD testi ile ölçülmüştür. “İ5” bağımlı değişkeninde resepsiyon departmanı grubu, mutfak ve çamaşırhane departmanları ile; servis departmanı,

kat hizmetleri ve mutfak departmanları ile; kat hizmetleri departmanı servis, mutfak ve çamaşırhane departmanları gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerin hepsi varyansların homojenliği durumunu ihlal ettikleri için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. Buna göre “i1” bağımlı değişkeninde mutfak departmanı grubu resepsiyon, departmanı grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “i16”, “i25”, “i26”, “i27”, “i29” ve “i30” bağımlı değişkenlerinde ise genel olarak tüm departman grupları birbirleriyle aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre H1i hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.4. Çeşitli Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizliğin Yönetici Boyutuna İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Örgütsel sessizliğin Yönetici boyutuna ilişkin incelemeler her bir inceleme değişkeninin cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, medeni durumu, otelde çalışma biçimi, işletmedeki konumu, iş tecrübesi, çalışılan departmanda çalışan kişi sayısı, çalışılan otelin yıldız sayısı ve çalışılan departman açısından farklılık gösterip göstermediği T Testi ve ANOVA testleri aracılığıyla incelenmiştir. Tablolarda yer alan işgören boyutu değişkenleri “İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.” “y3”, “İşyerimizdeki farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.” “y4”, “İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları işletmeden soğutur.” “y6”, “İşgörenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.” “y7”, “İşgörenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.” “y10”, “İşletme yöneticilerinin “En iyi ben bilirim” tavrı, iş görenler üzerinde olumsuz bir etki yaratır.” “y18”, “İşletme yöneticilerinin performanslarının düşük olması, işgörenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.” “y19”, “İşgörenlerin işletme yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.” “y20”, “İşletmedeki sorunların dile getirilmemesi, hem iş görenlerin hem de işletmenin gelişimini olumsuz etkiler.” “y21”, “İşletme yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, iş görenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.” “y22”, “İşletmelerde sorunların dile getirilmemesinde kilit rol işletme yöneticilerindedir.” “y23”, “İşletme yöneticilerinin, işgörenleri hakkında önyargılı olması iş görenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.” “y24” ve “Yöneticiler ve işgörenler arasında açık iletişimin olmaması, işgörenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.” “y28” ile ifade edilmektedir.

3.4.1. Yönetici Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanlar örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “yönetici” alt boyutunu oluşturan değişkenlere göre kadın ve erkeklerin herhangi bir tutum farklılıkları olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucuna göre örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “yönetici” alt boyutuna ilişkin değişken ortalamasına göre kadın ve erkeklerin tutumları açısından anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Bağımsız İki Örnek T-Testi (Independent-Samples T-Test) kullanılmıştır.

Tablo 32. Yönetici boyutunda cinsiyet değişkenine göre T-Testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	Levene's Test			t	s.d.	P
					Varian s	F	P			
y3	Bayan (Kadın)	164	3,43	1,745	,136	Eşit	,180	,702	377	,483
	Bay (Erkek)	215	3,30	1,797	,123			E.D	,705	355,981
y4	Bayan (Kadın)	164	3,75	1,568	,122	Eşit	,000	2,490	377	,013
	Bay (Erkek)	215	3,31	1,791	,122			E.D	2,535	369,834
y6	Bayan (Kadın)	164	3,99	1,637	,128	Eşit	,000	2,752	377	,006
	Bay (Erkek)	215	3,50	1,813	,124			E.D	2,790	366,401
y7	Bayan (Kadın)	164	3,62	1,787	,140	Eşit	,003	2,119	377	,035
	Bay (Erkek)	215	3,22	1,873	,128			E.D	2,132	358,749
y10	Bayan (Kadın)	164	4,09	1,550	,121	Eşit	,000	2,547	377	,011
	Bay (Erkek)	215	3,65	1,781	,121			E.D	2,595	370,472
y18	Bayan (Kadın)	164	4,23	1,446	,113	Eşit	,142	,674	377	,501
	Bay (Erkek)	215	4,12	1,536	,105			E.D	,680	360,802
y19	Bayan (Kadın)	164	3,52	1,845	,144	Eşit	,097	-,536	377	,592
	Bay (Erkek)	215	3,62	1,773	,121			E.D	-,533	343,628
y20	Bayan (Kadın)	164	4,09	1,512	,118	Eşit	,107	,772	377	,441
	Bay (Erkek)	215	3,96	1,647	,112			E.D	,781	364,271
y21	Bayan (Kadın)	164	4,43	1,311	,102	Eşit	,048	1,332	377	,184

	Bay (Erkek)	215	4,24	1,419	,097	E.D		1,346	363,439	,179
y22	Bayan (Kadın)	164	4,40	1,266	,099	Eşit	,005	1,129	377	,259
	Bay (Erkek)	215	4,23	1,492	,102	E.D		1,154	372,702	,249
y23	Bayan (Kadın)	164	4,27	1,402	,109	Eşit	,116	,665	377	,506
	Bay (Erkek)	215	4,17	1,507	,103	E.D		,672	362,511	,502
y24	Bayan (Kadın)	164	4,30	1,394	,109	Eşit	,013	1,323	377	,187
	Bay (Erkek)	215	4,10	1,537	,105	E.D		1,340	365,871	,181
y28	Bayan (Kadın)	164	4,13	1,547	,121	Eşit	,486	-,429	377	,668
	Bay (Erkek)	215	4,20	1,488	,101	E.D		-,427	343,758	,670

Tablo 33 incelendiğinde Diyarbakır ili konaklama işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerine göre “y4” değişkeni açısından [$t(369)= 2,535, P=,012$], “y6” değişkeni açısından [$t(366)= 2,790, P=,006$], “y7” değişkeni açısından [$t(358)= 2,132, P=,034$] ve “y10” değişkeni açısından [$t(370)= 2,595, P=,010$] kadın ve erkeklerin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Tabloda yer alan diğer değişkenlerde ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre H2a hipotezi kısmen desteklendiği belirtilebilir.

3.4.2. Kadro Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Sessizlik Tutumuna İlişkin T-Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları kadro türüne göre (kadrolu-sezonluk) Yönetici boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Bağımsız İki Örnek T-Testi (Independent-Samples T-Test) kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlar örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “yönetici” alt boyutunu oluşturan değişkenlere göre işgörenlerin otelde çalışma biçimleri olan kadrolu veya sezonluk çalışanların herhangi bir tutum farklılıkları olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 33. Yönetici boyutunda kadro türü değişkenine göre T-Testi sonuçları

Değişkenler	Kadro Türü	N	Ort.	s.s.	Levene's Test			t	s.d.	P
					Varian	F	P			

y3	Kadrolu	142	4,08	1,594	Eşit	20,018	,000	6,476	377	,000
	Sezonluk	237	2,92	1,736	E.D			6,617	317,049	,000
y4	Kadrolu	142	4,09	1,515	Eşit	30,368	,000	5,392	377	,000
	Sezonluk	237	3,15	1,724	E.D			5,569	327,049	,000
y6	Kadrolu	142	4,03	1,580	Eşit	29,910	,000	2,735	377	,007
	Sezonluk	237	3,52	1,829	E.D			2,837	330,857	,005
y7	Kadrolu	142	3,32	1,843	Eşit	,045	,831	-,622	377	,534
	Sezonluk	237	3,44	1,848	E.D			-,623	297,642	,534
y10	Kadrolu	142	4,13	1,496	Eşit	27,598	,000	2,573	377	,010
	Sezonluk	237	3,67	1,788	E.D			2,690	337,776	,008
y18	Kadrolu	142	4,24	1,434	Eşit	1,599	,207	,737	377	,462
	Sezonluk	237	4,12	1,534	E.D			,749	312,841	,454
y19	Kadrolu	142	3,05	1,903	Eşit	32,767	,000	-4,507	377	,000
	Sezonluk	237	3,89	1,666	E.D			-4,359	266,649	,000
y20	Kadrolu	142	4,01	1,615	Eşit	,218	,641	,008	377	,993
	Sezonluk	237	4,01	1,577	E.D			,008	291,260	,993
y21	Kadrolu	142	4,16	1,519	Eşit	10,731	,001	-1,729	377	,085
	Sezonluk	237	4,41	1,275	E.D			-1,655	257,701	,099
y22	Kadrolu	142	4,29	1,412	Eşit	,106	,745	-,158	377	,874
	Sezonluk	237	4,31	1,394	E.D			-,158	293,943	,875
y23	Kadrolu	142	4,28	1,411	Eşit	2,270	,133	,728	377	,467
	Sezonluk	237	4,17	1,492	E.D			,738	310,032	,461
y24	Kadrolu	142	4,14	1,556	Eşit	2,168	,142	-,500	377	,617
	Sezonluk	237	4,22	1,433	E.D			-,490	277,906	,625
y28	Kadrolu	142	4,13	1,568	Eşit	1,558	,213	-,323	377	,747
	Sezonluk	237	4,19	1,481	E.D			-,318	283,719	,751

Tablo 34 incelendiğinde Diyarbakır ili konaklama işletmelerinde çalışanların otelde çalışma biçimlerine göre “y3” değişkeni açısından $t(317)= 6,617$, $P=,000$, “y4” değişkeni açısından $t(327)= 5,569$, $P=,000$, “y6” değişkeni açısından $t(306)= 2,837$, $P=,005$ ve “y10” değişkeni açısından $t(337)= 2,690$, $P=,008$, “y19” değişkeni açısından $t(266)= -4,359$, $P=,000$ ile kadrolu ve sezonluk çalışanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sezonluk çalışan işgörenlerin kadrolulara göre daha çok sessizleştikleri söylenebilir. İşgören alt boyutunun diğer değişkenleri açısından kadrolu ve sezonluk çalışanların tutumları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre H2b hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.4.3. Medeni Durumu Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Sessizlik Tutumuna İlişkin T-Testi Sonuçları

İşgörenlerin medeni durumlarına göre Yönetici boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Bağımsız İki Örnek T-Testi (Independent-Samples T-Test) kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlar örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “yönetici” alt boyutunu oluşturan değişkenlere göre kadın ve erkeklerin herhangi bir tutum farklılıkları olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 34. Yönetici boyutunda medeni durum değişkenine göre T-Testi sonuçları

Değişkenler	Kadro Türü	N	Ort.	s.s.	Levene's Test		t	s.d.	P	
					Varian s	F				
y3	Evli	113	3,35	1,807	Eşit	1,020	,313	,003	377	,998
	Bekâr	266	3,35	1,762	E.D			,003	206,483	,998
y4	Evli	113	3,51	1,707	Eşit	,060	,807	,089	377	,929
	Bekâr	266	3,50	1,714	E.D			,089	212,079	,929
y6	Evli	113	3,77	1,711	Eşit	1,714	,191	,415	377	,678
	Bekâr	266	3,69	1,775	E.D			,422	218,497	,674
y7	Evli	113	3,50	1,823	Eşit	1,341	,248	,765	377	,445
	Bekâr	266	3,35	1,855	E.D			,770	214,670	,442
y10	Evli	113	3,66	1,786	Eşit	7,228	,007	-1,312	377	,190
	Bekâr	266	3,91	1,656	E.D			-1,273	197,651	,205
y18	Evli	113	4,19	1,479	Eşit	,235	,628	,166	377	,868
	Bekâr	266	4,16	1,506	E.D			,167	214,795	,867
y19	Evli	113	3,60	1,815	Eşit	,000	,990	,187	377	,852
	Bekâr	266	3,56	1,801	E.D			,186	209,731	,852
y20	Evli	113	4,12	1,540	Eşit	,939	,333	,813	377	,417
	Bekâr	266	3,97	1,611	E.D			,828	220,269	,409
y21	Evli	113	4,20	1,489	Eşit	4,235	,040	-1,068	377	,286
	Bekâr	266	4,37	1,323	E.D			-1,019	190,667	,310
y22	Evli	113	4,29	1,387	Eşit	,018	,894	-,103	377	,918
	Bekâr	266	4,31	1,407	E.D			-,104	214,105	,917
y23	Evli	113	4,27	1,421	Eşit	,639	,425	,472	377	,637
	Bekâr	266	4,19	1,480	E.D			,480	219,403	,632
y24	Evli	113	4,20	1,501	Eşit	,043	,836	,116	377	,907
	Bekâr	266	4,18	1,472	E.D			,115	207,538	,908
y28	Evli	113	4,12	1,524	Eşit	,287	,592	-,355	377	,723

Bekâr	266	4,18	1,510	E.D		-,353	209,408	,724
-------	-----	------	-------	-----	--	-------	---------	------

Tablo 35 incelendiğinde Diyarbakır ili konaklama işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerine göre kadın ve erkeklerin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre H_{2c} hipotezi reddedilmiştir.

3.4.4. Yönetici Boyutunda Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin yaşlarına göre örgütsel sessizlik ve boyutlarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 35. Yönetici boyutunda yaş gruplarına göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
y3	5,641	4	374	,000
y4	1,772	4	374	,134
y6	3,445	4	374	,009
y7	10,390	4	374	,000
y10	3,580	4	374	,007
y18	3,402	4	374	,009
y19	1,198	4	374	,311
y20	7,170	4	374	,000
y21	4,620	4	374	,001
y22	7,137	4	374	,000
y23	2,179	4	374	,071
y24	4,437	4	374	,002
y28	3,153	4	374	,014

Tablo 36 incelendiğinde “y4”, “y19” ve “y23” maddeleri varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini, “y3”, “y6”, “y7”, “y10”, “y18”, “y20”, “y21”, “y22”, “y24” ve “y28” maddelerin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 36. Yönetici boyutunda yaş gruplarına göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	x	S.S.	F	P
y3	24 yaş ve Altı	177	3,25	1,731	1,251	,289
	25-34	147	3,33	1,799		
	35-44	30	4,03	1,650		
	45-54	10	3,40	2,066		
	55-64	15	3,33	1,988		
	Total	379	3,35	1,773		

y4	24 yaş ve Altı	177	3,44	1,668	1,565	,183
	25-34	147	3,56	1,740		
	35-44	30	4,03	1,586		
	45-54	10	2,90	1,853		
	55-64	15	2,93	1,907		
	Total	379	3,50	1,710		
y6	24 yaş ve Altı	177	3,69	1,773	1,391	,236
	25-34	147	3,67	1,772		
	35-44	30	4,20	1,495		
	45-54	10	2,80	1,932		
	55-64	15	4,00	1,604		
	Total	379	3,71	1,755		
y7	24 yaş ve Altı	177	3,50	1,838	2,071	,084
	25-34	147	3,14	1,869		
	35-44	30	3,63	1,847		
	45-54	10	3,00	1,944		
	55-64	15	4,33	1,234		
	Total	379	3,39	1,845		
y10	24 yaş ve Altı	177	4,01	1,595	1,650	,161
	25-34	147	3,73	1,773		
	35-44	30	3,93	1,680		
	45-54	10	3,20	1,932		
	55-64	15	3,13	1,846		
	Total	379	3,84	1,697		
y18	24 yaş ve Altı	177	4,14	1,540	2,975	,019
	25-34	147	4,27	1,406		
	35-44	30	4,37	1,377		
	45-54	10	4,40	,966		
	55-64	15	2,93	1,907		
	Total	379	4,17	1,496		
y19	24 yaş ve Altı	177	3,62	1,755	,576	,680
	25-34	147	3,59	1,824		
	35-44	30	3,67	1,863		
	45-54	10	3,30	2,003		
	55-64	15	2,93	2,017		
	Total	379	3,58	1,803		
y20	24 yaş ve Altı	177	3,86	1,666	3,217	,013
	25-34	147	4,21	1,477		
	35-44	30	4,53	1,224		
	45-54	10	3,10	2,025		
	55-64	15	3,40	1,595		
	Total	379	4,01	1,589		
y21	24 yaş ve Altı	177	4,40	1,306	4,652	,001
	25-34	147	4,39	1,311		
	35-44	30	4,47	1,306		
	45-54	10	3,10	2,025		
	55-64	15	3,27	1,751		
	Total	379	4,32	1,375		
y22	24 yaş ve Altı	177	4,21	1,487	3,256	,012
	25-34	147	4,51	1,184		
	35-44	30	4,43	1,223		
	45-54	10	3,10	2,025		
	55-64	15	3,93	1,710		
	Total	379	4,30	1,399		
y23	24 yaş ve Altı	177	4,11	1,521	,816	,516
	25-34	147	4,35	1,369		
	35-44	30	4,33	1,446		

	45-54	10	3,90	1,792		
	55-64	15	4,00	1,464		
	Total	379	4,21	1,461		
y24	24 yaş ve Altı	177	4,14	1,495		
	25-34	147	4,41	1,313		
	35-44	30	4,17	1,555		
	45-54	10	3,60	1,838	3,503	,008
	55-64	15	3,07	1,907		
	Total	379	4,19	1,479		
y28	24 yaş ve Altı	177	4,15	1,509		
	25-34	147	4,27	1,431		
	35-44	30	4,27	1,507		
	45-54	10	3,40	2,066	1,390	,237
	55-64	15	3,60	1,844		
	Total	379	4,17	1,512		

Tablo 37 incelendiğinde “y18”, “y20”, “y21”, “y22” ve “İ24” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini, diğer değişkenlerin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermiştir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre varyansların homojen olduğu durumlar için LSD, varyansların homojen olmadığı durumlar için ise Tamhane T² tekniği kullanılmıştır.

Tablo 37. Yönetici boyutunda yaş gruplarına göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Yaş Grubu (I)	Yaş Grubu (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
y4	LSD	35-44	55-64	1,100*	,539	,042
		55-64	35-44	-1,100*	,539	,042
y7	Tamhane T ²	25-34	55-64	-1,190*	,354	,029
		55-64	25-34	1,190*	,354	,029

Tablo 38 incelendiğinde “y4” değişkeni varyansların homojenliği durumuna uyduğu için LSD testi ile ölçülmüştür. “y4” değişkeninde 35-44 yaş grubu 55-64 yaş grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y7” değişkenini ise varyansların homojenliği durumunu ihlal için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. “y7” değişkeninde ise 55-64 yaş grubu 25-34 yaş grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre yaş grubu seviyesi yükseldikçe sessizleşme oranının arttığı söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H₀ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.4.5. Yönetici Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin eğitim durumları ile örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 38. Yönetici boyutunda eğitim durumu değişkenine göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
y3	3,126	4	374	,015
y4	7,307	4	374	,000
y6	2,861	4	374	,023
y7	3,794	4	374	,005
y10	5,417	4	374	,000
y18	3,774	4	374	,005
y19	9,760	4	374	,000
y20	7,702	4	374	,000
y21	2,119	4	374	,078
y22	1,401	4	374	,233
y23	1,814	4	374	,125
y24	3,061	4	374	,017
y28	3,572	4	374	,007

Tablo 39 incelendiğinde “y21”, “y22” ve “y23” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermektedir. “y4”, “y6”, “y7”, “y10”, “y18”, “y19”, “y20”, “y24” ve “y28” maddeleri ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermiştir.

Tablo 39. Yönetici boyutunda eğitim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Eğitim Durumu	N	x	S.S.	F	P
y3	İlköğretim	27	2,85	1,975	4,384	,002
	Orta öğretim	150	3,01	1,736		
	Ön lisans	140	3,69	1,654		
	Lisans	55	3,78	1,812		
	Lisans üstü	7	2,71	2,138		
	Total	379	3,35	1,773		
y4	İlköğretim	27	2,81	2,001	3,411	,009
	Orta öğretim	150	3,33	1,697		
	Ön lisans	140	3,84	1,548		
	Lisans	55	3,56	1,803		
	Lisans üstü	7	2,57	1,988		
	Total	379	3,50	1,710		
y6	İlköğretim	27	3,22	2,025	2,295	,059
	Orta öğretim	150	3,87	1,696		
	Ön lisans	140	3,74	1,720		

	Lisans	55	3,65	1,787		
	Lisans üstü	7	2,14	1,676		
	Total	379	3,71	1,755		
y7	İlköğretim	27	2,85	1,975	3,816	,005
	Orta öğretim	150	3,67	1,805		
	Ön lisans	140	3,44	1,808		
	Lisans	55	3,02	1,831		
	Lisans üstü	7	1,57	1,512		
	Total	379	3,39	1,845		
y10	İlköğretim	27	3,26	1,992	3,275	,012
	Orta öğretim	150	3,87	1,720		
	Ön lisans	140	4,08	1,536		
	Lisans	55	3,62	1,716		
	Lisans üstü	7	2,29	1,890		
	Total	379	3,84	1,697		
y18	İlköğretim	27	3,70	1,815	1,444	,219
	Orta öğretim	150	4,32	1,397		
	Ön lisans	140	4,04	1,559		
	Lisans	55	4,24	1,440		
	Lisans üstü	7	4,57	1,134		
	Total	379	4,17	1,496		
y19	İlköğretim	27	4,30	1,514	5,454	,000
	Orta öğretim	150	3,91	1,699		
	Ön lisans	140	3,24	1,834		
	Lisans	55	3,04	1,875		
	Lisans üstü	7	4,43	1,512		
	Total	379	3,58	1,803		
y20	İlköğretim	27	4,37	1,363	3,121	,015
	Orta öğretim	150	4,23	1,495		
	Ön lisans	140	3,69	1,697		
	Lisans	55	3,96	1,621		
	Lisans üstü	7	4,86	,378		
	Total	379	4,01	1,589		
y21	İlköğretim	27	4,52	1,189	,947	,437
	Orta öğretim	150	4,42	1,302		
	Ön lisans	140	4,29	1,395		
	Lisans	55	4,04	1,575		
	Lisans üstü	7	4,29	1,496		
	Total	379	4,32	1,375		
y22	İlköğretim	27	4,41	1,448	,772	,544
	Orta öğretim	150	4,43	1,287		
	Ön lisans	140	4,16	1,485		
	Lisans	55	4,25	1,443		
	Lisans üstü	7	4,43	1,512		
	Total	379	4,30	1,399		
y23	İlköğretim	27	4,26	1,583	,912	,457
	Orta öğretim	150	4,37	1,373		
	Ön lisans	140	4,10	1,485		
	Lisans	55	4,02	1,569		
	Lisans üstü	7	4,43	1,512		
	Total	379	4,21	1,461		
y24	İlköğretim	27	4,19	1,570	,988	,414
	Orta öğretim	150	4,34	1,370		
	Ön lisans	140	4,11	1,502		
	Lisans	55	3,95	1,682		
	Lisans üstü	7	4,57	1,134		
	Total	379	4,19	1,479		
y28	İlköğretim	27	3,78	1,847	1,206	,308

Orta öğretim	150	4,33	1,413
Ön lisans	140	4,09	1,515
Lisans	55	4,05	1,615
Lisans üstü	7	4,57	1,134
Total	379	4,17	1,512

Tablo 40 incelendiğinde “y3”, “y4”, “y7”, “y10”, “y19” ve “y20” değişkenleri varyansların homojenlik durumunu ihlal ettiği görülmektedir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için Tamhane T² ve LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 40. Yönetici boyutunda eğitim durumuna göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Eğitim Durumu (I)	Eğitim Durumu (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
y3	Tamhane T ²	Orta öğretim	Ön lisans	-,679*	,199	,007
		Ön lisans	Orta öğretim	,679*	,199	,007
y19	Tamhane T ²	ilköğretim	Ön lisans	1,053*	,330	,026
			Lisans	1,260*	,386	,018
		Orta öğretim	Ön lisans	,670*	,208	,014
			ilköğretim	-1,053*	,330	,026
		Ön lisans	Orta öğretim	-,670*	,208	,014
			ilköğretim	-1,260*	,386	,018
y20	Tamhane T ²	Lisans	Orta öğretim	-,877*	,288	,031
			Ön lisans	,548*	,188	,039
		Orta öğretim	Lisans üstü	-,624*	,188	,038
			Orta öğretim	-,548*	,188	,039
		Ön lisans	Lisans üstü	-1,171*	,202	,000
			Lisans	-,894*	,261	,014
		Lisans üstü	Orta öğretim	,487	,299	,699
			Ön lisans	,624*	,188	,038
		Lisans	1,171*	,202	,000	

Yönetici boyutu açısından Tablo 41 incelendiğinde “y3”, “y19” ve “y20” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. “y3” değişkeninde ortaöğretim grubu önlisans grubu ile arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y19” değişkeninde tüm eğitim grupları birbirleriyle aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y20” değişkeninde ise lisansüstü grubu orta öğretim, önlisans ve lisans eğitim gruplarıyla ve önlisans eğitim grubu orta öğretim eğitim grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre eğitim seviyesi azaldıkça sessizleşme oranının arttığı söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H2e hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.4.6. Yönetici Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik ve yönetici boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 41 . Yönetici boyutunda işletmedeki konum değişkenine göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
y3	4,719	2	376	,009
y4	,272	2	376	,762
y6	,869	2	376	,420
y7	1,358	2	376	,258
y10	7,658	2	376	,001
y18	1,522	2	376	,220
y19	3,217	2	376	,041
y20	3,599	2	376	,028
y21	13,315	2	376	,000
y22	2,188	2	376	,114
y23	2,057	2	376	,129
y24	15,387	2	376	,000
y28	7,618	2	376	,001

Tablo 42 incelendiğinde “y3”, “y10”, “y19”, “y20”, “y21”, “y24” ve “y28” maddelerinin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir. “y4”, “y6”, “y7”, “y18”, “y22”ve “y23” maddeleri ise varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini göstermiştir.

Tablo 42. Yönetici boyutunda işletmedeki konum değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	İşletmedeki konum	N	x	S.S.	F	P
y3	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,29	1,953	,165	,848
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,26	1,874		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,38	1,737		
	Total	379	3,35	1,773		
y4	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,52	1,778	,003	,997
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,49	1,737		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,50	1,703		
	Total	379	3,50	1,710		
y6	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,10	1,841	2,044	,131
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,55	1,766		

	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,80	1,738		
	Total	379	3,71	1,755		
y7	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	2,76	1,921		
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,18	1,883		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,50	1,821	2,204	,112
	Total	379	3,39	1,845		
y10	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,10	1,895		
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,35	1,783		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,03	1,621	7,180	,001
	Total	379	3,84	1,697		
y18	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	4,05	1,499		
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,95	1,597		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,23	1,467	1,181	,308
	Total	379	4,17	1,496		
y19	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,71	1,793		
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,19	1,892		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,67	1,771	2,170	,116
	Total	379	3,58	1,803		
y20	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,81	1,750		
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,71	1,677		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,11	1,546	2,070	,128
	Total	379	4,01	1,589		
y21	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,62	1,830		
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	4,01	1,552		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,46	1,256	6,180	,002
	Total	379	4,32	1,375		
y22	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	4,24	1,411		
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	4,06	1,533		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,37	1,357	1,499	,225
	Total	379	4,30	1,399		
y23	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,81	1,750		
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	4,21	1,380		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,24	1,461	,855	,426
	Total	379	4,21	1,461		
y24	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,33	1,983		
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,90	1,651		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,33	1,353	6,577	,002
	Total	379	4,19	1,479		
y28	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,48	1,914		
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,99	1,594		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	4,27	1,443	3,392	,035
	Total	379	4,17	1,512		

Tablo 43 incelendiğinde “y10”, “y21”, “y24” ve “y28” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal ettikleri, diğer değişkenlerin ise varyansların homojenliği

durumuna uygun olduklarını göstermektedir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için Tamhane T² ve LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 44. Yönetici boyutunda işletmedeki konuma göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Çalışma Süresi (I)	Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
y10	Tamhane T ²	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	-,678*	,225	,010
		Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	,678*	,225	,010

Yönetici boyutu açısından Tablo 44 incelendiğinde “y10” bağımlı değişkeninde alt kademe çalışanlar grubu orta kademe yönetici gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörenlerin işletmede çalıştıkları konum kademe olarak düştükçe daha çok sessizleştikleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H_{2f} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.4.7. Yönetici Boyutunda İş Tecrübesi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik ve yönetici boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 45. Yönetici boyutunda çalışma süresi durumu değişkenine göre Levene testi sonuçları

Boyutlar	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
y3	6,731	3	375	,000
y4	3,271	3	375	,021
y6	3,108	3	375	,026
y7	8,094	3	375	,000
y10	7,047	3	375	,000

y18	12,370	3	375	,000
y19	,944	3	375	,419
y20	2,007	3	375	,113
y21	3,496	3	375	,016
y22	1,823	3	375	,143
y23	7,309	3	375	,000
y24	6,813	3	375	,000
y28	,345	3	375	,793

Tablo 45 incelendiğinde “y19”, “y20”, “y22”, ve “y28” maddelerinin varyansların homojenliği durumuna uyduğunu göstermektedir. “y3”, “y4”, “y6”, “y7”, “y10”, “y18”, “y21”, “y23” ve “y24” maddeleri ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermiştir.

Tablo 46. Yönetici boyutunda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	N	x	S.S.	F	P
y3	5 yıl ve altında	226	3,39	1,699	,337	,798
	6-15 yıl	123	3,36	1,874		
	16-25 yıl	23	3,00	1,977		
	26 yıl ve üzeri	7	3,29	1,890		
	Total	379	3,35	1,773		
y4	5 yıl ve altında	226	3,56	1,638	1,331	,264
	6-15 yıl	123	3,50	1,785		
	16-25 yıl	23	2,83	1,899		
	26 yıl ve üzeri	7	3,71	1,890		
	Total	379	3,50	1,710		
y6	5 yıl ve altında	226	3,84	1,704	,951	,416
	6-15 yıl	123	3,51	1,848		
	16-25 yıl	23	3,61	1,725		
	26 yıl ve üzeri	7	3,57	1,813		
	Total	379	3,71	1,755		
y7	5 yıl ve altında	226	3,64	1,792	4,824	,003
	6-15 yıl	123	2,95	1,881		
	16-25 yıl	23	3,04	1,870		
	26 yıl ve üzeri	7	4,43	1,134		
	Total	379	3,39	1,845		
y10	5 yıl ve altında	226	4,03	1,594	3,218	,023
	6-15 yıl	123	3,67	1,773		
	16-25 yıl	23	3,04	1,942		
	26 yıl ve üzeri	7	3,43	1,988		
	Total	379	3,84	1,697		
y18	5 yıl ve altında	226	4,06	1,568	7,426	,000
	6-15 yıl	123	4,54	1,140		
	16-25 yıl	23	3,78	1,731		
	26 yıl ve üzeri	7	2,29	1,890		
	Total	379	4,17	1,496		
y19	5 yıl ve altında	226	3,62	1,768	,699	,553
	6-15 yıl	123	3,59	1,842		
	16-25 yıl	23	3,35	1,945		
	26 yıl ve üzeri	7	2,71	1,890		
	Total	379	3,58	1,803		

y20	5 yıl ve altında	226	3,93	1,618	,993	,396
	6-15 yıl	123	4,21	1,511		
	16-25 yıl	23	3,87	1,687		
	26 yıl ve üzeri	7	3,71	1,704		
	Total	379	4,01	1,589		
y21	5 yıl ve altında	226	4,40	1,296	1,224	,301
	6-15 yıl	123	4,28	1,439		
	16-25 yıl	23	3,91	1,703		
	26 yıl ve üzeri	7	3,86	1,464		
	Total	379	4,32	1,375		
y22	5 yıl ve altında	226	4,25	1,434	,906	,438
	6-15 yıl	123	4,44	1,294		
	16-25 yıl	23	4,26	1,453		
	26 yıl ve üzeri	7	3,71	1,890		
	Total	379	4,30	1,399		
y23	5 yıl ve altında	226	4,07	1,562	1,989	,115
	6-15 yıl	123	4,46	1,237		
	16-25 yıl	23	4,17	1,527		
	26 yıl ve üzeri	7	4,43	1,134		
	Total	379	4,21	1,461		
y24	5 yıl ve altında	226	4,17	1,464	4,748	,003
	6-15 yıl	123	4,43	1,331		
	16-25 yıl	23	3,43	1,854		
	26 yıl ve üzeri	7	3,00	1,915		
	Total	379	4,19	1,479		
y28	5 yıl ve altında	226	4,13	1,525	,255	,858
	6-15 yıl	123	4,26	1,487		
	16-25 yıl	23	4,04	1,581		
	26 yıl ve üzeri	7	4,14	1,574		
	Total	379	4,17	1,512		

Tablo 46 incelendiğinde “y7”, “y10”, “y18” ve “y24” maddeleri homojen değişkenleri açısından anlamsız, diğer değişkenler ise homojen değişkenleri açısından anlamlı çıkmıştır. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için Tamhane T² ve LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 47. Yönetici boyutunda çalışma süresine göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Çalışma Süresi (I)	Çalışma Süresi (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
y7	Tamhane T ²	5 yıl ve altında	6-15 yıl	,686*	,207	,006
		6-15 yıl	5 yıl ve altında	-,686*	,207	,006
y18	Tamhane T ²	5 yıl ve altında	6-15 yıl	-,475*	,146	,008
		6-15 yıl	5 yıl ve altında	,475*	,146	,008

Yönetici boyutu açısından tablo 47 incelendiğinde “y7” ve “y18” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. Buna göre “y7” ve “y18” bağımlı değişkenlerinde 5 yıl ve altında grubu 6-15 yıl grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre işgörenlerin çalışma süreleri düşük ve yüksek olduğu zaman daha fazla sessizleştikleri, çalışma süreleri orta derece olanların ise sessizleşme eğilimlerinin daha az olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H2g hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.4.8. Yönetici Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları departmandaki kişi sayısına göre örgütsel sessizlik ve yönetici boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 48. Yönetici boyutunda çalışılan departmandaki kişi sayısı değişkenine göre Levene testi sonuçları

Boyutlar	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
y3	7,488	3	375	,000
y4	5,021	3	375	,002
y6	11,405	3	375	,000
y7	18,149	3	375	,000
y10	6,830	3	375	,000
y18	10,302	3	375	,000
y19	24,215	3	375	,000
y20	16,841	3	375	,000
y21	4,399	3	375	,005
y22	6,625	3	375	,000
y23	16,664	3	375	,000
y24	14,056	3	375	,000
y28	6,675	3	375	,000

Tablo 48 incelendiğinde tüm maddelerin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 49. Yönetici boyutunda çalışılan departmandaki kişi sayısı değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	İşletmedeki konum	N	x	S.S.	F	P
y3	1	2	5,00	0,000	15,807	,000
	2-3	38	2,00	1,577		
	4-5	150	3,93	1,694		
	6 ve üzeri	189	3,15	1,688		
	Total	379	3,35	1,773		
y4	1	2	5,00	0,000	14,121	,000
	2-3	38	2,21	1,695		
	4-5	150	4,01	1,584		
	6 ve üzeri	189	3,34	1,651		
	Total	379	3,50	1,710		
y6	1	2	5,00	0,000	7,979	,000
	2-3	38	2,58	1,898		
	4-5	150	3,61	1,805		
	6 ve üzeri	189	4,01	1,590		
	Total	379	3,71	1,755		
y7	1	2	3,00	2,828	20,184	,000
	2-3	38	2,55	1,955		
	4-5	150	2,75	1,843		
	6 ve üzeri	189	4,08	1,550		
	Total	379	3,39	1,845		
y10	1	2	5,00	0,000	12,292	,000
	2-3	38	2,39	1,868		
	4-5	150	4,16	1,511		
	6 ve üzeri	189	3,86	1,667		
	Total	379	3,84	1,697		
y18	1	2	3,00	2,828	3,488	,016
	2-3	38	4,45	1,370		
	4-5	150	4,39	1,274		
	6 ve üzeri	189	3,94	1,638		
	Total	379	4,17	1,496		
y19	1	2	5,00	0,000	17,609	,000
	2-3	38	4,34	1,419		
	4-5	150	2,81	1,899		
	6 ve üzeri	189	4,02	1,573		
	Total	379	3,58	1,803		
y20	1	2	5,00	0,000	3,280	,021
	2-3	38	4,53	1,179		
	4-5	150	3,75	1,773		
	6 ve üzeri	189	4,11	1,478		
	Total	379	4,01	1,589		
y21	1	2	5,00	0,000	1,385	,247
	2-3	38	4,63	1,101		
	4-5	150	4,38	1,344		
	6 ve üzeri	189	4,20	1,445		
	Total	379	4,20	1,445		

	Total	379	4,32	1,375		
y22	1	2	5,00	0,000		
	2-3	38	4,61	1,104		
	4-5	150	4,41	1,286	1,851	,137
	6 ve üzeri	189	4,15	1,526		
	Total	379	4,30	1,399		
y23	1	2	5,00	0,000		
	2-3	38	4,42	1,308		
	4-5	150	4,51	1,208	5,256	,001
	6 ve üzeri	189	3,92	1,621		
	Total	379	4,21	1,461		
y24	1	2	3,00	2,828		
	2-3	38	4,66	1,021		
	4-5	150	4,41	1,301	4,764	,003
	6 ve üzeri	189	3,94	1,626		
	Total	379	4,19	1,479		
y28	1	2	5,00	0,000		
	2-3	38	4,50	1,247		
	4-5	150	4,32	1,411	2,444	,064
	6 ve üzeri	189	3,97	1,621		
	Total	379	4,17	1,512		

Tablo 49 incelendiğinde “y21”, “y22” ve “y28” değişkenleri varyansların homojenliği durumuna uyduğu “y3”, “y6”, “y7”, “y10”, “y18”, “y19”, “y20”, “y23” ve “y24” değişkenlerinin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği görülmektedir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için Tamhane T² ve LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 50. Yönetici boyutunda çalışılan departmandaki kişi sayısına göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı (I)	Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
y3	Tamhane	1	2-3	3,000*	,256	,000
			4-5	1,067*	,138	,000
			6 ve üzeri	1,852*	,123	0,000
		2-3	1	-3,000*	,256	,000
			4-5	-1,933*	,291	,000
			6 ve üzeri	-1,148*	,284	,001
4-5	1	-1,067*	,138	,000		

		2-3	1,933*	,291	,000	
		6 ve üzeri	,785*	,185	,000	
	6 ve üzeri	1	-1,852*	,123	0,000	
		2-3	1,148*	,284	,001	
		4-5	-,785*	,185	,000	
	1	2-3	2,789*	,275	,000	
		4-5	,987*	,129	,000	
		6 ve üzeri	1,661*	,120	0,000	
	2-3	1	-2,789*	,275	,000	
		4-5	-1,803*	,304	,000	
		6 ve üzeri	-1,128*	,300	,003	
y4	Tamhane	1	-,987*	,129	,000	
		2-3	1,803*	,304	,000	
		6 ve üzeri	,675*	,176	,001	
	6 ve üzeri	1	-1,661*	,120	0,000	
		2-3	1,128*	,300	,003	
		4-5	-,675*	,176	,001	
	1	2-3	2,421*	,308	,000	
		4-5	1,387*	,147	0,000	
		6 ve üzeri	,995*	,116	,000	
	2-3	1	-2,421*	,308	,000	
		4-5	-1,034*	,341	,022	
		6 ve üzeri	-1,426*	,329	,000	
y6	Tamhane	1	-1,387*	,147	0,000	
		2-3	1,034*	,341	,022	
		6 ve üzeri	-,392	,187	,204	
	6 ve üzeri	1	-,995*	,116	,000	
		2-3	1,426*	,329	,000	
		4-5	,392	,187	,204	
	2-3	6 ve üzeri	-1,527*	,337	,000	
		4-5	6 ve üzeri	-1,333*	,188	,000
y7	Tamhane	6 ve üzeri	2-3	1,527*	,337	,000
		4-5	1,333*	,188	,000	
	1	2-3	2,605*	,303	,000	
		4-5	,840*	,123	,000	
		6 ve üzeri	1,138*	,121	0,000	
	2-3	1	-2,605*	,303	,000	
		4-5	-1,765*	,327	,000	
		6 ve üzeri	-1,468*	,326	,000	
	4-5	1	-,840*	,123	,000	
		2-3	1,765*	,327	,000	
		6 ve üzeri	,298	,173	,418	
	6 ve üzeri	1	-1,138*	,121	0,000	
		2-3	1,468*	,326	,000	
		4-5	-,298	,173	,418	

y18	Tamhane	4-5	6 ve üzeri	,452*	,158	,027
		6 ve üzeri	4-5	-,452*	,158	,027
y19	Tamhane	1	2-3	,658*	,230	,041
			4-5	2,193*	,155	0,000
		2-3	6 ve üzeri	,984*	,114	,000
			1	-,658*	,230	,041
		6 ve üzeri	4-5	1,535*	,278	,000
			6 ve üzeri	,326	,257	,756
		4-5	1	-2,193*	,155	0,000
			2-3	-1,535*	,278	,000
		6 ve üzeri	6 ve üzeri	-1,209*	,193	,000
			1	-,984*	,114	,000
y20	Tamhane	2-3	4-5	,780*	,240	,010
			1	-1,253*	,145	,000
y21	Tamhane	4-5	2-3	-,780*	,240	,010
			6 ve üzeri	1	-,889*	,108
y22	Tamhane	1	4-5	,620*	,110	,000
			6 ve üzeri	,799*	,105	,000
y23	Tamhane	4-5	1	-,620*	,110	,000
			6 ve üzeri	1	-,799*	,105
y24	Tamhane	1	4-5	,587*	,105	,000
			6 ve üzeri	,852*	,111	,000
y28	Tamhane	4-5	1	-,587*	,105	,000
			6 ve üzeri	1	-,852*	,111
y23	Tamhane	4-5	1	,487*	,099	,000
			6 ve üzeri	1,079*	,118	0,000
y24	Tamhane	6 ve üzeri	1	-,487*	,099	,000
			6 ve üzeri	,593*	,154	,001
y24	Tamhane	2-3	6 ve üzeri	,721*	,204	,004
			4-5	,470*	,159	,020
y24	Tamhane	6 ve üzeri	2-3	-,721*	,204	,004
			4-5	-,470*	,159	,020
y28	Tamhane	1	4-5	,680*	,115	,000
			6 ve üzeri	1,032*	,118	,000
y28	Tamhane	4-5	1	-,680*	,115	,000
			6 ve üzeri	1	-1,032*	,118

Yönetici boyutu açısından Tablo 50 incelendiğinde değişkenlerin varyansların homojenliği durumuna uymadığı için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. Buna göre “y28” bağımlı değişkeninde 6 ve üzeri grubu 2-3 kişi ve 4-5 kişi grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y3” ve “y4” bağımlı değişkenlerinde tüm gruplar kendi aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y6” bağımlı değişkenlerinde 1 kişi grubu 2-3 kişi, 4-5 kişi ve 6 ve üzeri gruplarıyla, 2-3 kişi grubu 4-5 kişi ve 6 ve üzeri gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y7” bağımlı değişkeninde 6 ve üzeri kişi grubu 2-3 kişi ve 4-5 kişi gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y10” bağımlı değişkeninde 1 kişi grubu 2-3 kişi, 4-5 kişi ve 6 ve üzeri gruplarıyla, 2-3 kişi grubu 1 kişi ve 4-5 kişi gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y18” bağımlı değişkeninde 4-5 kişi grubu 6 ve üzeri grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y19” bağımlı değişkeninde 1 kişi grubu 2-3 kişi, 4-5 kişi ve 6 ve üzeri kişi gruplarıyla, 4-5 kişi grubu 2-3 kişi ve 6 ve üzeri kişi gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y20” bağımlı değişkeninde 1 kişi grubu 4-5 kişi ve 6 ve üzeri kişi gruplarıyla, 2-3 kişi grubu 4-5 kişi grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y23” bağımlı değişkeninde 1 kişi grubu 4-5 kişi ve 6 ve üzeri kişi gruplarıyla, 6 ve üzeri kişi grubu 4-5 kişi grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y24” bağımlı değişkeninde 6 ve üzeri kişi grubu 2-3 kişi grubu ve 4-5 kişi gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörenlerin işletmede çalıştıkları departmandaki kişi sayısı arttıkça daha çok sessizleştikleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H2h hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.4.9. Yönetici Boyutunda Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları otelin yıldız sayısına göre örgütsel sessizlik ve yönetici boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 51. Yönetici boyutunda çalışılan otelin yıldız sayısı değişkenine göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
y3	1,203	2	376	,302
y4	2,288	2	376	,103

y6	4,487	2	376	,012
y7	22,741	2	376	,000
y10	4,052	2	376	,018
y18	7,673	2	376	,001
y19	19,139	2	376	,000
y20	1,453	2	376	,235
y21	16,528	2	376	,000
y22	17,213	2	376	,000
y23	32,106	2	376	,000
y24	28,788	2	376	,000
y28	14,190	2	376	,000

Tablo 51 incelendiğinde “y3”, “y4” ve “y20” değişkenlerinin dışında kalan bağımlı değişkenler varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 51. Yönetici boyutunda çalışılan otelin yıldız sayısı değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı	N	x	S.S.	F	P
y3	3	50	2,74	1,626	18,802	,000
	4	201	3,86	1,762		
	5	128	2,80	1,612		
	Total	379	3,35	1,773		
y4	3	50	3,28	1,642	5,116	,006
	4	201	3,76	1,776		
	5	128	3,18	1,570		
	Total	379	3,50	1,710		
y6	3	50	3,84	1,658	,262	,770
	4	201	3,66	1,824		
	5	128	3,75	1,688		
	Total	379	3,71	1,755		
y7	3	50	3,84	1,695	7,941	,000
	4	201	3,04	1,917		
	5	128	3,77	1,681		
	Total	379	3,39	1,845		
y10	3	50	4,02	1,584	2,192	,113
	4	201	3,96	1,674		
	5	128	3,59	1,759		
	Total	379	3,84	1,697		
y18	3	50	3,86	1,629	3,874	,022
	4	201	4,36	1,365		
	5	128	3,98	1,604		
	Total	379	4,17	1,496		

y19	3	50	3,76	1,697	3,175	,043
	4	201	3,36	1,903		
	5	128	3,84	1,643		
	Total	379	3,58	1,803		
y20	3	50	3,82	1,650	1,385	,251
	4	201	4,14	1,553		
	5	128	3,89	1,618		
	Total	379	4,01	1,589		
y21	3	50	4,06	1,504	6,895	,001
	4	201	4,56	1,156		
	5	128	4,04	1,564		
	Total	379	4,32	1,375		
y22	3	50	4,02	1,571	6,418	,002
	4	201	4,54	1,166		
	5	128	4,04	1,594		
	Total	379	4,30	1,399		
y23	3	50	3,70	1,741	10,643	,000
	4	201	4,52	1,192		
	5	128	3,92	1,615		
	Total	379	4,21	1,461		
y24	3	50	3,58	1,751	12,719	,000
	4	201	4,53	1,217		
	5	128	3,90	1,606		
	Total	379	4,19	1,479		
y28	3	50	3,78	1,706	5,592	,004
	4	201	4,40	1,335		
	5	128	3,95	1,638		
	Total	379	4,17	1,512		

Tablo 52 incelendiğinde “y6”, “y10” ve “y20” değişkenleri dışındaki bağımlı değişkenler varyansların homojenliği durumuna uygun, diğer değişkenler ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için Tamhane T² ve LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 53. Yönetici boyutunda çalışılan otelin yıldız sayısına göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı (I)	Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı (J)	Ortalama Farklılıklar	Std. Hata	P
				1		

y3	LSD	3	4	-1,116*	,268	,000
		4	3	1,116*	,268	,000
		5	4	-1,051*	,192	,000
y4	LSD	4	5	,582*	,191	,003
		5	4	-,582*	,191	,003
y7	Tamhane T ²	3	4	,795*	,275	,015
		4	3	-,795*	,275	,015
		5	4	-,721*	,201	,001
y19	Tamhane T ²	3	5	-,486*	,198	,043
		4	4	,486*	,198	,043
y21	Tamhane T ²	4	5	,523*	,161	,004
		5	4	-,523*	,161	,004
y22	Tamhane T ²	4	5	,503*	,163	,007
		5	4	-,503*	,163	,007
y23	Tamhane T ²	3	4	-,822*	,260	,007
		4	3	,822*	,260	,007
		5	4	-,601*	,166	,001
y24	Tamhane T ²	5	4	-,601*	,166	,001
		3	4	-,947*	,262	,002
		4	3	,947*	,262	,002
y28	Tamhane T ²	5	4	-,629*	,166	,001
		4	5	,458*	,173	,026
		5	4	-,458*	,173	,026

Yönetici boyutu açısından Tablo 53 incelendiğinde “y3 ve “y4”” değişkenleri varyansların homojenliği durumuna uyduğu için LSD testi ile ölçülmüştür. Diğer değişkenler ise varyansların homojenliği durumuna uymadığı için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. Buna göre “y4”, “21”, “y22” ve “y28” bağımlı değişkenleri 4 yıldız grubu 5 yıldız grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y3”, “y7”, “y23” ve “y24 ” bağımlı değişkenlerinde ise 4 yıldız grubu 3 yıldız ve 5 yıldız gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörenlerin çalıştıkları otelin yıldız sayıları arttıkça daha çok sessizleştikleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H2₁ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.4.10. Yönetici Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları otelin departmanına göre örgütsel sessizlik ve yönetici boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 54. Yönetici boyutunda çalışılan departman değişkenine göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
y3	8,050	8	370	,000
y4	6,044	8	370	,000
y6	2,939	8	370	,003
y7	3,036	8	370	,003
y10	3,968	8	370	,000
y18	7,206	8	370	,000
y19	31,283	8	370	,000
y20	14,534	8	370	,000
y21	10,276	8	370	,000
y22	8,354	8	370	,000
y23	9,331	8	370	,000
y24	8,074	8	370	,000
y28	11,813	8	370	,000

Tablo 54 incelendiğinde tüm maddelerin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 55. Yönetici boyutunda çalışılan departman değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Çalışılan Departman	N	x	S.S.	F	P
y3	Resepsiyon	89	3,99	1,689	7,204	,000
	Servis	72	3,03	1,752		
	Mutfak	84	2,62	1,567		
	Muhasebe	10	3,40	2,066		
	Çamaşırhane	14	2,00	,961		
	Teknik servis	23	3,22	1,783		
	Kat Hizmetleri	75	3,97	1,700		
	Bar	7	2,71	1,890		
	İnsan Kaynakları	5	5,00	0,000		
	Total	379	3,35	1,773		
y4	Resepsiyon	89	3,79	1,755	3,456	,001
	Servis	72	2,79	1,678		
	Mutfak	84	3,58	1,466		

	Muhasebe	10	3,20	1,932		
	Çamaşırhane	14	3,43	1,342		
	Teknik servis	23	3,70	1,690		
	Kat Hizmetleri	75	3,80	1,823		
	Bar	7	2,00	1,414		
	İnsan Kaynakları	5	4,80	,447		
	Total	379	3,50	1,710		
y6	Resepsiyon	89	3,46	1,828	1,339	,223
	Servis	72	3,54	1,744		
	Mutfak	84	4,04	1,602		
	Muhasebe	10	3,70	1,889		
	Çamaşırhane	14	4,14	1,703		
	Teknik servis	23	4,13	1,687		
	Kat Hizmetleri	75	3,65	1,849		
	Bar	7	2,71	1,604		
	İnsan Kaynakları	5	4,40	1,342		
Total	379	3,71	1,755			
y7	Resepsiyon	89	2,70	1,837	3,519	,001
	Servis	72	3,56	1,727		
	Mutfak	84	3,95	1,686		
	Muhasebe	10	3,40	1,897		
	Çamaşırhane	14	4,14	1,703		
	Teknik servis	23	3,78	1,882		
	Kat Hizmetleri	75	3,15	1,894		
	Bar	7	3,14	2,035		
	İnsan Kaynakları	5	4,20	1,789		
Total	379	3,39	1,845			
y10	Resepsiyon	89	3,99	1,613	1,230	,280
	Servis	72	3,39	1,796		
	Mutfak	84	3,83	1,685		
	Muhasebe	10	3,50	1,958		
	Çamaşırhane	14	4,14	1,703		
	Teknik servis	23	4,13	1,687		
	Kat Hizmetleri	75	3,92	1,707		
	Bar	7	3,86	1,676		
	İnsan Kaynakları	5	5,00	0,000		
Total	379	3,84	1,697			
y18	Resepsiyon	89	4,35	1,374	2,143	,031
	Servis	72	3,67	1,687		
	Mutfak	84	4,15	1,493		
	Muhasebe	10	4,30	1,494		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,52	1,275		
	Kat Hizmetleri	75	4,11	1,590		
	Bar	7	4,14	1,464		
	İnsan Kaynakları	5	5,00	0,000		
Total	379	4,17	1,496			
y19	Resepsiyon	89	2,79	1,886	7,029	,000
	Servis	72	3,51	1,653		
	Mutfak	84	4,06	1,653		
	Muhasebe	10	4,50	1,269		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,87	,626		
	Kat Hizmetleri	75	3,21	1,919		
	Bar	7	4,00	1,732		
	İnsan Kaynakları	5	3,40	2,191		
Total	379	3,58	1,803			
y20	Resepsiyon	89	3,71	1,759	2,966	,003

	Servis	72	3,67	1,687		
	Mutfak	84	4,26	1,424		
	Muhasebe	10	4,50	,972		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,70	1,020		
	Kat Hizmetleri	75	3,97	1,652		
	Bar	7	3,29	1,890		
	İnsan Kaynakları	5	5,00	0,000		
	Total	379	4,01	1,589		
y21	Resepsiyon	89	4,44	1,296	3,123	,002
	Servis	72	3,83	1,687		
	Mutfak	84	4,19	1,460		
	Muhasebe	10	3,90	1,792		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,78	,850		
	Kat Hizmetleri	75	4,65	,979		
	Bar	7	3,57	1,512		
	İnsan Kaynakları	5	4,20	1,789		
Total	379	4,32	1,375			
y22	Resepsiyon	89	4,46	1,297	3,123	,002
	Servis	72	3,76	1,631		
	Mutfak	84	4,23	1,484		
	Muhasebe	10	4,40	1,265		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,78	,850		
	Kat Hizmetleri	75	4,48	1,277		
	Bar	7	3,29	1,890		
	İnsan Kaynakları	5	5,00	0,000		
Total	379	4,30	1,399			
y23	Resepsiyon	89	4,33	1,338	4,162	,000
	Servis	72	3,42	1,766		
	Mutfak	84	4,31	1,423		
	Muhasebe	10	4,80	,422		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,52	1,275		
	Kat Hizmetleri	75	4,44	1,338		
	Bar	7	3,86	1,345		
	İnsan Kaynakları	5	4,20	1,789		
Total	379	4,21	1,461			
y24	Resepsiyon	89	4,49	1,244	3,554	,001
	Servis	72	3,49	1,712		
	Mutfak	84	4,08	1,546		
	Muhasebe	10	4,50	1,269		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,52	1,275		
	Kat Hizmetleri	75	4,31	1,442		
	Bar	7	4,43	1,134		
	İnsan Kaynakları	5	4,20	1,789		
Total	379	4,19	1,479			
y28	Resepsiyon	89	4,60	1,063	2,855	,004
	Servis	72	3,79	1,618		
	Mutfak	84	3,95	1,714		
	Muhasebe	10	3,70	1,889		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,48	1,377		
	Kat Hizmetleri	75	4,13	1,571		
	Bar	7	3,29	1,890		
	İnsan Kaynakları	5	4,40	1,342		

Total	379	4,17	1,512
-------	-----	------	-------

Tablo 55 incelendiğinde “y6” ve “y10” değişkenleri homojen değişkenleri açısından anlamlı, diğer değişkenler ise homojen değişkenleri açısından anlamsız çıkmıştır. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için LSD ve Tamhane T² teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 56. Yönetici boyutunda çalışılan departmana göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Çalışılan Departman (I)	Çalışılan Departman (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
y3	Tamhane T ²	Resepsiyon	Servis	,961*	,273	,021
			Mutfak	1,370*	,248	,000
			Çamaşırhane	1,989*	,313	,000
			İnsan Kaynakları	-1,011*	,179	,000
		Servis	Resepsiyon	-,961*	,273	,021
			Kat Hizmetleri	-,946*	,285	,040
			İnsan Kaynakları	-1,972*	,206	,000
		Mutfak	Resepsiyon	-1,370*	,248	,000
			Kat Hizmetleri	-1,354*	,260	,000
			İnsan Kaynakları	-2,381*	,171	0,000
		Çamaşırhane	Resepsiyon	-1,989*	,313	,000
			Kat Hizmetleri	-1,973*	,323	,000
			İnsan Kaynakları	-3,000*	,257	,000
		Teknik servis	İnsan Kaynakları	-1,783*	,372	,003
		Kat Hizmetleri	Servis	,946*	,285	,040
			Mutfak	1,354*	,260	,000
			Çamaşırhane	1,973*	,323	,000
			İnsan Kaynakları	-1,027*	,196	,000
		İnsan Kaynakları	Resepsiyon	1,011*	,179	,000
			Servis	1,972*	,206	,000
			Mutfak	2,381*	,171	0,000
			Çamaşırhane	3,000*	,257	,000
			Teknik servis	1,783*	,372	,003
			Kat Hizmetleri	1,027*	,196	,000
Resepsiyon	Servis		,995*	,271	,012	
y4	Tamhane T ²	Resepsiyon	Resepsiyon	-,995*	,271	,012
			Servis	-1,008*	,289	,023
		Mutfak	İnsan Kaynakları	-2,008*	,281	,000
			İnsan Kaynakları	-1,217*	,256	,024
		Kat Hizmetleri	Servis	1,008*	,289	,023
			Bar	İnsan Kaynakları	-2,800*	,571
		İnsan Kaynakları	Servis	2,008*	,281	,000
Mutfak	1,217*		,256	,024		
y7	Tamhane T ²	Resepsiyon	Mutfak	-1,256*	,268	,000
		Mutfak	Resepsiyon	1,256*	,268	,000
y18	Tamhane T ²	Resepsiyon	Çamaşırhane	-,652*	,146	,001
			İnsan Kaynakları	-,652*	,146	,001
		Servis	Çamaşırhane	-1,333*	,199	,000

		İnsan Kaynakları	-1,333*	,199	,000
		Çamaşırhane	-,845*	,163	,000
	Mutfak	İnsan Kaynakları	-,845*	,163	,000
		Resepsiyon	,652*	,146	,001
		Servis	1,333*	,199	,000
	Çamaşırhane	Mutfak	,845*	,163	,000
		Kat Hizmetleri	,893*	,184	,000
		Çamaşırhane	-,893*	,184	,000
	Kat Hizmetleri	İnsan Kaynakları	-,893*	,184	,000
		Resepsiyon	,652*	,146	,001
		Servis	1,333*	,199	,000
	İnsan Kaynakları	Mutfak	,845*	,163	,000
		Kat Hizmetleri	,893*	,184	,000
		Mutfak	-1,273*	,269	,000
		Çamaşırhane	-2,213*	,200	0,000
	Resepsiyon	Teknik servis	-2,083*	,239	,000
		Çamaşırhane	-1,486*	,195	,000
		Teknik servis	-1,356*	,234	,000
	Servis	Resepsiyon	1,273*	,269	,000
		Çamaşırhane	-,940*	,180	,000
		Teknik servis	-,810*	,223	,016
	Mutfak	Resepsiyon	2,213*	,200	0,000
		Servis	1,486*	,195	,000
	Çamaşırhane	Mutfak	,940*	,180	,000
		Kat Hizmetleri	1,787*	,222	,000
		Resepsiyon	2,083*	,239	,000
		Servis	1,356*	,234	,000
	Teknik servis	Mutfak	,810*	,223	,016
		Kat Hizmetleri	1,656*	,257	,000
		Çamaşırhane	-1,787*	,222	,000
	Kat Hizmetleri	Teknik servis	-1,656*	,257	,000
		Çamaşırhane	-1,292*	,186	,000
		Teknik servis	-,988*	,283	,032
	Resepsiyon	Muhasebe	-,792	,359	,786
		İnsan Kaynakları	-1,292*	,186	,000
		Çamaşırhane	-1,333*	,199	,000
		Teknik servis	-1,029*	,291	,027
	Servis	İnsan Kaynakları	-1,333*	,199	,000
		Çamaşırhane	-,738*	,155	,000
		İnsan Kaynakları	-,738*	,155	,000
	Mutfak	Resepsiyon	1,292*	,186	,000
		Servis	1,333*	,199	,000
	Çamaşırhane	Mutfak	,738*	,155	,000
		Kat Hizmetleri	1,027*	,191	,000
		Resepsiyon	,988*	,283	,032
	Teknik servis	Servis	1,029*	,291	,027
		Çamaşırhane	-1,027*	,191	,000
	Kat Hizmetleri	İnsan Kaynakları	-1,027*	,191	,000
		Resepsiyon	1,292*	,186	,000
		Servis	1,333*	,199	,000
	İnsan Kaynakları	Mutfak	,738*	,155	,000
		Kat Hizmetleri	1,027*	,191	,000
		Çamaşırhane	-,562*	,137	,003
	Resepsiyon	Çamaşırhane	-1,167*	,199	,000
		Teknik servis	-,949*	,266	,023
	Servis	Kat Hizmetleri	-,820*	,229	,018
		Çamaşırhane	-,810*	,159	,000
	Mutfak	Resepsiyon	,562*	,137	,003
	Çamaşırhane				

		Servis	1,167*	,199	,000
		Mutfak	,810*	,159	,000
	Teknik servis	Servis	,949*	,266	,023
	Kat Hizmetleri	Servis	,820*	,229	,018
	Resepsiyon	Çamaşırhane	-,539*	,138	,006
		İnsan Kaynakları	-,539*	,138	,006
	Servis	Çamaşırhane	-1,236*	,192	,000
		Teknik servis	-1,019*	,262	,008
		İnsan Kaynakları	-1,236*	,192	,000
	Mutfak	Çamaşırhane	-,774*	,162	,000
		İnsan Kaynakları	-,774*	,162	,000
	Çamaşırhane	Resepsiyon	,539*	,138	,006
		Servis	1,236*	,192	,000
		Mutfak	,774*	,162	,000
y22	Tamhane T ²	Kat Hizmetleri	,520*	,147	,026
	Teknik servis	Servis	1,019*	,262	,008
	Kat Hizmetleri	Çamaşırhane	-,520*	,147	,026
		İnsan Kaynakları	-,520*	,147	,026
	İnsan Kaynakları	Resepsiyon	,539*	,138	,006
		Servis	1,236*	,192	,000
		Mutfak	,774*	,162	,000
		Kat Hizmetleri	,520*	,147	,026
	Resepsiyon	Servis	,909*	,252	,016
		Çamaşırhane	-,674*	,142	,000
	Servis	Resepsiyon	-,909*	,252	,016
		Mutfak	-,893*	,260	,028
		Muhasebe	-1,383*	,247	,000
		Çamaşırhane	-1,583*	,208	,000
		Kat Hizmetleri	-1,023*	,259	,005
y23	Tamhane T ²	Mutfak	,893*	,260	,028
	Muhasebe	Servis	1,383*	,247	,000
	Çamaşırhane	Resepsiyon	,674*	,142	,000
		Servis	1,583*	,208	,000
		Mutfak	,690*	,155	,001
		Kat Hizmetleri	,560*	,155	,019
	Kat Hizmetleri	Servis	1,023*	,259	,005
	Resepsiyon	Çamaşırhane	-,560*	,155	,019
		Servis	1,008*	,241	,002
	Servis	Çamaşırhane	-,506*	,132	,008
	Mutfak	Resepsiyon	-1,008*	,241	,002
		Çamaşırhane	-1,514*	,202	,000
y24	Tamhane T ²	Mutfak	-,917*	,169	,000
	Çamaşırhane	Resepsiyon	,506*	,132	,008
		Servis	1,514*	,202	,000
		Mutfak	,917*	,169	,000
		Kat Hizmetleri	,693*	,167	,003
	Kat Hizmetleri	Çamaşırhane	-,693*	,167	,003
	Resepsiyon	Servis	,804*	,221	,015
	Servis	Çamaşırhane	-,404*	,113	,019
	Mutfak	Resepsiyon	-,804*	,221	,015
		Çamaşırhane	-1,208*	,191	,000
y28	Tamhane T ²	Mutfak	-1,048*	,187	,000
	Çamaşırhane	Resepsiyon	,404*	,113	,019
		Servis	1,208*	,191	,000
		Mutfak	1,048*	,187	,000
		Kat Hizmetleri	,867*	,181	,000
	Kat Hizmetleri	Çamaşırhane	-,867*	,181	,000

Yönetici boyutu açısından Tablo 56 incelendiğinde “y3”, “y4”, “y7”, “y18”, “y19”, “y20”, “y21”, “y22”, “y23”, “y24” ve “y28” değişkenleri varyansların homojenliği durumunu ihlal ettikleri için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. “y3” bağımlı değişkeninde insan kaynakları departman grubu diğer tüm departman gruplarıyla, kat hizmetleri departmanı grubu servis, mutfak ve çamaşırhane departmanı gruplarıyla, resepsiyon departmanı grubu servis ve mutfak departmanı gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y4” bağımlı değişkeninde servis departmanı grubu resepsiyon, kat hizmetleri ve insan kaynakları departman gruplarıyla, insan kaynakları departmanı grubu mutfak ve bar departmanı gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y7” bağımlı değişkeninde resepsiyon departmanı grubu mutfak departmanı grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y18” bağımlı değişkeninde çamaşırhane departmanı grubu resepsiyon, servis ve mutfak departmanı gruplarıyla, insan kaynakları departmanı grubu servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y19” bağımlı değişkeninde çamaşırhane departmanı grubu resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla, teknik servis departmanı grubu resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla resepsiyon departmanı grubu servis departmanı grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y20” bağımlı değişkeninde resepsiyon departmanı grubu çamaşırhane, teknik servis, muhasebe ve insan kaynakları departmanı gruplarıyla, çamaşırhane departmanı grubu servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla ve teknik servis departman grubu resepsiyon departmanı grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y21” bağımlı değişkeninde servis departmanı grubu çamaşırhane, teknik servis ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla, çamaşırhane departmanı grubu resepsiyon ve mutfak departmanı gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y22” bağımlı değişkeninde çamaşırhane departmanı grubu, resepsiyon, servis, muhasebe ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla, insan kaynakları departmanı grubu resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla ve teknik servis departman grubu servis departmanı grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “y23” bağımlı değişkeninde servis departmanı grubu, resepsiyon, çamaşırhane, mutfak, muhasebe ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla, insan kaynakları departmanı grubu resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla, çamaşırhane departman grubu resepsiyon, servis ve mutfak departmanı gruplarıyla ve mutfak departmanı grubu servis departmanı grubu ile aralarında

anlamli bir farklılık tespit edilmiştir. “y24” bağımlı değişkeninde çamaşırhane departmanı grubu, resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla ve resepsiyon departmanı grubu servis departmanı grubuyla aralarında anlamli bir farklılık tespit edilmiştir. “y28” bağımlı değişkeninde çamaşırhane departmanı grubu, resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departmanı gruplarıyla ve resepsiyon departmanı grubu servis departmanı grubuyla aralarında anlamli bir farklılık tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre H2i hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.5. Çeşitli Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizliğin Ortam Boyutuna İlişkin Farklılıkların Test Edilmesi

Örgütsel sessizliğin Ortam boyutuna ilişkin incelemeler her bir inceleme değişkeninin cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, medeni durumu, otelde çalışma biçimi, işletmedeki konumu, iş tecrübesi, çalışılan departmanda çalışan kişi sayısı, çalışılan otelin yıldız sayısı ve çalışılan departman açısından farklılık gösterip göstermediği T Testi ve ANOVA testleri aracılığıyla incelenmiştir. Tablolarda yer alan işgören boyutu değişkenleri “İşgörenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.” “o8”, “İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.” “o11”, “İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.” “o12”, “İşgörenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.” “o13”, “İşyerindeki israf ve kayıplar işgörenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.” “o14”,ve “Yöneticiler ve işgörenler arasında açık iletişimin olmaması, işgörenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.” “o17” ile ifade edilmektedir.

3.5.1. Ortam Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanlar örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “ortam” alt boyutunu oluşturan değişkenlere göre kadın ve erkeklerin herhangi bir tutum farklılıkları olup olmadığı incelenmiştir. İnceleme sonucuna göre örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “ortam” alt boyutuna ilişkin değişken ortalamasına göre kadın ve erkeklerin tutumları açısından anlamli bir farklılık belirlenmiştir.

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik ve ortam boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Bağımsız İki Örnek T-Testi (Independent-Samples T-Test) kullanılmıştır.

Tablo 57. Ortam boyutunda cinsiyet değişkenine göre T-Testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	Levene's Test			t	s.d.	P
					Varyans	F	P			
o8	Bayan (Kadın)	113	3,92	1,648	Eşit	10,821	,001	1,608	377	,109
	Bay (Erkek)	266	3,61	1,784	E.D			1,660	227,428	,098
o11	Bayan (Kadın)	113	3,64	1,778	Eşit	3,979	,047	-1,355	377	,176
	Bay (Erkek)	266	3,90	1,692	E.D			-1,328	202,047	,186
o12	Bayan (Kadın)	113	3,73	1,784	Eşit	,207	,649	,754	377	,451
	Bay (Erkek)	266	3,58	1,775	E.D			,752	210,289	,453
o13	Bayan (Kadın)	113	3,57	1,705	Eşit	,572	,450	-,663	377	,508
	Bay (Erkek)	266	3,69	1,676	E.D			-,658	208,003	,511
o14	Bayan (Kadın)	113	3,44	1,772	Eşit	,103	,748	1,279	377	,202
	Bay (Erkek)	266	3,19	1,773	E.D			1,279	211,261	,202
o17	Bayan (Kadın)	113	3,47	1,847	Eşit	,005	,943	,087	377	,931
	Bay (Erkek)	266	3,45	1,832	E.D			,086	209,735	,931

Tablo 57 incelendiğinde çalışanların cinsiyetlerine göre ortam boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılığın tespit edilmediği görülmektedir.

Bu sonuçlara göre H_3a hipotezi reddedilmiştir.

3.5.2. Ortam Boyutunda Çalışma Şekli Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları kadro türüne göre (kadrolu-sezonluk) Ortam boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Bağımsız İki Örnek T-Testi (Independent-Samples T-Test) kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlar örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “ortam” alt boyutunu oluşturan değişkenlere göre işgörenlerin otelde çalışma biçimleri olan kadrolu veya sezonluk çalışanların herhangi bir tutum farklılıkları olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 58. Ortam boyutunda kadro türü değişkenine göre T-Testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	Levene's Test			t	s.d.	P
					Varyans	F	P			
o8	Kadrolu	142	3,84	1,674	Eşit	7,108	,008	1,197	377	,232
	Sezonluk	237	3,62	1,790	E.D			1,217	312,624	,224
o11	Kadrolu	142	4,06	1,601	Eşit	14,003	,000	2,075	377	,039
	Sezonluk	237	3,68	1,775	E.D			2,129	321,074	,034
o12	Kadrolu	142	3,20	1,893	Eşit	31,182	,000	-3,582	377	,000
	Sezonluk	237	3,87	1,658	E.D			-3,465	266,808	,001
o13	Kadrolu	142	3,25	1,892	Eşit	62,188	,000	-3,645	377	,000
	Sezonluk	237	3,89	1,499	E.D			-3,441	246,184	,001
o14	Kadrolu	142	3,24	1,894	Eşit	21,307	,000	-,207	377	,836
	Sezonluk	237	3,28	1,702	E.D			-,202	272,340	,840
o17	Kadrolu	142	3,58	1,799	Eşit	3,980	,047	1,052	377	,293
	Sezonluk	237	3,38	1,855	E.D			1,060	304,050	,290

Tablo 58 incelendiğinde Diyarbakır ili konaklama işletmelerinde çalışanların otelde çalışma biçimlerine göre “o11” değişkeni açısından $t(321)= 2,129$, $P=,034$, “o12” değişkeni açısından $t(266)= -3,465$ $P=,001$ ve “o13” değişkeni açısından $t(246)= -3,441$, $P=,001$ “kadrolu ve sezonluk çalışanların tutumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sezonluk çalışan işgörenlerin kadrolulara göre daha çok sessizleştikleri söylenebilir. İşgören alt boyutunun diğer değişkenleri açısından kadrolu ve sezonluk çalışanların tutumları arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Bu sonuçlara göre H3b hipotezinin kısmen desteklenmiştir.

3.5.3. Ortam Boyutunda Medeni Durum Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

İşgörenlerin medeni durumlarına göre Ortam boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için Bağımsız İki Örnek T-Testi (Independent-Samples T-Test) kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlar örgütsel sessizliğe neden olan faktörlerden “ortam” alt boyutunu oluşturan değişkenlere göre kadın ve erkeklerin herhangi bir tutum farklılıkları olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 59. Ortam boyutunda medeni durum değişkenine göre T-Testi sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ort.	s.s.	Levene's Test			t	s.d.	P
					Varyans	F	P			
o8	Evli	113	3,92	1,648	Eşit	10,821	,001	1,608	377	,109
	Bekâr	266	3,61	1,784	E.D			1,660	227,428	,098
o11	Evli	113	3,64	1,778	Eşit	3,979	,047	-1,355	377	,176
	Bekâr	266	3,90	1,692	E.D			-1,328	202,047	,186
o12	Evli	113	3,73	1,784	Eşit	,207	,649	,754	377	,451
	Bekâr	266	3,58	1,775	E.D			,752	210,289	,453
o13	Evli	113	3,57	1,705	Eşit	,572	,450	-,663	377	,508
	Bekâr	266	3,69	1,676	E.D			-,658	208,003	,511
o14	Evli	113	3,44	1,772	Eşit	,103	,748	1,279	377	,202
	Bekâr	266	3,19	1,773	E.D			1,279	211,261	,202
o17	Evli	113	3,47	1,847	Eşit	,005	,943	,087	377	,931
	Bekâr	266	3,45	1,832	E.D			,086	209,735	,931

Yukarıdaki Tablo 59 incelendiğinde çalışanların medeni durumlarına göre ortam boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılığın tespit edilmediği görülmektedir.

Bu sonuçlara göre H3c hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.5.4. Ortam Boyutunda Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin yaşlarına göre örgütsel sessizlik ve boyutlarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 60. Ortam boyutunda yaş gruplarına göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
o8	,837	4	374	,502
o12	,495	4	374	,740
o11	3,119	4	374	,015
o13	6,099	4	374	,000

o14	8,815	4	374	,000
o17	4,193	4	374	,002

Tablo 60 incelendiğinde incelendiğinde “o8” ve “o12” maddeleri varyansların homojenliği durumunu ihlal etmediğini, diğer tüm maddelerin ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 61. Ortam boyutunda yaş gruplarına göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Yaş	N	x	S.S.	F	P
o8	24 yaş ve Altı	177	3,80	1,710	,463	,763
	25-34	147	3,65	1,805		
	35-44	30	3,70	1,725		
	45-54	10	3,30	1,829		
	55-64	15	3,33	1,759		
	Total	379	3,70	1,749		
o12	24 yaş ve Altı	177	3,58	1,766	1,026	,394
	25-34	147	3,74	1,768		
	35-44	30	3,57	1,870		
	45-54	10	2,60	1,897		
	55-64	15	3,67	1,718		
	Total	379	3,62	1,777		
o11	24 yaş ve Altı	177	4,03	1,611	3,411	,009
	25-34	147	3,71	1,771		
	35-44	30	4,00	1,702		
	45-54	10	3,00	1,944		
	55-64	15	2,60	1,805		
	Total	379	3,82	1,720		
o13	24 yaş ve Altı	177	3,84	1,549	1,157	,329
	25-34	147	3,45	1,768		
	35-44	30	3,60	1,831		
	45-54	10	3,40	2,066		
	55-64	15	3,80	1,781		
	Total	379	3,65	1,684		
o14	24 yaş ve Altı	177	3,08	1,740	2,593	,036
	25-34	147	3,34	1,781		
	35-44	30	3,70	1,822		
	45-54	10	2,60	2,066		
	55-64	15	4,27	1,387		
	Total	379	3,26	1,774		
o17	24 yaş ve Altı	177	3,37	1,836	,681	,606
	25-34	147	3,42	1,865		
	35-44	30	3,73	1,837		
	45-54	10	4,00	1,633		
	55-64	15	3,87	1,685		
	Total	379	3,46	1,834		

Tablo 61 incelendiğinde “o11” ve “o14” değişkenleri homojen değişkenleri açısından anlamsız, diğer değişkenler ise homojen değişkenleri açısından anlamlı çıkmıştır. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını

tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için LSD teknikleri kullanılmış olup herhangi bir farklılık bulunmamıştır.

Bu sonuçlara göre H_{3d} hipotezi reddedilmiştir.

3.5.5. Yönetici Boyutunda Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin eğitim durumları ile örgütsel sessizlik ve boyutlarına ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 62. Ortam boyutunda eğitim durumu değişkenine göre Levene testi

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
o8	5,559	4	374	,000
o12	8,098	4	374	,000
o11	4,464	4	374	,002
o13	19,653	4	374	,000
o14	33,388	4	374	,000
o17	12,188	4	374	,000

Tablo 62 incelendiğinde tüm maddelerin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 63. Ortam Boyutunda eğitim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

o8	ilköğretim	27	2,70	1,958	5,330	,000
	Orta öğretim	150	3,67	1,785		
	Ön lisans	140	3,99	1,582		
	Lisans	55	3,76	1,710		
	Lisans üstü	7	1,86	1,464		
	Total	379	3,70	1,749		
o12	ilköğretim	27	4,11	1,695	3,602	,007
	Orta öğretim	150	3,90	1,682		
	Ön lisans	140	3,30	1,790		
	Lisans	55	3,31	1,923		
	Lisans üstü	7	4,57	1,134		
	Total	379	3,62	1,777		
o11	ilköğretim	27	3,19	2,001	4,545	,001
	Orta öğretim	150	3,83	1,741		
	Ön lisans	140	4,01	1,575		
	Lisans	55	3,93	1,676		
	Lisans üstü	7	1,57	1,512		
	Total	379	3,62	1,777		

	Total	379	3,82	1,720		
o13	ilköğretim	27	3,41	1,966	3,237	,012
	Orta öğretim	150	3,93	1,461		
	Ön lisans	140	3,35	1,775		
	Lisans	55	3,65	1,818		
	Lisans üstü	7	4,86	,378		
	Total	379	3,65	1,684		
o14	ilköğretim	27	4,44	1,368	6,104	,000
	Orta öğretim	150	3,19	1,704		
	Ön lisans	140	2,97	1,779		
	Lisans	55	3,42	1,902		
	Lisans üstü	7	5,00	0,000		
	Total	379	3,26	1,774		
o17	ilköğretim	27	4,37	1,445	1,992	,095
	Orta öğretim	150	3,37	1,888		
	Ön lisans	140	3,34	1,830		
	Lisans	55	3,47	1,783		
	Lisans üstü	7	3,86	1,952		
	Total	379	3,46	1,834		

Tablo 63 incelendiğinde “o17” değişkenleri homojen değişkenleri açısından anlamlı, diğer değişkenler ise homojen değişkenleri açısından anlamsız çıkmıştır. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için ve LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 64. Ortam boyutunda eğitim durumuna göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

o8	Tamhane T ²	ilköğretim	Ön lisans	-1,282*	,400	,029
		Ön lisans	ilköğretim	1,282*	,400	,029
o12	Tamhane T ²	Orta öğretim	Ön lisans	,600*	,204	,035
		Ön lisans	Orta öğretim	-,600*	,204	,035
o11	Tamhane T ²	Ön lisans	Lisans üstü	2,436*	,587	,047
		Lisans	Lisans üstü	2,356*	,615	,049
		Lisans üstü	Ön lisans	-2,436*	,587	,047
			Lisans	-2,356*	,615	,049
o13	Tamhane T ²	ilköğretim	Lisans üstü	-1,450*	,404	,011
			Ön lisans	,577*	,192	,028
		Orta öğretim	Lisans üstü	-,930*	,186	,001
			Ön lisans	-,577*	,192	,028
		Ön lisans	Lisans üstü	-1,507*	,207	,000
			Lisans	-1,203*	,284	,001
		Lisans üstü	ilköğretim	1,450*	,404	,011
			Orta öğretim	,930*	,186	,001
			Ön lisans	1,507*	,207	,000
			Lisans	1,203*	,284	,001
o14	Tamhane T ²	ilköğretim	Orta öğretim	1,258*	,298	,001
			Ön lisans	1,473*	,303	,000
		Orta öğretim	ilköğretim	-1,258*	,298	,001
			Lisans üstü	-1,813*	,139	,000

		Ön lisans	ilköğretim	-1,473*	,303	,000
			Lisans üstü	-2,029*	,150	0,000
		Lisans	Lisans üstü	-1,582*	,256	,000
			Orta öğretim	1,813*	,139	0,000
		Lisans üstü	Ön lisans	2,029*	,150	0,000
			Lisans	1,582*	,256	,000
			Orta öğretim	,997*	,318	,030
		ilköğretim	Ön lisans	1,028*	,318	,023
o17	Tamhane T ²	Orta öğretim	ilköğretim	-,997*	,318	,030
		Ön lisans	ilköğretim	-1,028*	,318	,023

Tablo 64 incelendiğinde tüm değişkenler varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. Buna göre “o8” değişkeninde ilköğretim grubu önlisans grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o11” değişkeninde lisansüstü grubu önlisans ve lisans grupları ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o12” değişkeninde ortaöğretim grubu önlisans grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre eğitim seviyesi azaldıkça sessizleşme oranının arttığı söylenebilir. “o13” değişkeninde lisansüstü gurubu tüm gruplar ile ve orta öğretim grubu önlisans grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o14” değişkeninde lisansüstü grubu orta öğretim, önlisans ve lisans grupları ile ilköğretim grubu da orta öğretim grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o17” değişkeninde ise ilköğretim grubu orta öğretim ve önlisans gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre eğitim seviyesi azaldıkça sessizleşme oranının arttığı söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H_{3e} hipotezinin kısmen desteklenmiştir.

3.5.6. Ortam Boyutunda İşletmedeki Konum Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik ve ortam boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 65. Ortam boyutunda işletmedeki konum değişkenine göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
o8	1,432	2	376	,240
o11	5,546	2	376	,004
o12	2,442	2	376	,088
o13	4,677	2	376	,010
o14	8,076	2	376	,000

o17	,576	2	376	,563
-----	------	---	-----	------

Tablo 65 incelendiğinde “o11”, “o13” ve “o14” maddelerinin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 66. Ortam boyutunun işletmedeki konum değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	N	x	S.S.	F	P
o8	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,05	1,884	2,518	,082
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,49	1,782		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,80	1,720		
	Total	379	3,70	1,749		
o11	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,19	1,834	5,454	,005
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,38	1,821		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,99	1,655		
	Total	379	3,82	1,720		
o12	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,38	1,774	1,695	,185
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,32	1,853		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,72	1,751		
	Total	379	3,62	1,777		
o13	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,62	1,746	,709	,493
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,45	1,825		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,71	1,641		
	Total	379	3,65	1,684		
o14	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	4,00	1,643	1,990	,138
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,29	1,849		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,20	1,756		
	Total	379	3,26	1,774		
o17	Üst düzey yönetici (Müdür vb.)	21	3,43	1,886	,071	,932
	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	77	3,39	1,786		
	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	281	3,48	1,850		
	Total	379	3,46	1,834		

Tablo 66 incelendiğinde “o11” maddesi homojen değişkenleri açısından anlamsız, diğer değişkenler ise homojen değişkenleri açısından anlamlı çıkmıştır. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 67. Ortam boyutunda işletmedeki konuma göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	İşletmedeki Konum (I)	İşletmedeki Konum (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
---------------------	---------------------------	-----------------------	-----------------------	------------------------	-----------	---

o11	Tamhane T ²	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	-,613*	,230	,026
		Alt kademe çalışanlar (Önbüro elemanı vb.)	Orta kademe yönetici (Şef vb.)	,613*	,230	,026

Tablo 67 incelendiğinde “o11” değişkeni varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. Buna göre “o11” bağımlı değişkeninde alt kademe çalışanlar grubu orta kademe çalışanlar grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörenlerin işletmede çalıştıkları konum kademe olarak düştükçe daha çok sessizleştikleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H3f hipotezi desteklenmiştir.

3.5.7. Ortam Boyutunda İş Tecrübesi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik ve ortam boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 68. Ortam boyutunda iş tecrübesi değişkenine göre Levene testi sonuçları

Boyutlar	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
o8	4,762	3	375	,003
o11	7,009	3	375	,000
o12	3,679	3	375	,012
o13	2,898	3	375	,035
o14	4,540	3	375	,004
o17	1,482	3	375	,219

Tablo 68 incelendiğinde “o17” maddesinin dışındaki diğer maddeler varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 69. Ortam boyutunda çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Boyutlar	Levene İstatistiği			P
	Sd1	Sd2	P	
o8	5 yıl ve altında	226	3,83	1,694
	6-15 yıl	123	3,50	1,844
	16-25 yıl	23	3,30	1,769

	26 yıl ve üzeri	7	4,14	1,464		
	Total	379	3,70	1,749		
	5 yıl ve altında	226	4,04	1,597		
	6-15 yıl	123	3,64	1,820		
o11	16-25 yıl	23	2,91	1,905	4,399	,005
	26 yıl ve üzeri	7	3,00	1,915		
	Total	379	3,82	1,720		
	5 yıl ve altında	226	3,73	1,715		
	6-15 yıl	123	3,48	1,866		
o12	16-25 yıl	23	3,26	1,888	,883	,450
	26 yıl ve üzeri	7	3,57	1,813		
	Total	379	3,62	1,777		
	5 yıl ve altında	226	3,68	1,618		
	6-15 yıl	123	3,60	1,796		
o13	16-25 yıl	23	3,65	1,748	,062	,980
	26 yıl ve üzeri	7	3,71	1,890		
	Total	379	3,65	1,684		
	5 yıl ve altında	226	3,13	1,728		
	6-15 yıl	123	3,40	1,859		
o14	16-25 yıl	23	3,65	1,748	1,278	,281
	26 yıl ve üzeri	7	3,86	1,676		
	Total	379	3,26	1,774		
	5 yıl ve altında	226	3,35	1,849		
	6-15 yıl	123	3,63	1,808		
o17	16-25 yıl	23	3,61	1,877	,688	,560
	26 yıl ve üzeri	7	3,57	1,813		
	Total	379	3,46	1,834		

Tablo 69 incelendiğinde “o11” maddesi homojen değişkenleri açısından anlamsız, diğer değişkenler ise homojen değişkenleri açısından anlamlı çıkmıştır. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için LSD teknikleri kullanılmıştır. Yapılan testlerde herhangi bir anlam farklılığı bulunmamıştır.

Bu sonuçlara göre H_3 hipotezi reddedilmiştir.

3.5.8. Ortam Boyutunda Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları departmandaki kişi sayısına göre örgütsel sessizlik ve yönetici boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 70. Ortam boyutunda çalışılan departmandaki kişi sayısı değişkenine göre Levene testi sonuçları

Boyutlar	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
o8	1,075	3	375	,360
o11	3,757	3	375	,011
o12	27,031	3	375	,000
o13	30,524	3	375	,000
o14	35,648	3	375	,000
o17	11,247	3	375	,000

Tablo 70 incelendiğinde “o8” maddesi hariç tüm maddelerin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 71. Ortam boyutunda çalışılan departmandaki kişi sayısı değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Çalışma Süresi	N	x	S.S.	F	P
o8	1	2	3,00	2,828	10,026	,000
	2-3	38	2,29	1,829		
	4-5	150	3,90	1,682		
	6 ve üzeri	189	3,83	1,658		
	Total	379	3,70	1,749		
o11	1	2	5,00	0,000	9,888	,000
	2-3	38	2,45	1,856		
	4-5	150	3,99	1,657		
	6 ve üzeri	189	3,95	1,630		
	Total	379	3,82	1,720		
o12	1	2	5,00	0,000	11,569	,000
	2-3	38	4,42	1,368		
	4-5	150	3,01	1,904		

	6 ve üzeri	189	3,93	1,603		
	Total	379	3,62	1,777		
o13	1	2	3,00	2,828	5,376	,001
	2-3	38	4,39	1,242		
	4-5	150	3,30	1,906		
	6 ve üzeri	189	3,79	1,496		
	Total	379	3,65	1,684		
o14	1	2	5,00	0,000	3,861	,010
	2-3	38	4,03	1,568		
	4-5	150	3,04	1,935		
	6 ve üzeri	189	3,27	1,639		
	Total	379	3,26	1,774		
o17	1	2	5,00	0,000	2,558	,055
	2-3	38	3,92	1,683		
	4-5	150	3,60	1,795		
	6 ve üzeri	189	3,23	1,876		
	Total	379	3,46	1,834		

Tablo 71 incelendiğinde “o17” maddesi hariç diğer değişkenler homojen değişkenleri açısından anlamsız çıkmıştır. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 72. Ortam boyutunda çalışılan departmandaki kişi sayısına göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı (I)	Çalışılan Departmandaki Kişi Sayısı (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P	
o8	Tamhane T ²	2-3	4-5	-1,611*	,327	,000	
			6 ve üzeri	-1,541*	,320	,000	
		6 ve üzeri	4-5	1,611*	,327	,000	
			2-3	1,541*	,320	,000	
			1	2,553*	,301	,000	
o11	Tamhane T ²	1	4-5	1,007*	,135	,000	
			6 ve üzeri	1,053*	,119	,000	
			2-3	1	-2,553*	,301	,000
		2-3	4-5	-1,546*	,330	,000	
			6 ve üzeri	-1,500*	,324	,000	
			4-5	1	-1,007*	,135	,000
				2-3	1,546*	,330	,000
6 ve üzeri	1	-1,053*	,119	,000			

			2-3	1,500*	,324	,000
		1	4-5	1,987*	,155	0,000
			6 ve üzeri	1,074*	,117	0,000
		2-3	4-5	1,408*	,271	,000
o12	Tamhane T ²		1	-1,987*	,155	0,000
		4-5	2-3	-1,408*	,271	,000
			6 ve üzeri	-,913*	,194	,000
		6 ve üzeri	1	-1,074*	,117	0,000
			4-5	,913*	,194	,000
o13	Tamhane T ²	2-3	4-5	1,095*	,255	,000
		4-5	2-3	-1,095*	,255	,000
			2-3	,974*	,254	,003
		1	4-5	1,960*	,158	0,000
			6 ve üzeri	1,730*	,119	0,000
o14	Tamhane T ²	2-3	1	-,974*	,254	,003
			4-5	,986*	,299	,009
		4-5	1	-1,960*	,158	0,000
			2-3	-,986*	,299	,009
		6 ve üzeri	1	-1,730*	,119	0,000
o17	LSD	2-3	6 ve üzeri	,688*	,324	,034
		6 ve üzeri	2-3	-,688*	,324	,034

Tablo 72 incelendiğinde “o17” değişkeni varyansların homojenliği durumuna uyduğu için LSD testi ile ölçülmüştür. Buna göre “o17” bağımlı değişkeninde 6 ve üzeri grubu 2-3 kişi grubu ile aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Diğer değişkenler ise varyansların homojenliği durumuna uymadığı için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. “o8” bağımlı değişkenlerinde 2-3 kişi grubu 4-5 kişi ve 6 ve üzeri gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o11” bağımlı değişkenlerinde 1 kişi grubu 2-3 kişi, 4-5 kişi ve 6 ve üzeri gruplarıyla, 2-3 kişi grubu 4-5 kişi ve 6 ve üzeri gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o12” bağımlı değişkeninde 4-5 kişi grubu 1 kişi, 2-3 kişi ve 6 ve üzeri gruplarıyla, 1 kişi grubu 6 ve üzeri kişi grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o13” bağımlı değişkeninde 2-3 kişi grubu 4-5 kişi grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o14” bağımlı değişkeninde 1 kişi grubu 2-3 kişi, 4-5 kişi ve 6 ve üzeri gruplarıyla, 2-3 kişi grubu 4-5 kişi grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörenlerin işletmede çalıştıkları departmandaki kişi sayısı arttıkça daha çok sessizleştikleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H_{3h} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.5.9. Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları otelin yıldız sayısına göre örgütsel sessizlik ve ortam boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 73. Ortam boyutunda çalışılan otelin yıldız sayısı değişkenine göre Levene testi sonuçları

Boyutlar	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
o8	18,073	2	376	,000
o11	1,310	2	376	,271
o12	7,959	2	376	,000
o13	21,227	2	376	,000
o14	12,825	2	376	,000
o17	12,192	2	376	,000

Tablo 73 incelendiğinde “o8”, “o12”, “o13”, “o14” ve “o17” maddelerinin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 74. Ortam boyutunda çalışılan otelin yıldız sayısı değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	Çalışılan Otelin Yıldız Sayısı	N	x	S.S.	F	P
o8	3	50	3,76	1,697	2,147	,118
	4	201	3,53	1,868		
	5	128	3,94	1,546		
	Total	379	3,70	1,749		
o11	3	50	3,66	1,791	1,315	,270
	4	201	3,96	1,698		
	5	128	3,67	1,721		
	Total	379	3,82	1,720		
o12	3	50	3,44	1,809	1,201	,302
	4	201	3,54	1,846		
	5	128	3,81	1,645		
	Total	379	3,62	1,777		
o13	3	50	3,56	1,631	,103	,902
	4	201	3,66	1,838		
	5	128	3,69	1,446		
	Total	379	3,65	1,684		
o14	3	50	3,24	1,709	6,622	,001

	4	201	3,55	1,857		
	5	128	2,83	1,578		
	Total	379	3,26	1,774		
	3	50	2,90	1,843		
o17	4	201	3,98	1,672	18,719	,000
	5	128	2,86	1,843		
	Total	379	3,46	1,834		

Tablo 74 incelendiğinde “o14” ve “o17” değişkenleri homojen değişkenleri açısından anlamsız, diğer değişkenler ise homojen değişkenleri açısından anlamlı çıkmıştır. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 75. Ortam boyutunda çalışılan otelin yıldız sayısına göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Otelin Yıldız Sayısı (I)	Otelin Yıldız Sayısı (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
o14	Tamhane	4	5	,719*	,191	,001
		5	4	-,719*	,191	,001
		3	4	-1,075*	,286	,001
o17	Tamhane	4	3	1,075*	,286	,001
		4	5	1,116*	,201	,000
		5	4	-1,116*	,201	,000

Ortam boyutu açısından Tablo 75 incelendiğinde “o14” ve “o17” değişkenleri ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. Buna göre “o14” bağımlı değişkeninde 4 yıldız grubu 5 yıldız grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o17” bağımlı değişkeninde ise 4 yıldız grubu 3 yıldız ve 5 yıldız grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. İşgörenlerin çalıştıkları otelin yıldız sayıları arttıkça daha çok sessizleştikleri söylenebilir.

Bu sonuçlara göre H₃₁ hipotezi kısmen desteklenmiştir.

3.5.10. Ortam Boyutunda Çalışılan Departman Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

İşgörenlerin çalıştıkları otelin departmanına göre örgütsel sessizlik ve ortam boyutuna ilişkin tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını test etmek için ANOVA kullanılmıştır. Ancak öncelikle ANOVA'nın temel varsayımı olan varyansların homojenliğini sınamak için Levene testi uygulanmıştır.

Tablo 76. Ortam boyutunda çalışılan departman değişkenine göre Levene testi sonuçları

Değişkenler	Levene İstatistiği	Sd1	Sd2	P
o8	2,172	8	370	,029
o11	2,162	8	370	,030
o12	25,462	8	370	,000
o13	15,141	8	370	,000
o14	10,609	8	370	,000
o17	3,709	8	370	,000

Tablo 76 incelendiğinde tüm maddelerin varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiğini göstermektedir.

Tablo 77. Ortam boyutunda çalışılan departman değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Değişken	İşletmedeki konum	N	x	S.S.	F	P
o8	Resepsiyon	89	3,65	1,791	,472	,876
	Servis	72	3,56	1,727		
	Mutfak	84	3,79	1,708		
	Muhasebe	10	4,20	1,317		
	Çamaşırhane	14	4,14	1,703		
	Teknik servis	23	3,57	1,927		
	Kat Hizmetleri	75	3,68	1,817		
	Bar	7	3,29	1,890		
	İnsan Kaynakları	5	4,40	1,342		
	Total	379	3,70	1,749		
o11	Resepsiyon	89	4,06	1,612	1,196	,300
	Servis	72	3,38	1,788		
	Mutfak	84	3,76	1,781		
	Muhasebe	10	4,10	1,449		
	Çamaşırhane	14	4,14	1,703		
	Teknik servis	23	4,13	1,687		
	Kat Hizmetleri	75	3,88	1,700		
	Bar	7	3,14	2,035		
	İnsan Kaynakları	5	4,20	1,789		
	Total	379	3,82	1,720		
o12	Resepsiyon	89	3,28	1,877	4,595	,000
	Servis	72	3,22	1,778		
	Mutfak	84	4,12	1,532		
	Muhasebe	10	2,60	1,897		
	Çamaşırhane	14	5,00	0,000		
	Teknik servis	23	4,61	1,158		
	Kat Hizmetleri	75	3,37	1,916		
	Bar	7	4,00	1,414		
	İnsan Kaynakları	5	3,80	1,643		
	Total	379	3,62	1,777		

o13	Resepsiyon	89	3,46	1,895	1,260	,263
	Servis	72	3,39	1,700		
	Mutfak	84	3,79	1,432		
	Muhasebe	10	3,70	1,889		
	Çamaşırhane	14	4,29	,469		
	Teknik servis	23	4,04	1,492		
	Kat Hizmetleri	75	3,61	1,852		
	Bar	7	4,29	1,496		
	İnsan Kaynakları	5	4,80	,447		
	Total	379	3,65	1,684		
o14	Resepsiyon	89	3,22	1,911	2,044	,041
	Servis	72	3,08	1,718		
	Mutfak	84	2,98	1,613		
	Muhasebe	10	3,10	2,025		
	Çamaşırhane	14	2,86	1,406		
	Teknik servis	23	3,74	1,630		
	Kat Hizmetleri	75	3,71	1,851		
	Bar	7	2,57	1,718		
	İnsan Kaynakları	5	5,00	0,000		
	Total	379	3,26	1,774		
o17	Resepsiyon	89	3,71	1,740	4,563	,000
	Servis	72	3,40	1,781		
	Mutfak	84	2,71	1,879		
	Muhasebe	10	3,80	1,751		
	Çamaşırhane	14	2,14	1,875		
	Teknik servis	23	3,61	1,948		
	Kat Hizmetleri	75	4,12	1,594		
	Bar	7	3,71	1,604		
	İnsan Kaynakları	5	4,20	1,789		
	Total	379	3,46	1,834		

Tablo 77 incelendiğinde “o12”, “o14” ve “o17” değişkenleri homojen değişkenleri açısından anlamsız, diğer değişkenler ise homojen değişkenleri açısından anlamlı çıkmıştır. Anlamlı farklılıkların tespit edildiği boyutlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testlerinden faydalanılmıştır. Hangi tekniğin kullanılmasına karar verilmesi için varyansların homojenliğine bakılmıştır. Buna göre tüm boyutlar için LSD teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 78. Ortam boyutunda çalışılan departmana göre çoklu karşılaştırma test sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Çoklu Karşılaştırma testi	Çalışılan Departman (I)	Çalışılan Departman (J)	Ortalama Farklılıkları	Std. Hata	P
o12	Tamhane T ²	Resepsiyon	Çamaşırhane	-1,719*	,199	,000
			Teknik servis	-1,328*	,313	,003
			Mutfak	-,897*	,268	,037
		Servis	Çamaşırhane	-1,778*	,210	,000
			Teknik servis	-1,386*	,320	,002
		Mutfak	Servis	,897*	,268	,037
			Çamaşırhane	-,881*	,167	,000
			Resepsiyon	1,719*	,199	,000
		Çamaşırhane	Servis	1,778*	,210	,000
			Mutfak	,881*	,167	,000

		Kat Hizmetleri	1,627*	,221	,000	
		Resepsiyon	1,328*	,313	,003	
	Teknik servis	Servis	1,386*	,320	,002	
		Kat Hizmetleri	1,235*	,327	,013	
	Kat Hizmetleri	Çamaşırhane	-1,627*	,221	,000	
		Teknik servis	-1,235*	,327	,013	
		Resepsiyon	Çamaşırhane	-,825*	,237	,028
			İnsan Kaynakları	-1,339*	,283	,009
		Servis	Çamaşırhane	-,897*	,236	,011
			İnsan Kaynakları	-1,411*	,283	,006
o13	Tamhane T ²	Çamaşırhane	Resepsiyon	,825*	,237	,028
			Servis	,897*	,236	,011
	Kat Hizmetleri	İnsan Kaynakları	-1,187*	,293	,029	
		Resepsiyon	1,339*	,283	,009	
	İnsan Kaynakları	Servis	1,411*	,283	,006	
		Kat Hizmetleri	1,187*	,293	,029	
		Resepsiyon	İnsan Kaynakları	-1,775*	,203	,000
		Servis	İnsan Kaynakları	-1,917*	,202	,000
		Mutfak	İnsan Kaynakları	-2,024*	,176	0,000
		Çamaşırhane	İnsan Kaynakları	-2,143*	,376	,003
		Teknik servis	İnsan Kaynakları	-1,261*	,340	,043
o14	Tamhane T ²	Kat Hizmetleri	İnsan Kaynakları	-1,293*	,214	,000
			Resepsiyon	1,775*	,203	,000
			Servis	1,917*	,202	,000
		İnsan Kaynakları	Mutfak	2,024*	,176	0,000
			Çamaşırhane	2,143*	,376	,003
			Teknik servis	1,261*	,340	,043
			Kat Hizmetleri	1,293*	,214	,000
		Resepsiyon	Mutfak	,994*	,269	,000
			Çamaşırhane	1,565*	,509	,002
		Servis	Mutfak	,688*	,284	,016
			Çamaşırhane	1,260*	,517	,015
			Kat Hizmetleri	-,717*	,292	,014
		Mutfak	Resepsiyon	-,994*	,269	,000
			Servis	-,688*	,284	,016
			Kat Hizmetleri	-1,406*	,281	,000
			Teknik servis	-,894*	,416	,032
		Muhasebe	Çamaşırhane	1,657*	,732	,024
o17	LSD		Resepsiyon	-1,565*	,509	,002
			Servis	-1,260*	,517	,015
		Çamaşırhane	Teknik servis	-1,466*	,600	,015
			Kat Hizmetleri	-1,977*	,515	,000
			İnsan Kaynakları	-2,057*	,922	,026
		Teknik servis	Mutfak	,894*	,416	,032
			Çamaşırhane	1,466*	,600	,015
			Servis	,717*	,292	,014
		Kat Hizmetleri	Mutfak	1,406*	,281	,000
			Çamaşırhane	1,977*	,515	,000
		İnsan Kaynakları	Çamaşırhane	2,057*	,922	,026

Ortam boyutu açısından Tablo 78 incelendiğinde “o17” değişkeni varyansların homojenliği durumuna uyduğu için LSD testi ile ölçülmüştür. “17” bağımlı değişkeninde servis departmanı grubu mutfak, çamaşırhane ve kat hizmetleri departmanları ile; mutfak

departmanı grubu resepsiyon, servis, kat hizmetleri ve teknik servis departmanları ile; çamaşırhane departmanı grubu resepsiyon, servis, kat hizmetleri, teknik servis ve çamaşırhane departmanları gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o12”, “o13” ve “o14” değişkenleri ise varyansların homojenliği durumunu ihlal ettiği için Tamhane T² testi ile ölçülmüştür. Buna göre “o12” bağımlı değişkeninde çamaşırhane departmanı grubu resepsiyon, servis, mutfak ve kat hizmetleri departman gruplarıyla, teknik servis departmanı grubu resepsiyon, servis ve kat hizmetleri departman gruplarıyla ve servis departmanı grubu mutfak departmanı grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o13” bağımlı değişkeninde ise resepsiyon ve servis departmanları grupları çamaşırhane ve insan kaynakları departmanları gruplarıyla; kat hizmetleri departmanı grubu insan kaynakları departmanı grubuyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. “o14” bağımlı değişkeninde insan kaynakları departmanı grubu diğer tüm departman gruplarıyla aralarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Bu sonuçlara göre H_{3i} hipotezi kısmen desteklenmiştir.

Tablo 79. Hipotez sonuçları

No	Hipotezler	Sonuç
H _{1a}	İşgören boyutunda iş görenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{1b}	İşgören boyutunda iş görenlerin kadro türüne göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{1c}	İşgören boyutunda iş görenlerin medeni durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{1d}	İşgören boyutunda iş görenlerin yaş durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{1e}	İşgören boyutunda iş görenlerin eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{1f}	İşgören boyutunda iş görenlerin işletmedeki konumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{1g}	İşgören boyutunda iş görenlerin iş tecrübesine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{1h}	İşgören boyutunda iş görenlerin çalıştıkları departmandaki kişi sayısına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{1i}	İşgören boyutunda iş görenlerin çalıştıkları otelin yıldızına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{1i}	İşgören boyutunda iş görenlerin çalıştıkları departmana göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{2a}	Yönetici boyutunda iş görenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{2b}	Yönetici boyutunda iş görenlerin kadro türüne göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{2c}	Yönetici boyutunda iş görenlerin medeni durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{2d}	Yönetici boyutunda iş görenlerin yaş durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{2e}	Yönetici boyutunda iş görenlerin eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{2f}	Yönetici boyutunda iş görenlerin işletmedeki konumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{2g}	Yönetici boyutunda iş görenlerin iş tecrübesine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{2h}	Yönetici boyutunda iş görenlerin çalıştıkları departmandaki kişi sayısına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{2i}	Yönetici boyutunda iş görenlerin çalıştıkları otelin yıldızına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{2i}	Yönetici boyutunda iş görenlerin çalıştıkları departmana göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL

H _{3a}	Ortam boyutunda iş görenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3b}	Ortam boyutunda iş görenlerin kadro türüne göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{3c}	Ortam boyutunda iş görenlerin medeni durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{3d}	Ortam boyutunda iş görenlerin yaş durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3e}	Ortam boyutunda iş görenlerin eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{3f}	Ortam boyutunda iş görenlerin işletmedeki konumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{3g}	Ortam boyutunda iş görenlerin iş tecrübesine göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RED
H _{3h}	Ortam boyutunda iş görenlerin çalıştıkları departmandaki kişi sayısına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{3i}	Ortam boyutunda iş görenlerin çalıştıkları otelin yıldızına göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL
H _{3i}	Ortam boyutunda iş görenlerin çalıştıkları departmana göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma Diyarbakır ili içerisinde bulunan üç merkez ilçede faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin örgütsel sessizlik tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Örgütsel sessizliğin iş görenlerin demografik değişkenlerine bağlı olarak (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum) ve diğer değişkenlere bağlı olarak (otelde çalışma biçimi, işletmedeki konum, iş tecrübesi, çalışılan departmanda kaç kişinin çalıştığı, çalışılan otelin yıldız sayısı ve çalışılan departman) değişip değişmediği belirlenmiştir.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ortaya konan sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- 1) Diyarbakır ili konaklama işletmeleri işgörenlerine ait tanımlayıcı veriler örgütsel sessizlik açısından incelendiğinde işgörenlerin işgören, yönetici ve ortam boyutlarına ilişkin tutumlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin 3,40 ile 4,20 arasında olduğundan dolayı yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında bayan ve bayların işgören ve yönetici boyutlarında örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

İşgören boyutunda, “İşgörenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.” maddesinde anlamlı fark bay işgörenlerin bayan işgörenlere göre daha fazla sessizleştiklerini göstermektedir. Bu durum cinsiyetin susma eylemini etkilemediğini, susmanın kişinin cinsiyetine bağlı olmadığını göstermiştir. Ancak çok küçük bir oran da olsa bayların bayanlara göre biraz daha fazla sessiz kaldıkları anlaşılabilmektedir.

Yönetici boyutunda, “İşyerimizdeki farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.”, “İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları işletmeden soğutur.”, “İşgörenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer” ve “İşgörenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.” maddelerinde bulunan anlamlı farklılık yine işgören boyutunda bulunduğu gibi bayların bayanlara göre daha fazla sessizleştiklerini ortaya çıkarmıştır. Benzer çalışmalarda Kolay (2012) ve Kutlay (2012) erkeklerin kadınlardan daha sessiz olduğunu belirlemiştir. Yönetici boyutunda, işgören boyutundan daha fazla madde de anlamlı farklılık bulunmuştur. Bunun sebebi bayanların Doğu ve Güneydoğu

Anadolu Bölgesi'nde iş hayatına daha önceden atılmış olmaları fakat geleneksel aile yapısı itibariyle onay görmeyen turizm ve otelcilik sektöründe sayı olarak artmaları ve sessiz kalmak istememeleri gösterilebilir.

Ortam boyutunda ise herhangi anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Apak (2016), Çakal (2016), Çiçek-Sağlam ve Yüksel (2015), Dönmez (2016), İşleyici (2015), Kahveci (2010), Kahveci ve Demirtaş (2013), Nartgün ve Demirer (2012), Özdemir (2015), Şekerli, (2013), Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman (2015) tarafından yapılan araştırmalarda da örgütsel sessizlik davranışının cinsiyet değişkeni bağlamında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre bay işgörenlerin bayan işgörelere oranla daha sessiz oldukları belirlenmiştir. Günümüzde bireyler, maddi bağımsızlıklarını kazanarak aileye veya eşe bağımlı olmamak için işyerinde karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında ses çıkarmayıp, sessizleşebilmektedirler.

- 2) Diyarbakır ili konaklama işletmeleri işgörenlerinin işgören, yönetici ve ortam boyutlarına ilişkin tutumlarının iş görenlerin kadro türüne göre örgütsel sessizlik düzeylerinin 3,40 ile 4,20 arasında olduğundan dolayı yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında kadro türüne göre kadrolu veya sezonluk çalışan işgörenlerin işgören, yönetici ve ortam boyutlarında örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşgören boyutunda, bireysel davranan işgörenin kendini strese sokmamak ve kıyı otelciliğinin tersine olan Diyarbakır otelcilik sezonunda işsiz kalmamak için sessizleştiğini gösterebilmektedir.

Yönetici boyutunda, kadrolu olarak çalışan işgörenlerin işlerini kaybetmemeleri için sezonluk çalışan işgörelere göre daha sessizleştikleri ortaya çıkmaktadır.

Ortam boyutunda ise kadrolu çalışan işgörenlerin sezonluk çalışan işgörelere göre daha fazla sessizleştikleri görülmektedir.

İşgörenlerin kadrolu ve sezonluk olarak çalışma şekilleri örgütsel sessizlik tutumlarının değişmesine sebep olmuştur. Elde edilen sonuçlara göre kadrolu çalışan işgörenler, sezonluk çalışan işgörelere göre daha sessiz oldukları belirlenmiştir. Devamlı bir işte çalışan işgören farklı sebeplerden de olsa işini kaybetmek istemediği için sessizleşebilmektedir.

- 3) Diyarbakır ili konaklama işletmeleri işgörenlerine ait tanımlayıcı veriler örgütsel sessizlik açısından incelendiğinde işgörenlerin işgören, yönetici ve ortam boyutlarına ilişkin tutumlarının medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin 3,40 ile

4,20 arasında olduğundan dolayı yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında evli ve bekârların işgören, yönetici ve ortam boyutlarında örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. İşgörenlerin evli veya bekâr olmaları, seslerini yükseltmeleri ve açıkça konuşmalarını etkilemektedir.

- 4) Diyarbakır ili konaklama işletmeleri işgörenlerinin işgören, yönetici ve ortam boyutlarına ilişkin tutumlarının iş görenlerin yaş grubuna göre örgütsel sessizlik düzeylerinin 3,40 ile 4,20 arasında olduğundan dolayı yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında yaş grubuna göre çalışan işgörenlerin işgören, yönetici ve ortam boyutlarında örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşgören boyutunda, sessizliğin yaş gruplarının artmasına bağlı olarak arttığı sonucu ortaya çıkmaktadır. İşgören boyutunda bu sonucun çıkması olağan olarak karşılanabilir. Çünkü yaş grubu arttıkça sorumluluklar da artacağı için iş değiştirme veya işten atılma riskleri daha büyük sorun olabileceğinden dolayı sessizleşme olasılığı daha fazla artabilecektir.

Yönetici boyutunda özellikle orta yaş ve ileri yaş grubu 24 yaş ve altı grubu – 25 ve 34 yaş grubu ile aralarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu durum orta yaş ve ileri yaş grubunda bulunan işgörenler ve yöneticilerin düzenlerini bozmamak, yeniden iş arayışına girmemek, alışılan maddi durumundan vazgeçmemek vb. nedenlerle açıklanabilmektedir.

Ortam boyutunda ise yaş grupları arasında herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Elde edilen sonuçlara göre işgören, yönetici ve ortam boyutlarında iş görenlerin yaş durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 24 yaş ve altı yaş grubu ile 55 yaş ve üstü yaş grubunun daha fazla sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Bu durum çalışmak zorunda olan ve işe yeni başlayan işgörenlerin işsiz kalmak istememeleri, toplumsal baskı, ekonomik şartlar, toplumda kabul görme vb. gibi nedenlere bağlanabilmektedir.

- 5) Diyarbakır ili konaklama işletmeleri işgörenlerinin işgören, yönetici ve ortam boyutlarına ilişkin tutumlarının iş görenlerin eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik düzeylerinin 3,40 ile 4,20 arasında olduğundan dolayı yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında eğitim durumuna göre işgörenlerin işgören,

yönetici ve ortam boyutlarında örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşgören boyutunda, eğitim durumu ilköğretim grubu olan işgörenler diğer eğitim gruplarına göre sessizlik düzeyleri daha yüksek olarak görülmektedir. Bu durum eğitim seviyesinin düşük olduğu işgörenlerin daha fazla sessizleştiklerini ortaya koymaktadır.

Yönetici boyutunda, eğitim durumu yüksek lisans grubu olan işgörenlerin diğer eğitim gruplarına göre sessizlik düzeyleri daha düşük olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumda eğitim seviyesi yükseldikçe işgörenlerin sessizlik düzeylerinin de azaldığını ve kendine güvenen işgörenlerin sesslerini daha fazla çıkardıklarını söylebilir.

Ortam boyutunda ise yine işgören boyutunda olduğu gibi ilköğretim grubunda olan işgörenlerin sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre işgören, yönetici ve ortam boyutlarında işgörenlerin yaş durumuna göre örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 24 yaş ve altı yaş grubu ile 55 yaş ve üstü yaş grubunun daha fazla sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Bu durum eğitilmiş işgörenlerin kendilerini daha iyi ifade edebildiklerini belirtebilmektedir.

- 6) Diyarbakır ili konaklama işletmeleri işgörenlerinin işgören, yönetici ve ortam boyutlarına ilişkin tutumlarının işgörenlerin işletmedeki konum durumuna göre örgütsel sessizlik düzeylerinin 3,40 ile 4,20 arasında olduğundan dolayı yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında işletmedeki konum durumuna göre işgörenlerin işgören, yönetici ve ortam boyutlarında örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşgören, yönetici ve ortam boyutlarında genel olarak işgörenlerin sessizlik düzeyleri yüksek olarak belirlenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre alt kademe çalışanlar özellikle üst düzey yöneticilere oranla daha fazla sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Bu durum üst düzey yöneticilerin işletmeyi daha iyi bir konuma getirmek için sessizleşmemelerini, aksine bilgi, düşünce ve sorunları dile getirdiklerini belirtebilmektedir. Alt kademe çalışanların ise farklı durumlar nedeniyle bilgi, düşünce ve sorunları dile getirmedikleri belirlenmiştir.

- 7) Diyarbakır ili konaklama işletmeleri işgörenlerinin işgören, yönetici ve ortam boyutlarına ilişkin tutumlarının işgörenlerin iş tecrübesi durumuna göre örgütsel

sessizlik düzeylerinin 3,40 ile 4,20 arasında olduğundan dolayı yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında iş tecrübesi durumuna göre işgörenlerin işgören ve yönetici boyutlarında örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Benzer bulgular Çakal (2016), Nartgün ve Kartal'ın (2013) çalışmalarında da görülmektedir.

Ortam boyutunda ise herhangi anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Literatürde bu bulguyu destekleyen araştırma sonuçlarının olduğu görülmüştür (Apak, 2016; Dönmez 2016, İşleyici, 2015; Kahveci, 2010; Kolay, 2012; Nartgün ve Demirer, 2012; Özdemir, 2015).

Elde edilen sonuçlara göre 5 yıl ve altında grubu işgörenleri ile 16-25 yıl grubu işgörenlerinin daha fazla sessizleştikleri belirlenmiştir. Bu durumun işe yeni başlamış ve mesleki hayatının sonuna gelmiş işgörenlerin maddi kayıp, hor görülme, iş arkadaşları içerisinde küçük düşürülme gibi nedenlerle oluştuğu belirtilebilir.

- 8) Diyarbakır ili konaklama işletmeleri işgörenlerinin işgören, yönetici ve ortam boyutlarına ilişkin tutumlarının iş görenlerin çalışılan departmandaki kişi sayısı durumuna göre örgütsel sessizlik düzeylerinin 3,40 ile 4,20 arasında olduğundan dolayı yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında çalışılan departmandaki kişi sayısı durumuna göre işgörenlerin işgören, yönetici ve ortam boyutlarında örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşgören, yönetici ve ortam boyutlarında çalışılan departmandaki kişi sayısı 1 kişi grubu olan işgörenlerin sessizlik düzeyleri diğer gruplara göre daha düşük çıkmıştır. Kişi sayısı 2 ve üzeri olan gruplarda çalışan işgörenlerin ise sessizlik düzeyleri 1 kişi grubuna göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum kişi sayısının arttığı durumlarda farklı nedenlerden dolayı sessizliğin arttığını göstermektedir. Kişi sayısının fazlaştığı gruplarda sessizlik türlerinin çoğu devreye girebildiği için sessizlik düzeyi olağan bir şekilde yükselmeye başlar.

Elde edilen sonuçlara göre genelde 6 ve üzeri kişi çalışan işgörenler diğer gruplara oranla daha fazla sessizleştikleri belirtilebilmektedir. Bu durum kalabalık çalışan grup içinde göze batmama, çalışılan iş arkadaşları içerisinde küçük düşürülme korkusu ve alay konusu olma gibi sebeplerle açıklanabilmektedir.

- 9) Diyarbakır ili konaklama işletmeleri işgörenlerinin işgören, yönetici ve ortam boyutlarına ilişkin tutumlarının iş görenlerin çalışılan otelin yıldız sayısı durumuna göre örgütsel sessizlik düzeylerinin 3,40 ile 4,20 arasında olduğundan dolayı yüksek

olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında çalışılan otelin yıldız sayısı durumuna göre işgörenlerin işgören, yönetici ve ortam boyutlarında örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşgören, yönetici ve ortam boyutlarında çalışan işgörenlerin çalıştıkları otelin yıldız sayısı yükseldikçe sessizlik düzeylerinin de yükseldiği ortaya çıkmıştır. 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sessizlik düzeyleri daha düşük olarak çıkmıştır. Yıldız sayısı yükseldikçe, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sessizlik düzeyleri ise 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörene göre daha yüksek çıkmaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre yıldız sayısı arttıkça sessizleşme oranının da arttığı belirlenmiştir. Bu durum işgörenlerin çalıştıkları otelin yıldız konumundan daha düşük bir konuma geçmek istememelerinin göstergesi olarak karşımıza çıkabilmektedir.

10) Diyarbakır ili konaklama işletmeleri işgörenlerinin işgören, yönetici ve ortam boyutlarına ilişkin tutumlarının işgörenlerin çalışılan departman durumuna göre örgütsel sessizlik düzeylerinin 3,40 ile 4,20 arasında olduğundan dolayı yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından bakıldığında çalışılan departman durumuna göre işgörenlerin işgören, yönetici ve ortam boyutlarında örgütsel sessizlik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

İşgören, yönetici ve ortam boyutlarında çalışılan departman durumuna göre otel işletmesinde ön planda çalışan işgörenlerin sessizlik düzeylerinin arka planda çalışan işgörene oranla daha düşük olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin çalıştıkları departmanlar misafirlere ve işgörene daha yakın olmalarını sağlıyorsa sessizleşme oranları düşmekte, yakın olmamalarını sağlıyorsa sessizlik oranları yükselmektedir.

Araştırmanın sonuçları çerçevesinde konaklama işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik tutumlarını azaltmak ve bağlılıklarını arttırmak için bazı öneriler sunulabilir. Bunlar;

- İşletme sahipleri ya da yöneticiler, çalışanın işletmenin bir parçası olduğunun bilincinde olmalı, çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini veya eleştirilerini dikkate almalı ve işletmelerin katılımcı bir yönetim tarzı olmalıdır.
- Emeğin yoğun olarak kullanıldığı konaklama işletmelerinde başarının tek

başına kazanılmadığı yöneticiler tarafından unutulmamalı bu açıdan örgütlerin amaç ve hedefleri çalışan ile paylaşarak çalışanların bu amaç ve hedeflere ulaşması için gayret göstermeleri sağlanmalıdır.

- İşletme yöneticileri, işgörenlerin fikir ve görüşlerini saygı ile karşılamalıdır.
- İşletme yöneticileri, işgörenlerin sorunlarını dile getirmesi için onları cesaretlendirmelidir.
- İşletmeler sadece maliyeti azaltmak ve karı arttırmak amacı eğiliminde olup çalışanı göz ardı etmemeli, çalışanların başarıları ödüllendirilmeli, örgüt için değerli olduğu hissettirilmelidir.
- Örgütsel sessizliğin oluşmasını engellemek ya da azaltmak için örgüt içinde etkin ve açık bir iletişim sistemi olmalıdır.
- İşletme yöneticileri, işgörenlerin olumlu-olumsuz eleştirilerine açık olmalıdır.
- İşletme yöneticileri, işgörenlerine karşı saygılı olmalı, tutarlı ve adil davranmalı, işgörenlerin işletme için daha verimli olmaları yönünde onları motive etmelidir.
- Çalışanların bilgi ve tecrübelerine uygun birimlerde çalışması sağlanarak çalışanın kendini örgüt adına faydalı hissetmesi öngörülmelidir.
- Çalışana verilen vaatlerin yerine getirilmesinde yöneticilerin ve liderlerin sözlerini tutması çalışanda oluşacak güvensizliği engellemektedir. Örgütsel sessizliğin yaşanmasının temelinde şüphe ve güvensizliğin olduğu söylenebilir.
- Konaklama işletmelerinin en önemli sermayesi insan olması açısından örgütlerin, insan kaynaklarını etkin kullanıma yönelik politika ve uygulamalara sahip olması gerekmektedir.
- İşletmeye giren çalışanların örgütsel politikaları, kuralları, örgütü benimseyebilmesi için oryantasyon düzenlenmeli ve belirli dönemler tüm çalışanlar için hizmet içi eğitim verilmelidir.
- Yöneticiler gibi işgörenlerde eleştirilere açık olmalı, işletme ortamında güven verici bir atmosfer oluşturulmalıdır.
- Yöneticilerin çalışanlara karşı adaletli olması dikkat etmeleri gereken önemli bir husustur. Literatür doğrultusunda bu durum örgütsel sessizliği arttırmakta olup, örgüte bağlılığı ise azaltmaktadır.

- Çalışanların beklentileri belirlenmelidir. Çünkü çalışanın hayal kırıklığı hem örgüte bağlılığı hem de sessizliği etkilemektedir.
- Çalışanın örgüt adına olumsuz duygu ve düşüncelerden uzaklaşması ve üzerindeki stresini azaltabilmesi için çalışana sistemli olarak izin günlerini kullanılmasına izin verilmelidir.
- Çalışanın örgüt adına olumsuz duygu ve düşüncelerden uzaklaşması ve üzerindeki stresini azaltabilmesi için çalışana sistemli olarak izin günlerini kullanılmasına izin verilmelidir.
- İşgörenlerin işletmede kendilerini rahat hissetmeleri için gerekli ortam yöneticiler ve işgörenler tarafından oluşturulmalıdır.
- İşletme yöneticileri iyi bir dinleyici olmalı, yöneticiler işgörenlerin başarılı olduğu durumlarda onları takdir etmelidir.
- Örgütlerde bağlılığı arttırmak sessizliği azaltmak isteyen yöneticiler bu doğrultuda hareket etmelidir.

Araştırmanın verileri, sadece Diyarbakır'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerindeki çalışanlardan elde edilmiştir. Bu sebeple gelecekte bu tür çalışmaların farklı bölge ve sektörlerde yapılması literatürde bu gibi açıkları doldurabileceğinden dolayı önerilebilir. Ayrıca örgütsel sessizliğin ulusal alan yazında yeni bir kavram olması sebebiyle örgütsel sessizlik dışındaki sonuçları ile olan ilişkisi araştırma konusu olarak seçilebilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). “Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Acaray, A., Akturan, A. (2015). “The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Adams, J.S. (1963), “Toward an Understanding of Inequity”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-36.
- Adams, J.S. (1965), ”Inequity in Social Exchange”, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press, 267-299.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akbulut, Ramazan ve Kaderli, Yusuf (2009). “Şanlıurfa il Merkezindeki Borsa Yatırımcılarının Profili ve Bu Yatırımcıların Hisse Senetlerine Yatırım Yapma Sürecini Etkileyen Faktörlerin Analizi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 43, 212 - 226.
- Akgündüz, Y., (2014), “Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 184-199.
- Aksay, Orhan and Ural, Ayhan (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı”, Gazi Üniversitesi.
- Aktaş, H., ve Şimşek, E., (2014), “Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim.” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (28), 24 – 52.
- Aktemur Gürler, Serap, Alkan, Muzaffer, Akcanca, Nur ve Alkan, Hiçran (2017). ”Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümü Öğrencileri ve Ön lisans Çocuk Gelişimi Programı Öğrencilerinin Fen Öğretimine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi”, *Erzincan Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Bölümü*.

- Akyüz, B., (2015), “Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü.” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44. Sayı.
- Algın, İ., (2014). “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Alioğulları, Z. D. (2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alparslan, A.M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(6), 136-147.
- Alper. M., (2018), “Whistleblowing İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Altay, H., ve Ateş, C., (2019), “Üç ve Üstü Yıldız Sahip Otellerde Çalışan Personelin Güçlendirilmesi Konusunda Yerel Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Diyarbakır Örneği” *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1): 93-107.
- Altınöz, M., Çöp, S. Ve Kervancı, F. (2011). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Ankara’daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 12. Ulusal Turizm Kongresi, 30 Kasım-4 Aralık, Düzce, ss:582-590.
- Argyris, C&Schön, D. (1978). *Organisational Learning*. MA: Addison-Wesley.
- Arrindell, W.A., (2003), “Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations”, kitap incelemesi, (Geert Hofstede, Sage Publications, Thousands Oaks, California, 2001), *Behaviour Research Therapy*, 41: 861-862.
- Atar. A., (2018), “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi.

- Ateş, T., ve Öznur, E., Ö., (2018). “Eğitimcilerin Örgütsel Sessizliklerinde Cinsiyetin ve Medeni Durumun Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:10, ss.1-18.
- Atilla Gök, Gaye (2016). “Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, ss.104-124.
- Ay, Şule (2015). “Karadeniz’den Bir Kesit: Kişisel Hak ve Özgürlükler Açısından Kadın Hakları Algısı”, Karam-Der.
- Aydın, F., (2016). “Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları.” Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., Turhan, E. (2017), “Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi.” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Aytemiz, S., Oya, E. K., (2017). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü”, Social Sciences Studies Journal, Cilt:3, Sayı:8, ss.509-529.
- Bagheri, G., Zarel R. Ve Aeen M. N. (2012). Organizational Silence. (Basic Concepts and Its Development Factors), Ideal Typa of Management, 1(1), 47-58.
- Bağ, Derya, C. Ergin Ekinci (2018). “Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Davranışı, Nedenleri ve Sonuçları”, International Journal of Human Sciences, Cilt:15, Sayı:1, ss.567-580.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G., ve Esatoğlu, A. E., (2015). “Determination Of Reasons For Organizational Silence Of Nurses. İşletme Araştırmaları Dergisi”, 7 (1), 248-266.
- Behestifar, M., Bordani, H. Ve Moghadam, M. N. (2012), Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2(11).
- Benli, A. ve Cerev, G. (2017). “Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 15/30, 411-433.

- Bies, J. B., Shapiro, D. L., (1987). International Fairness Juddgements: The Influnse of Causal Accounts, *Social Justice Research*, 1: 199-218.
- Bildik, B., (2009). "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Blackman, D.&Smith, E., (2009). The Silent and The Silenced in Organizational Knowing and Learning, *Management Learning* 40 (5): 569-585.
- Blau, P.M., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bozkurt Küçük, Birsu ve Sevim Korkut, Derya (2016). "Orman Ürünleri Endüstrisinde Toplam Verimli Bakım Faaliyetlerinin İncelenmesi; İnegöl Örneği", Kastamonu Üniversitesi,
- Böhm, S.&Bruni, A. (2003). Silent Sounds Critical Dialogues on Organization, *Emphemera*, 3 (4): 260-264.
- Bowen, F., K. Blackmon, (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L. ve Preziosi, R. (2005). "Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 215-229.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E., and Greenberg, J. (2009), "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", Emerald Group Publishing Limited, 3-33.
- Brown, Andrew D. Ve Coupland, Christine, (2005), *Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance*. *Organization Studies*, 26(7), 1049-1069.
- Brown, James Dean (2000). "What Is Construct Validity?". *JALT Testing and Evaluation SIG Newsletter*, 4 (2), 8-12.
- Brown, P., & Levinson, S. (1987). "Politeness: Some Universals İn Language usage". Cambridge: Cambridge University Press.

- Bruneau, T. J. (1973), *Communicative Silences: Forms and Functions*, *Journal of Communication*, 23, s.17-46.
- Burgoon, J.K., (1976), "The Unwillingness-to-communicate Scale: Development and Validation", *Communication Monographs*, 43(1), s.60-69.
- Büyüköztürk, Şener (2010). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (12.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). "The History Of Organizational Justice: The Founder Speak" In R. Cropanzano (Ed.), *Justice In The Workplace: From Theory To Practice* (Vol. 2, Pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Calp, M. H., (2016). "İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18/1, 539-557.
- Can, E., (2016). "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma." Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Candan, H., (2019), "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıkları İle Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişkiler: Karaman Örneği" *Ombudsman Akademik* • Yıl: 5 Sayı: 10 • Tarih: Ocak - Haziran 2019 Ss: 255-291.
- Civelek, M. E., Asci, M. S., & Çemberci, M. (2015). "Identifying Silence Climate In Organizations In The Framework Of Contemporary Management Approaches." *International Journal Of Research In Business And Social Science*, 4(4), 36.
- Conlee, M. C., & Tesser, A. (1973), *The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission*, *Sociometry*, 36, s.588-599.
- Comrey, Andrew L. and Lee, Howard B. (1992). *A First Course in Factor Analysis* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Culpaper, J. (1996). "Towards an anatomy of impoliteness", *Journal of Pragmatics*, 25: 349-367
- Çağbayır, Yaşar (2007) "Ötüken Türkçe Sözlük". Ötüken Yayınevi, İstanbul.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma İle Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki* (Tekirdağ İli Örneği).

- Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Çakıcı, A. Ve Çakıcı A. Celil, (2007), “İş gören Sessizliği; Konuşmak Mı Zor, Sessiz Kalmak Mı Zor?”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, s.389-396.
- Çakıcı, A., (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), s.152.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1): 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). “Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?” Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çaloğlu, Ö. D. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Çatır, O., (2015). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Çavuşoğlu, S., ve Köse, S., (2016), "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çaylak, E., & Altuntas, S., (2017). “Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work.” Journal of Nursing Research, 25(2), 90-98.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., Alioğulları, Z. D. (2013). The Relationship Between Organizational Silence And Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in The Province Of Erzurum, Turkey, Social And Behavioral Sciences, 99, 314 -321.
- Çitli, H. İ. (2015). Örgütsel sessizlik ile tükenmişlik arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çolak, H. E. (2015). Örgütsel Sessizlik. N. E. Özler içinde, "Örgütsel Davranışta Güncel Konular." Ekin Yayınları.
- Çöp, S., and Öztürk, Y., (2017), "Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: ", Melih Topaloğlu
- Dal, H. (2017). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Dedahanov, A., T., ve Rhee, J., (2015). "Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment", *Management Decision*, Cilt:53, Sayı:8, ss.1843–1857.
- Detert, J.R., ve Burris, E.R. (2007), *Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?*, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Deutsch, M. (1985), *Distributive Justice: A Social-psychological Perspective*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Dilek, Y., (2014). Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Dilek, Y., ve Taşkıran, E., (2016). "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı:13, ss.402-434.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Durak, İ. (2014) "Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2): 89-108.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J., (1993), *Selling Issues to Top Management*, *Academy of Management Review*, 18, s.397-428.
- Dyne, Linn V., Ang S. And Botero Isabel C., (2003) "Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs", *Journal Of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6, s. 1364.

- Edmondson, A.C. ve Degert, J.R. (2005), "The Role of Speaking Up in Worklife Balancing", *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives* kitabı içinde, Editor: Ellen Ernst Kossek, Lawrence Erlbaum Associates, Incorporated, Mahwah, NJ, USA.
- Elitok, Y., Elitok, U. (2016). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma." *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4, 28.
- Engin, D., ve Cömert, M., (2019), "Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları" *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:49 Sayfa:148-165.
- Ercan, A. (2014). *Sessizleşen Örgütlerde Özyeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Erdost, H.E. ve M. Çolak, (2004), "Örgüt içi 'Sorun Bildirme' Konusuna Kültürlerarası Bakış: Türkiye-ABD Örneği", *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi Yayını: 2, Ankara.
- Eren, E., (2003), *Yönetim Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul, s.591-592.
- Erenler Tekmen, E., Çetin, A., And Torun, T., (2016), "Çalışanların Özyeterlilik Algılarının Sessizlik Davranışı Üzerine Etkisi", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, c12, s1, sayfa aralığı71-88.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ.S. ve Songur, C. (2014) "The Causes and Effects of The Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent?", *Int. Journal of Management Economics and Business*, 10(22): 131-153.
- Erkuş, A. (1994), "Tepkisizlik: Psikolojik Bir Açıklama Denemesi" *Kavram-Karmaşa*, s:2, 61-64.
- Eroğlu, F. (2015). "Davranış Bilimleri", 14. basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erok, Merve (2018), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği." Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.

- Farrell, D. (1983), Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 26, s.596-607.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. ve Hoti, H.A.K. (2015) "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice", *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9): 846-850.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir. S., (2014), "Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği, Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri", *Akademik Bakış Dergisi*, 1(45), 27-56.
- Fletcher, D. & Watson, T. (2007). Voice, Silence and the Business of Construction: Loud and Quiet Voices in the Construction of Personal, Organizational and Social Realities, *Organization Articles*, 14(2): 155-174.
- Folger, R., Cropanzano, R., (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*, London: Sage Publications.
- George. J. M.. & Jones, G. R. 1997. Organizational Spontaneity in Context. *Human Performance*. 10: 153-170.
- Güneş, G., and Göksel, A., (2017), "Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi", Gazi Üniversitesi.
- Güçlü, N., Çoban, Ö., and Atasoy, R., (2017), "Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi", Milli Eğitim Bakanlığı.
- Gündüz, Ö. Ü. Ş., & Pekçetaş, T. (2018). "Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik." *Journal of Business*, 6(1), 89-115.
- Güngör, B., (2019), "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları İle Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki", Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, Hasan and Kışoğlu, Mustafa, (2007), "Tezsiz Yüksek Lisans Programına Devam Eden Fen Edebiyat ve Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine

- Yönelik Tutumları (Atatürk Üniversitesi Örneği)", Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(2).
- Graham, J., (1986), Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. In B.M. Staw & L.L. Cummings(Eds.), Research in Organizational Behavior, 8, s.1-52, Greenwich, CT:JAI Press.
- Gegeoğlu, T., (2018), "İşletmelerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Bir Alan Araştırması", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Greenberg, J., (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, 12, s.9-22.
- Greenberg, J. (1990), Looking Fair Versus Being Fair: Managing Impressions of Organizational Justice, Research in Organizational Behavior, 12 (1) 11- 157.
- Greenberg, R.A. ve Baron R.A., (2003), Behavior in Organizations, 8th. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, s.90.
- Gerber, Susan B. and Finn, Kristin Voelkl (2005). Using SPSS for Windows: Data Analysis and Graphics (SecondEd.). NY: Springer.
- Hair, Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J. and Anderson, Rolph E. (2009). Multivariate Data Analysis (Seventh Ed.). New York: Prentice Hall.
- Halis, M. ve Demirel Y., (2016). "Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi". Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 11(1): 318-335.
- Harbalioğlu, M. ve Gültekin, B.İ. (2014) "The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralık University", International Journal of Advances in Management and Economics, 3(2): 153-164.
- Henriksen, K. ve Dayton, E., (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", Healt Services Research 41;4, Part;II, s. 1539-1555.
- Hirschman, A.O., (1970), "Exit, Voice and Loyalty Responses to Declines in Firms, Organizations and States", Cambridge, MA:Harvard University Press.

- Hoffmann, E.A. (2006), "Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies", *Social Forces*, 84(4):2313-2330.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York, NY: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Veght, G. (2003). "Break the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?" *Academy of Management Proceedings*, IM: K1-K5.
- Huang, X., Van de Vliert, E. Ve Van der Veght, G. (2005)."Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationalty", *Management and Organization Review*, 1(3):459-482.
- Hussain, M., W., Ali, A., Khalid, M., Nouman Shafique, M., Hussain, A., (2016), "Organizational Silence a Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution", *Developing Country Studies*, Cilt:6, Sayı:2, ss.123-128.
- Ilgel, D.R., Fisher, C.D.& Taylor, M.S. (1979), Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organisations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- İşleyici, K. (2015), "Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)." *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Bolu.
- JA Colquitt, JM Chertkoff (2002), Explaining Injustice: The Interactive Effect of Explanation and Outcome on Fairness Perceptions and Task Motivation *Journal of Management*, 28/5, 591-610.
- Kargiglioğlu, Ş., and Akbaba, A., (2016), "Yerli Gastroturistlerin Eğitim Seviyeleri ve Yaş Gruplarına Göre Destinasyondaki Gastronomi Turizmi Etkinliklerine Katılımları: Gaziantep'i Ziyaret Eden Gastroturistler Üzerine Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi*.
- Kahveci, G., (2010), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.

- Kahveci, Gökhan and Demirtaş, Zülfü (2013). "Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Dicle Üniversitesi, 12 (43): 167-182.
- Kahya, C., (2015), "Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi", Erzincan Üniv. Fen Edebiyat Fak. Türk Dili ve Edebiyatı Bl.
- Karabağ, Solmaz Filiz, Özgen Mimaroglu, Hande and Özgen, Hüseyin (2010). "Bir İletişim Aracı Olarak Web Siteleri: Türkiye'deki Otel Web Sitelerinin Etkiliği Üzerine Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A., (2009), "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 698-705.
- Karacaoğlu, K., Küçükköylü, C.. (2015). "İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma." Ege Akademik Bakış,15(3), 401-408.
- Karasar, Niyazi (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemi (23. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayaalp, Erkan (2019). "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Yalnızlık ve Örgütsel Yabancılaşma Algılarının Örgütsel Sinizm Düzeyleriyle İlişkisi", Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). "Mobbing'in örgütsel güven ve örgütsel sessizliğe etkisi kamu kurumunda bir uygulama." Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 18 (2), 95 113.
- Keeley, M. ve Graham, J.W. (1991), "Exit, Voice and Ethics", Journal of Business Ethics, 10(5): 349-355.
- Keser, Meliha Keser (2018), Nezaket, Nezaket Teorileri ve Türkçede Kullanılan Nezaket Kavramları, TÜRK Uluslararası Dil, Edebiyat ve Halkbilimi Araştırmaları Dergisi, Yıl:6, Sayı:15
- Kesik, F., ve Cömert, M., (2014), "Elementary School Teachers Perceptions About Their Work Alienation Levels (The Case Of Malatya)", İnönü Üniversitesi.

- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(1), 17-32.
- Kılıç, R., Keklik, B., Yıldız, H., (2014). “Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Journal of Management & Economics,, 21(2).
- Kılıç, T., ve Saygılı, İ., (2019), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkileri: Havacılık Bakım Merkezlerinde Bir Uygulama.” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 28, Sayı 1, Sayfa 111-125.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), 328-346.
- Kır, A., (2018), “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi”, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bölüm Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kline, Rex B. (2011). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (Third Ed.). New York: The Guilford Press.
- Koçel, Tamer (2015). “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Beta.
- Kolarska, L. Ve Aldrich, H. (1980), “Exit, Voice and Silence: Consumers’ and Managers” Responces to Organizational Decline”, Organization Studies, 1(1): 41-58.
- Korkmaz, E., (2018). “The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research in the Health Sector in Turkey”, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, ss.200-213.
- Korkmaz, O., Aydemir, S., (2015), “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt:13 Sayı:2.

- Korsgaard, M., Roberson, L. & Rymph, R.D. (1998). What Motivates Fairness: The Role of Subordinate Assertive Behavior on Managers' Interactional Fairness, *Journal of Applied Psychology*, 83, 731-744.
- Kowalski, R.M., (1996), Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences, *Psychological Bulletin*, 119, s.179-196.
- Kuşoğlu, F. M., (2018), "Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Rolü", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Kümbül Güler, B. (2006), Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik, Liberte Yayınları, Ankara.
- Leech, Geoffrey, (1983), Principles of pragmatics, London: Longman, pp250.
- Lepine, J.A., & Van Dyne, L., (1998), Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 83, s.853-868.
- LePine, J.A., & Van Dyne, L., (2001), Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships with Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability, *Journal of Applied Psychology*, 86, s.326-336.
- Lieberman, S. (1956). The Effects of Changes in Roles on The Attitudess of Role Occupants. *Human Relations*, 9, 385-402.
- Luchak, A.A. (2003), "What Kind of Voice do Loyal Employees Use?", *British Journal of Industrial Relations*, 41(1): 115-1134.
- Lustenberger, D. E.. ve Williams, K.D. (2009), Ostracisim in Organization, Greenberg ve Edwards (Editör), *Voice and Silence in Organizations*, (245-272), United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- McCroskey, J.C., ve Richmond, V.P., (1982), "Communication Apprehension and Shyness: Contextual and Operational Distinctions", *Central States Speech Journal*, 33, s.458-468.

- McGowan, R.A., (2003), "Organizational Discourses; Sounds of Silence", Silence and Voice in Organizational Life Stream 3. International Critical Management Studies Conference, Lancaster University, UK, s.1-6.
- Mcgregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Milliken, F.J., & Morrisen, E. W. (2003), Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40, s.1563-1568.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve Hewlin P.F. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why?", *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1476.
- Mooji, M.D. ve Hofstede, G. (2002), "Convergence and Divergence in Consumer Behaviour: Implications For International Firms", *Journal of Retailing*, 78: 61-69.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morrison, Elizabeth W. ve Milliken Frances J., "Organizational Silence: A Barrier to Change And Development In A Pluralistic", *The Academic Of Management Review*, Ekim (2000); 25(4), s. 706-725.
- Morrison, Elizabeth W. ve Milliken Frances J. (2003), Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.
- Nader, L., (2001) "Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy", *Anthropological Quarterly*, Cilt 75, Sayı 1, s. 161-168.
- Nakane, I., (2006) "Silence and Politeness In Interculturel Communication In University Seminars", *Journal Of Pragmatics Cilt:38, Sayı:11*, s.1811-1835.
- Near, J.P., & Miceli, M.P., (1985), Organizational Dissidence: The Case of Whistle-Blowing, *Journal of Business Ethics*, 4, s.1-16.

- Olcaý, Atınc, Bozgeyik, Yusuf, Akkz, Harun and Srme, Metin (2015). "Profesyonel Turist Rehberlerinin Performanslarının Yerli Turistler Tarafından Deęerlendirilmesi", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2): 349-374..
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior, The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, Lexington Books.
- Organ, D.W., (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*. *Research in Organizational Behavior*, s.43-72.
- Organ, D.W., (1997). *Organizational Citizenship Behavior: Ifs Construct Clean-Up Time*. *Human Performance*, 10: 85-97.
- Orhan, U.. (2015), "Yönetişimin Hatalı Karar Vermeye Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Araştırma." *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*,7 (1), 81-93.
- Oruç, ř. (2015). "Presenteizm ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma." *Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aksaray*.
- nc, B., (2017), "Okul ncesi Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Stilleri İle Okul ncesi ğretmenlerinin Yaşadıkları rgtsel Sessizlik Arasındaki İlişisinin İncelenmesi (Kırklareli İli rneği)", *Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*.
- zdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların "rgtsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve zel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27, 257-281.
- zdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan rgtsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar zerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.
- zen, Yener ve Gl, Abdulkadir (2007). "Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren rneklem Sorunu". *Atatürk Üniversitesi Kzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- zgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). "rgtsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi." *Bursa: Mkm Yayıncılık*.

- Öztürk, H., (2014), “Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, U. C., ve Cevher, E. (2016), “Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki.” Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18(30), 71-80.
- Özyer K., ve Polatçı S. (2017). “21 yy’da Örgütsel Davranış”, Ankara: Beta Yayıncılık.
- Pallant, Julie (2005). SPSS Survival Manual (Second Ed.). Sydney: Allen and Unwin.
- Panteli, N., S. Fineman, (2005). “The Sound Of Silence: The Case Of Virtual Team Organising”, Behaviour & Information Technology, Cilt 24, Sayı 5, s. 347-352.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009). Organizational Silence And Whistle-Blowing On It Projects: An İntegrated Model, Decision Sciences 40 (4): 901-919.
- Paşa, Ö. (2015). “Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi.” Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Peirce, E., C.A.Smolinski ve B.Rosen (1998). “Why Sexual Harrassment Complaints Fall on Deaf Ears.”, Academy of Management Executive, 12(3): 41-54.
- Pelit, E., Dinçer, İ., F., Kılıç, İ. (2015). The Effect Of Nepotism On Organizational Silence, Alienation And Commitment: A Study On Hotel Employees İn Turkey, Journal Maganement Research, 7(4), 82-110.
- Perlow, L.A., Williams (2003), “Is Silence Killing Your Company”, Harward Business Review, s. 3-8.
- Pfeffer, J Ve N. Langton; (1993) “ The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity And Working Collaboratively: Evidence Form College And University Faculty”, Administrative Science Quarterly, 38, Ss.382-407.
- Piderit, Sandy K. ve Ashford, Susan J. (2003), Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make In Speaking Up About Gender-Equity Issues, Journal of Management Studies, 40(6), 1477-1502.

- Pinder, Craig C. ve Harlos Karen P., (2001), Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. In G.R. Ferris (Ed.), *Research In Personnel And Human Resources Management*, 20, s. 331-369, Greenwich, CT:JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie S. B., Paine J. B.,& Bachrach D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26 (3):513-563.
- Premeaux, Sonya F. (2001), *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Premeaux, Sonya F. ve Bedeian Arthur G., (2003), "Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace", *Journal Of Management Studies*, 40(6), s.11., s.1541 akt. Çakıcı, 2007, s.154.
- Püsküllüoğlu, A. (1995), *Türkçe Sözlük*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Redding, W.C. (1985), *Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication*. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(5), 705-720.
- Robin Lakoff, (1973), *Language and Woman's Place*, Cambridge University Press, Vol. 2, No. 1, pp. 45-80
- Rosemary, M. (2003). "Organizational Discourses: Sounds Of Silence", 3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University, p: 1-7.
- Rusbult, C.E., Zembrodt, I.M., &Gunn, L.K., (1982), Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, s.1230-1242.
- Sako, M., (1998). "The Nature and Impact of Employee 'Voice' in the European Car Components Industry", *Human Resource Management Journal*, Cilt 8, Sayı 2, s. 5-13.

- Sarı, A., vd., (2017). “Örgütsel Sessizlik Kültürel Bir Sonuç mudur?”, *International Journal of Academic Value Studies*, Cilt:3, Sayı:13, ss.316-327.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sargut, S. A. (1994), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayıncılık, Ankara.
- Saunders, D.M., B.H. Sheppard, V. Knight ve J. Roth, (1992), “Employee Voice to Supervisors”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Cilt 5, Sayı 3, s. 241-261.
- Scandura. T.A.. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective, *Leadership Quarterly*, 10:25-40.
- Scheufle, D. A. ve Moy, P. (2000), “Twenty-five Years of the Spiral of Silence: A Conceptual Review and Empirical Outlook”, *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.
- Sekman, M. (2005). *Herşey Seninle Başlar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Sifianou, M., (1997), *Silence and Politeness in Jaworksi*, (Ed), *Silence: Interdisciplinary Perspectives*, Mouton de Gruyter, Berlin.
- Simpson, Ruth ve Lewis, Patricia, (2005), *An Investigation of Silence and A Scrutiny of Transparency: Re-Examining Gender in Organization Literature Through Th Concepts Of Voice And Visibility*, *Human Relations*, 58(7), 1253-1257.
- Singh, J., (1990), *Voice, Exit, and Negative Word of Mouth Behaviors: An Investigation Across Three Service Categories*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1), s.1-15.
- Shojaie, S., Matin H. Z. ve Barani G. (2011). *Analyzing The Infrastructures Of Organizational Silence And Ways To Get Rid Of It*, *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Skarlicki, Daniel P.,Folger, Robert (1997), *Retaliation İn The Workplace: The Roles Of Distributive, Procedural, And İnteractional Justice*. *Journal of Applied Psychology*, Vol 82(3), 434-443

- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature Of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration Of The Hidden Factory, (Doktora Tezi), George Washington University, ABD. Proquest Dissertations & Thesis Veri Tabanından Erişilmiştir (UMI No. 3297011).
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P., (1983), Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, s.653-663.
- Sommer, K.L., Williams, K.D., Ciarocco, N. J. ve Near, J.P. (2001), When Silence Speaks Louder than Words: Explorations into the Intrapsychic and Interpersonal Consequences of Social Ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 2, 225-243.
- Soycan, Ş. Hande, (2010), Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Başlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şehitoğlu, Yasin, (2010) Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Şenol, S., ve Aktaş, H., (2017), “Algılanan Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Etkisi: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Çalışanları Üzerinde Araştırma.” *UIİİD-IJEAS*, 2017 (16. UİK Özel Sayısı):833-850.
- Şimşek, E., Aktaş, H., (2014). “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, ss.121-136.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tarkan, Günyüz and Tepeci, Mustafa (2006). "Örgütsel Adalet ve Yönetimde Merkezileşmenin Çalışan Hırsızlığına Etkileri: Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrenci Algılamaları Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2): 137-152.

- Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Tesser, A., & Rosen, S. (1972), Similarity of Objective Fate as a Determinant of the Reluctance to Transmit Unpleasant Information: The MUM Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, s.46-53.
- Terzi, Ali R. (2011), Denetim Odağı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 36(162), 3-15.
- Tezcan, M. (1985). Eğitim Sosyolojisi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Tıktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Tutar, H. G. (2017). “İşyerindeki yıldırma davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin aracılık rolü.” Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Hatay.
- Tülübaşı, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr (2013).
- Türkiye Vakıflar Bankası (2007). “Küreselleşme Sürecinde Dünya Ve Türkiye Ekonomisinde Sektörel Yapıdaki Dönüşüm Üzerine Bir İnceleme”, 1-58. https://www.vakifbank.com.tr/documents/earastirma/Kuresellesme_Surecinde_Dunya.pdf (Erişim Tarihi: 03.12.2015)
- Uçar, Z., (2015), “İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz”, *Akademik İzdüşüm Dergisi*, Cilt.1, Sayı.1 (Eylül 2016), s.72.
- 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.

- Ural, Ayhan ve İbrahim Kılıç (2005). "Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi." Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üçok, D., Torun, A.. (2015), "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma." İş ve İnsan Dergisi. 2(1), 27-37.
- Üngüren, E., and Ercan, A., (2015). "Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 7 (2): 115-156.
- Ünlü, Y., (2015). "İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki." Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I.C., (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct", Journal of Management Studies, 40, s.1359-1392.
- Van Dyne, L., J.A., Lepine, (1998), "Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity" Academy of Management Journal, Cilt 41, Sayı 1, s. 108-119.
- Voorhees, C.M., Brady, M.K., & Horowitz, D.M., (2006), "A Voice From The Silent Masses: An Exploratory and Comparative Analysis of Noncomplainers", Journal of the Academy of Marketing Science, 34(4), s.514-527.
- Watts, R. (2003). "Politeness". Cambridge: Cambridge University Press.
- Williams, K. D., Forgas, J. P., Hoppel, W. V. ve Zadro, L. (2005). "The social outcast: An overview", K. D. Williams, J. P. Forgas ve W. V. Hoppel, (Ed.), The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying içinde (1-34). New York: Psychology Press.
- Williams, K.D., (2007), "Ostracism". In: S.T. Fiske (Ed.), Annual Review of Psychology, 58, s.425-452, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Yamane, Taro (2001). "Temel Örnekleme Yöntemleri". (Birinci Baskı). (Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzsel), İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma.” Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yarmacı, N., (2018), “İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği”, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Yeşilaydın, G. vd. (2016), “Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.” KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18 (31), 14-22.
- Yüksel, R. F., (2015). “Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yürür, Ş., vd. (2016), “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü”, Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2/3, 1-26.
- Zadro, L., Williams, K.D. ve Richardson, R. (2005). “Riding The “O” Train: Comparing The Effects Of Ostracism and Verbal Dispute On Targets and Sources.” Group Processes and Intergrup Relations, 8, 125-143.
- Zengin, Burhanettin and Arıcı, Semih (2017). "Konaklama İşletmelerinin Sosyal Medya Kullanım Şekillerinin Tüketici Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi", İşletme Araştırmaları Dergisi, 9 (4): 375-399.
- Zeynel, E., & Çarıkçı, İ. (2015). “Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma.” Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 20(3), 217-248.
- Zheng, X.T., Ke, J.L., Shi, J.T., ve Zheng, X.s. (2008), “Survey on Employee Silence and The Impact of Trust on It in China.” Acta Psychologica Sinica, 40(2), 219-227.

EKLER

Ek-1 Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın ilgili,

Bu anket formu, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Seyahat İşletmeciliği Ana Bilim Dalı tarafından yürütülmekte olan “Diyarbakır İli İçerisinde Bulunan Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Konusundaki Tutumlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli yüksek lisans çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında bilimin ilerlemesine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelerden arzu edenlere gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Mustafa Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin ALTAY
Öğr. Gör. Cüneyt ATEŞ

I. KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz:

Bayan Bay

Yaş gurubunuz:

24 yaş ve altı 25-34 35-44
 45-54 55-64 65 yaş ve yukarısı

Eğitim durumunuz:

İlköğretim Orta öğretim Ön lisans
 Lisans Lisansüstü Doktora

Medeni durumunuz:

Evli Bekâr Boşanmış

Otelde çalışma biçiminiz:

Kadrolu
 Sezonluk

İşletmedeki konumunuz nedir?

Üst düzey yönetici (Müdür vb.)
 Orta kademe yönetici (Şef vb.)
 Alt kademe çalışanlar (Ön büro elemanı vb.)
 Diğer (Belirtiniz)

İş tecrübeniz nedir?

5 yıl ve altında 6-15 yıl 16-25 yıl 26 yıl ve üzeri

Çalıştığınız departmanda kaç kişi çalışıyorsunuz?

1 2-3 4-5 6 ve üzeri

Çalıştığınız otel kaç yıldızlı?

1 2 3 4 5

Çalıştığınız departmanı lütfen belirtiniz?

I. ANKETE KATILANLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ

İfadeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Puanlamalar		1	2	3	4	5
1	İşgörenler yöneticilerinin eksiklerini bilmelerine rağmen bu durumu dile getirmezler.					
2	İşgörenler görüşlerini ifade ettikleri için yöneticilerden ve meslektaşlarından olumsuz tepki alırlar.					
3	İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini dile getirmeleri, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi destekler.					
4	İşyerimizdeki farklı bakış açıları olduğunda isabetli karar verme ihtimali yükselir.					
5	İşyerimizde bulunan yöneticiler, işgörenlerin yeni uygulamalar konusundaki görüşlerini almaya açık değildirler.					
6	İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini ifade edememesi onları işletmeden soğutur.					
7	İşgörenler problemlerini dile getiremediklerinde performansları düşer.					
8	İşgörenler güç durumlarda konuşmaktan çok, susmayı tercih ederler.					
9	İşgörenler belirli konular hakkında konuşmaktan kaçınırlar.					
10	İşgörenlerin içsel memnuniyetsizliği endişe ve stresi tetikler.					
11	İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıklayamaması kendilerinde özgüven eksikliği doğurur.					
12	İşgörenlerin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi bütün olay ve durumlar hakkındadır.					
13	İşgörenlerin görüşlerini dile getirmemesi, yöneticilerin otoriter davranışlarından kaynaklanmaktadır.					
14	İşyerindeki israf ve kayıplar işgörenlerin kendilerini ifade etmelerini engeller.					
15	İşletme yöneticilerinin işgörenlere adil davranmaması, işgörenlerin görüşlerini açıklamalarına engel olmaktadır.					
16	İşletme yöneticileri işgörenlerin görüşlerini saygı ile karşılar.					

17	İşgörenlerin bilgisizlik ve deneyimsizlik korkusu, duygularını ifade etmesine engel olur.					
18	İşletme yöneticilerinin "En iyi ben bilirim" tavrı, işgörenler üzerinde olumsuz bir etki yaratır.					
19	İşletme yöneticilerinin performanslarının düşük olması, işgörenlerin sorunlarını dile getirmesini engeller.					
20	İşgörenlerin işletme yöneticilerine güven duymamaları, duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
21	İşletmedeki sorunların dile getirilmemesi, hem işgörenlerin hem de işletmenin gelişimini olumsuz etkiler.					
22	İşletme yöneticilerinin içtenliği ve dürüstlüğü, işgörenlerin kendi düşüncelerini dile getirmelerine teşvik eder.					
23	İşletmelerde sorunların dile getirilmemesinde kilit rol işletme yöneticilerindedir.					
24	İşletme yöneticilerinin, işgörenleri hakkında önyargılı olması işgörenlerin kendi duygu ve düşüncelerini dile getirmelerine engel olur.					
25	İşgörenlerin olay ve durumlar karşısında sessiz kalmaları, gizli bir muhalefetin göstergesidir.					
26	İşgörenler dışlanacakları endişesiyle duygu ve düşüncelerini dile getirmezler.					
27	İşgörenler duygu ve düşüncelerini açıkladıkları zaman güvende olmadıklarını hissederler.					
28	Yöneticiler ve işgörenler arasında açık iletişimin olmaması, işgörenlerin duygularını ifade etmemesine neden olur.					
29	İşgörenler sorun çıkarıcı ve şikâyetçi görünmek istemediklerinden, olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederler.					
30	İşgörenler işletmede karşılaştıkları sorunları dile getirmekten kaçınırlar.					

CÜNEYT ATEŞ ÖĞRETİM GÖREVLİSİ

E-Posta Adresi	:	cuneyt.ates@dicle.edu.tr
Telefon (İş)	:	4122482100-7815
Telefon (Cep)	:	5358832414
Faks	:	
Adres	:	Dicle Üniversitesi, Diyarbakır Sosyal Bilimler

Öğrenim Bilgisi

Lisans	MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
2004	TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK YÜKSEKOKULU / TURİZM VE OTEL
Şubat/2009	İŞLETMECİLİĞİ BOLUMU / TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ PR.

Görevler

OGRETİM GOREVLISI	DİCLE ÜNİVERSİTESİ/DİYARBAKIR SOSYAL BİLİMLER MESLEK
2011	YÜKSEKOKULU / OTEL, LOKANTA VE İKRAM HİZMETLERİ BÖLÜMÜ / AŞÇILIK PR.)

Projelerde Yaptığı Görevler:

1. Akdeniz Mutfağını Keşfetmeye Hazırız, Avrupa Birliği, Araştırmacı, , 01/11/2013
06/03/2015 (ULUSLARARASI)
2. Diyarbakır da Butik Pastacılık Kalitesinin Arttırılması, Kalkınma Bakanlığı,
Yürütücü: ATEŞ CÜNEYT, , 04/10/2017 - 06/10/2017 (ULUSAL)

İdari Görevler

Bölüm Bşk.	DİCLE ÜNİVERSİTESİ / DİYARBAKIR SOSYAL BİLİMLER MESLEK YÜKSEKOKULU / OTEL, LOKANTA VE İKRAM HİZMETLERİ BÖLÜMÜ
2014-2018	
MYO/Yüksekokul Müdür Yardımcısı	DİCLE ÜNİVERSİTESİ / DİYARBAKIR SOSYAL BİLİMLER MESLEK YÜKSEKOKULU
2013-2018	
Yönetim Kurulu Üyeliği	DİCLE ÜNİVERSİTESİ / DİYARBAKIR SOSYAL BİLİMLER MESLEK

2013-2018	YÜKSEKOKULU
Program Başkanı	DİCLE ÜNİVERSİTESİ / DİYARBAKIR SOSYAL BİLİMLER MESLEK
2015-2016	YÜKSEKOKULU / OTEL, LOKANTA VE İKRAM HİZMETLERİ BÖLÜMÜ
	TURİZM ANİMASYONU PR.

Ödüller

1. EN İYİ ÜNİVERSİTE KUPASI, TÜRKİYE AŞÇILAR VE PASTACILAR KONFEDERESYONU, 2016

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. ATEŞ CÜNEYT, YAVUZ HASAN, BAYRAM Nevzat, KIZGIN ÖZCENGİZ Ceyda (2015).
Diyarbakır'dan Gelen Tarihi Lezzet. Türktanım Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Dergisi(221), 32-35. (Kontrol No: 2490833)

Üniversite Dışı Deneyim

2010-2010	F&B Asistanı	JASMİNE BEACH RESORT HOTEL, Yiyecek içecek Departmanındaki tüm birimlerden sorumlu olmak ve işlerliğini devam ettirmek, (Ticari (Özel))
2009-2009	A'la Carte Restaurants Captain	DIONYSOS HOTEL, A'la Carte Restaurantlarının Sorumluluğu, (Ticari (Özel))
2008-2009	Restaurant Sorumlusu	MERCURE ACCOR HOTEL, A'la Carte Restaurant Sorumluluğu, (Ticari (Özel))
2005-2007	A'la Carte Restaurants Captain	VENEZIA PALACE DELUXE RESORT HOTEL, A'la Carte Restaurantlar sorumluluğu, (Ticari (Özel))