



**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE  
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Büşra SOYBAKICI

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Mayıs, 2019

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE  
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
**Büşra SOYBAKICI**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU**

**AFYONKARAHİSAR 2019**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "**İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

23/05/2019

**Büşra SOYBAKICI**

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU  
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA  
: Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

İmza



İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Büşra SOYBAKICI'nın "**İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**" başlıklı tezi, 23.05.2019 günü saat 13:30' da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Elbeyi PELİT**  
**MÜDÜR**

## **ÖZET**

# **İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ARASINDAKİ İLİŞKİ: OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Büşra SOYBAKICI**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Mayıs, 2019**

**Danışman: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU**

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütte var olan problemler veya örgüt içinde gerçekleştirilebilecek iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini aktarmamalarıdır. Çalışanda görülen bu sessiz kalma davranışı zamanla kolektif olarak gerçekleşmekte, örgütsel değişimin ve gelişimin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Çalışanların ihtiyaç duydukları örgütleri tarafından değer verilme ve destek görme gibi beklentilerinin karşılanması anlamına gelen algılanan örgütsel desteğin günümüz şartlarında örgütler ve çalışanlar için giderek daha çok önem kazandığı söylenebilir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu çalışmada örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu çalışmanın evrenini Afyonkarahisar il merkezinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, anket yöntemi ile toplanmış, çalışma 325 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde t-testi, anova, korelasyon ve regresyon testleri uygulanmıştır.

Çalışmanın bulgularına göre örgütsel sessizlik boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizliğin algılanan örgütsel desteğe göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin ortalamalar arasında demografik değişkenlere göre de anlamlı bir farklılıklar bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Algılanan Örgütsel Destek, Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, Prososyal Sessizlik



**THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND  
PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT IN BUSINESS:**

**A RESEARCH ON HOTEL EMPLOYEES**

**Büşra SOYBAKICI**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY**

**THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES**

**DEPARTMENT of BUSINESS ADMINISTRATION**

**SUBFIELD of MANAGEMENT AND ORGANIZATION**

**May, 2019**

**Advisor: Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU**

**ABSTRACT**

Organizational silence is that employees do not convey their opinions and thoughts about the current problems or possible improvements with in the organization. The silence behavior, which is seen in the employee, is occurred collectively in time and constitutes an important obstacle to organizational change and development. It can be said that the perceived organizational support, which means to meet the expectations of employees such as being valued and supported by the organizations they need, has become increasingly important for organizations and employees in today's conditions. The aim of this study is to determine whether there is a meaningful relationship between organizational silence and perceived organizational support.

The population of this study is composed of the employees of 5 star hotels located in the central district of Afyonkarahisar province. The data of the study was collected by the survey method and the study was conducted with the participation of 325 employees. In the analysis of the data t-test, anova, correlation and regression tests were applied.

According to the findings of the study, it was determined that “acquiescent silence”, “defensive silence” and “prosocial silence” which are organizational silence dimensions, demonstrate a meaningful difference according to the perceived organizational support. It was also found that there is a meaningful difference among the averages of organizational silence dimensions according to demographic variables.

**Keywords:** Organizational Silence, Perceived Organizational Support, Acquiescent Silence, Defensive Silence, Prosocial Silence



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimimi kapsayan süreç boyunca yardım ve desteğini benden hiç esirgemeyen, üzerimde büyük emeği olan çok sevdiğim değerli hocam Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU'ya en samimi duygularıyla teşekkür ederim.

Tezimin araştırma kısmında veri toplama, anketlerimin dağıtılması, alınması konularında benden yardımını esirgemeyen Ali CEYHAN'a ve beni her koşulda kayıtsız şartsız sevgiyle kucaklayan, özverilerini benden esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim.

Büşra SOYBAKICI

Afyonkarahisar, Mayıs, 2019

## İÇİNDEKİLER

|                                         | <u>Sayfa</u> |
|-----------------------------------------|--------------|
| YEMİN METNİ .....                       | i            |
| TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI..... | ii           |
| ÖZET.....                               | iii          |
| ABSTRACT .....                          | v            |
| ÖNSÖZ.....                              | vii          |
| İÇİNDEKİLER .....                       | viii         |
| TABLolar LİSTESİ.....                   | xii          |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                   | xiv          |
| KISALTMALAR DİZİNİ .....                | xv           |
| GİRİŞ .....                             | 1            |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| 1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....                         | 4  |
| 1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TANIMI.....             | 4  |
| 1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ ..... | 6  |
| 1.3. SESSİZLİK TEORİLERİ.....                              | 7  |
| 1.3.1. Fayda-Maliyet Analizi .....                         | 7  |
| 1.3.2. Bekleyiş Teorisi .....                              | 8  |
| 1.3.3. Sessizlik Sarmalı.....                              | 8  |
| 1.3.4. Kendini Uyarlama.....                               | 10 |
| 1.3.5. Mum Etkisi .....                                    | 10 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ .....                                    | 11 |
| 1.4.1. Kabullenici Sessizlik .....                                       | 13 |
| 1.4.2. Savunmacı (Korunma Amaçlı) Sessizlik.....                         | 14 |
| 1.4.3. Örgüt Yararına Sessizlik/Koruma Amaçlı (Prososyal) Sessizlik..... | 15 |
| 1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER .....                       | 15 |
| 1.5.1. Bireysel Faktörler.....                                           | 16 |
| 1.5.2. Örgütsel Faktörler .....                                          | 21 |
| 1.5.3. Yönetisel Faktörler.....                                          | 23 |
| 1.6. ÖRGÜTLERDE SESSİZ KALINAN KONULAR .....                             | 25 |
| 1.7. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ.....                                         | 26 |
| 1.7.1. Çalışan İtaati .....                                              | 27 |
| 1.7.2. Sağır Kulak Sendromu .....                                        | 27 |
| 1.7.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....                                      | 27 |
| 1.7.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....                        | 28 |
| 1.8. SESSİZLİĞİN SONUÇLARI .....                                         | 28 |
| 1.8.1. Bireysel Düzeydeki Sonuçları .....                                | 29 |
| 1.8.2. Örgütsel Düzeydeki Sonuçları .....                                | 30 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DESTEK

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI.....              | 32 |
| 1.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ TANIMI ..... | 32 |
| 1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ ÖNEMİ.....   | 36 |
| 1.3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ.....             | 38 |
| 1.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KURAMLARI.....          | 39 |
| 1.4.1. Örgütsel Destek Kuramı.....                     | 39 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.2. Karşılıklılık Normu Kuramı .....                         | 40 |
| 1.4.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi .....                       | 41 |
| 1.4.4. Sosyal Değişim Kuramı .....                              | 42 |
| 1.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER .....       | 44 |
| 1.5.1. Örgütsel Adalet .....                                    | 45 |
| 1.5.2. Yönetici Desteği .....                                   | 46 |
| 1.5.3. Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları.....               | 48 |
| 1.5.4. Bireysel Faktörler.....                                  | 50 |
| 1.6. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ .....                          | 51 |
| 1.7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI.....                 | 52 |
| 2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ ..... | 54 |

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### AFYONKARAHİSAR İL MERKEZİNDE FAALİYET GÖSTEREN OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....                             | 58 |
| 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ .....                     | 59 |
| 2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER ..... | 59 |
| 2.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ .....                      | 61 |
| 2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....                  | 64 |
| 2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....           | 64 |
| 3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....                  | 66 |
| 3.1. GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZİ .....          | 66 |
| 3.2. NORMALLİK TESTİ.....                              | 68 |
| 3.3. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN ANALİZLER .....     | 69 |

|                                                                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.3.1. Cinsiyete Göre Dağılım.....</b>                                                                                                       | <b>70</b>  |
| <b>3.3.2. Medeni Duruma Göre Dağılım .....</b>                                                                                                  | <b>70</b>  |
| <b>3.3.3. Yaş Duruma Göre Dağılım.....</b>                                                                                                      | <b>71</b>  |
| <b>3.3.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım .....</b>                                                                                                | <b>71</b>  |
| <b>3.3.5. Hizmet/Kıdem Yılı Durumuna Göre Dağılım .....</b>                                                                                     | <b>72</b>  |
| <b>3.3.6. Çalıştığı Pozisyona Göre Dağılım .....</b>                                                                                            | <b>73</b>  |
| <b>3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE VERİLEN CEVAPLARIN<br/>ORTALAMA VE STANDART SAPMALAR.....</b>                                               | <b>73</b>  |
| <b>3.5. ARAŞTIRMAYA KATILAN OTEL ÇALIŞANLARININ ALGILADIKLARI<br/>ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ<br/>ANALİZİ.....</b> | <b>78</b>  |
| <b>3.6. HİPOTEZ TESTLERİ.....</b>                                                                                                               | <b>80</b>  |
| <b>3.6.1. Regresyon Analizi ve Bulguları .....</b>                                                                                              | <b>80</b>  |
| <b>3.6.2. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık<br/>Analizleri.....</b>                                        | <b>84</b>  |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                                                                   | <b>93</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                                           | <b>98</b>  |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                                               | <b>113</b> |
| <b>Ek 1. Anket Formu.....</b>                                                                                                                   | <b>113</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri.....                                                            | 12 |
| <b>Tablo 2.</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Testi .....                                                                  | 67 |
| <b>Tablo 3.</b> Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenilirlik Testi.....                                                                      | 67 |
| <b>Tablo 4.</b> KMO ve Bartlett Testi.....                                                                                             | 68 |
| <b>Tablo 5.</b> Verilerin Normallik Testi Sonucu.....                                                                                  | 68 |
| <b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları .....                                                              | 70 |
| <b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımları .....                                                        | 70 |
| <b>Tablo 8.</b> Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımları .....                                                           | 71 |
| <b>Tablo 9.</b> Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları .....                                                        | 71 |
| <b>Tablo 10.</b> Araştırmaya Katılanların Hizmet Süresine Göre Dağılımları.....                                                        | 72 |
| <b>Tablo 11.</b> Araştırmaya Katılanların Pozisyona Göre Dağılımları .....                                                             | 73 |
| <b>Tablo 12.</b> Örgütsel Sessizlik Maddelerine İlişkin İstatistikler .....                                                            | 73 |
| <b>Tablo 13.</b> Algılanan Örgütsel Destek Maddelerine İlişkin İstatistikler.....                                                      | 76 |
| <b>Tablo 14.</b> Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları İle Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi ..... | 79 |
| <b>Tablo 15.</b> Kabullenici Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....                       | 80 |
| <b>Tablo 16.</b> Kabullenici Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Anova Tablosu .....                          | 81 |
| <b>Tablo 17.</b> Savunmacı Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....                         | 81 |
| <b>Tablo 18.</b> Savunmacı Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Anova Tablosu .....                            | 82 |
| <b>Tablo 19.</b> Prososyal Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....                         | 82 |

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 20.</b> Prososyal Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Anova Tablosu .....      | 83 |
| <b>Tablo 21.</b> Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Cinsiyet Faktörü Yönünden Karşılaştırılması .....           | 84 |
| <b>Tablo 22.</b> Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Medeni Durum Faktörü Yönünden Karşılaştırılması .....       | 85 |
| <b>Tablo 23.</b> Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Yaş Faktörü Yönünden Karşılaştırılması .....                | 86 |
| <b>Tablo 24.</b> Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Faktörü Yönünden Karşılaştırılması .....      | 87 |
| <b>Tablo 25.</b> Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Hizmet Süresi Faktörü Yönünden Karşılaştırılması .....      | 89 |
| <b>Tablo 26.</b> Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Çalıştığı Pozisyon Faktörü Yönünden Karşılaştırılması ..... | 90 |
| <b>Tablo 27.</b> Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları .....                                                       | 91 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1. Sessizlik Sarmalı.....                                              | 9  |
| Şekil 2. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler.....                       | 16 |
| Şekil 3. Örgütsel Sessizliğin Etkileri .....                                 | 29 |
| Şekil 4. Nicel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü ..... | 63 |
| Şekil 5. Araştırma Modeli.....                                               | 66 |



## KISALTMALAR DİZİNİ

Akt: Aktaran

Ark: Arkadaşları

Çev: Çeviren

Diğ: Diğerleri

s: Sayfa

TDK: Türk Dil Kurumu

vb: Ve benzeri

vd: Ve diğerleri

## GİRİŞ

Sürekli değişen ve gelişen dünyada zorlu rekabet koşullarında işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük kurma çabası artmaktadır. Artan rekabet içerisinde işletmenin varlığını devam ettirebilmesi ve rakiplerinden farklılaşabilmesi için yeni fikir ve görüşlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bir örgütü var eden, ayakta tutan ve sürekliliğini sağlayan, yeni fikir ve görüşler üreten insan kaynağının yeri örgütlerde çok önemlidir. İnsan örgüt içinde karar verme, problemleri çözmek için kaynakları bir araya getirme, sorunları çözme ve sorulara cevap verme işlevini gerçekleştirmektedir. Örgütlerin en önemli kaynağı olan insanın önemi günden güne artmakta ve bu doğrultuda çalışmalar yapılmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011). İşletmeler sürdürülebilirliği sağlayabilmek için tüketici beklentilerine hızlı cevap verebilmeleri gerekmektedir. Bunun için de örgütler; kendine güvenen, sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan çekinmeyen ve daha fazla inisiyatif kullanabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Sessizliğin sözden daha değerli olduğunu belirten “söz gümüş ise sukut altındır” gibi atasözlerine sahip olsak da söz konusu durumların örgütte her zaman ve her konuda geçerli olmadığı söylenebilir. Çalışanların bazı durumlarda tepki vermemeleri, sessiz kalmaları, örgüte faydalı olabilecek gerekli görülen bilgi ve fikirlerini saklamaları olumsuz bir durum olarak görülmekte ve “örgütsel sessizlik” terimiyle kavramsallaştırılmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2013).

Sessizlik, literatürde hem bireysel bir davranış hem de ortak bir olgu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel sessizlik olgusunun temeli, çalışanların örgütte var olan problemler veya örgüt içinde gerçekleştirilebilecek iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini aktarmamaları ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesine dayanmaktadır. Bu durum, örgütsel gelişim ve değişimin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Çalışanların birbirinden uzaklaşması iletişim yetersizliğinden de kaynaklanmaktadır. Bu durumda çalışanlar, kendilerini değersiz hissetmekte ve böylelikle hem çalışan açısından hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğuracak olan sessizlik davranışına yönelmektedir. Örgüte duyulan güven, bağlılık ve adanmışlık duygularının azalması, memnuniyet ve iş tatmini seviyelerinin

düşmesi, örgütlerin gelişim ve değişimlere uyum sağlamada zorluk yaşaması, stres düzeylerinin artması, iletişim ve bilgi kanallarındaki eksiklikler sebebiyle yöneticilerin karar alma aşamasında güçlük çekmesi; hem çalışanlar hem de örgütler açısından örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçlarındandır (Çakıcı, 2010; Morrison & Milliken, 2000).

Çalışanlar farklı görüşlerini dile getirdiğinde, endişelerini vurguladıklarında veya yapıcı eleştiride bulunduklarında yöneticilerinden onları destekleyici davranış sergilenmesi beklenmektedir. Çünkü çalışanın dile getirdiği konularda bir kere bile küçümsenmesi, çalışana yeterince özenin gösterilmeyip dikkate alınmaması, ertelenmesi ve kaliteli zaman ayrılmaması çalışanın sessiz kalmasına sebep olmaktadır. Bu durum, örgütün kendini geliştirmesi ve sektördeki rekabet gücü açısından dezavantaj unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanlar işlerinde ve işyerlerinde yaşadıkları sorunlar neticesinde bu sorunlarla ilgili konuşmama hükmü verebilmektedirler. Böyle bir durumda ise örgütsel öğrenme süreçleri, örgütsel gelişim, karar almada çoğulculuk, yenilikçilik ve de yaratıcılık olumsuz bir şekilde etkilenmektedir (Milliken vd., 2003; Morrison & Milliken, 2000). Dolayısıyla örgütsel sessizlik, örgütün ilerlemesi açısından ne denli önemliyse çalışan üzerindeki etkisi açısından da bir o kadar önem taşımaktadır. Sessiz kalma davranışı, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine neden olmaktadır. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini dile getirmelerine engel olması sebebiyle örgüt açısından önemli olduğu kadar çalışan açısından da önemlidir. Sessizlik yaşayan çalışanın örgüte bağlılığı, motivasyonu, güveni azalmakta ve bu nedenle stres, memnuniyetsizlik ve işgücü devir oranı artmaktadır. Ayrıca sessiz kalmak, çalışanın örgütüne katkı sağlamasını engellemektedir (Bowen & Blackmon, 2003). Söz konusu çalışan katkısından faydalanmamak gerek somut gerekse soyut açıdan örgüt için büyük kayıplara sebep olmaktadır. Çalışanın sağladığı katkıdan mahrum örgütlerin örgütsel öğrenme, sorunları çözme, içsel ve dışsal tehlikelere karşı esnek davranabilme, sürekli iyileştirme ve yenilik oluşturabilme yetenekleri sınırlı kalmaktadır. Örgüt için dezavantaj oluşturan bu durumun üstesinden gelinebilmesi, çalışan sessizliğinin olumsuz etkilerinin en aza indirilebilmesi veya tamamen ortadan kaldırılabilmesi için sessizliğe neden olan faktörlerin net bir

şekilde saptanıp bu faktörleri azaltma yollarının belirlenmesi gereklidir (Kulualp ve Çakmak, 2016).

Bu araştırma, örgütsel sessizliğin boyutları olan kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel sessizlik konusu işlenmektedir. Örgütsel sessizlik kavramının tanımı, teorileri, alt boyutları, sessizliği oluşturan faktörler, sessiz kalma biçimleri ve sessizliğin sonuçlarından bahsedilmektedir. İkinci bölümde ise algılanan örgütsel destek kavramının tanımı, destekleyici örgütün özellikleri, kuramları, algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler, çalışma arkadaşları desteği ve algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından bahsedilmektedir. Ayrıca bu bölümde algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğe etkisi de yer almaktadır. Örgütsel sessizlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye yönelik örnek çalışmalardan bahsedilmiştir. Çalışmanın son bölümünde Afyonkarahisar ilinde faaliyet göstermekte olan 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının katılımıyla örgütsel sessizlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan araştırmaya yer verilmektedir. Bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, yöntemi ve kullanılan ölçekler, veri toplama araçları, araştırmanın örnekleme ve hipotezlerine ve modeline dair bilgiler verilmektedir. Bu bölümün son kısmında ise, örgütsel sessizlik ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik anket sorularının SPSS veri analiz programı kullanılarak test edilmesi sonucunda, elde edilen bulgular tablolar halinde gösterilmekte ve ilgili değerlendirmeler ve yorumlar yapılmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

#### 1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Bu bölümde, örgütsel sessizlik kavramı üzerinde durulup sırasıyla örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi, örgütsel sessizlik türleri, örgütsel sessizliği oluşturan faktörler, örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizlik teorileri, sessiz kalma biçimleri ve sessizliğin sonuçları incelenecektir.

##### 1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TANIMI

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre sessizlik, “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” anlamlarına gelmektedir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Sessizlik en basit haliyle, bireyin sahip olduğu bilgi, birikim, duygu ve düşüncelerini içinde barındırmasıdır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 259).

Sessizlik kavramı; psikoloji, sosyoloji ve iletişim gibi farklı disiplinlerde kullanılabilen çok boyutlu bir kavramdır. Sosyolojide toplumsal suskunluk gibi olumsuz durumlar; psikolojide, içine kapanıklık ya da özgüvensizlik belirtisi; iletişim yazınında ise, sosyal etkileşimin kritik ve olumlu unsuru anlamlarında kullanılmaktadır (Çakıcı, 2010:7). Bu çalışmada sessizlik kavramını örgütsel anlamda ele alınacaktır. Alan yazında örgütsel sessizlik olarak ifade edilen durum birçok yönetim bilimci tarafından tanımlanmıştır. Yönetim yazınında çalışan sessizliği, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği, pasif ancak bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak açıklamıştır (Pinder & Harlos, 2001: 332).

Morrison ve Milliken (2000)'e göre sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve fikirlerini ifade etmemeleridir. Sessizlik, kolektif bir hal alıp tüm örgüt içerisinde de sessizliğin etkisi görülebilir. Fakat sessizlik bireysel düzeyde de tanımlanmıştır. Pinder & Harlos (2001) sessizliği, örgütsel değişimi etkileme yeteneğine sahip olan çalışanların bireysel, duygusal ya da örgütsel koşullar nedeniyle samimi düşüncelerini dışa vurmaması, paylaşmaması olarak tanımlamıştır.

Sessizlik kavramsal açıdan pasif bir davranış gibi algılanabilse de tümüyle pasif bir davranışı ifade etmemektedir (Scott, 1993: 3). Sessizlik; amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde de oluşabilmektedir (Pinder & Harlos, 2001: 334). Dyne ve diğ. (2003) yaptıkları tanımda sessizlik, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmemesidir. Örgütsel sessizlik ise çalışanların kişisel ve örgütsel konuları iletmede problem yaşaması veya sorunlarla karşılaşması sonucunda sessizlik iklimi oluşması durumudur (McGowan, 2003: 1).

Sessizliğin beş adet ikili fonksiyonu olduğu belirtilmektedir. Sessizlik; insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir, hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir, derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır, hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olmaktadır (Pinder & Harlos, 2001: 338).

Çalışan sessizliği veya örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde çoğunlukla son üç madde üzerinde durulmakta ve sessizlik; aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış şekli olarak ele alınarak incelenmektedir. Örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanmıştır (Çakıcı, 2007). Sessizlik yöneticiler için bilgi eksikliği demektir. Bir araştırma, yöneticilerin %85'inden fazlasının sahip olduğu kaygılardan en az birisinin "sessizlik" olduğu bulgusuna ulaşmıştır (Robbins & Judge, 2013). Örgütsel sessizlik, önceleri uyum, bağlılık, nezaket, saygı, onay, rıza olarak değerlendirilse de; günümüzde çalışanların örgüt ile ilgili konu ve sorunlar hakkında bildiklerini bilinçli olarak saklaması, geri çekilmesi ve kasıtlı olarak gösterdikleri tepki şeklinde yorumlanmakta ve olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır (Çakıcı, 2010; Özdemir ve Sarıoğlu, 2013). Literatürde 'çalışan sessizliği' ve 'örgütsel sessizlik' olarak çalışmalar olduğu gibi bu iki kavramın birbirlerinin yerine sıklıkla kullanıldığı da görülmektedir (Brinsfield, 2009:43; Park & Keil, 2009 akt: Kulualp ve Çakmak, 2016).

## 1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütsel sessizlik konusu ülkemizde son yıllarda çalışmaya başlanmış olsa da gelişmiş ülkelerde örgütsel sessizlikle ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Brinsfield vd. (2009) yaptıkları araştırmada sesin ve sessizliğin üç döneme ayrılıp incelebileceğini ifade etmişlerdir. İlk dönem, ikinci dönem ve güncel dönem olmak üzere dönemler üçe ayrılmıştır.

İlk dönem, 1970 – 1980’li yılların başlarında yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemde araştırmacıların “ses”in kavramsallaştırılması için çalıştıklarından söz edilebilir. Araştırmacılar tarafından ses ve sessizlik kavramlarının farklı alanlarda farklı anlamları olduğu anlaşılmıştır (Çakıcı, 2007: 149). Sosyal bilimciler ses çıkarma/konuşma ve sessizliğin farklı şekillerini ele almışlardır. Özellikle 1970 yılında Hirschman’ın yaptığı araştırma dönemin en önemli örneklerindendir (Durak, 2012: 46).

1970’lerin başlarından bu yana ses ve sessizlik ile ilgili yazınlar incelendiğinde tüketici davranışlarının örgütsel performansı nasıl etkilediğini sınıflamaya çalışan Albert Hirschman (1970)’ın "ses"in örgütsel tatminsizliğe etkisi üzerine düşünen ilk sosyal bilimci olduğu görülmektedir. Sınıflandırmayı yaparken tüketici memnuniyetsizliğine iki farklı yolla cevap bulunabileceğine karar vermiştir. Bunlar, "çıkış" ve "ses" idi (Buchananolson vd. 2002). Çıkış; çalışanın örgüt ile bağını keserek örgütten ayrılmasını ifade etmektedir. Hirschman (1970)’ın örgütlere sadık çalışanların işten ayrılmak yerine ses çıkardığını ele aldığı çalışması; sessiz kalmama, açıkça konuşma ve çalışan sesi gibi konulara ilgi duyup yakından takip eden araştırmacılar için temel kaynak olmuştur (Buchananolson vd., 2002).

İkinci dönem, 1980 - 2000 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde konuşma ve sessizlik; sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikayetçi olma gibi araştırmalara dahil edilen yeni konularla genişletilmiştir. Örgütsel adaletle ilgili ilk incelemeler ikinci dönem diliminde çalışanların konuşması üzerine ağırlık vermiştir. 1990’lı yılların sonlarına doğru 2000’lere yaklaşırken sosyal dışlama ve sağır kulak sendromu gibi konulara odaklanılmıştır (Durak, 2012).

Üçüncü dönem, 2000 yılı sonrasındaki çalışmaları kapsamaktadır. Üçüncü dönemde sessizlik ve konuşma ile ilgili çalışmalar artmıştır. Konuşmanın zıttı olarak sessizlik konusu görülmüş ve bu konuda daha sık araştırmalar yapılmıştır. Bu dönemin başlamasına özellikle Morrison ve Milliken tarafından 2000 ve 2003'te Van Dyne tarafından 2003'te, yapılan örgütsel sessizlik ile ilgili araştırmalar örnek gösterilebilir. Sessizliği araştırma konusu olarak ele alan bilimcilerin araştırmaları psikoloji ve yönetim dergilerinde yer almaya başlamıştır. Bu çalışmalarda bir örgütün başarısı için kritik öneme sahip olan çalışanlar gelişimin, değişimin, yaratıcılığın, öğrenmenin ve yeniliğin ana kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Fakat pek çok çalışanın örgütlerindeki sorunlarla ilgili konuşmayı tercih etmediği belirtilmektedir (Durak, 2012).

### 1.3. SESSİZLİK TEORİLERİ

Sessizleşme kararı yazında bilinen ortak bir teorik temele oturtulabilmektedir. Bu teoriler; "Fayda-Maliyet Analizi", "Bekleyiş Teorisi", "Sessizlik Sarmalı", "Kendini Uyarlama" ve "Mum Etkisi" olarak ele alınmaktadır.

#### 1.3.1. Fayda-Maliyet Analizi

Çalışanın ses çıkarma veya sessiz kalma kararı bazı durumlarda fayda/maliyet analizine dayandırılmaktadır. Bireyler, fayda/maliyet analizini; konuşarak elde edeceği faydalara karşı konuşmanın olası bedelini tartarak yaparlar. Birey için doğrudan bedel enerji ve zaman kaybıdır. Dolaylı bedeller ise; itibar kaybı, imaj zedelenmesi, fikir ve önerisine karşıt olanların misilleme yapma olasılığı, çatışma ortamı oluşması, görüşü kabul görmediğinde veya yok sayıldığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Dutton vd. 1997; Premeaux, 2001).

Örgüt içinde çalışanlar, olaylar karşısında gösterecekleri tepkiyi ve verecekleri cevapları önceden planlarlar. Bu planlama sürecinde de kendi çıkarlarını göz önünde bulundurarak olaylar karşısında konuşmayı veya sessiz kalmayı tercih ederler. Çalışanlar tarafından verilen bu tepkiler şahsına bir menfaat veya zarar olarak geri gelecektir. Böyle bir durumda fayda-maliyet analizi devreye girer. Fayda maliyet analizi kavramı; örgüt içinde fazla gün yüzüne çıkmayan ve çalışanların sergilediği içsel bir davranışı ifade eder (Tayfun ve Çatır, 2013).

Edmondson ve Detert'in 2005'teki araştırmasına göre; çalışanların ne söyleyeceklerine ve neyi yapacaklarına karar vermeden önce, hızlı bir şekilde risk değerlendirme analizi içine girdikleri görülmüştür. "Eğer bunu söylersem incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım" sorusuyla eylemin sonucuna karar vermektedir. Çalışanlar, kendi tecrübeleri ve yöneticilerinin davranışlarından yola çıkarak açık konuşması sonucunda karşı karşıya kalacağı durumu önceden tahmin etmeye çalışır. Örgüt içerisinde bir görevde yükselememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007).

### **1.3.2. Bekleyiş Teorisi**

Vroom tarafından oluşturulan “Bekleyiş Teorisine” göre bir davranışın istenen sonuçları getirebileceği ya da istenmeyen sonuçları önleyebileceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini kendisi açısından olumlu sonuçların gelişeceği yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Girişimde bulunmasının kendisi açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı inancındaysa sessiz kalmayı seçecektir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar ses çıkarmamanın olumlu sonuçlar doğuracağı kanısındaysa sessiz kalmayı bırakıp ses çıkarma eğilimine gireceklerdir (Çakıcı, 2007: 152).

Çalışanın bir işi yaparken özverili olması, yöneticisinden aldığı olumlu dönüşlerle birebir ilgilidir. Yöneticisinden olumlu geri bildirimler alan çalışan beklenti içerisine girerek düşüncelerini ifade etmede daha rahat davranır. Güvenli bir iş ortamına sahip olduğu algısı güden bir çalışan beklentilerini daha rahat dile getirebilir. Bekleyiş içinde olduğu konularda duygu, düşünce ve fikirlerini açık ve net bir şekilde dile getiren çalışan sessiz kalmayacaktır (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Bekleyiş teorisine göre kişiler, sonuçları olumlu olacak ve olumsuzlukları azaltacak eylemleri bilinçli ve istekli olarak gerçekleştirirler (Çakıcı ve Aysen, 2014).

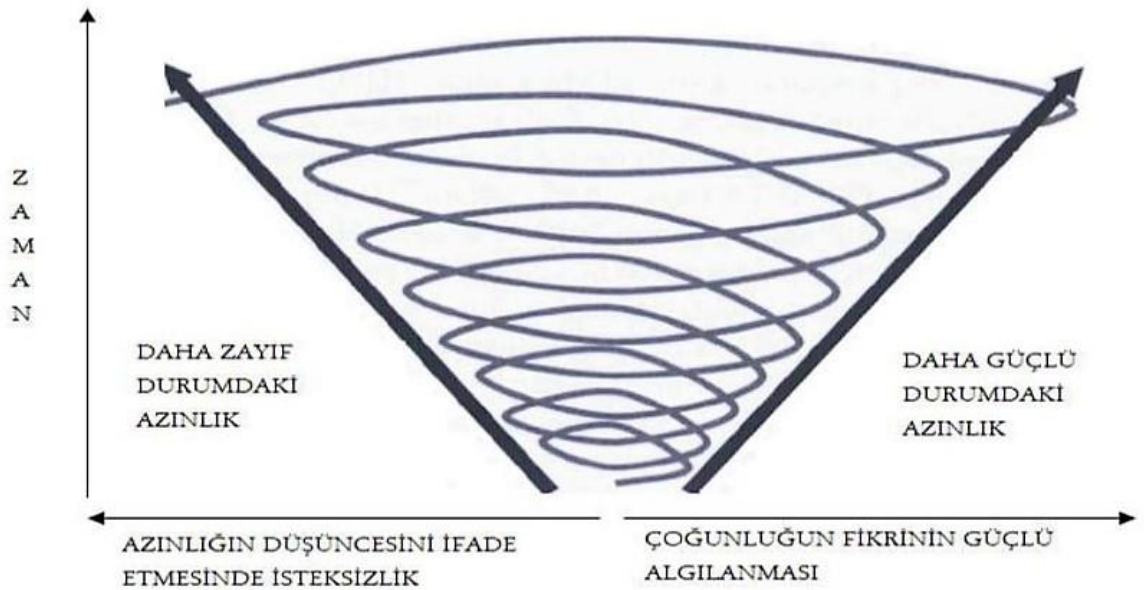
### **1.3.3. Sessizlik Sarmalı**

Sessiz kalmayı tercih etmenin ilişkilendirildiği diğer bir teori ise Noelle ve Neumann'ın (1974: 43-51) kamuoyu ile ilgili alanlarda geliştirdikleri “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Bu teoriye göre insanlar çoğunluğun fikrine katılmazlarsa, aynı görüşte olmayanları toplum kendi dışına iter. Hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı

duyan ve yalnız kalmaktan tedirgin olan bireyler, izolasyon korkusundan dolayı çoğunluğa katılma eğilimi sergiler.

Bowen ve Blackmon (2003), bu sarmalı örgütsel bağlamda kullanmıştır ve çalışanın iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkarmayacağını vurgulamaktadır. Çalışanları fikir ve düşüncelerinde şeffaf ve dürüst olmaktan alıkoyanın izolasyon korkusu olduğu, örgütte egemen olan görüş ve algılanan örgütsel desteğin sessiz kalma veya tepki gösterme arasındaki seçimi etkilediği belirtilmektedir. Bu teori; insanların azınlık durumuna düştüklerinde yani çoğunluğu oluşturamadıklarında, kendilerine inanılmayacağını veya fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşündükleri için, fikirlerini açıklama konusunda sessiz kaldıklarını açıklar (Çakıcı, 2010). Sessizlik sarmalı aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

**Şekil 1. Sessizlik Sarmalı**



Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003: 1397

Sessizlik sarmalı kısaca, fikir beyan etmeden önce fikrin toplumsal destek düzeyini değerlendirme olayıdır. Sarmalın devamı için zayıf desteğin anlaşılması, insanların izolasyon tehlikesini sezmesi ve izolasyondan korkması gerekir. Sessizlik sarmalı varsayımları birçok araştırmaya konu olmuştur ve bu konuda tartışmalar devam etmektedir (Moreno-Riano, 2002: 67; Moy vd. 2001; Willnat vd. 2002; Çakıcı, 2007: 153, akt. Kılıç, Keklik, Yıldız, 2014:252). Örgütlerde de sorun söz

konusu olup dillendirilinceye kadar uzun bir süre tepki gösterilmediği fakat bir çalışanın tepki göstermesiyle, sorun olan konunun dile getirilmesiyle bir çok çalışanın söz konusu sorun hakkındaki rahatsızlıklarını konuşma cesareti bulduğu da yaşanabilecek olası bir durumdur (Aktaş ve Şimşek, 2015).

#### **1.3.4. Kendini Uyarlama**

İlk kez Snyder (1974) tarafından ortaya çıkmıştır. Snyder (1974)'e göre; bireyler sosyalleşme olgusu içerisinde topluma ve çevreye uyum gösterme gayreti içerisinde girmekte ve bu durum kişinin, diğer kişi ve topluluklarla olan ilişkilerine yansımaktadır. Bu gayret içerisinde kişi, toplum içinde vermiş olduğu imajı izlemekte ve bu imajı belli bir ölçüye kadar düzenlemekte ve kontrol etmeye çalışmaktadır (Uçar, 2015: 25).

Kendini uyarlama; bireylerarası ilişkilerde kişinin kendini gözlemlemesi, toplumdaki duruşunu incelemesi ve kontrol derecesini ölçmesiyle alakalıdır. Bu teoriye göre, bireyler içinde bulunulan ortamın ve durumun gereklerine göre davranış değiştirmeye odaklanırlar (Premeaux & Bedeian, 2003). Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını, bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarlama düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha aşıkarak konuşmaktadırlar (Premeaux & Bedeian, 2003: 1541, akt. Çakıcı, 2007: 154).

Kısacası kendini uyarlama, çalışanların örgüt içinde kendilerini belirli bir tarzda göstermelerini ifade etmektedir. Çalışanın, diğer çalışanları ile durumun özelliklerini dikkate alarak kontrollü bir biçimde kendi davranışlarını göstermesini kapsamaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013).

#### **1.3.5. Mum Etkisi**

Çalışan sessizliğini açıklamada kullanılan diğer bir teori de "Mum Etkisi" dir. Mum etkisi, kişilerin kötü haber taşıyıcısı olarak görülmenin olumsuz imajından dolayı, olumsuz bilgileri iletmeye karşı genel anlamda isteksizliğe sahip oldukları üzerine temellenmektedir. Çalışanlar; ilişkilerin bozulacağı düşüncesinden dolayı,

olumsuz durumları içeren bilgileri aktarma konusunda isteksiz davranırlar (Conlee ve Tesser, 1973; akt. Uçar, 2015 :33).

Yapılan pek çok çalışma, çalışanların varolan sorunlar ve doğru yürütülmeyen süreçlerle ilgili olarak yöneticilerine raporlama yapacakları zaman kendilerini huzursuz hissettiklerini ortaya koymaktadır. Eğer, bu rapor, çalışma arkadaşları ya da bölüm yöneticileriyle ilgili olacaksa çalışanların bu huzursuzluğu daha fazla olmaktadır. Bu anlamda hissedilen huzursuzluk, hem alt kademe çalışanları hem de üst yönetim tarafından hissedilmektedir. Çünkü, üst yönetim düşük performanslarla ilgili geri bildirimden kaçınmak ya da bu tür geri bildirimlerin ertelenmesini istemek gibi davranışlarda bulunabilmektedir (Rosen ve Tesser, 1970; akt. Kulualp, 2015: 26-27). Çalışanların yöneticilerinden kendilerine dönecek olumsuz geri bildirimlerden korkmalarının sessizliğe yol açtığı ve ayrıca sessizliğin mevcut yöneticilerin örtülü inançlarının eseri olabildiği de dile getirilmiştir (Morrison & Milliken, 2000: 708). Mum etkisi çalışanlar tarafından kullanılan bir çeşit sessizlik stratejisi olarak değerlendirilebilir (Bisel, Messersmith ve Kelley, 2012: 136).

#### 1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ

Sessizlik, konuşmadan daha fazla belirsizlik içerir. Sessizlik üzerine yapılan ilk çalışmalar, genellikle sessizliğin "sessizliği kabul etme" anlamına geldiğidir. Ancak sessizlik her zaman onaylama, takdir etme, bağlılığını gösterme ve var olan durumdan memnun olma anlamında değildir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışan sessizliğini doğru anlamaları ve yorumlamaları önem taşır. Sessizlik; konuşmanın olmamasından ziyade hareketsizliği ve kabullenmeyi yansıtmaktadır. Hareket etmek ya da sessiz olmak, hareket etmek ya da bir şey söylemek kadar bir davranış ve anlamlı bir mesajdır. Hareket etmek ya da bir şey söylemek kadar, hareket etmemek ya da susmak da bir davranıştır ve anlamlı bir mesaj oluşturmaktadır (Cüceloğlu, 2000). Beer ve Einsenstat (2000: 31); örgütsel sessizliği hastalık olarak görür ve altı nedene dayandırır. Bunlar;

- Örgütte yukarıdan aşağıya sert bir hiyerarşik yapının olması ya da tamamen serbest bırakıcı bir üst yönetim anlayışının bulunması,

- Stratejilerin yeterince açık olmaması ve çatışmaların yaşanması,

- Örgütte üst yönetim ekibinin yetersiz kalması,
- Yatay iletişim hattının zayıf olması,
- İş ve sınırlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olması,
- Liderlik edecek kişilerin yeteneklerinin sınırlı kalması ve gelişmelere kapalı olmasıdır.

İşyerlerinde iletişim davranışlarına ait konuşma ve sessizlik ile ilgili çalışanların altı özel tutumu bulunmaktadır. Üçü sessizlikle ilgili "kabullenici sessizlik", "savunmacı sessizlik" ve "koruma amaçlı sessizlik"; diğer üçü "kabullenici konuşma", "savunmacı konuşma" ve "koruma amaçlı konuşma" çalışanların konuşma davranışları ile ilgilidir (Dyne ve diğ., 2003: 1359-1372). Amaçlarına göre sessizliğin ve konuşmanın özel türleri aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri**

| <i>Davranış Tipi</i><br><i>Çalışanın Güdüsü</i>                                                                 | <i>Çalışan Sessizliği</i><br>İş ile ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerinin dile getirilmesinde kasıtlı şekilde kaçınma                                  | <i>Çalışan Konuşması</i><br>Bilinçli bir şekilde iş ile ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerini dile getirmek                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Serbest Davranış</b><br>Boyun eğmeye dayalı fark yaratamayacağı hissi                                        | <b>Kabullenici Sessizlik</b><br>Örneğin; fikirlerinin fark oluşturmayacağını düşünerek düşüncelerini kendine saklamak                                  | <b>Kabullenici Konuşma</b><br>Örneğin; kişinin boyun eğerek destekleyici fikirler ifade etmesi ve düşük özgüven nedeniyle fark oluşturmayacağı inancıyla grupla aynı düşünceyi kabul etmesi |
| <b>Öz Korumacı Davranış</b><br>Korkuya dayalı olarak sergilenen davranışın, kişisel olarak riskli olacağı hissi | <b>Korunma Amaçlı Sessizlik</b><br>Örneğin; işten atılma korkusuna bağlı olarak sorun yaşayacağını düşünerek düşüncelerini geri çekmek, kendini koruma | <b>Korunma Amaçlı Konuşma</b><br>Örneğin; korkuya dayalı olarak dikkati başka yöne çekecek fikirler öne sürme ve kendini koruma, odak noktayı değiştirecek fikir sunma                      |
| <b>Başkalarına Dönük Davranış</b><br>İşbirliğine dayalı olarak fedakarlık ve işbirliği hissi                    | <b>Koruma Amaçlı Sessizlik</b><br>Örneğin; işbirliğini sağlama amacıyla gizli olan bilgileri saklama ya da örgüt yararına özel bilgileri koruma        | <b>Koruma Amaçlı Konuşma</b><br>Örneğin; işbirliğine dayalı olarak problem çözme temelli açıklama yapma ve örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme                               |

Kaynak: Van Dyne Linn ve diğ. 2003: 1363

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışanların sessizlik davranışındaki nedenlerin başında endişe, korku, kaygı ve söylediklerinin sonuca etki edip durumu değiştirmeyeceğine dair düşünceler yer almaktadır. Çalışanlar düşüncelerini dile getirmeyip bu nedenlere dayandırarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

#### **1.4.1. Kabullenici Sessizlik**

Sessiz kalmanın ilk boyutu kabullenici sessizliktir. Kabullenici sessizlikte, çalışanların işyerlerinde sergiledikleri ilgisiz, kayıtsız veya teslim olmuş, boyun eğmiş, kabullenme davranışlarından dolayı sahip oldukları bilgi, fikir, düşünce ve görüşleri hiç kimseyle paylaşmadığı ve çoğu konuda durgun, çekingen ve pasif olduğu izlenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Kabullenici sessizlik; çalışanların herhangi bir sorun, olay ya da konu karşısında olan bitene rızası sonucunda, içinde bulundukları durumla ilgili görüş, öneri, bilgi ve düşüncelerini dile getirmekte istekli olamaması olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Böyle kişiler içinde bulundukları durumu değiştirmek için hiç bir çaba sarf etmez, konuşmakta isteksiz davranırlar ve durumu olduğu gibi kabul ederler. Olaylar karşısında bilinçli olarak pasif davranışlar içerisine girerler ve olaylara karşı kayıtsız kalırlar. Kişilerin bu davranışları "konuşsan da bir yararı yok" düşüncesinden kaynaklanabilir (Çakıcı, 2010).

Kabullenici sessizlik; çalışanın fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancıyla sessiz kalmasıdır (Van Dyne vd., 2003: 1366). Bu nedenle, kabullenici sessizlik pasif davranış özellikleri içermektedir. Bu pasif davranışın gereği olarak çalışan örgütsel süreçlere dahil olmak istememekte ve çalışan işten ayrılma yolunu seçmektedir. Çalışan görüş ve önerilerinin önemsenmeyeceği hakimiyetinden kaynaklanan bir kayıtsızlık (örgütteki topluluktan, eylem ve işlemlerden geri çekilme) durumu gelişmektedir. Dolayısıyla, çalışan örgütsel durumlara şartsız bir biçimde tahammül ederek, alternatif çözüm yollarını görmezden gelmektedir. Bu sessizlik davranışı, gelişim ve değişime karşı bir tür tepkisizlikten oluşmaktadır (Kulualp ve Çakmak, 2016).

Kabullenici sessizlik örgüt hayatında "boşuna çeneni yorma hiçbir şeyi değiştiremezsin", "boşa kürek çekme", "böyle gelmiş, böyle gider" cümleleri ile varlığını göstermektedir (Çakıcı, 2010: 33).

#### **1.4.2. Savunmacı (Korunma Amaçlı) Sessizlik**

Sessiz kalmanın ikinci boyutu korunma amaçlı sessizliktir. Van Dyne ve diğerlerine göre korunma amaçlı sessizlik, kendini dış tehditlerden koruma amacıyla korkuya dayalı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğerlerinden esirgenmesi şeklinde tanımlanmıştır (Durak, 2012: 56). Pinder ve Harlos (2001), korumacı sessizliği; bireyin kişisel olarak açıkça konuşmanın olası olumsuz sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak tanımlamıştır. Savunmacı sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amaçlı, ilgili bilgi ve görüşleri saklama olarak ifade edilmektedir. Yapılan bu davranışta kendini korumak için; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel hataları gizleme ve yeni fikirleri saklama davranışları yer almaktadır (Çakıcı, 2010).

Çalışan farklı fikir ve görüşlerini yöneticilerine iletmesinin kendisine faydadan çok zarar getireceğine inanmaktadır. Korunma amaçlı sessizliğin örneklerinden birisi 'sessizlik etkisi' dir. Başka bir deyişle, çalışanlar yöneticilerine olumsuz haberleri iyi haberleri iletmedeki kadar istekli değildirler. Çalışan olumsuz haber iletme durumunda farklı kaygılardan dolayı haberi filtreleyerek vermeyi, olumsuz bilgiyi en aza indirecek şekilde vermeyi tercih etmektedir. Kültürümüzde de kaza, hastalık gibi olumsuz haberlerin iletilmesinde çekingenlik görülmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda da çalışanların yöneticilerine bilgi verirken olumsuz bilgiyi minimize ederek çarpıttıkları görülmüştür (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Korunmaya dayalı sessizlik durumunda, çalışanın konuşması veya haberi iletmesi halinde oluşacak problemlerin doğacak olumsuz sonuçlarından kaçınması söz konusudur (Pinder ve Harlos, 2001). Bu durum, savunma içgüdüsüne ve mevcut veya ortaya çıkacak sorunlardan kendisinin sorumlu tutulacağı korkusuna bağlı olarak meydana gelmektedir. Bu korkuya bağlı olarak çalışanlar, yaptığı hatalar ve ortaya çıkan sorunlar ile ilgili gerçekleri gizleme eğilimindedirler (Dyne ve diğerleri, 2003).

### 1.4.3. Örgüt Yararına Sessizlik/Koruma Amaçlı (Prososyal) Sessizlik

Sessiz kalmanın üçüncü boyutu prososyal sessizliktir. Prososyal sessizlik; örgüt yararına sessizlik olarak da ifade edilmektedir. Bu sessizlik, özveri ve işbirliğine bağlı olarak işe yönelik fikir, bilgi ve düşüncelerin örgütün ya da diğer çalışma arkadaşlarının fayda görmesi adına saklanmasıdır (Podsakoff vd., akt: Kulualp ve Çakmak, 2016).

Prososyal sessizlik, kendisi dışında kalan kişileri ve ilişkileri bilinçli şekilde ve isteğe bağlı olarak korumaya yönelik bir davranış biçimidir. Savunma amaçlı sessizliğin tersine prososyal sessizlikte konuşmanın sonuçlarından korkmak yerine başkalarının iyiliği için sessiz kalarak başkalarına fayda sağlama söz konusudur (Taşkıran, 2011). Çalışanlar iş arkadaşlarına, örgütüne ve topluma daha çok fayda sağlamak amacıyla işle ilgi düşünce, görüş, bilgi, tecrübe ve önerilerini kendine saklarlar. Temel amacı fedakârlık ve işbirliği olan koruma amaçlı sessizlikte bireyin özveride bulunmasının, kendini feda etmesinin ve işbirliği içinde olmasının sebebi çevrelerindeki insanları önemsemeleridir. Prososyal sessizlik; örgüt yararına fedakârlık davranışına dayalıdır. Savunmacı sessizlikte olduğu gibi açıkça konuşmanın doğuracağı sonuçlardan korkmanın aksine prososyal sessizlikte amaç başkalarının iyiliğini düşündürmektir. Önceden planlanmış ve kasıtlı olarak sergilenen bir davranış biçimidir (Çakıcı, 2010).

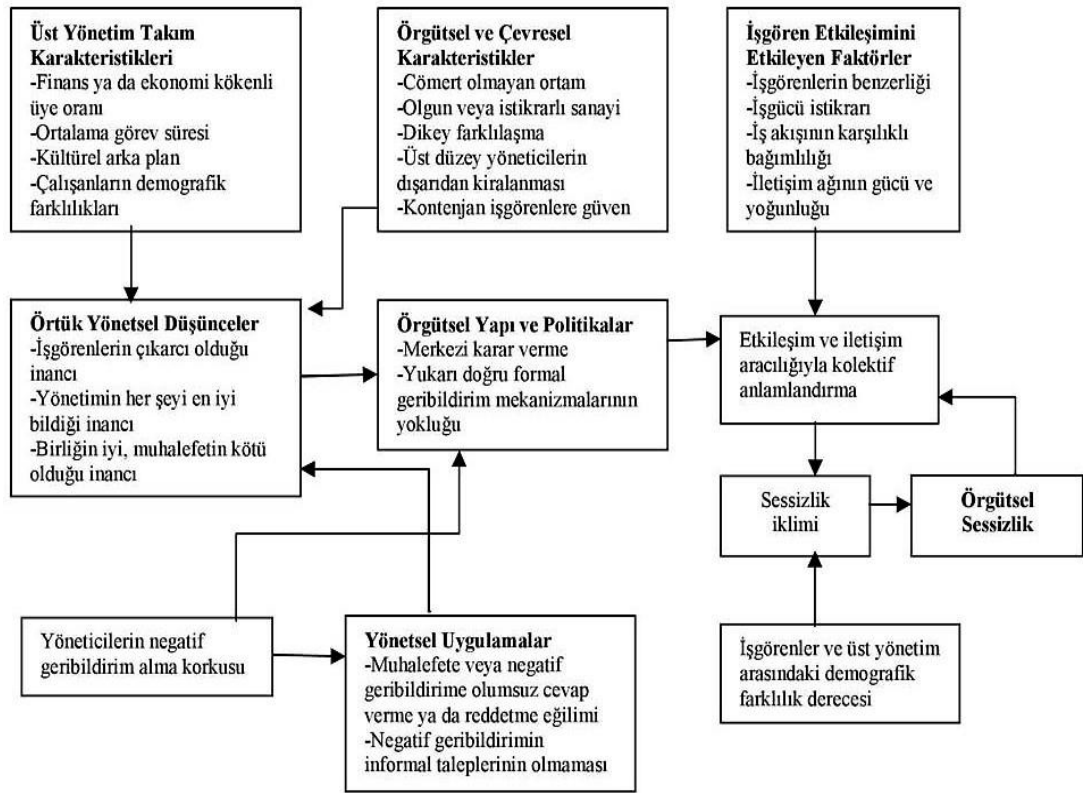
### 1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Birden çok faktör örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bir çalışan etik olmayan bir uygulama görse bile sessiz kalmayı tercih edebilir. Bir grubun üyeleri grup içinde düzeni bozmamak ve fikir birliğini sağlama adına aynı fikirler söylemeyi seçebilirler (Morrison & Milliken, 2013).

Örgütlerde sessizlik, insanların sahip olduğu düşünce farklılıklarıyla yüzleşmek istemediği zaman ortaya çıkmaktadır. Modern örgüt ve modern yönetim yaklaşımlarında da kabul edildiği üzere örgüt çalışanları, yaratıcılık, yenilik ve öğrenmenin dolayısıyla örgütsel başarının temel kaynağıdır. Bu öneme rağmen çalışanların çoğunun sessizliğe bürünmesi halinde örgüt içinde kolektif bir sessizlik meydana gelmektedir (Ehtiyar, 2008).

Çalışanların örgüt içindeki sorunları bildiği ve bu sorunlardan rahatsız olduğu durumlarda dahi üstleriyle iletişime geçip açıkça konuşmadıkları gerçeği çelişkili bir durumdur. Ve bu durum sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır. Son yıllarda gelişen ve açıkça konuşma fırsatları olarak görülen açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri gibi formel ses çıkarma mekanizmaları; toplantılar, resmi ziyaretler gibi ses çıkarma fırsatları ve anlık yakalanabilen informal ortamlardır (Çakıcı, 2008).

**Şekil 2. Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler**



Kaynak: Morrison & Milliken 2000: 708

### 1.5.1. Bireysel Faktörler

Sessizliği oluşturan faktörlerden biri, bireyin sahip olduğu sezileri, ön yargıları, çalışma ortamında karşılaştıkları risklere yönelik tutumları gibi bireyin özellikleridir. Bireysel faktörler, bireylerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmemelerine, örgütsel konulara dâhil olamamalarına ve örgüte uyum sağlayamamalarına sebep olmaktadır (Ülker ve Kantan, 2009). Bu bireysel faktörleri; çalışanların kişisel özellikleri, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu,

geçmiş tecrübeler, konuşmanın riskli görülmesi ve ilişkileri zedeleme korkusu olarak sınıflandırmak mümkündür.

#### **1.5.1.1. Çalışanların Kişisel Özellikleri**

Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında aşağıda bahsedilen üç kişisel özelliğe değinmiştir:

1. Kendine saygı, bireylerin kendileri hakkında geliştirdikleri ve devam ettirdikleri saygıdır.

2. Kontrol odaklılık, bireyin davranışlarının sonuçlarını yaptığı hareketlerle veya kontrolü dışında gelişen olaylarla alakalı olup olmadığına dair inancıdır. İç kontrol odaklı insanlar neticelerin kendi davranışları sonucu olduğunu düşünürken dış kontrol odaklı insanlarsa sonuç ve davranışları arasında çok az ya da hiç bağ olmadığını düşünürler. Şans, kader gibi faktörleri göz önünde bulundururlar.

3. İletişim endişesi ise bireylerin çoğunlukla iletişim kurma endişesidir. İletişim sonucunda oluşabilecek olumsuz durumları düşünüp iletişim kurmaktan kaçınırlar. Araştırmacılara göre iletişim endişesi yüksek olan bireylerin örgütsel sessizliğe daha meyilli olduğu saptanmıştır (akt: Çakıcı, 2010: 23).

Eğitim, yaş, deneyim, cinsiyet ve benzeri kişisel özelliklerin, çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinde etkili oldukları söylenebilir. Özellikle de daha genç ve deneyimsiz çalışanlar, daha yaşlı ve üst pozisyonlarda bulunan deneyimli çalışanlara göre sessiz kalmanın doğuracağı olumsuz sonuçlardan daha fazla etkileneceklerdir (Milliken vd., 2003).

Sessiz kalma durumu, karşılaşılan konulara ve çalışanın kişilik özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Örneğin bir konu hakkında iş arkadaşıyla rahatça konuşup fikrini paylaşabilen bir çalışan aynı veya benzer bir konuyu yöneticisiyle konuşma konusunda sessiz kalabilir. Başka bir ifadeyle, kişinin sessiz kalma davranışı ortam ve zamana bağlı olarak değişebilmektedir. Bu durum, birden çok nedene dayandırılabilir. Çalışanın bu durumu geçmişte tecrübe etmesi, yöneticiler tarafından sergilenen tutum ve tepkilerin çalışan sessizliğine neden olduğu öngörülmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009).

**Yaş**, bireyin sessiz kalma davranışını etkileyen bir faktördür. Kişinin yaşı ilerledikçe iş hayatındaki davranışları da farklılık göstermektedir. Genç yaşlarda çalışanların işe uyum konusunda bir takım zorluklar yaşamaları ve iş değiştirme eğilimlerinin yüksek olması söz konusu olabilmektedir. Yaş ilerledikçe çalışanların uyumluluk düzeyi artmaktadır. Genç yaşta bireyler; rekabet, kendini gösterme, öne çıkma gibi motivelerden dolayı sessiz kalmama davranışını tercih edebilmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009).

**Cinsiyet**, Morrison & Milliken (2000: 711)'e göre çalışanların örgüt içinde sessiz kalma tercihlerini etkileyen bir faktördür. Toplumsal ve kültürel olarak değerlendirildiğinde ise kadınların ekonomik bağımsızlığını elde edememesi, ataerkil toplum yapısı nedeniyle kadınlara yüklenen annelik rolü, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması ve bunlara bağlı olarak iş hayatında kadın çalışanın daha az bulunması gibi durumlar söz konusudur. Ayrıca ülkemizde erkek çalışanlara oranla kadın çalışanlara yüklenen sorumluluğun ve beklentinin daha farklı ve yüksek olduğu görülmektedir. Bu gibi durumlar kadınların sessiz kalmasına neden olmaktadır (Taşkiran, 2011: 85). Toplumsal ve kültürel faktörler incelendiğinde özellikle erkek çalışanlara karşı oluşan beklenti ile yüklenen sorumluluk, kadın çalışanlara oranla daha farklı ve düşük seviyededir (Taşkiran, 2010: 110).

**Eğitim**, bireyin toplumsal bağlarını kuvvetlendiren, dış dünya ile iletişimini kolaylaştıran, kendi haklarını ve başkalarının haklarını savunmayı ilke edindiren ve en önemlisi de bireyin birçok alanda ilerlemesi için başlangıç noktasını ifade etmekte olup sessiz kalma tercihini de etkileyen bir faktördür. Sessiz kalma davranışı, bireyin eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak bilgisini gösterememesi, belirli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilmektedir (Taşkiran, 2011).

Çakıcı (2010)'un yaptığı çalışmada da eğitim seviyesi arttıkça sessiz kalma davranışında da azalma yaşandığı görülmüştür. Eğitim seviyeleri düşük olan çalışanların yaşadığı bu durum; özgüvenlerinin düşük olması, boyun eğmeye ve tepkisizleşmeye daha fazla yönelmeleriyle açıklanabilmektedir.

### **1.5.1.2. Yöneticilere Güvenilmemesi**

Araştırmacılar, bir çok çalışanın işyerinde belirli sorunları ve aktarılması gereken konuları bilmelerine rağmen yöneticileriyle konuşmadıklarını ve çoğu örgütün böyle bir çelişkili durumun içine düştüğünü belirtmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Çalışanların sessizliği yerini bir süre sonra güvensizlik, stres ve sinizmle yer değiştirmektedir. Çalışanların yöneticilerine güvenmemeleri ile sessiz kalma davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bireyler yöneticilerine güvenmedikleri zaman kendilerini riske atmamak için mevcut bilgileri adeta süzgeçten geçirip filtreleyerek üst yönetime ulaştırmaktadır (Liu vd., 2009). Anlaşıldığı üzere çalışanlar üst yönetim tarafından olumsuz ya da tenkit eden biri olarak algılanacağını düşündüğünden bir takım hatalı veya eksik bilgiyi üst yönetime iletebilir ya da bu bilgileri üstlerine hiç aktarmayarak sessizlik davranışını sergileyebilir. Çalışanların yöneticilerine güven duymadığı kuruluş yapılarında, bireyler konuştukları için yöneticilerinden bir takım olumsuz tepkiler alacağına inanacak ve konuşmak ile konuşmamak arasında bir farklılık olmadığını düşünerek sessizliği tercih edeceklerdir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014).

### **1.5.1.3. İzolasyon (Dışlanma) Korkusu**

Çalışan; şikayetçi, eleştirici ve sorun çıkaran kişi olarak algılanmasından dolayı izolasyon ile karşılaşabileceğini düşündüğü için sessizliğini koruyabilmektedir (Milliken & Morrison, 2003). Dışlanma korkusu yaşayan çalışanların örgüt içinde daha fazla sessiz kalmaları mümkün görünmektedir.

Dışlanma korkusu içerisindeki çalışanlar örgütte kendilerinden beklenen performansı veya yüksek denebilecek seviyede bir performans gösterememektedirler. Çalışanların korku ve endişelerini bir kenara bırakarak kendilerini açıkça ifade etmeleri, sorunlarını dile getirmeleri performanslarına olumlu katkılar sağlayacaktır. Çalışanların örgütlerinde dışlanma korkusunu bir kenara bırakmak veya bu riski azaltmak için işletme yöneticilerinin çalışanlarla açık ve etkili bir iletişim kurması, onların sorunlarını dinlemesi ve bunlar için çözüm önerileri arama yoluna gitmeleri gerekmektedir (Gül ve Özcan, 2011).

#### **1.5.1.4. Geçmiş Tecrübeler**

Sessizliğin tercih edilmesi, konulara ve çalışanın kişilik özelliklerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Örneğin; bir konuyu iş arkadaşıyla rahatça paylaşan çalışan, aynı konuyu yöneticisiyle konuşmak istemeyebilir. Başka bir ifadeyle, bireyin sessiz kalma davranışı, ortam ve zamana göre değişebilmektedir. Bu durumun birden çok nedeni olabilmekle beraber genel anlamda geçmişteki tecrübeler ve tecrübeler neticesinde oluşan tepkilerden dolayı sessizlik davranışlarının sergilendiği düşünülmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009). Eğer çalışan fikirlerini belirtirken olumsuz bir tepki ile karşılaşmışsa daha sonra benzer olayın gerçekleşmesi durumunda yine olumsuz bir tepki ile karşılaşabileceği ihtimalinden çekinecek ve fikirlerini belirtmekten kaçınacaktır. Bu durum zaman içerisinde çalışanın örgüt içerisinde kendini değersiz hissetmesine neden olacaktır (Karadal, 2011).

Çalışanlar sadece kendi kötü tecrübeleri sonucunda değil, aynı zamanda birlikte çalıştığı diğer çalışanların tecrübelerini gözlemleyerek de sessiz kalmayı öğrenmektedir (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Bu sebeple çalışan, çalışma arkadaşlarının yaşadığı olumsuz tecrübeden ve onların sessiz kalmasından kendine ders çıkartarak benzer konularda kendisi de sessiz kalmayı tercih edebilmektedir.

#### **1.5.1.5. Konuşmanın Riskli Görülmesi**

Örgütlerin hayatta kalması ve değişen çevreye yanıt verebilmesi için çalışanların bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamaları gerekmektedir. Fakat çalışanlar terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak görünmekten korkmaları nedeniyle fikirlerini açıklamamaktadırlar (Vakola ve Bouradas, 2005; akt: Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). Bu korkulardan dolayı konuşmanın getirebileceği riskleri göz önünde bulundurarak sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgüt içinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara ilişkin görüşler, arkadaşları ya da aile bireyleri ile rahatlıkla konuşulurken durumu etkileme gücü olan kişi veya kişilerle paylaşılmamakta ya da paylaşılmamaktadır. Çalışanın açıkça konuşma korkusu, konuşmasının önünde en büyük engeldir (Çakıcı ve Çakıcı, 2008).

#### **1.5.1.6. İlişkileri Zedeleme Korkusu**

Örgütlerde sessizliğin meydana gelmesinin bir diğer nedeni de çalışanların ilişkilerinin zarar göreceği ve mevcut ilişkilerini kaybedecekleri yönündeki

kaygılarıdır (Durak, 2014). Özellikle de çalışanlar herhangi bir konuda fikir ve düşüncelerini dile getirmenin veya konuşmanın akıllıca bir davranış olmadığı hissine kapıldığında ve kendileri açısından bir takım olumsuz sonuçlar olacağını düşündüğünde veya iş ortamındaki ilişkilerini olumsuz yönde etkileyeceğine ve zedeleyeceğine inandığında sessiz kalmayı tercih edecektir (Yaman ve Ruçlar, 2014). Örgütlerde çalışanların, iş arkadaşları ile ilgili olumsuz bir durum hakkında konuştuklarında, ilişkilerinin bozulmasından korktukları için sessizliklerini koruduklarını belirtmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Çalışanların çabaları, diğer bireyleri incitmeyip memnun etmeye çalışma durumu olarak ortaya çıkar ve gerektiğinde çözüm önerisi gizli tutulur. Bu noktada çalışanlar yalnızca ilişkilerinin zarar görmesinden değil, kendi imajlarının zedelenmesinden de kaçınmaktadırlar. Çalışanlar, ilişkilerin zedelenmemesi ve çatışma olmaması adına beyaz yalanlar dahi söyleyebilmekte, karşı tarafa yanlış veya çarpıtılmış bilgiler verebilmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014).

### **1.5.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörleri oluşturan sebepler arasında; örgüt yapısı, politikası, örgütte uygulanan prosedürler, örgüt kuralları ve uygulanan bu kurallar doğrultusunda oluşan çalışma koşulları yer alır ve bu koşullar karar verme sürecini de etkiler. Yöneticiler sahip oldukları imkanları ve mevcut şartları göz önünde bulundurarak işlerin sürekliliğini sağlamak için farklı zamanlarda ve farklı konularda yönetsel kararlar almaktadırlar. Örgütün politika ve prosedürleri gibi unsurlar alınacak kararları engelleyebilmektedir. Seçeneklerin azalmasına ek olarak çalışanların sessizliğe gitmesi, örgüt için alınabilecek iyi seçeneklerinin azalmasına ve dolayısıyla olumsuz bir durumun gerçekleşmesine neden olabilmektedir.

İş süreçlerini, kurumsal işleyişi ve işletme fonksiyonlarını iyileştirme amacı doğrultusunda çalışanları sessizliğe götüren, konu hakkındaki fikir ve görüşlerini, bilgilerini kendilerine saklamalarına ve sessiz kalmalarına neden olan örgütsel faktörleri incelemek gerekir (Çakıcı, 2007).

Çeşitli durumlar sonucunda sessiz kalan çalışanların sessizlik davranışı sergilemeleri yalnızca kişilik özellikleri nedeniyle değil, örgüt içerisinde edindikleri tecrübeler, çalışma ortamı, yönetim tarzı, örgüt politikaları gibi örgütsel etkenler

nedeniyle de sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009). Bu çalışmada sessizliğe neden olan örgütsel faktörler örgüt kültürü, sessizlik iklimi ve adaletsizlik kültürü olarak üç başlıkta incelenecektir.

#### **1.5.2.1. Örgüt Kültürü**

Çalışanların sessiz kalma davranışı, yalnızca bireysel özelliklerinden değil örgütsel yapı, politika ve işleyişlerden kaynaklanan birtakım sebeplerden dolayı da gerçekleşebilmektedir. Her bir örgütün kendine özgü farklı yapıya, şekle, kurallara, normlara ve bunlardan meydana gelen kültürel yapıya sahip olması, örgütler sahip oldukları çeşitli özellikler sebebiyle birbirlerinden farklılaşmasından kaynaklanmaktadır. Bir iletişim sorunu olarak kabul edilen örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir yansıması olarak da ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2013).

Örgütlerin yapıları, örgüt politikaları, kuralları, prosedürleri, idari uygulamaları gibi örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, çalışanların işlerini iyileştirme ve örgütlerini geliştirmekle ilgili düşüncelerini, görüşlerini ve bilgilerini istekli bir şekilde saklamalarına zemin hazırlamaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki davranışlarında, düşüncelerini üstleriyle paylaşıp paylaşmama kararını almada etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Adaletsizlik Kültürü:** Pinder & Harlos (2001)'a göre çalışanlar, örgütte adaletsizlik algıladıklarında ve adaletsiz uygulamaların baskın olduğu bir kültürün varlığına inandıklarında sessiz kalma kararı verebilmektedirler. Haksızlık kültürünün olduğu işyerlerinde genel olarak görülen bazı özellikler; yoğun gözetim, yüksek düzeyde merkezileşme, rekabete dönük bireycilik, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha üstün tutma, otoriter bir yönetim tarzı ve zayıf kurulan iletişim yer almaktadır (Çakıcı, 2007: 157).

#### **1.5.2.2. Sessizlik İklimi**

Sessizliğe neden olabilecek örgütsel faktörlerden bir diğeri sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi; çalışanların örgütte karşılaştıkları problemlerle uğraşırken kendi faaliyet alanları içinde hareket etmeleri, kendi faaliyet alanlarına girmeyen durumlarda olay veya kişilerle etkileşim içine girmemeleri ve onları göz ardı ederek kendi problemleri için çözüm arayışlarını kapsayan durumu ifade etmektedir. Açık iletişime sınırlandırılmış bir çalışma ortamı, sessizliğe zemin hazırlamakta, sessizliğe

yol açan normların oluşturulmasına neden olmakta ve sessizliği temsil eden davranış kalıplarının oluşmasına ve kemikleşmesine izin vermektedir (Çavuşoğlu, 2014).

Örgüt içinde suskun kalmayı tercih eden ve bunu davranış olarak benimseyen çalışanlar, yöneticileriyle olumsuz iletişim içine girerek sahip oldukları iş yapabilme yetenek ve isteklerini zaman içinde kaybederler. Örgütlerde sessizliğin bir iklim halini alması, örgütün organizasyon şemasında yukarıya doğru olan iletişim kanallarında azalmaya ve örgütsel süreçlere ilişkin kararların verilmesinde merkezileşmeye yol açmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009). Argris (1977)'e göre, örgütlerde çalışanları ne hissettikleri ve ne bildiklerini söylemekten alıkoyan savunmacı rutin davranış kalıpları ve güçlü normlar bulunmaktadır. Bu durum, örgüt içinde çalışanların bildiklerini söylemedikleri ve önemli sayılabilecek bilgi ve görüşleri söylemekten korktukları ve kendilerine sakladıkları paradoksal bir ortam yaratarak sessizlik kültürünün oluşmasına neden olmaktadır (Taşkıran, 2010: 112). Sessizlik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde bilgi akışı zamanında ve sağlıklı bir şekilde sağlanamadığı için sorunlara müdahale edilmekte geç kalınmaktadır (Alparlan ve Kayalar, 2012). Dolayısıyla örgütsel sessizlik iklimi, çalışan motivasyonunu azaltan önemli bir faktör ve örgütsel değişim ve gelişimin önünde ciddi bir engeldir (Vakola & Bouradas, 2005).

### **1.5.3. Yönetmel Faktörler**

Çalışanların suskunluk davranışı; örgüt yönetimine, çalışanın kişisel özelliklerine, alt yönetim seviyeleri ve organizasyonun iletişim yapısına göre değişiklik göstermektedir. Mevcut veya ortaya çıkan sessizlik iklimi çalışanlar tarafından algılandığı sürece sessizlik davranışı sergileyeceklerdir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Morrison ve Milliken, ilki; yöneticilerin çalışanlardan alınması muhtemel olumsuz geri bildirim korkusu, ikincisi ise; yöneticilerin çalışanlar ve yönetimin doğası hakkında genelde sahip oldukları örtük inançlar olmak üzere örgütsel sessizliğin yönetim kaynaklı iki sonuca bağlandığını belirtmişlerdir.

#### **1.5.3.1. Olumsuz Geri Bildirim Alma**

İnsanlar genellikle olumsuz geri bildirim almayı istemez ve bu durumdan kaçınma davranışı sergilemektedirler. Olumsuz geri bildirimler sadece yöneticilerden değil çalışanlardan da gelebilmektedir. Yöneticiler de olumsuz geri bildirim

korkusuna sahiptir ve çalışanların olumsuz geri bildirimde bulunmalarında yöneticiler kendilerini beceriksiz hissettiklerini belirtmektedir (Morrison & Milliken, 2000). Örgütlerde sessizlik iklimine yol açan en önemli etkenlerden biri yöneticilerin çalışanlardan olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Özellikle özgüvensiz ve pozisyonlarına kıyasla yetersiz yöneticilerin böyle bir kaygıyı taşıma ve yaşama ihtimalleri çok yüksektir. Söz konusu yöneticiler astların taleplerini duymazdan gelme veya ilgileniyormuş görünüp önemsememe eğilimindedir (Morrison ve Milliken,2000).

Yöneticiler, çalışanlardan gelen katkı, görüş, öneri ve eleştirileri dinlemedikçe, çalışanlar yöneticileriyle görüşlerini paylaşmayı zamanla azaltıp sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Klasik örgüt yapılarında genellikle yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişim kanalları açık olduğu, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim kanallarının oldukça sınırlı ve yetersiz olduğu bilinmektedir. Yöneticiler, çalışanların görüşlerine karşı çıktıklarında veya görüşlerini reddettiklerinde, çalışanların kendilerine olan güvenleri azalacak ve çalışanlar, konuşmanın riskli olduğu veya etki edecek bir çaba olmadığı yönünde hissetme eğilimi yaşayacaklardır. Olumsuz geri bildirim üstlerden ziyade astlardan geldiğinde ise mesajın reddedilmesi ve kaynağın güvenilirliğinin eleştirilmesi daha sıklıkla görülmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

#### **1.5.3.2. Yöneticilerin Örtük/Zımnî İnançları**

Morrison ve Milliken (2000)'ın çalışmasına göre sessizlik ikliminin sebeplerinden biri de yöneticilerin çalışanlar hakkındaki bazı örtük/zımnî inançlarıdır. Bu inançlar şöyle sıralanabilir:

Çalışanlar güvenilmez ve bencildir inancı: Bu inanç, klasik yönetim ve organizasyon teorilerinin çalışanlar hakkındaki bakış açısıyla benzerlik göstermektedir. Zira klasik teorilere göre çalışanlara güvenmemek esastır. Onları dışsal olarak sürekli denetlemek ve ceza ile korkutmak gerekir. Eğer örgütün üst düzey yöneticileri, çalışanların bencil ve güvenilmez olduklarına inanıyorlarsa örgütte yukarıya doğru olan iletişimi engellemeye çalışacaklardır (Morrison & Milliken, 2000: 710).

Yapılan çeşitli araştırmalara göre insanların kendilerine benzer insanlara güvenme olasılığı daha yüksektir. İnsanların kendilerine yakın arkadaş hissettikleri kişilerle daha çok konuşmaları ve sırlarını paylaşmaları da bunun bir göstergesidir. Yöneticiler iyi tanımadıkları ya da kendilerine benzemeyen biriyle ilgili haberlerde daha çekimser kalmaktadırlar (Durak, 2012).

Yöneticinin 'en iyisini ben bilirim' inancı: Bu inanca göre çalışanlar üstlerinden gelen emirleri hiç sorgulamadan yerine getirmeli, üstlerinin yapmış olduğu eylemleri sorgusuz sualsiz takip etmelidir (Morrison & Milliken, 2000). Örgütün yararına en iyi olanı bildiğini düşünen yönetici, çalışanları bencil olarak görmekte ve çalışmaktan kaçındıklarını zannetmektedir. Bu düşünceye sahip olan yöneticiye karşı çalışan da sessizlik davranışına yönelmektedir.

Sesliliğin birliği bozucu bir faktör olarak algılanması inancı: Çalışanlar arasında fikir birliği olması, alınan kararların kalitesini arttırdığı ve bu durumun sonucu olarak da örgütsel performansın olumlu yönde etkilendiği düşüncesi hakimdir. Buna karşın görüş ayrılıklarının bulunduğu bir örgütün ise; sağlıklı olmayacağı, performansın düşük olacağı zannedilmekte ve bu yüzden de çok sesliliğin, örgütte kaçınılması gereken bir durum olduğuna dair yöneticiler inanca sahip olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Çalışanlar tarafından rahatsız olunan durumlardan şikayetçi olunmuyorsa, olumsuzluklara yönelik herhangi bir eleştiri yapılmıyorsa, örgütte kimse ses çıkarmıyorsa o örgütte bir sorunun olmadığı ve memnuniyetin hakim olduğu düşüncesi mevcuttur. Örgüt içinde düşünce farklılıkları zenginlik olarak değil, çatışma nedeni olarak değerlendirilmektedir (Durak, 2012). Sonuç olarak yöneticilerin sahip oldukları bu örtük/zımnî düşünceler örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

#### 1.6. ÖRGÜTLERDE SESSİZ KALINAN KONULAR

Çalışanların farklı fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri, bağlı bulundukları örgüte değer kazandırmaları için güvene, desteğe ve teşvike ihtiyaçları vardır. Bu sebeple yöneticiler, çalışanların açık ve net olmalarına önem vermeli, örgüt içerisinde sessiz kalınan konuları araştırmalı, stratejik konularda farklı görüş ve fikirlerden faydalanmak adına çalışan yelpazesini iyi kullanabilmelidir (Morrison & Milliken; 2000). Milliken vd'nin (2003: 1460)'te yaptıkları araştırmaya göre

Çalışanların sessiz kaldığı konular aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (akt. avuşoğılu, 2014: 98):

- Ücret ve ücret eşitliğı konusundaki endişeler,
- İşyerindeki işleyiş, süreçlerdeki aksayış ve hatalar,
- Üstler veya meslektaşlarının bilgi, beceri, yetkinlik veya performansları,
- Taciz ve istismar olayları,
- Meslektaşlarla ilgili anlaşmazlıklar,
- Kişisel kariyer konuları,
- Etik ve eşitlik ile ilgili sorunlar,
- Hemfikir olunmayan işyeri politikaları ve süreçler.

akıcı (2008: 121), araştırmasında çalışanlarca sessiz kalınan konuları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Etik ve sorumluluklar,
- Yönetim sorunu,
- Çalışanların performansı,
- İyileştirme abaları,
- Çalışma olanakları.

Araştırmada belirlenen bu beş faktörün üçünde akademik ve idari personel arasında farklılık tespit edilmektedir. Etik konular ve sorumluluklar ile yönetim sorunu konusunda akademik personel daha sessizdir. Çalışma olanakları konusunda ise idari personel daha sessiz kalmaktadır. Sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında yönetsel ve örgütsel nedenler gelmektedir.

#### 1.7. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Çalışanların ses ıkarmamalarındaki en büyük etken yaşadıkları korku, kaygı ve duydukları endişelerdir. Çalışanların örgütlerinde sergiledikleri sessizlik davranışlarını aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.

### **1.7.1. Çalışan İtaati**

Çalışanların; örgüt yapısını, iş tanımlarını, örgütte var olan kuralların gerekli olduğunu kabul etmesi, çalışanlarda itaat etme kültürünü oluşturmaktadır. Çalışan, örgüt kurallarına ve emirlere saygı duyarak, talimatları sorgulamadan yerine getirerek, verilen görevi eksiksiz tamamlayarak ve kaynakları idareli kullanarak itaatkâr ve örgütüne sadakatle bağlı bir çalışan olduğunu gösterir (Van Dyne vd., 1994).

Hirschman (1970)'e göre; sessizlik davranışı sergileyen çalışanların hissettiği baskın duygular; korku, öfke, olumsuzculuk, ümitsizlik ve muhtemelen depresyondur. Vazgeçememeleri ise anahtar bir noktadır. Karşıt olarak, durumlarının farkında olmaksızın itaatli çalışanlar gönülsüzce bile olsa sessiz kalırlar. Statükoya tahammülleri göreceli olarak yüksek olan itaatkâr çalışanlar, şartlarını normal düzey olarak algılayarak kabul ederler (Pinder & Harlos, 2001: 349–350).

### **1.7.2. Sağır Kulak Sendromu**

Örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanan sağır kulak sendromu, çalışanların memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açık olarak ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görmektedir (Pinder & Harlos, 2001). Pierce ve diğ. (1998)'ne göre bu durum en çok cinsel taciz şikayetlerinde ortaya çıkar. Yapılan bir çok araştırmada örgütlerin kurbanların cinsel taciz şikayetlerini duymazlıktan geldiği ya da bu tür şikayetlere cevap vermede yavaş veya başarısız kaldığı belirlenmiştir. İşyerlerinde yaşanan sıkıntı ve memnuniyetsizliklere rağmen çalışanların sessiz kalma tercihleri üç maymunu oynamanın duymadım, görmedim, bilmiyorum en kolay şekli olduğu ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007: 157).

### **1.7.3. Pasif Kalma ve Razi Olma**

Çalışan, örgüt için hassas olan konularda örgütteki imajının zedelenmemesi için sessiz ve pasif kalmayı tercih edebilecektir (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003). Çalışanlar adaletsizlik, haksızlık, yasadışı, ahlakdışı gibi etik olmayan davranışlara tepki vermemekte veya olana göz yummaktadır. İlgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliğin dört türü olduğu yapılan araştırmalarda söylenmiştir. Uygun cevaplar vermek yerine gülümsemek, kafa sallamak gibi

destekleyici davranışlar sergilemek ve onlardan biri gibi görünmek bu sessizlik tipine örnek gösterilebilir (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışan mevcut duruma razı olmakta, konuşmaya istekli olmamakta ve var olan durumu değiştirme yönünde herhangi bir çaba sarf etmemektedir. Bu davranışın altında da konu hakkında bilgi, görüş ve öneri bildirirse dahi bir fark yaratmayacağına olan inancı yatmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

#### **1.7.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Çalışan, örgütte karşı karşıya kaldığı olumsuz durumlar ya da koşullardan dolayı örgüt iyileşmesine katkı sağlayabilme umudunu zamanla yitirmektedir. Bu umutsuzluk, çalışanı, konuşmanın fayda sağlamayacağı düşüncesine sevk etmekte ve ardından çalışma etkinliklerinden geri çekilmesine sebep olmaktadır (Brinsfield, 2009). Dyne ve diğ. (2006) çalışanın kendini koruma güdüsüyle geri çekilmeye ve başka davranışlara yönelmeye, dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı korunma amacıyla kasıtlı olarak sessizleşmeye gittiğini ifade etmektedir. Tamamen bilinçli olarak gerçekleştirilen bu davranış, çalışanın bilgi ve fikirlerini, kafasında belirlediği stratejiyi dile getirmemesidir. Çekilme ve başka davranışlara yönelme sessizliğinin razı olma sessizliğinden farkı, bireyin farkında olarak bunu gerçekleştirmesidir.

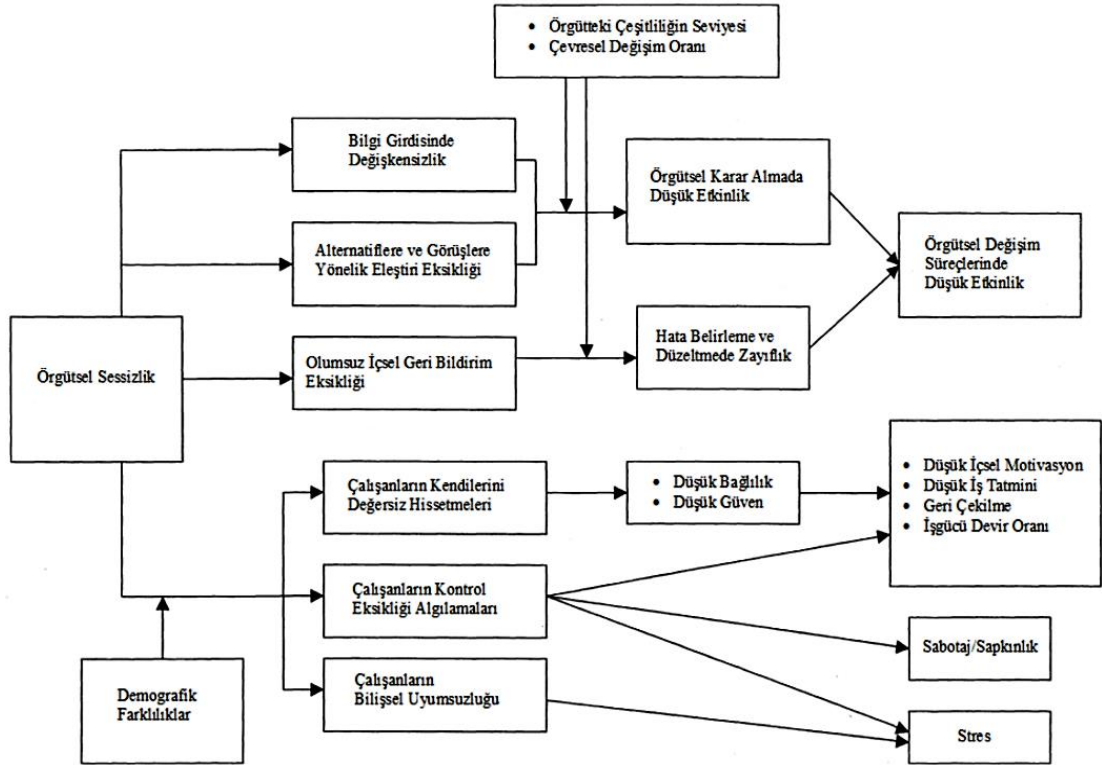
Geri çekilmeye dayalı sessizlik aslında bir nevi öğrenilmiş çaresizlik halidir. Çünkü öğrenilmiş çaresizlik içindeki kişiler yaşadıkları olumsuz olaylar sonucunda elde ettiği tecrübeden ötürü sonrasında karşılaştıkları benzer olaylarda kontrolü nasıl ele alacaklarını bilememekte ve çaresizlik duygusu içinde gerekli girişimlerde bulunamamaktadırlar. Bu durum bireylerin harekete geçmeye isteksiz olması ve harekete geçmemesi ile sonlanabilmektedir (Tülübaş ve Celep, 2014).

#### **1.8. SESSİZLİĞİN SONUÇLARI**

Örgütlerin, çalışanların fikir ve geri beslemelerini engelleme eğilimi yalnız örgütsel karar alma ve değişimi olumsuz etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanlarda istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına da yol açmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Sessizliğin olumsuz etkileri sebebiyle çalışanlar iş ve iş yeriyle alakalı problemlerini ve kaygılarını açıkça konuşmakta isteksiz hissedebilir ve bilgiyi bilinçli paylaşmamayı tercih ederek iletişimi içsel bir şekilde engelleyebilirler. Genel bir perspektifle değerlendirildiğinde çağdaş yönetim yaklaşımları kapsamındaki

kuram ve uygulamaların amacı; çalışanın, kendi iş tanımlarının haricinde gerektiğinde sorumluluk alabilen, örgütün hedefleri, vizyonu, misyonu ve stratejik politikalarında belirleyici rol oynayabilen, örgütsel bağlılığı yüksek, sorumluluk almaktan çekinmeyen, paylaşımcı aktif bir takım üyesi olabilen, çağın ve işin gerektirdiği tutumlar, davranışlar, yetkinlikler ve becerilerle donatılmış olması söylenebilir. Söz konusu özelliklere sahip olan çalışanların, çeşitli nedenlere dayalı olarak sessizlik davranışını benimsemeleri hem kendi menfaatleri doğrultusunda hem de işyerleri açısından önemli bir problem olarak kabul edilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2012). Şekil 2’de örgütsel sessizliğin etkileri detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

**Şekil 3. Örgütsel Sessizliğin Etkileri**



Kaynak: Morrison & Milliken 2000: 718

### 1.8.1. Bireysel Düzeydeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik, çalışanlarda hor görülmüş duygusu oluşturmaktadır. Bununla birlikte çalışanlar üstlerine veya çalışma arkadaşlarına kırılma ve daha ilerisi; kin duygusu beslemeye başlar. Sessizlik iklimi korunduğu sürece ve çalışanlar

arası çatışmalar göz ardı edildiğinde, olumsuz duyguların gücü artacaktır. Çalışanlar, tamamen kendini korumacı ve bencil bir tavır sergileyecektir. Bu tür olumsuz tutumlar ortaya çıkmadıkça ve çıkarılmadıkça örgüt içindeki her ilişkiyi etkileyecektir. Sessiz bir yapı, yaratıcılık ve heyecan duygusuna da müdahale ederek örgütün performans ve verimlilik gibi temel göstergelerini olumsuz yönde etkileyecektir (Perlow & Williams, 2003).

Çalışanın işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte isteksiz ve güçsüz hissetmesi durumunda; örgütüne güvenme, ait ve bağlı hissetme, örgütünü takdir etme ve destekleme duygularında azalma, iş tatminsizliği ve işten ayrılma isteğinde artış meydana gelecektir. Ayrıca çalışanın iyi olduğu konularda kendini gösteremeyip sessiz kalması çalışanı çelişkili bir duruma düşürecek, içine düştüğü bu halden rahatsız hissederek çalışanın acizlik duygusuna kapılmasına ve kendisini değersiz hissetmesine zemin hazırlayacaktır (Çakıcı, 2008). Çalışanlar örgütleri tarafından değer verilmediğini hissettikleri anda onlar da örgütlerine daha az değer verecek ve daha az güvenecektir. Örgüte olan güvenin ve bağlılığın azalması çalışanlarda motivasyonsuzluğa ve iş tatminsizliğine yol açacak bu durum da örgütten ayrılmaya kadar gidecektir (Durak, 2012).

Konunun ilk zamanlardaki genel algısının aksine Cohen (1990) de sessizliğin farklı anlamlarının olabileceğini ileri sürmüştür ve her durumda “kabul etme” anlamına geleceği düşüncesine karşı çıkmıştır. Cohen (1990), özellikle örgüt içinde adaletli davranılmayan veya olumsuz davranışlara maruz kalan çalışanlar açısından sessiz kalmalarının nasıl anlam ifade edebileceği üzerine araştırmalar yapmıştır. Sessizliğin “red” olarak kavramsallaştırılmasına uygun biçimde Parker ve August (1997) da bazı tatminsiz çalışanların sessizliği işten çıkışla sonuçlandırabileceklerini diğer bir ifadeyle sessizce işten ayrılacaklarını öne sürmüştür (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 262).

### **1.8.2. Örgütsel Düzeydeki Sonuçları**

Milliken vd. (2003)’nin yaptığı araştırmalarına göre yöneticilerin ve çalışanların %85’ ten fazlası işle ilgili en az bir konuda sessiz kaldıklarını, seslerini çıkaramadıklarını itiraf etmektedirler. Çalışanların karşılaştıkları sorunlarla ilgili bilinçli şekilde sessiz kalmaları, vaktinde iletişim kurmamaları, sorunu

yöneticileriyle paylaşmamaları örgüte hatırı sayılır maliyete neden olabilmekte ve örgüt için bir takım olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. İdareciler, çalışanlarından herhangi bir tepki görmediklerinde gerçekte durum öyle olmasa da tüm işlerin yolunda gittiği düşüncesine kapılabilmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Sessizlik, örgütte yanılısma bir sorun yokmuş havasını oluşturmakta, yapay hoşnutluğu ve memnuniyeti sergilemektedir. Böyle bir durum, çoğu yöneticiyi sevindirir de örtü kaldırıldığında pek çok yanlışın göz ardı edildiği gerçeğiyle karşılaşmaktadır. Üstlerin ve astların problem yokmuş gibi davranmayı sürdürmesine karşın sessizlik yalnızca sorunların gizli kalmasına neden olmakta, hiçbir şeyi çözmemektedir (Çakıcı, 2006).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, hızla değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmesi ve taleplere derhal cevap verebilmesi için bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, hem bireysel hem de grup olarak fikirlerini savunabilen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Sessiz kalma davranışını sergilemeye iten örgütlerin karşı karşıya kalabilecekleri sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 321):

- Örgütte çalışanların iletişim kurmama sebebiyle birbirinden uzaklaşıp insani ilişkilerinin kalmaması,
- Çalışanların sosyal ortamlarda bulunmayarak sessizliği benimseyip kendi isteğiyle örgütten izole olması,
- Problemlerin ortaya çıkmamasından kaynaklı sessizliğin tüm örgütü sarak sessizlik kültürü haline alması,
- Çalışan verimliliğinin, performansın, örgüte ve işe olan bağlılığın azalması,
- Çalışanın örgüte duyduğu güvenin azalması, motivasyonun düşmesi; stresin, tükenmişliğin, duyarsızlığın ve işe yabancılaşmanın artması,
- Değişime ayak uyduramama,
- Yaratıcılık ve yeniliğin sağlanamaması.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DESTEK

#### 1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Bu bölümde, örgütsel destek kavramı üzerinde durulup, sırasıyla algılanan örgütsel destek kavramının önemi, destekleyici örgütün özellikleri, algılanan örgütsel destek kuramları, algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler ve algılanan örgütsel desteğin sonuçları incelenecektir.

##### 1.1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ TANIMI

Destek, farklı kaynaklardan gelen faydalı katkıların, takdirin, duyguların, bilgilerin bireylerde algılanan akışı olarak belirtilmektedir (Parasuraman, Greenhaus & Granrose, 1992: 340, akt. Çalışkan ve Pekkan, 2017: 20). İnsanın gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatında diğer insanlar tarafından desteklendiğini algılaması kendini iyi hissettirmektedir. Bu noktadan hareketle kişinin, çalışan olarak örgütü tarafından desteklendiğini bilmesi son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Alan yazında en çok karşılaşılan kavram, çalışanın örgütünden destek algılaması anlamına gelen örgütsel destek algısıdır (Giray ve Şahin, 2012).

Örgütsel destek; örgütün, çalışanın örgüte sağladığı katkının farkında olup onların refahına önem verdiğini göstermesidir (Martin, 1995). Örgütün, çalışanlarının gösterdiği çabaya değer vermesi ve onların mutluluklarını önemseme derecesine göre çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlar oluşturdukları belirtilmektedir (Eisenberger, 1986:501, akt. Taştan Boz, 2012: 58). Örgütsel destek, yegane insan kaynağının öneminin bilinciyle fark yaratabilecek özel bir anlayış ve davranış gerektirmektedir (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4488).

Algı, duyu organlarıyla alınan verilerin organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir (Koçel, 2011). Örgütsel destek kavramının başına, "algılanan" kavramı getirilmesinin yani "algılanan örgütsel destek" şeklinde ifade edilmesinin en önemli nedeni, çalışanların bu kavram için algı eşiğinin farklı

olabileceğini vurgulamaktır. Algılama süreci bireyin dış çevresinde olup biten değişimleri kendi perspektifi içerisinde alması, düzenlemesi ve kendine göre yorumlamasını içerir. Bu süreçte bireyin kişilik özellikleri, kültürel değerleri gibi faktörler etkili olur. Algılanan örgütsel destek kavramı Eisenberger vd., (1986) tarafından ortaya atılmış ve çalışanların "örgüt için ne kadar değerliyim?" sorusuna bir cevap olarak düşünülmesi gerektiği belirtilmiştir. Örgütün çalışan tarafından nasıl görüldüğü algılanan örgütsel destek sürecinde çok önemlidir ve bu durum bireylere göre değişiklik gösterir (Özdevecioğlu, 2003b). Çalışanların kendilerine değer verildiği, fikirlerinin, değerlerinin ve mutluluklarının önemsendiği durumlarda algıları değişebilmektedir. Algılar tutumları etkileyebileceği için, örgüte karşı olumlu algıların olumlu tutumlara neden olması beklenmektedir. Dolayısıyla algılanan örgütsel destek seviyesi düşük düzeyde olan çalışanların tutum ve davranışları da olumsuz olacaktır (Kasalak ve Aksu, 2014).

Algılanan örgütsel destek tanımı şu varsayımlara dayanmaktadır (Eisenberger vd., 1986: 500, akt. Öztürk ve Eryeşil, 2016: 126):

- Çalışanların örgüte katkıda bulunduğunun varsayılması,
- Çalışanların yapmış olduğu katkının örgüt tarafından değerli olarak kabul edildiğinin çalışan tarafından algılanması,
- Çalışanların örgüte yapmış olduğu katkılar karşılığında örgütün çalışanın iyiliğini sağlamaya yönelik çabalar gösterdiğinin yine çalışan tarafından algılanması.

Örgütün çalışanına ne şekilde, nasıl ve ne kadar destek sağladığı, çalışanların bu desteği algılamalarında genel anlamda etkili olmaktadır. Bireylerin de algılama şekilleri ve algı eşiği birbirinden farklı olduğundan dolayı bireyin neyi, nasıl algıladığı bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışanlarca algılanan örgütsel destek çalışanların, örgüte ve işe karşı tutumlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle işyeri tarafından çalışanına sağlanan bu desteğin daha net bir şekilde gösterilmesi ve çalışanın algısını olumlu yönde etkileyecek davranışların gösterilmesi gerekmektedir (Turunç ve Çelik, 2010a).

Çalışanlar örgütleri tarafından saygı duyulma, onay görme ve değer verilme gibi bir takım duygusal ihtiyaçların sağlanması yoluyla desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır. Üstler, astların örgüte olumlu katkılarının bilincinde olduklarını,

onların iyiliklerini düşündüklerini ve onlarla beraber çalışmaktan mutluluk duyduklarını hissettirerek örgütsel desteği vermiş olur (Özdemir, 2010). Örgütler çalışanlarına desteği zorunluluktan değil, gönüllü olarak sağlamalıdır. Sosyologlar, örgütlerin sağladıkları desteği yasal zorunluluk olmaksızın gönüllü olarak yapıldığında çalışanlar için daha fazla anlam ifade ettiğini belirtmektedirler (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012).

Örgütsel destek yaklaşımı, çalışanın iş ile ilgili çabasındaki artışı, örgütlerin çalışan katkısını ödüllendirmede ne denli istekli olduğu ve sosyo-duygusal ihtiyaçlarını ne derece karşılandığıyla ilişkilendirilmektedir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012). Çalışanların ihtiyaç duyduğu örgütleri tarafından değer verilme ve destek görme gibi konulardaki beklentisinin karşılanması anlamına gelen algılanan örgütsel desteğin günümüz şartlarında örgütler ve çalışanlar için giderek daha çok önem kazandığı söylenmektedir (Turunç ve Çelik, 2010b).

Kraimer ve Wayne (2004: 217-218), algılanan örgütsel desteği geliştirerek düzenleyici örgütsel destek algısı, kariyerle ilgili örgütsel destek algısı ve finansal örgütsel destek algısı olarak üç boyutta sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmanın amacı global bir kavram olan algılanan örgütsel destek kavramını daha kapsamlı ve ayrıntılı bir şekilde inceleyebilmektir (Yirci, 2014).

• **Düzenleyici örgütsel destek algısı:** Kraimer ve Wayne (2004) düzenleyici örgütsel destek algısının iş değişikliği sonrasında çalışanın yeni işine alışması sürecinde örgütün sağladığı uyum desteğini kapsadığını ifade etmektedirler (Yirci, 2014: 13). Bir diğer deyişle düzenleyici destek algısı çalışanın bir işten veya iş yerinden diğerine geçişi sonrasında örgüte ve işine entegre olması açısından örgütün göstermiş olduğu ilgi ve çaba olarak tanımlanmaktadır. Bu algı sayesinde örgütün farklı biriminde ya da başka bir ülkedeki pozisyonunda görevlendirilmesi durumunda çalışanın yeni pozisyonuna uyum sağlayarak iş gerekliliklerini sağlaması kolaylaşmaktadır. Bu tür algılama kültürlerarası öğrenme, çalışan aileleri ile ilgilenme ve dil eğitimi gibi alanları kapsayarak çalışana örgüt desteğinin arkasında olduğunu hissettirmeyi amaçlamaktadır (Halis ve Demirel, 2016).

• **Kariyerle ilgili örgütsel destek algısı:** Örgütün çalışanın kariyer ihtiyacı ile ilgilenmesini kapsar ve bu uygulamalar bir mentor gerektirebilir (Reid vd., 2008: 63,

akt. Kaplan, 2010). Çalışanın mesleki ihtiyaçlarına yönelik hizmet içi eğitimler, kurslar kariyerle ilgili örgütsel destek kapsamında düşünülebilir (Yirci, 2014). Bir diğer ifade ile çalışanın destek olarak algıladığı; kariyerinde gelişme ve yükselme hedefleri doğrultusunda hizmet içi eğitimler, yurt dışı kurslar, yüksek lisans, doktora ya da diğer eğitimler yoluyla kişinin kendisini geliştirmesi için gerekli desteğin verilerek güven ve destek ortamının oluşturulmasıdır. Eisenberger ve diğ. (1986) de algılanan örgütsel destek kavramının çalışana önem ve değer verildiğini hissettirme, adil bir ücrete sahip olma, çalışanın ve kariyerinin geliştirmesi gibi konuları içerdiğini vurgulamışlardır (Giray, 2010: 58). Wayne ve diğ., örgütte büyüme fırsatlarının (kariyer planlarının) bulunmasının gelecekte de örgütün çalışanlarını destekleyeceğinin işaretleri olduğunu vurgulamaktadırlar (Wayne vd., 1997: 83, akt. Aykan, 2007). Benzer şekilde Bhanthumnavin (2003) çalışmasında, çalışanların eğitim ve gelişim programlarının da algılanan yönetici desteği ile ilişkili olduğunu belirtmektedir.

• **Finansal örgütsel destek algısı:** Örgütlerin, çalışanın finansal ihtiyaçlarıyla ilgilenip çalışma faaliyetlerindeki katkılarının ödüllendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Çalışanların örgütsel destek algıları güçlü ise teorik olarak örgütlerine olumlu yönde katkı sağlayacak davranışları bilinçli şekilde gösterme eğilimine gireceklerdir. Bu sınıflandırmada algılanan örgütsel destek, Blau'nun (1964) sosyal etkileşim kuramına dayandırılabilir. Bu teoriye göre çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler (Kaplan, 2010).

Çalışanların zamanla örgütleri ve yöneticileri ile etkileşimleri olumlu yönde gelişim göstermelidir. Çünkü algılanan örgütsel destek, örgütü temsil eden yöneticilerin çalışanlara olan bağlılığının algılanma düzeyini yansıtır (Çakar ve Yıldız, 2009: 76). Rhoades ve Eisenberger (2002) araştırmalarında örgütte kalma isteği ile algılanan örgütsel destek düzeyi arasında çok güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Guzzo ve diğ. (1994) de benzer sonuca ulaşmış ve üst düzey yöneticiler üzerine yapılan araştırmada örgütsel destek algı düzeyi yüksek olan yöneticilerin başka bir iş arama eğilimlerinin daha az olduğu sonucuna varmışlardır. Bu durum çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyinin artmasıyla beraber örgütte kalma isteklerinin de devam ettiğini göstermektedir. Algılanan örgütsel desteğin yüksek

olduğu örgütlerde çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşmak için daha fazla çaba gösterdiklerinde örgütün kendilerini ödüllendireceğini beklerler. Çalışanlar çalıştıkları örgütle olumlu bir ilişki ve bağ kurarlar. Çünkü örgütsel desteğin çalışanlar tarafından hissedilmesi övgü ve takdir ihtiyacını da karşılar. Örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanlar daha özverili çalışırlar, performanslarında önemli ölçüde artış meydana gelir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkması ve çalışanların örgütleriyle ilgili olumlu kanıya varmalarında yöneticilerinin rolü çok büyüktür. Çalışan performansını değerlendirme, çabasını görme ve yönlendirmede ilk sırada sorumlu olan yöneticiler çalışanlar tarafından örgütün temsilcisi ve somut bir yansıması olarak görülmektedir (Yirci, 2014).

## 1.2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMININ ÖNEMİ

Küreselleşmenin etkisiyle beraber örgütler; değişen teknolojik koşullar, artan rekabet, ekonomik belirsizlikler gibi nedenlerle sürdürülebilirlik için çalışanlar da örgütsel bağlılığı en yüksek seviyeye taşıyacak iş programları geliştirme yoluna gitmişlerdir. Bu çerçevede amaç; örgütün etkinlik ve verimlilik artışını sağlamak, diğer örgütlere karşı rekabet üstünlüğü sağlamak ve kendi çalışanlarını kararlı, örgütlerine bağlı hale getirmektir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını bilmesi ve ihtiyaçlarına yönelik tatmin edici faaliyetlerde bulunmasıyla beraber çalışanların kendilerini değerli, yetenekli, yararlı ve örgüt için gerekli olduğunu hissetmesi sağlanacaktır (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010). Örgüt desteği, çalışanın dinamik bir şekilde sorumluluklarını yerine getirebilmesi için çok önemlidir. Birçok örgütün algılanan örgütsel destek konusunda destekleyici faktörleri; bütçeleri, araçları, olanakları, departmanlar arası etkili iletişim ve destek ağı, kaynakların kullanılabilirliği ve insan kaynakları desteği şeklindedir (Koçoğlu, 2012).

Günümüzde kişi, işe başlamak için bir örgütle anlaştığında biri açık diğeri ise açık olmayan iki sözleşmeyi kabul eder. İşveren ve çalışan arasında karşılıklı olarak imzalanarak tarafları yükümlülük altına sokan, hukuki ve ekonomik kurallara göre şekillendirilmiş resmi belge niteliği taşıyan açık olan sözleşmedir. Açık olmayan sözleşme ise konuşulmadan, kapalı olarak kabul edilen koşullar ve taahhütlerdir. Psikolojik sözleşme olarak adlandırılan zımni anlaşmada örgüt, çalışanlardan örgüte karşı bağlılık ve işe yönelik performanslarını yüksek düzeyde tutmalarını beklerken

alışan da rgte güven duyma, örgütten destek görme gibi unsurları beklemektedir (Turunç ve elik, 2010a).

Çalışanlar, rgt oluşturan temel unsurları ve kendilerine olan yaklaşımları değerlendirirken bu yaklaşım tarzının altında yatan motivasyonu da algırlar. Örgüt ve çalışanlar açısından önemli olan bu algılamalar, örgüt ve çalışana göre değişiklik gösterebilir. Kimi alışan kendisine tanınan eğitim imkânını destek olarak algırlarken kimi çalışan da üstleri tarafından kendisine bir işi tamamlayabilmesi için yardım edilmesini ya da araç/gereç sağlanması örgüt desteği şeklinde algılayabilirler (akar ve Yıldız, 2009).

İşletmelerin en çok ihtiyaç duydukları unsurlar olan sürdürülebilirliğin ve rekabet gücünün artırılmasının sağlanabilmesi için başta insan kaynağı olmak üzere mevcut kaynakların verimli kullanılması gereklidir. Taklit edilemez tek kaynak olan insan, örgütler arasındaki farkın oluşmasında da en önemli unsurlardan biridir. Bu durumda yöneticiler çalışanların bağlılıklarını kazanabilmek için çalışanlar açısından örgütlerinin arkalarında olduğunu hissetmelerini sağlamalıdır. Bu da ancak insan kaynaklarının öneminin bilincinde olan örgütlerin başarabileceği bir durumdur (Akın, 2008).

Algılanan rgtsel destek hem örgüt hem de çalışan açısından önemlidir. Örgüt, alışanlarının kendilerini güvende hissetmelerine ve arkalarında örgütün varlığını bilmelerini sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003b). Örgütün desteğini her zaman yanında hisseden çalışanlar, algılanan yüksek güven ortamı içerisinde işlerine daha sıkı bağlanmakta ve işyerinden ayrılmayı düşünmemektedirler. Örgütsel desteğin sağlamış olduğu faydalardan biri de iş tatminini arttırması ve bununla birlikte çalışanların olumlu bir ruh hali kazanmasına da zemin hazırlamasıdır. Böylelikle çalışanın daha istekli çalışacağı ve işletmeye sağlayacağı yararın artacağı düşünülmektedir (Akkoç, alışkan ve Turunç, 2012).

Yöneticilerin davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyen örgüt desteği, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur. Örgütsel destek özellikle bilgi teknolojileri kullanımında büyük önem teşkil eder. Ayrıca st yönetim çalışanlarına zaman ayırır, etkin iletişim sağlar ve bilgi paylaşımında bulunursa genel olarak örgütsel etkinlik artar. Bu durum özellikle örgüt içerisinde değişim ve yenilikçiliğe ihtiyaç varsa

bunun uygulanabilmesi adına önemlidir. Örgüt desteği, örgüt tarafından çalışanlara verilen sosyal ödüldür. Örgütsel desteğin yüksek olması, çalışanların problem çözebilme ve yenilikçilik yeteneklerini arttırdığından rekabetçi avantajın da artmasını sağlar (Koçoğlu, 2012).

### 1.3. DESTEKLEYİCİ ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ

Destekleyici örgüt kültürü, çalışanların birbirine güvendiği, uyum sağladığı ve işbirlikçi davranışların hakim olduğu bir örgüt ortamını ifade etmektedir. Destekleyici kültür, çalışanlarına cazip bir iş ortamı sunarak çalışmaya teşvik edip çalışanların işyerlerine yönelik olumlu duygular beslemesini sağlamakta ve dolayısıyla örgütle arasındaki bağı artırılmaktadır (Çetin, Hazır ve Basım, 2013). Özdevecioğlu (2003b: 117-118) destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gereken özellikleri aşağıda belirtildiği üzere beş başlıkta incelemiştir:

***Çalışanların fikirlerini, eleştiri ve önerilerini dikkate alıp gerekirse uygulamak:*** Çalışanlar düşünce ve önerilerinin önemsendiğini, eleştiri ve şikayetlerinin dikkate alındığını görüp bu eleştiriler neticesinde işletmede değişiklikler yapıldığını hissederse, bu durum onlar tarafından destek olarak algılanacaktır. Kararların alınmasında astların da düşüncelerini dikkate alarak hareket eden örgüt lideri, katılımcı lider davranışı sergiler (Özkalp ve Kirel, 2011).

***Çalışanlara iş güvencesi sağlamak ve başarılı oldukları takdirde devamlı çalışacakları teminatını vermek:*** İş güvenliği her çalışanın doğal bir beklentisidir. Hataların hoşgörüsüyle uygun bir şekilde karşılanıp yapıcı tepkiler gösterilmesi, başarılı olunduğu takdirde işyerinde çalışmaya devam edeceğinin bilinmesi, işten çıkarılma duygusu yaşanmaması çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.

***Örgüt içi çalışanların ilişkilerinin olumlu olmasını sağlamak ve halkla ilişkileri üst seviyede tutmak:*** Örgüt iklimini oluşturan ast-üst ilişkisi, ast-ast ilişkisi ve üst-üst ilişkisinin pozitif olması hem çalışanların motivasyonunu artıracaktır hem de çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.

***Örgüt içinde herkese adaletli davranmak:*** Çalışanlara hak ettiği zaman, karşılığını vermek çalışan açısından önem taşır. Yöneticilerin haksız taraf tutmaları, örgüt içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması gibi benzer durumlarda kişiden kişiye ayrımcılık yapılması örgütsel destek açısından olumsuz algılanacaktır.

***Çalışanları önemseyip başarılarını takdir etmek:*** Çalışanlar, işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerine değer verildiğini hissetmeyi, önemsenmeyi ve başarılarının takdir edilmesini isterler. Destekleyici yönetici algısı, çalışanların gözünde başarılarını takdirle karşılayan yöneticiler tarafından sağlanır.

Çalışanlarını önemseyen destekleyici örgüt, çalışanlarına karşı büyük sorumluluk içerisinde hareket ederek çalışanlarına rağmen kararlar almamalıdır. Örgütün varlığını verimli ve sürdürülebilir bir şekilde devam etmesini isteyen yöneticiler çalışan davranışlarını olumlu yönde etkilemeye çalışmalıdır (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010). Destekleyici örgütler çalışanlarının yararına olacak uygulamaları, kararları dışarıdan bir baskı ya da zorlama olmadan kendiliğinden hayata geçirir. Çalışanların maaşlarına sendikaların girişimiyle yapılacak bir zam ya da devletin getirdiği yeni düzenlemelerle çalışma koşullarının iyileştirilmesi algılanan örgütsel desteğe çok fazla bir etki yapmaz (Eisenberger vd. 1986, Akt. Yirci, 2014: 15). Anlaşılabacağı üzere çalışanlarda yüksek düzeyde örgütsel destek algısı oluşturmak isteyen bir örgüt, çalışanları için yapacağı tüm düzenlemeleri gönüllü olarak ve mümkün olduğunca olumlu yönde yapmalıdır. Bir örgütteki çalışanlar arkalarında örgüt desteğini ne kadar çok hissederlerse orada çalışmaya devam etmek için daha fazla ahlaki zorunluluk ve sorumluluk hissetmektedirler. Örgüt tarafından değer verildiğini hisseden çalışanlar bu örgütü bırakmanın etik bir davranış olmayacağını düşünmektedirler (Uçar ve Ötken, 2010).

#### 1.4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KURAMLARI

##### 1.4.1. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar örgütü kişileştirerek örgüte insani özellikler yüklerler. Örgüt ile ilişkilerini bir birey ile olan ilişkiler gibi algırlar. Örgütün kişiselleştirilmesi üzerine, çalışanlar olumlu ya da olumsuz davranışlarını örgütün davranışlarını desteklediğinin ya da desteklemediğinin göstergesi olarak değerlendirirler (Rhoades & Eisenberger, 2002). Örgütün kişiselleştirilmesi, çalışanların örgüte insani özellikler ve nitelikler yükleme eğilimi olarak ifade edilebilir. Algılanan örgütsel desteğin gelişimi bu özelliklerin pekiştirilmesiyle oluşmakta ve büyümektedir. Levinson (1965)'a göre örgütün kişiselleştirmesi şu

şekilde meydana gelmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002: 698, akt. Öztürk ve Eryeşil, 2016: 128):

- Örgütün yarasası, ahlakı ve maddi sorumluluğu: Örgütü oluşturan temsilcilerin çalışmalarına katkıda bulunarak örgüt kişiselleştirilebilir.
- Örgütsel politikalar, normlar ve örgüt kültürü: Çalışanların rol davranışını belirlemek ve devamlılığı sağlamak için örgütsel politikalar, normlar ve kültür değerlendirilmektedir.
- Güç etkisi: Örgüt temsilcilerinin, çalışanlar üzerinde göstermiş olduğu güç ile oluşmaktadır.

Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, örgütteki farklı politikalar, uygulamalar ve muamelelerden, örgütün kendilerinin iyiliğini ne kadar önemsedini çıkarabilirler (Kraimer & Wayne, 2004: 210, akt. Kaplan, 2010). Çalışanlar örgüt etkinliklerinin kendileri açısından yararlı olmasına karşılık olarak yüksek düzeyde performans ve bağlılık gösterirler (Çakar ve Yıldız, 2009).

#### **1.4.2. Karşılıklılık Normu Kuramı**

Algılanan örgütsel desteğin dayandığı diğeri temel teori karşılıklılık normudur. Karşılıklı ilişki norm kuramının söz konusu olabilmesi için, öncelikle bireylerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri ve onlara zarar vermemeleri gerekmektedir (Gouldner, 1960: 171-173, akt. Öztürk ve Eryeşil, 2016). Bu teoriye göre örgütte verimliği, başarıyı ve güveni sağlamada önemli olan örgütsel desteğin çalışanlarda duygusal bir zorunluluk yaratacağı varsayılmaktadır. Çünkü çalışanlar örgütsel destek ile önemsendini ve değeri verildiğini hissettiği için sosyal ihtiyaçlarının karşılanması da sağlanmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002: 702, akt. Taştan, 2012). Levinson (1965) da benzer biçimde, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklılık ilişkisini iki tarafın beklentilerinin yerine getirilmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması şeklinde tanımlamıştır. Levinson'a göre (1965) bu süreç, örgüt ile çalışanın bir bütün oluşturup birbirinin parçası haline gelebilmesi için önem arz eder. Çalışan kendisini örgütün bir parçası gibi hissederken, aynı zamanda örgütün bir sembolü olur ve değeri de örgüt açısından artmaktadır. Örgüt açısından değeri artan birey hem kendisini hem de örgüt dışından olan kişiler çalışanın örgütün bir temsilcisi,

simgesi olarak görmektedir. Çalışanın imajı kurumunu temsil ederken kurumun imajı da aynı şekilde çalışanı temsil etmektedir. Levinson'a (1965) göre bu karşılıklılık ilişkisi hem çalışanın hem de örgütün büyüme, uzmanlaşma ve denge oluşturma gibi süreçlerine katkıda bulunduğunda, çalışanın psikolojik sağlığı ile örgütün etkili işleyişi arasında güçlü bir ilişki görülmektedir (akt. Giray, 2010). Başka bir deyişle, karşılıklılık ilişkisinin algılanan örgütsel destek konusunda yeterli olduğu durumlarda, hem çalışan hem de örgüt fayda elde edecek ve her iki taraf da yetersiz kaldıklarında zarar görecektir. Karşılıklılık normunun evrensel karakteristiğinin, karşılaşılan durumun koşullarına, bireylerin karakter özelliklerine ve normların sonuçlarına verilen değere göre değişebileceği belirtilmektedir (Gouldner, 1960). Çalışana yapılan yardım neticesinde, elde edilen kazancın değeri kişinin o an bu yardıma ne kadar ihtiyacı olduğuna bağlı olacaktır. Benzer şekilde, kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin uyarıları karşılıklılık normunu etkileyebilecektir. Sonuç olarak insanlar kendilerine yardım edenlerin yükümlülüğünü hissederken karşılıklılık normuna uygun olarak yardımla cevap verecektir (Öztürk ve Eryeşil, 2016). Çalışanların örgütten beklentileri ile göstermiş oldukları performans doğru orantılıdır. Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkide beklenti dengesinden bu yaklaşımda söz edilebilir (Akkoç vd., 2012).

#### **1.4.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi**

Bu teori, örgütsel liderlik konusunda liderlik süreciyle bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik teorilerden biridir. Dikey ikili bağlantı modeli olarak adlandırılmış olan liderlik teorisi, lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir bakış açısıyla ele alır. Lider-üye etkileşimi teorisi dört evrede incelenmektedir. Birinci evre, grup içi ve grup dışı şeklinde farklılık gösteren ikililerin tanımlanması üzerine yoğunlaşan evredir. Bu evrede dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiştir. Liderlerin astlarıyla farklı ilişkiler geliştirdikleri sonucuna varılmıştır. İkinci evrede, odak nokta lider-üye ilişkilerinin kalitesi ve bununla ilgili sonuçlardır. Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılıp tanımlanması yer almaktadır. Bu nedenle dikey ikili işbirliği oluşturmak için önerilen bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Son evre olan dördüncü evrede ise, lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikili ilişkisinden grup ve örgütsel seviyelere doğru kayıp sistem düzeyinde bir analiz perspektifi ortaya çıkmıştır. Bu aşamada

önceki evre bulgularının entegrasyonu ve örgütsel sistemde ikili ilişkilerin nasıl düzenleneceği araştırılmıştır (Özutku vd., 2007: 288-289).

Lider üye etkileşimi, resmi örgütlerin altyapısına karşı yönetici ile çalışan arasındaki kişilerarası etkileşimi geliştirir. Lider-üye ilişkisi sonucunda çalışana ilave destek, geri bildirim, ek kaynak gibi fırsatlar sağlanmasıyla çalışanın örgütüne bağlılığı ve performansı daha da artar (Wayne, Shore, Liden, 1997). Çalışana sunulan bu tür fırsatların çalışanın yönetim desteğini daha fazla algılamasını sağlayacağını söylemek mümkündür (Nayır, 2011).

#### **1.4.4. Sosyal Değişim Kuramı**

Araştırmacılar örgütsel desteği, çalışanlara örgütü tarafından sağlanan maaş, ödül gibi imkan ve fırsatlara göre kendilerini konumlandıklarını iddia eden Blau (1964)'nın sosyal değişim teorisi ile açıklamaktadır. Buna göre yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlar, kuruluşun hedeflerine ulaşma çabalarını arttırmaktadır. Bu katkılar genellikle yenilikçilik, değişim ve bilgi paylaşımı ile ilgilidir (İnce, 2016). Çalışanlar, işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirme yolunu tercih etmektedirler (Stamper & Johlke, 2003: 571, akt. Karacaoğlu ve Arslan, 2013: 459). Turunç ve Çelik (2010b: 184) de çalışanların gördükleri örgütsel destek sonucunda sosyal değişim teorisinde belirtildiği gibi daha fazla ve içten çalışarak karşılığını vereceklerini ifade etmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışanlarda örgütün, örgütsel hedeflere ulaşılması yönünde gösterilen daha fazla çabayı ödüllendireceği beklentisi uyandıracağı da belirtilmektedir. Algılanan desteğin övgü ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılaması oranında da çalışanlar, örgütsel aidiyeti daha fazla hissedecek ve bunun sonucunda da örgütlerine karşı duygusal bir bağ geliştireceklerdir. Blau (1964)'ya göre "sosyal takas uzun vadeli, ekonomik takas kısa vadeli"dir. Ekonomik takasın aksine sosyal takasta kaynaklar sembolik ve daha az elle tutulur ve umulan geri dönüşlerin zaman aralığı ve tabiatı belli değildir. Sosyal takasta gelecekteki geri dönüşler belirlenmemiş yükümlülükler olduğundan değişim yapan taraflar yükümlülüklerini yerine getirebilmek için karşılıklılık ilkesine uyarlar. Algılanan örgütsel destek

açısından sosyal takas ilkesi çalışan-işveren ilişkilerinin açıklanmasına olanak vermektedir (Gül, 2010).

Sosyal değişim teorisi bağlamında geliştirilen çoklu örgütsel destek yaklaşımı çalışanların amirleri, kuruluşları ve meslektaşları ile sosyal değişim ilişkileri geliştirebileceğini göstermektedir. Örgütsel desteğin çoğul kaynaklardan denetim otoritesi ve çalışma arkadaşları desteğinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi son zamanlarda tartışılmaya ve değerlendirilmeye başlanmıştır. Sınırlı sayıda araştırmada çalışanın, meslektaşları, denetçiler ve çalışma grupları gibi yakınsak örgüt kaynaklarını örgütün temsilcisi olarak gördüğü ve bu kaynaklarla değişim ilişkisinin tutum ve davranışları etkilediği yönünde bulgular mevcuttur (örn. Eisenberger vd., 1986, Liden vd., 1997, Wayne vd., 1997).

Sosyal desteğin, bireyi motive eden, onları zor durumlardan kurtarıp duygusal olarak değerli ve önemli hissetmesini sağlayan unsurlardan oluştuğunu söylemek mümkündür. Kişisel ve örgütsel olarak iki sosyal destek kaynağı vardır. Kişisel sosyal destek kaynakları arasında aile üyeleri, eşler ve arkadaşlar bulunur (Kurt, Tüzün ve Azizoğlu, 2015). Örgütsel sosyal destek ise örgütten, yöneticilerden ve meslektaşlardan kaynağını alır. Örgüt kökenli sosyal destek bireyin işine ilişkin davranışı üzerinde çeşitli etkilere sahiptir. Bireyin işe ilişkin becerilerini koruyup sürdürmesinde örgütünden, yöneticisinden ve iş arkadaşlarından gelen destek temel bir rol oynamaktadır (Kurt vd., 2015). Örgütten algılanan sosyal destek ile birlikte çalışanlar, kuruluşun hedeflerine ulaşması için örgüte destek olarak, örgütün refahı ile uğraşmak zorunda olduklarını hissederler (Eisenberger vd., 2001). Bu açıdan örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel performansa katkıda bulunan bireysel iş performansı, örgüt içinde algılanan sosyal desteğe verilebilecek en önemli davranışlardan biridir (akt. Kurt vd., 2015). Guzzo ve diğ. (1994) tarafından sosyal değişim anlaşmasının örgüt tarafından yerine getirileceğine dair inanç olarak tanımlanan algılanan örgütsel desteğin temelinin, sosyal değişim teorisinin oluşturduğu ileri sürülebilir (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 129). Elde edilen sosyal destek birey ve örgüt açısından, olumlu yönde önemli sonuçlara sahiptir. Sosyal destek, her şeyden önce işe yeni başlayan insanların çalıştıkları örgütle bütünleşmeleri yönünde önemli katkılar sağlar (Akın, 2008). Nelson (1991)'a göre, yeni işe alınan personel için sosyal destek hayati bir öneme sahiptir. Ortama aşina olmayan ve insanlara

alışmaya çalışan kişi çok sayıda tereddüt yaşar. Bu kişiler çevresindeki insanlar tarafından sıcak karşılanır ve destek görürse o örgütün bir parçası olmaya başlar. Aksi takdirde kişinin derhal veya daha sonra örgütü terk etmesi beklenir. Zorunlu nedenlerle işte devam ediyor olsa bile, yeni işe başlayanın kendini o örgütün bir parçası gibi hissetmesi ve o kişiden verimli çalışma beklenmesi pek mümkün görülemez (Akın, 2008: 149).

#### 1.5. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların örgütlerinden hem maddi hem de manevi beklentileri vardır. Bu noktada çalışanların algıladıkları örgütsel destek farklı şekillerde ortaya çıkabilir. Algılanan örgütsel destek seviyesi, her çalışanın örgütü algılaması farklı olduğu için çalışandan çalışana farklılık gösterebilir (Silbert, 2005). Bu durum örgütün örgütsel destek algısı oluşturmada tüm çalışanlarına hitap edebilmesi amacıyla çok çeşitli yollar denemesi gerektiğini göstermektedir. Örneğin bazı çalışanlar sadece terfi alarak ya da çeşitli para ödülleri ile örgüt hakkında olumlu örgütsel destek anlayışına sahip olabilir bazı çalışanlar için ise takdir edilme, saygı duyulma gibi ihtiyaçlar içinde olabilir (Yirci, 2014). Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel desteği oluşturan faktörleri dört başlık altında toplayarak belirtmiştir. Buna göre örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışanların kişilik özellikleri algılanan örgütsel desteği etkileyen unsurları oluşturmaktadır (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012).

Örgütsel destek algısının oluşmasında daha fazla öncülün bulunduğunu ortaya atmışlardır (Cropanzano, Howes, Grandey, Toth, 1997; Eisenberger ve diğ. 1999; Allen, Shore, Griffeth., 2003; Wayne ve diğ. 1997, akt. Yirci, 2014: 16). Buna göre algılanan örgütsel destek algısının oluşmasını sağlayan öncüller şunlardır:

- Karar verme sürecine katılım,
- Üst yönetici desteği,
- Örgütsel adalet (dağıtıcı, işlemsel ve etkileşimsel adalet)
- İlerleme olanakları,
- Otonomi,
- Ödüller,
- İnsan kaynakları uygulamaları,
- Örgüt politikaları,

- Meslektaş desteği.

Yukarıda bahsedilen ve örgütsel destek algısının oluşmasına etki eden faktörleri ilgili literatüre göre dört ana başlık altında toplamak mümkündür.

### 1.5.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, örgüt desteğinin oluşmasında en önemli faktörlerden biri olarak görülmüştür (Rhoades & Eisenberger, 2002; Moorman vd., 1998). Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki açıklık ve hakkaniyet ile ilgili algıları olarak tanımlanmaktadır (Greenberg, 1990, akt. Ökten, 2015). Örgütsel adalet, ekonomik değerlerin dağıtılmasında herkese eşit davranmayı, yönetimin izlediği yöntem ve politikalarda da adil olmayı, çalışanlar arasında hiç bir ayrım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesini, çalışanların kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine saygılı davranmayı gerektirir (Cremer 2005: 4; Greenberg 1990, akt. Yirci, 2014). Örgütsel adalet, örgütlerdeki bireylerin adalet algılarını tanımlamak için ortaya konulan bir kavramdır; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenmiştir (Kaplan, 2010).

**Dağıtım adaleti**, kaynakların/ödüllerin örgüt tarafından dağıtımına ilişkin adalet algılarını ifade eder ve çıktılarının adaleti ile alakalıdır. Dağıtım adaletinde temel nokta, çalışanlara dağıtılan kaynakların adil şekilde paylaştırılması ve çalışanlar tarafından da paylaştırılmanın adaletli olduğu düşünülmesidir. Ayrıca dağıtım adaleti ödül ve cezaların derecesini performans sonuçlarıyla ilişkilendirir. Çalışanların örgütten elde ettikleri gelir, terfi gibi sonuçlar karşılığında örgütün adaletli ve adaletsiz olduğuna karar vererek davranışlarını bu yönde yönlendirdiği ifade edilmektedir (Özdevecioğlu, 2003a).

**İşlem adaleti**, karar vermede takip edilen süreçlerle ilgili adalet algılarını ifade eder. Etkileşim adaletini, iletişim olgusunu da dahil ederek bireyler arasındaki iletişime ilişkin adalet algıları olarak tanımlamışlar. Grenberg (1990: 409-410, akt. Taştan Boz, 2012)'e göre çalışanlarda prosedürel adalet algılarının şekillenmesinde aşağıdaki faktörler önemlidir:

- Karar alma sürecindeki objektiflik,
- Karar vericilere duyulan güven düzeyi,

- Taraflar arasındaki ilişkilerdeki iyi niyet, saygı ve yardımlaşma düşüncesinin olup olmaması.

**Etkileşim adaleti**, resmi prosedürleri formüle etmek ve açıklamak karar vericilerin algılanan davranış adaletidir. Diğer bir ifade ile etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimde her bir çalışana yönelik yaklaşımındaki adalet algısını içermektedir. Bu tür adalet, dağıtım kaynağından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003a).

Sweeney ve McFarlin (1993)'e göre dağıtım adaleti ve işlemsel adalet algılarına genel olarak bakılırsa, çalışanların dağıtım adalet algıları onların kararların sonuçlarına karşı tutumlarının işlemsel adalet algıları ise örgüte karşı tutumlarının göstergesidir. Başka bir deyişle dağıtım adaleti, adaletin içeriği ile ilgili kavramları belirtirken; işlem adaleti ise adalet sürecini işaret eder (Demircan Çakar ve Yıldız, 2009: 69).

Fasola (1995: 187), algılanan örgütsel destek ile adalet ilişkisini açıklamaya yönelik bir model geliştirmiştir. Geliştirilen modele göre adil prosedürler çalışanların algıladığı örgütsel desteği etkileyecek ve bu da duygusal bağlılığı artırma yoluyla iş başarısını etkileyecektir. Allen, Shore ve Griffeth (2003)'in araştırmasında çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, ödüllerin adaletli dağıtılması, gelişme fırsatı sunulması algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunmakta, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa aracılık etmektedir. Çakar ve Yıldız (2009), bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan kişilere uygulanan araştırmalarında; işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet ile örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde ara değişken etkiye sahip olduğu saptamıştır.

### **1.5.2. Yönetici Desteği**

Örgütte çalışanlar mutluluklarının göz önünde bulundurulmasıyla ilgili dikkate alındıklarını değerlendirmeye aldıkları gibi, yöneticileri hakkında da benzer düşünceler geliştirirler. Rhoades ve Eisenberger (2006: 693), çalışmalarının neticesinde algılanan yönetici desteği ile çalışanların algıladığı örgütsel destek arasında pozitif yönde ilişki olduğunu saptamıştır (Üren ve Çorbacioğlu, 2012). Bir

örgütün yöneticisi, örgütün temsilcisi durumunda olduğundan bireylerin örgüte karşı algı ve tutumları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Üstler gözlem yapan, geribildirim sağlayan, performans değerlendiren ve astların işle ilgili davranışlarını yönlendiren bir misyona sahiptir. Böylelikle yönetici davranışları, astının davranışlarında oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Aydın ve Basım, 2017). Kuruluşun verdiği yetki ve sorumluluklara göre astlar, üstlerini kuruluşun temsilcisi olarak algılar. Bu nedenle üstler/yöneticiler çalışanın aklına örgütün kişileştirilmiş bir uzantısı gibi işlenir (Dawley, Andrews & Bucklew, 2008). Personelin örgütsel destek algılamasında yöneticilerin önem taşıdığını gösteren çeşitli araştırmalar vardır (Stamper, 2002: 117, akt. Akın, 2008).

Bhanthumnavin'e (2001) (akt: Taştan Boz, 2012) göre algılanan yönetici desteği üç boyut olarak sınıflandırılmıştır:

1. Duygusal destek: Önemseme, sevgi gösterme, empati kurma, stres, çatışma, kabullenme ve işle ilgili sorunlarla baş edebilmede yardımda bulunma desteğidir.

2. Bilgisel destek: İş performansına yönelik geri bildirimler, kişisel ve çevresel sorunlarla ilgili olarak bilgi verme, bilgiyi değerlendirme, önerilerde bulunma, rehberlik etme ve öğüt verme gibi davranış desteğidir.

3. Maddi destek: Çalışanların hedeflerine ulaşmasında gerekli olan materyal, araçlar, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan kaynakları olarak belirtilmiştir (Giray, 2010: 11).

Suliman (2001)'a göre çalışan ve yöneticisi arasında iyi ilişkiler geliştirilmesi, çalışanlar tarafından yöneticilerinin kendilerine yardım ettiğini ve örgütte kendilerine değer verildiğini hissetmelerinden dolayı örgüt içinde güvenin ve bağlılığın artmasını sağlayacaktır (İşcan ve Karabey, 2007). Çalışanı destekleyen yöneticiler, örgütteki yaratıcılığı ve yeniliği beraberinde getirirken; kontrol edici ya da baskıcı karakterli yöneticiler ise performans, kişisel ve örgütsel gelişim açısından olumsuz etkilere yol açacaktır. Çalışanın doğrudan bağlı olduğu yöneticisi destekleyici ise çalışanın ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı ve yapıcıdır, geri bildirim sağlar, astlarının görüş ve önerilerine açıktır ve bunlara ek olarak destekleyici yönetici, çalışanın kendisini geliştirmesine de katkıda bulunur (İşcan ve

Karabey, 2007). Üst yönetici desteği formal ya da informal yollarla sağlanabilmektedir. Ayın çalışanı olarak seçilmek ya da başarılarından dolayı bir çalışanın plakette ödüllendirilmesi resmi örgütsel desteğe örnek gösterilebilirken, bir üst yöneticiden “güzel olmuş” ya da “aferin” gibi sözlü olarak takdir almak informal örgütsel desteğe örnek gösterilmektedir (Silbert, 2004: 8).

Yönetici desteğinin diğer önemli işlevleri de çalışanların örgütte kalma isteğini arttırması ve çalışan kaynaklı sıkıntıları azaltması olarak düşünülmektedir (Özdevecioğlu, 2003b). Özdemir (2010: 93-112) tarafından yapılan çalışmada algılanan yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı oluşumunda da önemli bir yere sahip olduğu değerlendirilmesinde bulunmaktadır.

Yönetici desteği algısı yüksek örgütlerde örgütsel sessizlik davranışı azalmaktadır (Milliken ve diğ., 2003: 146). Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan (2013: 90), yönetici desteğinin, kişi örgüt uyumu ve kişinin açıkça konuşma davranışı arasında kısmi aracılık rolü olduğu tespit etmişlerdir, çalışanların işle ilgili konularda kendilerini daha rahat ifade ettikleri görülmektedir. Üstleri tarafından desteklendiğini düşünen astların iş tatmini ve motivasyonu artar. Bu nedenle bir çok araştırmacı tarafından örgüte olan bağlılıkların güçlendiği ve kişisel performansların arttığını ortaya koyan araştırmalara ağırlık verilmiştir. Bununla birlikte yönetici desteğinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak bir etkisi olduğunu gösteren çalışmalar vardır (Emhan, Kula ve Töngür, 2013: 65).

Ayrıca bir örgütteki yenilikleri destekleyen değerlerin oluşumu üst yönetimin inancına, vizyonuna, değerlerine ve özelliklerine bağlıdır. İnovasyonu destekleyen liderler, yenilikçi fikirlere gerekli kaynakları ve uzmanlığı sağlama, çalışanlara eğitim ve güven anlamında örgütsel destek verme, gerekli zamanı sağlamak, iletişimi artırmak, çalışanları güçlendirmek, ümitlendirme, başarılarını takdir etmek, örgüt içi sınırları kaldırmak, yenilikçi düşünce ve etkinlikleri kurumsallaştırmak gibi faaliyetlere odaklanmaktadır (Naktiyok, 2007).

### **1.5.3. Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları**

Günümüzde örgütler en değerli sermayeleri olan insan unsuruna yatırım yaparak ciddi bir rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerinin farkına varmışlardır. Araştırmalarda insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarındaki çeşitli düzenlemelerin

ve gelişmelerin çalışanlarda örgütsel destek algısını arttırdığı belirtilmektedir (Kaplan, 2010).

Algılanan örgütsel destek üzerine; terfi, ücret ve takdir gibi ödüller ile iş güvencesi, inisiyatif alabilme olanağı, çalışanın eğitim düzeyi, örgütün büyüklüğü gibi iş koşulları etki etmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ödül, çalışanların davranışlarını etkilemek için, kullanılan motivasyon aracıdır. Çalışanları motive etmek için örgütler büyük yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımların başında ödüller ve ödemeler gelmektedir (Stephen, Bushardt, Lambert & Duhon, 2007: 67, akt. Koçoğlu, 2012: 80). Ödülün değeri çok önemlidir. Her ödül farklı değere sahiptir ve ödüller önemli ise değerlidir. Bireysel olarak ödül sistemlerinin düzenlenebilmesi için ödüller esnek olmalıdır. Ödüller önemini yitirmeden belirli sıklıkta verilmelidir ve görülebilir olmalıdır. Görülebilir ödüller, kişilerin ihtiyaçlarını karşılar, farkındalıklarını ve kendilerini gerçekleştirmelerini sağlar. Ödüller düşük maliyetli olur ise örgüt tarafından düzenli olarak çalışanlara verilebilir. Aksi takdirde yüksek maliyetli ödülün verilmesi zordur. Ücretler ve yan haklar yüksek maliyetli iken, özel ödüller ve sertifikalar daha düşük maliyetlidir (Koçoğlu, 2012: 80).

Tanınma, ücretlendirme ve terfi, örgütsel destek teorisine göre ödüllendirme fırsatları, çalışanların işyerine olumlu katkıda bulunmalarına teşvik edecek ve böylece sağlanan örgütsel destek çalışan tarafından sağlıklı bir biçimde algılanacaktır (Rhoades & Eisenberger, 2002). İş güvenliği; örgütün, çalışanlardan işyerinde çalışmaya devam etmelerini isteme ve çalışanın işten çıkarılmayacağına yönelik teminat vermesi, kuvvetli bir algılanan örgütsel destek kimliğine ulaşmak için gerekli bir unsurdur. Bu durumun özellikle küçülmenin yaygın olduğu son yıllarda daha önemli etkileri olabilmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Örgüt tarafından çalışana destek sağlanıp işi ile ilgili eğitim verilmesi çalışan gelişimi açısından oldukça önemli sayılacak ve değer verildiğinin bir göstergesi olduğu düşünülecektir (Johlke vd., 2002). Örgüt tarafından çalışana sağlanacak olan eğitimin çalışanın bireysel gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla kendisine bireysel gelişim imkânları sunulan çalışanların örgütsel destek algılarının bu imkânlardan faydalandırılmayan çalışanlara göre daha yüksek olacağı öngörülmektedir (Wayne vd., 1997). Yapılan araştırmalarda çalışanların iş güvencesine sahip olduğu, iş tanımlarının belli olduğu, rol ve görev karmaşası

yaşamadığı, kendilerine güven duyularak belirli işleri yaparken sorumluluk alma imkanı verilen ve çalıştıkları işlerde çalışanlarına kendilerini geliştirme imkanı sunan örgütlerde örgütsel destek düzeyi yüksek çıkmaktadır (Wayne vd., 1997:88; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Krishnan ve Mary, 2012, akt. Yirci, 2014: 18).

#### **1.5.4. Bireysel Faktörler**

Bireysel özellikler konusunda Rhoades ve Eisenberger (2002: 708) demografik unsurlar ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişkinin çok zayıf olduğunu saptamıştır. Kişiliğe dayalı farklı bakış açıları olan bireylerin algıları da farklı olabilir; örgütlerinin kendilerine yönelik her türlü tutumunu olumlu veya olumsuz olarak yorumlayabilirler. Bu nedenle kişilik özellikleri örgütsel destek algısını etkileyebilir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012). Kişilik, çalışan davranışlarını ve buna bağlı olarak örgüte yönelik tutumları etkileyerek, algılanan örgütsel desteğin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Pozitif etki, arkadaşça davranışların gelişmesini sağlayarak, bireylerin çalışma arkadaşları ve üstleriyle daha olumlu iş ilişkileri kurmasını sağlayacaktır. Öte yandan saldırgan ya da utangaç davranışlar, istenilen ilişkilerin gelişmesini engelleyeceği için algılanan örgütsel desteği azaltacaktır (Kaplan, 2010). Örgüt desteği algılarını etkileyen bireysel faktörler içerisinde aynı zamanda demografik faktörler de yer almaktadır. Demografik faktörler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, işyerinde çalışma süreleri yer almaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002).

**Yaş:** Bireylerin yaş gruplarına göre farklı ihtiyaçları, istekleri, düşünceleri ve bakış açıları vardır. İş hayatında çalışmaya yeni başlayan genç bir insanın bakış açısı, orta yaşlı tecrübeli bir insanın bakış açısından farklılık gösterir. Yoon ve Lim (1999), Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, yaşı büyük olanların daha genç olanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve ödeme gibi diğer demografik değişkenler ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olmadığını saptamışlardır (Kaplan, 2010: 54).

**Eğitim:** Bireylerin örgütsel destek algılamalarında eğitim oldukça önemli bir yere sahiptir. Eğitim, bireylerin iş yaşamından beklentilerini etkileyen, şekillendiren önemli bir faktördür. Yoon ve Thye (2002), 1996 kışı ile 1997 ilkbaharı arasında

Kore’de iki büyük elektronik firmasında çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmada; eğitim seviyesi yüksek çalışanların, örgütsel destek algısının daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir (Kaplan, 2010: 54).

**Cinsiyet:** Birçok araştırmacı cinsiyetin örgütsel destek algılarında farklılığa neden olduğunu ileri sürmektedir. Yoon ve Lim (1999), Kore’deki üç üniversite hastanesinde yaptıkları çalışmada; erkeklerin kadınlardan daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını, benzer şekilde yaşı büyük çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını saptamışlardır. Algılanan örgütsel destek ile medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve ödeme gibi diğer demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir (Kaplan, 2010: 54). Taştan Boz (2012)’un yaptığı araştırmada da erkeklerin örgütsel desteği kadınlara nazaran daha yüksek algıladığı görülmüştür. Bu sonuç kadınların kendilerine eşit davranılmadığını düşünmesinden kaynaklanmış olabilir. Eğer kadın çalışanlar örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığı hissediyorlarsa, daha düşük düzeyde örgütsel destek algılamaktadırlar.

**İşyerinde çalışma süresi:** Daha kıdemli çalışanlar, yüksek örgütsel destek algılamalarının da etkisiyle örgütün farklı tutumlarına karşı olumlu düşünceler geliştirebilmektedirler (Rhoades & Eisenberger, 2002: 701) Bunun nedeni, çalışanların kuruluşlarından memnun olmaları ve bu nedenle işlerini bırakmayı ve işyerlerinden ayrılmayı istememeleridir.

#### 1.6. ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ

Çalışanların yalnızca birlikte çalıştıkları örgüt tarafından desteklenmesi yeterli olmayabilir. Bunun nedeni çalışanın örgüt içinde beraber vakit geçirdiği ve duygularını paylaştığı meslektaşları tarafından da kabul edilmesi ve desteklenmesi gerektiğidir (Rhoades & Eisenberger, 2002). İş yerindeki sosyal destek çalışma arkadaşlarından astlardan veya üstlerden gelebilir. İş stresi söz konusu olduğunda en yoğun sosyal desteği çalışma arkadaşlarının sağladığı görülmüştür (Lindorff, 2001: 281, akt. Akın, 2008: 148). Çalışma arkadaşları desteği, çalışanın benzer pozisyonda ve düzeyde birlikte çalıştığı kişilerden gelen desteği açıklamaya yönelik bir kavramdır (Yoon & Lim, 1999). Yani bu kavram, çalışanın hiyerarşide aynı düzeyde olduğu ve benzer ya da aynı işi yapan kişilerden algıladığı desteği ifade etmektedir

(Giray, 2010). Ng ve Sorenson (2008) ve Hayton vd. (2012) ise çalışma arkadaşlarından alınan desteğin çalışanın sosyo-duygusal ihtiyaçlarını tatmin ederek çalışanın öz yeterliliğine olumlu katkı sağlamasından dolayı iş stresini azalttığı sonucuna varılmıştır (Çetin ve Tüzün, 2016: 345).

### 1.7. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Örgütsel desteğin çalışanlar üzerinde birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Rhoades ve Eisenberger (2002); esas olarak geri çekilme (işten ayrılmak, işe mazeret bildirmeden gelmemek, işe sık sık geç kalmak, kasıtlı görev aksatmak) davranışlarında azalma olmak üzere işe bağlanma, stres faktörlerinin azaltılması, rol içi ve rol dışı performansta artış, yüksek iş tatmini, çalışanların memnuniyetinin artması sonucu olumlu bir ruh haline sahip olup mutlu olma ve yüksek örgütsel bağlılık gibi sonuçlar sağladığını tespit etmiştir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012). Algılanan örgütsel destek, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtır ve ilişki kalitesinin gücü örgüt içindeki çalışanların etkin çalışma davranışlarını etkileyebilir. Çalışanların tutum ve davranışlarını öngörmede ve açıklanmada en önemli değişkenlerden biri olan örgütsel destek, çalışanlara değer verildiğinde ve mutluluğu dikkate alındığında bireylerin algılarını olumlu yönde değiştirebilir. Algıların tutumları etkileyebileceği göz önünde bulundurursak, örgüt hakkındaki olumsuz algıların olumsuz tutumlara neden olması beklenir. Bu nedenle algılanan örgütsel destek düzeyinin düşük olduğu örgütlerde çalışanların tutumlarının da olumsuz olması kaçınılmazdır (Kasalak ve Bilgin, 2014).

Algılanan örgütsel destek ile işe gömülmüşlük arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bilinmektedir. Bireyler iş veya iş dışı sorunlarla ilgili örgütlerinden destek hissedерlerse, örgütlerinde daha kalıcı olabilecek ve işte devamlılıkları sağlanabilecektir (Tabak & Hendy, 2016).

Stres ve tükenme davranışları örgütlerde mücadele edilmesi gereken önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Örgütsel desteğin stres ve tükenme davranışlarının azalmasına katkı sağladığı bilinmektedir. Personele örgütsel destek sağlanması stresle başa çıkmalarına yardım eder. Algılanan örgütsel desteğin tükenme davranışlarında azalmaya neden olduğu konusunda da araştırmacılar arasında görüş birliği söz konusudur (Asad, 2003: 139-144, akt. Akın, 2008: 145). Krishan ve Mary

(2012), algılanan örgütsel destek düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların örgütlerine karşı sadık olduğunu, işlerine ilgi duyduklarını, sağlanan duygusal ve maddi destek nedeniyle çalışanların stres düzeyinin düşük olduğunu, çalışanların işten ayrılma niyetinin az olduğunu belirtmişlerdir (Yirci, 2014: 20).

Kesen ve Akyüz (2016)'ün yapmış oldukları araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ihtiyaç olduğunda örgütün yardım edeceğine dair inanç ve örgütün çalışan refahını önemseddiğine dair çalışan algısı şeklinde açıklanabilecek algılanan örgütsel desteğin bireylerin, örgüt için gönüllü çaba harcama, işleri verimlilikle gerçekleştirme, örgütsel kurallara uyma ve diğerlerine yardım etme ile ilişkilendirilen bağlamsal performanslarını arttırdığı gözlemlenmiştir.

Algılanan yüksek örgütsel destek standart iş faaliyetlerinde performansı artırmakta ve belirlenen standardın üzerine çıkılmasında etkili olmakta, örgütsel özdeşleme seviyesini anlamlı olarak arttırmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010b). Algılanan örgütsel desteğin çalışan davranışı üzerindeki etkisi üzerine yapılan pek çok araştırmada, algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığı artırmakta ve çalışanların örgütten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990). Rhoades ve Eisenberger (2002)'in yaptığı meta analizde algılanan örgütsel desteğin, örgütlerde iş tatminini ve iş performansını artırdığı, eğlenceli bir iş ortamı oluşmasına fırsat yarattığı ve çalışanların işte kalma eğilimlerini artırdığı olduğu görülmüştür.

Sacks (2006) örgütsel destek ile iş yerine yönelik adanmışlık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının arkalarında örgüt gücünün varlığını bildikleri takdirde kendilerini güvende hissetmelerine katkı sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003b).

Yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan personelin, bir buluşu gerçekleştirme olasılığı da yükselmektedir. Özellikle yöneticinin personel ile bilgi paylaşımı, personel-yönetici arasında oluşturulacak güven, personel ile yöneticiler arasında basamaksal olmayan ve esnek iletişim kanalları yaratıcılığı güçlendirmektedir (Ramus, 2001: 87, akt. Akın, 2008: 145). Farklı araştırmalarda bu sonucu destekleyici bilgilere ulaşılmış, algılanan örgütsel desteğin buluşlar ile

anlamli ve pozitif yönlü bir ilişkisinin bulunduğu grlmştir (Linden, 1997: 83, akt. Akın, 2008: 145).

## **2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEğİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİğE ETKİSİ**

Çalışanların sessiz kalma veya tepki gösterme arasındaki seçimi, örgütte hâkim olan görüşten ve algılanan örgütsel destekten önemli sayılabilecek ölçüde etkilenecektir (Premeaux & Bedeian, 2003). Yalıtım tehdidi ve korkusu, insanları fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoymaktadır. Sessizlik ve tepki gösterme arasındaki seçim, büyük ölçüde çalışma grubundaki hakim görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2010).

Bowen ve Blackmon (2003)'da bu durumlarla benzer biçimde çalışanların, iş arkadaşlarından ya da örgütlerinden destek grmeyeceklerini düşündükleri ve çoğunlukla aynı görüşte olmadıkları durumlarda, fikirlerini dile getirdiklerinde tepki ile karşılaşabileceklerinden korkarak sessiz kalmayı tercih edebileceklerini ifade etmişlerdir (Tekmen, 2016). Karar verirken astlarına danışan yöneticilerin, çalışanları bir şeyleri değiştirebilecekleri konusunda cesaretlendirerek sessizliği azalttığı ifade edilmektedir (Tangirala & Ramanujam, 2012, akt. Yürür, Sayılar, Yeloğlu, Sözen, 2016: 7). Buna göre çalışanlarından işle ilgili öneriler bekleyen ve bu nerileri önemseyen yöneticiler, çalışanlarını üstleriyle konuşmaya teşvik edici ve imkan sağlayacak şekilde davranmalıdır. Sessizlik davranışının en güçlü belirleyicisinin ilk amirin tutumu olduğu belirtilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005, akt. Yürür vd., 2016). Yönetici desteği algısı yüksek ortamlarda örgütsel sessizlik davranışının azaldığı saptanmıştır (Milliken & diğ., 2003: 146). Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan (2013: 90), yönetici desteğinin, kişi örgüt uyumu ve kişinin açıkça konuşma davranışı arasında kısmi aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanların işle ilgili konularda kendilerini daha rahat ifade ettikleri görülmektedir. Çalışanlar bu konuda üst yönetim tarafından oluşturulmaya çalışılan makro düzeydeki örgütsel sessizlik ikliminden daha çok mikro düzeydeki iklimden etkilenmektedir. Çalışanlar ilk amirlerinin tutumunu algıladıkları düzeyde ona göre konuşma veya sessiz kalma davranışı arasında seçim yapmaktadırlar. Astlarıyla iki yönlü iletişim içinde olan, kendi fikirlerini ifade etmelerine izin veren,

onları dinleyen, destekleyen, teşvik eden, karar verme süreçlerine dahil eden bir yöneticiyle astlar daha rahat ve etkin bir iletişim kurup konuşma davranışına yöneleceklerdir (Yürür vd., 2016). Ekiple özdeşleşen, mesleki bağlılığı yüksek ve örgütsel prosedürleri adil algılayan bireylerin daha az sessiz kaldıkları görülmektedir (Tangirala & Ramanujam, 2008, akt. Yürür vd., 2016).

Örgütsel sessizlik iklimini karakterize eden iki koşul şöyledir: (1) çalışanları örgütsel sorunlarla ilgili olarak konuşmaya değmez, çünkü bir şey değişmez düşüncesi, (2) konuşmanın tehlikeli olduğuna dair inançlarıdır (Morrison & Milliken, 2000). Çalışanın örgütsel destek algısı ile bu koşullar birbiriyle ilişkilidir.

Çalışanın işyeri hakkındaki endişe ve problemlerini ifade etme konusunda güçsüz ve isteksiz hissetmesi; örgüte bağlılık, aidiyet duygusu, güven, takdir ve iş tatmininde azalma, destek duygusundan mahrumiyet, işten ayrılma isteği olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanın tanınmış olduğu konularda da sessiz kalması mümkündür. Bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali çalışanların acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Bu durum çalışanları örgütlerinde oldukça huzursuz ve rahatsız etmektedir (Çakıcı, 2008).

Kulualp (2016)'ın örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerden biri olan algılanan örgütsel destek üzerine yaptığı araştırma sonuçları incelendiğinde örgütsel sessizlik, çalışanın algıladığı örgütsel destekten etkilenmektedir. Yol analizi sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik üzerinde algılanan örgütsel desteğin negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Prososyal sessizlik analizlerinin sonuçlarına göre; algılanan örgütsel desteğin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu sonuçlara bakılarak, kabullenici sessizliğe sahip çalışanların, algıladıkları örgütsel destek karşılığında konuşsam da bir işe yaramayacak, değişen bir şey olmayacak, en iyisi sessiz kalayım gibi düşüncelerden kurtulacağı söylenebilir. Bu durumda, örgütleri için çalışanların kendilerini değerli bir varlık olarak hissetmelerini ve kendilerini örgütten izole etmek yerine örgüt içindeki sorunları çözmek için konuşmada bulunmaya teşvik edecektir. Savunmacı sessizlik, kişinin işi ve kendisiyle ilgili olan

korku temelli sessizliktir. En çok etkileyen değişken algılanan örgütsel destek olarak saptanmıştır. Çalışanın örgüt tarafından göreceği destekle güvende hissederek kendini korumaya gerek kalacak bir durumun olmadığını hissedeceğini göstermektedir. Bu nedenle böyle bir durumda çalışan konuşmaya yönelik olan korkusunu ortadan kaldıracak ve kendisini izole etme gereği duymadan işiyle ilgili görüşlerini tereddüt etmeden ifade edecektir. Sonuç olarak, örgütsel sessizlik çalışan tarafından algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir. Günümüzde örgütler, mekanik örgütlenme şekli yerine çalışanlarını değerli kılan organik örgütlenme (değişen durumlara uyum sağlayan) şekline dönüşmektedir. Dolayısıyla, çalışanları samimiyetle dinlemek ve anlama, pozitif olarak yönlendirme ve değerlendirme girişimleri artık önemli bir hal almaktadır. Bu nedenle sessizliği ortaya çıkaran dinamiklerin anlaşılması; çalışanların endişelerini, düşüncelerini ve görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmak isteyen yöneticiler için oldukça önemlidir (Morrison & Milliken, 2003).

Candan ve Kaya (2015)'ya göre ihbar; farklı bir konuşma davranışıdır. İhbar ile ilgili çalışmalarında, yönetimin desteği arttıkça çalışanların yasal, meşru veya etik olmayan davranışları ve uygulamaları gördüklerinde yöneticilerine ihbar etme eğilimlerinin arttığı belirlenmiştir.

Tekmen (2016)'in yaptığı araştırma sonucunda da, algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin doğrulandığı ve çalışan sessizlik davranışını ters yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre, örgütün çalışana sağladığı destek düzeyindeki artış, çalışan sessizliğini azaltır. Durumun aksine örgütün çalışana sağlamış olduğu desteğin çalışanlarca algılanma seviyesindeki azalmanın çalışan sessizlik davranışının artmasına neden olabileceği kanısına varılmıştır.

Yürür vd. (2016)'nin örgütsel sessizlik öncüllerinden biri olan algılanan örgütsel destek üzerine yaptığı araştırmanın sonuçları incelendiğinde örgütsel sessizlik çalışanın algıladığı örgütsel destekten etkilenmektedir. Araştırmada elde edilen ilk bulgulardan biri, örgütsel destek algısı arttıkça çalışanların kabullenici sessizlik davranışlarının azaldığıdır. Çalışmanın bir başka bulgusu da algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerindeki negatif yönlü ve anlamlı etkisidir. Araştırmanın son sonucu ise algılanan destek algısının prososyal sessizlik davranışı

üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığıdır. Kulualp ve Çakmak (2016)'ın araştırmasında da aynı sonuçlar elde edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin artması veya azalması prososyal sessizliğe etki etmemektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AFYONKARAHİSAR İL MERKEZİNDE FAALİYET GÖSTEREN OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Örgütler için insan kaynağı unsuru her geçen gün önemini artırmaktadır. Literatür incelemesi yapıldığında örgütsel sessizlik kavramına yönelik yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Çalışanların fikirlerini dışa vuramamaları, duygularını ve düşüncelerini dile getirmeyerek sessiz kalmaları hem örgütü hem de çalışanları olumsuzluğa itmesiyle sonuçlanacaktır. Örgütsel sessizlik, örgütün değişimini ve gelişimini tehdit edebilecek bir engeldir.

Bu araştırmada bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel desteğin örgütsel sessizliği etkileyen bir faktör olduğu düşünülmektedir. Algılanan örgütsel destek örgütün, çalışanın içinde bulunduğu psikolojik şartları, memnuniyetini, çalışma şartları içindeki konforunu dikkate almasıdır. Bunun bir yandan çalışana kendini değerli hissettiren fikirlerini daha net ve açık bir şekilde dile getirebileceği bir ortam hazırladığı bir yandan da çalışanın çalıştığı ortamı sahiplenmesine zemin hazırlayan bir faktör olduğu söylenebilir.

İlgili alan yazın incelendiğinde örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet, tükenmişlik, sinizm, mobbing, örgüt iklimi, işten ayrılma niyeti, yabancılaşma gibi konularda araştırmalar çokça yapılmasına rağmen örgütsel sessizlik ile örgütsel destek kavramları arasındaki ilişki üzerine henüz yeterince çalışma yapılmadığı görülmüştür.

## 2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

### 2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma, nicel bir araştırmadır. Benimsenen yöntem bakımından pozitivizm yöntemi benimsenmiş olup değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri belirlemeye yönelik nicel veriler kullanılmıştır. Bu yöntemde hipotezlerin sınanması mantığıyla hareket edilmektedir (Saunders vd. 1997: 71, akt. Altunışık vd., 2015: 64).

Çalışmada birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları bilimsel araştırma yöntemlerine uygun olarak düzenlenmiştir. Ankette hazırlanan soruların;

- Açık ve kolay anlaşılabilir olmasına,
- Araştırmanın amacını gerçekleştirebilecek nitelikte ve sayıda olmasına dikkat edilmiştir.

Bu çalışmada anketler geleneksel yolla elden bırakıp-alma şeklinde uygulanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde cevaplayıcı profili hakkında bilgi edinmek amacıyla demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel sessizlik ile ilgili ölçek, üçüncü bölümde ise araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel destek ile ilgili ölçek yer almaktadır. Ölçek 5'li Likert formatında hazırlanmıştır. Ölçeğin puanlaması 1: Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum olarak 5'li Likert tipi şeklinde yapılmıştır.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Yapılan literatür taraması sonucu çalışanların örgütsel sessizlik davranışını ölçmek amacıyla ve araştırma yapısına uygunluğu sebebiyle örgütsel sessizlik kavramı; Dyne, Ang ve Botero (2003: 1366) tarafından geliştirilen ve kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik olmak üzere 3 boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeğiyle ölçülmektedir. Bu çalışmada, daha önce Karacaoğlu ve Cingöz, (2009) ile Taşkıran, (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte toplam 15 madde bulunmakta olup ilk beş madde kabullenici sessizliği, ikinci beş madde savunmacı sessizliği ve son beş madde prososyal sessizliği ölçmeye yöneliktir.

Örgütsel sessizliği ölçmeye yönelik olarak çalışanlara yöneltilen ankette;

- Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir,
- Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım, gibi ifadeler kabullenici sessizlik soruları;
- Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım,
- İşletmede korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım, gibi ifadeler savunma/korunma amaçlı sessizlik soruları;
- İşletme içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım,
- Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim, gibi ifadeler örgüt yararına/prososyal sessizlik alt boyutunu ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

**Örgütsel Destek Ölçeği:** Çalışanların algıladıkları örgütsel desteği ölçmek amacıyla Eisenberg ve diğerleri tarafından 1997’de oluşturulan ve güvenilirlik analizi sonucunda uygulanabilir olduğu ispatlanan (Eisenberg vd., 1997; Lynch vd., 1999; Rhoades vd., 2001) ölçek kullanılacaktır. 36 maddelik uzun formu ile 8, 10 ve 15 maddeden oluşan kısa formları da mevcuttur. Ölçek Türkiye’de örgütsel destek konusunda pek çok çalışmada başvurulmuş bir veri toplama aracıdır. Özdevecioğlu (2003); Yokuş (2006); Yüksel (2006); Şimşek, Akgemci ve Kaplan (2008); Akın (2008); Uçar (2009); Çakar ve Yıldız (2009); Çolakoğlu, Culha ve Atay’ın (2010); Giray (2010); Özdemir (2010); Gürbüz (2012); Yürür vd. (2016); Erenler Tekmen (2016); Kulualp ve Çakmak (2016) çalışmalarında Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği’nden yararlanmışlardır. Algılanan örgütsel destek ölçeği Özdemir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda 15 maddenin bir faktör altında toplandığı ve toplam varyansın 0,69 olduğu anlaşılmıştır.

Algılanan örgütsel desteği ölçmeye yönelik olarak çalışanlara yöneltilen ankette;

- Çalıştığım otelde, otelin iyiliğine olan katkılarima değer verilir,
- Çalıştığım otelde gösterdiğim ekstra çaba takdir edilir,
- Çalıştığım otelde benim hedeflerime ve değerlerime güçlü bir şekilde saygı gösterilir,
- Çalıştığım otelde şikâyetlerim göz ardı edilir gibi sorular yer almaktadır.

## 2.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Evren; araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur (Altunışık vd., 2015). Araştırmada belli kısıtlar dikkate alınarak gerçekçi bir evren oluşturulmuştur. Bu çalışmanın evrenini Afyonkarahisar ili merkezinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır.

Afyonkarahisar özellikle son yıllarda turizm sektöründe gelişme göstermektedir. Hem jeotermal kaynakların varlığı hem ulaşımın gelişmesi hem de 5 yıldızlı otellerin sayısında yaşanan artışla ilin turizm kapasitesindeki artış bu gelişime olumlu etki yapmıştır. Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre Afyonkarahisar ilinin yatak kapasitesi belediye ve turizm işletme belgeli olanların 24.079 olduğu saptanmış ve Afyonkarahisar'ın çevre iller arasında yatak kapasitesi yönünden öne çıktığı görülmüştür. Afyonkarahisar ve çevresi termal turizmde dünyada önde gelen yerler arasındadır. Bu yöre termal alanda Türkiye'nin lokomotifini konumunda olup Avrupa'da ilk sıralarda yer almaktadır. Termal kaynakların coğrafi açıdan farklı bölgelerde (deniz kenarında, ormanlık ve dağlık alanlarda) bulunması, termal turizmin diğer turizm türleriyle bütünleştirme fırsatı sunmaktadır. Mevlevihane, tarihi camiler, Frig Vadisi, Kocatepe gibi değerlere sahip olan Afyonkarahisar inanç, kültür ve tarih turizmi ile sağlık turizminin uyum içerisinde birbirine entegre olabileceği bir ilimizdir. Ayrıca Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından hazırlanan Termal Turizm Master Planı (2007-2023)'nda Afyonkarahisar'ın yatak kapasitesi 70.000 olarak ifade edilmiş olup bu veri ilerleyen yıllarda ildeki mevcut yatak kapasitesinin ve 5 yıldızlı otel sayısının daha da artacağını göstermektedir ([www.afyonkultur.gov.tr](http://www.afyonkultur.gov.tr)).

Afyonkarahisar'ın turizm sektöründeki bu atılımının yanında hizmet sektörünün seçilmesinin diğer bir nedeni ise artan rekabet koşullarıyla hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artırılması son derece önemli olması, otel işletmelerinde bu faktörlerin sağlanabilmesinin büyük ölçüde çalışanlara bağlı olması, turizm sektörünün hızlı büyümesi ve gelişmesiyle daha fazla kişiye istihdam sağlama potansiyelinin olması; çalışan sessizliğini ve algılanan örgütsel desteği ele alan çalışmaların daha çok eğitim, ulaşım, imalat, kamu ve sağlık sektöründe yapılmış olması turizm sektöründe az sayıda çalışmaya rastlanması, çalışmanın araştırma kısmında turizm sektörünün seçilmesinde etkili olan nedenler arasındadır.

Afyonkarahisar'da turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden en yoğun talep 5 yıldızlı otellere gösterilmektedir. Artan talepler doğrultusunda otel çalışan sayısının artırılmasıyla departmanlaşmanın zorunlu hale gelmesi ve profesyonel bir yönetime ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Afyonkarahisar'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışma süresinin mevsimlik olmayıp yıl boyu olması, bu işletmelerdeki çalışan devir hızının da mevsimlik otel işletmelerine kıyasla daha düşük olmasını sağlamaktadır. Otel işletmelerinde uzun yıllar çalışan personelin araştırmanın konusunu daha sağlıklı biçimde algılayıp bu durumu ölçekteki sorulara da yansıtabileceğinden araştırma, Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Afyonkarahisar'da mevcut durumda faaliyet gösteren 7 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Bunlar:

- Thermal Resort Oruçoğlu Otel
- İkbāl Thermal Hotel&Spa
- Korel Termal Resort Clinic&Spa
- NG Afyon Wellness&Convention
- MCG Çakmak Termal Otel
- Akrones Thermal&Spa Convention Sport Hotel
- Budan Thermal Spa Hotel&Convention Center

Thermal Resort Oruçoğlu Otel ve MCG Çakmak Termal Otel çalışanlarına anket uygulanmasını reddetmiş ve geriye kalan 5 otel üzerinden araştırma yürütülmüştür. Çalışmanın evreni 1500 kişiden oluşmaktadır.

Örneklem; bir çalışma için seçildikleri büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturulması sürecidir. Örneklemenin amacı, araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği (tümevarım) bilgiyi, evrenin bütünü tek tek araştırmasına gerek kalmadan sağlamaktır (Altunışık vd., 2015: 133). Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğü hesaplanırken örnekleme konusunda hata riskini azaltmaya yönelik olarak akademisyenlerce yaygın kabul gören şu kurallar dikkate alınmıştır (Altunışık vd., 2015: 137):

- 30'dan büyük 500'den küçük örnek büyüklükleri bir çok araştırma için yeterlidir.
- Örneklerin alt gruplara eğitim, yaş, cinsiyet, statü, mevki vb. ayrılması durumunda her kategorinin örnek büyüklüğünün en az 30 olması gerekir.
- Regresyonda dahil, çok değişkenli analiz için örnek büyüklüğünün çalışmada kullanılan değişken sayısının bir kaç katı (tercihen en az 10 katı veya daha fazla olmasına dikkat edilmelidir.

Belirli evrenler için kabul edilebilir örneklem büyüklüklerini tablolarda gösteren çalışmalar incelendiğinde araştırmancının örneklem büyüklüğü 306 olarak görülmektedir.

Örneklem büyüklüğünün daha doğru ve güvenilir belirlenmesi amacıyla aşağıdaki formül kullanılarak gerekli hesaplamalar yapılmıştır.

**Şekil 4. Nicel Değişkenli Araştırmalar İçin Örneklem Hesaplama Formülü**

|                                   |                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $n = \frac{n_0}{1 + n_0/N}$       | N: Evren büyüklüğü<br>n: Örneklem büyüklüğü                                                                                                                                        |
| $n_0 = \frac{t^2 \cdot s^2}{d^2}$ | t: Güven düzeyine karşılık gelen z değeri(0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.0001 için 3.28)<br>s: Evren için tahmin edilen standart sapma<br>d: Kabul edilebilir sapma toleransı |

Kaynak: Bartlett, Körtlik ve Higgins 2001: 46, akt. Gürbüz ve Şahin, 2014: 125

Örneklem çerçevesinde yer alan 31 kişilik gruba pilot bir araştırma yaparak elde edilen standart sapma değeri örneklem belirleme formülünde kullanılmıştır. Standart sapma değeri 0,5 olarak hesaplanmıştır.

$$n_0 = \frac{1.96^2 \times 0.5^2}{0.05^2}$$

$$n_0 = 384.16$$

$$n = \frac{384.16}{1 + 384.16/1500}$$

$$n = 306$$

Formülden de yola çıkarak araştırmanın örneklem büyüklüğü 306 olarak hesaplanmıştır. Örneklem sayısı, %95 güven düzeyi ve %5'lik bir hata payı dikkate alınarak hazırlanan soru formu çalışanlara toplam 400 anket şeklinde dağıtılmış ve bir süre sonra anketler toplanmıştır. 345 adet anket geri toplanmış olup 20 anket eksik veya hatalı olması sebebiyle analiz dışında bırakılmıştır ve araştırma 325 anket üzerinden yapılmıştır.

### 2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın evrenini Afyonkarahisar ili merkezinde bulunan 5 yıldızlı otellerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Afyonkarahisar merkez ve ilçelerinde bulunan tüm otellere ulaşım, zaman ve maliyet açısından güçlükler dikkate alınarak, araştırma Afyonkarahisar merkezinde bulunan otellerde görev yapan kişilerle sınırlandırılmıştır.

### 2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

İnsanları düşünce, öneri ve şikayetlerini dürüstçe söyleyebilmesinden alıkoyan, engellenme tehdidi ve korkusu olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde ses çıkarma ve sessiz kalma arasındaki seçim, iş grubunda hakim olan yargıdan ve algılanan örgütsel destekten büyük ölçüde etkilenmektedir (Çakıcı, 2010). Çalışanlar örgütü ve işi ile ilgili sorunu, fikir, öneri ve şikayetlerini yöneticilerine açıklama kararında sadece yöneticileriyle arasındaki iletişim değil daha birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerden biri yöneticilerin konu ile ilgili olarak kendisine destek verip vermeyeceğidir. Çalışan yöneticisine bilgi vermeden, fikir ileri sürmeden veya sorunla ilgili konuşmadan önce yöneticisinin bu faktöre ne kadar bağlı olup

olmadığına bakarak kendisine destek olup olmayacağını ve sorumluluk alıp almayacağını önemseyecektir (Milliken vd., 2003). Çalışanın ses çıkarma/sessiz kalma kararında algılanan örgütsel desteğin önemli bir faktör olduğu görülerek literatür tarafından desteklenen bir bilgi olmasına rağmen uygulama açısından az sayıda araştırma yapıldığı görülmüştür. Literatüre dayanarak, örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların zorunlu olmadıklarında bile, örgütün işleyişine katkı sağlayacak olumlu davranışlar göstermeleri, fikirlerini açıkça dile getirmeleri, sessizliğe daha az eğilimli olmaları düşünülebilir. Araştırmanın hipotezleri ve modeli buradan yola çıkılarak aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

H1: Algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H2: Algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H3: Algılanan örgütsel desteğin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Örgütsel sessizlik boyutları arasında demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık vardır.

H4<sub>1</sub>: Örgütsel sessizlik boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.

H4<sub>2</sub>: Örgütsel sessizlik boyutları arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık vardır.

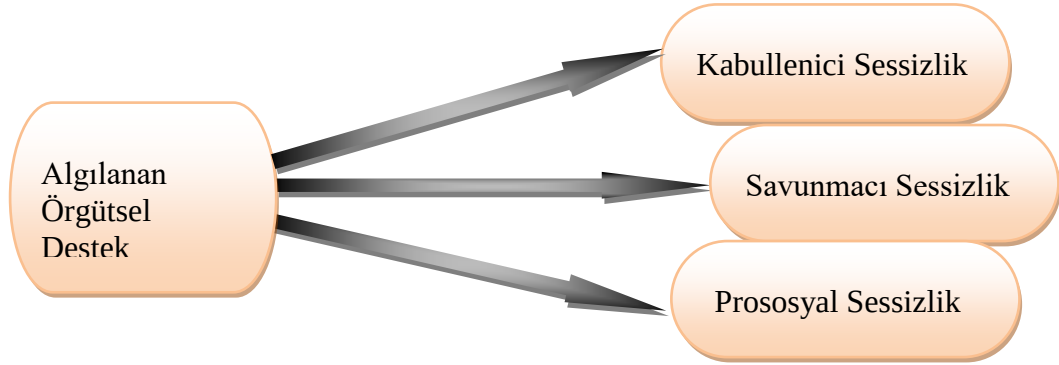
H4<sub>3</sub>: Örgütsel sessizlik boyutları arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.

H4<sub>4</sub>: Örgütsel sessizlik boyutları arasında eğitime göre anlamlı bir farklılık vardır.

H4<sub>5</sub>: Örgütsel sessizlik boyutları arasında hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık vardır.

H4<sub>6</sub>: Örgütsel sessizlik boyutları arasında çalışanın pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık vardır.

**Şekil 5. Araştırma Modeli**



### 3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilere SPSS programı uygulanarak analizler yapılmıştır. Veriler değerlendirilirken örnekleme ve ölçeklere ilişkin tanımlayıcı bilgileri elde etmek için sayı, yüzdelik, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. Araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek amacıyla Croanbach Alfa testi uygulanmıştır. Demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni duruma ilişkin soruların analizinde t-testi; yaş, eğitim durumu, kıdem yılı ve pozisyon değişkenlerinin analizine ise ANOVA ile cevap aranmıştır. Örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin analizinde ise önce korelasyon devamında regresyon analizi kullanılmıştır.

#### 3.1. GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZİ

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Ölçüm aracının aynı evrende farklı zaman ve şartlarda uygulanması halinde dahi benzer sonucu vermesidir. Bir test veya ölçek ne derece güvenilir ise ondan elde edilen veriler de o derece güvenilirdir. İçsel uyumun ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach alpha olarak da bilinen alfa katsayısıdır (Altunışık vd., 2015: 124-128). Örgütsel sessizlik ve örgütsel destek ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacı ile Cronbach alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bakılmıştır. İlgili durum Tablo 2'de ve Tablo 3'te sırasıyla verilmiş olup Cronbach

alpha katsayısının değeri 0,7'den yüksektir. Güvenilirlik analizi sonucunda bulunan alfa ( $\alpha$ ) değeri 1'e yaklaştıkça ölçekteki sorular arasındaki içsel uyumun o denli yüksek olduğu söylenebilir yani güvenilirlik artmaktadır. Genel olarak sosyal bilimlerdeki araştırmalarda Cronbach  $\alpha$  katsayısıyla ilgili şu değerlendirmeler yapılır (İslamoğlu ve Alınacak, 2014: 283):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,41 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

$0,61 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,81 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

**Tablo 2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Testi**

| Güvenilirlik İstatistikleri |              |
|-----------------------------|--------------|
| Cronbach's Alpha            | Madde Sayısı |
| 0,781                       | 15           |

Tablo 2'ye bakıldığında  $\alpha=0,781$  olduğu görülmektedir. Dolayısı ile örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirliği oldukça yüksek kabul edilebilir bir seviyededir.

**Tablo 3. Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenilirlik Testi**

| Güvenilirlik İstatistikleri |              |
|-----------------------------|--------------|
| Cronbach's Alpha            | Madde Sayısı |
| 0,792                       | 15           |

Tablo 3'te görüldüğü gibi  $\alpha=0,792$  olduğu görülmektedir. Dolayısı ile örgütsel destek ölçeğinin güvenilirliği oldukça yüksek kabul edilebilir bir seviyededir.

Faktör analizinin uygunluğuna ilişkin test istatistikleri Tablo 4'te özetlenmektedir. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett Küresellik testi uygulanmıştır. KMO, Faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir

indistir. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken 0.5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının göstergesidir. Ancak genel olarak araştırmacılar tarafından tatminkar olarak düşünülen asgari KMO değeri 0.7'dir (Altunışık vd., 2015: 268). Testlerin sonucunda KMO değeri 0,910 belirlenmiştir. Barlett küresellik testi, korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir (Altunışık vd., 2015: 267). Barlett küresellik testi için Ki-Kare sonucu 6721,269 olarak bulunmuştur. Barlett küresellik testinin de son derece anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. KMO ve Bartlett Testi**

|                                                       |            |          |
|-------------------------------------------------------|------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme yeterliliğinin ölçülmesi |            | 0,910    |
| Bartlett Küresellik Testi                             | Ki kare    | 6721,269 |
|                                                       | Df         | 435      |
|                                                       | Anlamlılık | ,000     |

### 3.2. NORMALLİK TESTİ

SPSS programında bazı analizler normallik varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle ilk olarak normallik analizi yapılmıştır. Testin sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 5. Verilerin Normallik Testi Sonucu**

| Normallik Testi                    |           |            |           |
|------------------------------------|-----------|------------|-----------|
|                                    |           | İstatistik | Std. Hata |
| <b>Örgütsel Sessizlik Ortalama</b> |           | 2,7692     | 0,03491   |
| 95% Ortalama Güven Aralığı         | Alt Sınır | 2,7005     |           |
|                                    | Üst Sınır | 2,8379     |           |
| 5% Ayıklanmış Ortalama             |           | 2,7640     |           |
| Ortanca                            |           | 2,7333     |           |
| Varyans                            |           | 0,396      |           |
| Standart sapma                     |           | 0,62940    |           |
| Minimum                            |           | 1,20       |           |

|                                           |           |                   |                  |
|-------------------------------------------|-----------|-------------------|------------------|
| Maksimum                                  |           | 5,00              |                  |
| Sıra                                      |           | 3,80              |                  |
| Çeyrek Değerler Genişliği                 |           | 0,93              |                  |
| Çarpıklık                                 |           | 0,100             | 0,135            |
| Basıklık                                  |           | 0,032             | 0,270            |
|                                           |           | <b>İstatistik</b> | <b>Std. Hata</b> |
| <i>Algılanan Örgütsel Destek Ortalama</i> |           | 3,0587            | 0,03153          |
| 95% Ortalama Güven Aralığı                | Alt Sınır | 2,9966            |                  |
|                                           | Üst Sınır | 3,1207            |                  |
| 5% Ayıklanmış Ortalama                    |           | 3,0600            |                  |
| Ortanca                                   |           | 3,0667            |                  |
| Varyans                                   |           | 0,323             |                  |
| Standart sapma                            |           | 0,56842           |                  |
| Minimum                                   |           | 1,27              |                  |
| Maksimum                                  |           | 4,60              |                  |
| Sıra                                      |           | 3,33              |                  |
| Çeyrek Değerler Genişliği                 |           | 0,67              |                  |
| Çarpıklık                                 |           | -0,115            | 0,135            |
| Basıklık                                  |           | -0,247            | 0,270            |

Tablo 5'e bakıldığında normallik testi için dikkate alınması gereken değerler basıklık ve çarpıklık değerleridir. Bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2013). Tabloya bakıldığında da görüleceği gibi çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1.5 arasında bir değere sahiptir. Değişkenlere ait veriler normal bir dağılım gösterdiği ve hipotezlerin testinde parametrik tekniklerin kullanımı uygun bulunmuştur.

### 3.3. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN ANALİZLER

Demografik özelliklere ilişkin sorular anketin birinci bölümünde yer almaktadır. Demografik değişkenler sırasıyla; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem yılı ve çalıştığı oteldeki pozisyonudur.

### 3.3.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Anket sonuçlarının cinsiyet özelliklerine ait değerlendirmesi Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları**

| Cinsiyet      | Frekans (N) | Yüzde (%) |
|---------------|-------------|-----------|
| Erkek         | 164         | 50,47     |
| Kadın         | 161         | 49,53     |
| <b>Toplam</b> | 325         | 100,0     |

Tablo 6'da araştırmaya katılan otel çalışanlarının cinsiyetine ilişkin dağılımları gösterilmektedir. Ankete katılan otel çalışanlarının toplam sayısı 325'tir. Bu çalışanların % 50,47'si (164 kişi) erkek; % 49,53'ü (161 kişi) kadındır. Tablo 6'dan da anlaşılabacağı üzere ankete katılan çalışan erkek ve kadın sayısının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

### 3.3.2. Medeni Duruma Göre Dağılım

Anket sonuçlarının medeni durum özelliklerine ait değerlendirmesi Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumuna Göre Dağılımları**

| Medeni Durum  | Frekans (N) | Yüzde (%) |
|---------------|-------------|-----------|
| Evli          | 176         | 54,3      |
| Bekar         | 149         | 45,7      |
| <b>Toplam</b> | 325         | 100,0     |

Tablo 7'de araştırmaya katılan otel çalışanlarının medeni durumuna ilişkin dağılımları gösterilmektedir. Ankete katılan otel çalışanlarının toplam sayısı 325'tir. Bu çalışanların % 54,3'si (176 kişi) evli; % 45,7'ü (149 kişi) bekar. Tablodan da görüldüğü üzere ankete katılan çalışan evli kişi sayısının çalışan bekar kişi sayısından fazla olduğu görülmektedir.

### 3.3.3. Yaş Duruma Göre Dağılım

Anket sonuçlarının yaş özelliklerine ait değerlendirmesi Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuna Göre Dağılımları**

| Yaş           | Frekans (N) | Yüzde (%) |
|---------------|-------------|-----------|
| 18-23         | 44          | 13,54     |
| 24-29         | 127         | 39,07     |
| 30-35         | 103         | 31,70     |
| 36-41         | 34          | 10,46     |
| 42 ve üstü    | 17          | 5,23      |
| <b>Toplam</b> | 325         | 100,0     |

Tablo 8 araştırmaya katılan otel çalışanlarının yaşlarına ilişkin dağılımlarını göstermektedir. Ankete katılan otel çalışanlarının toplam sayısı 325'tir. Bu çalışanların %13,54'ü (44 kişi) 18-23 yaş; %39,07'si (127 kişi) 24-29 yaş; %31,70'i (103 kişi) 30-35 yaş; % 10,46'sı (34 kişi) 36-41 yaş; %5,23'ü (17 kişi) 42 ve üstü yaşta olduğu görülmüştür. Tablo 8'den de anlaşılabacağı üzere ankete katılan 24-29 ve 30-35 yaş aralığındaki kişilerin sayıca diğer yaş gruplarından fazla olduğu, en az oranın 42 ve üstü yaş grubunun olduğu görülmektedir.

### 3.3.4. Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Anketi cevaplayanların eğitim özelliklerine ait değerlendirmesi Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9. Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımları**

| Eğitim     | Frekans (N) | Yüzde (%) |
|------------|-------------|-----------|
| İlköğretim | 54          | 16,6      |
| Lise       | 113         | 34,8      |
| Ön Lisans  | 54          | 16,6      |
| Lisans     | 82          | 25,3      |

|               |     |       |
|---------------|-----|-------|
| Yüksek Lisans | 22  | 6,7   |
| <b>Toplam</b> | 325 | 100,0 |

Tablo 9 araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim faktörüne ilişkin dağılımlarını göstermektedir. Ankete katılan otel çalışanlarının toplam sayısı 325'tir. Bu çalışanların %16,6'sı (54 kişi) ilköğretim; %34,8'i (113 kişi) lise; %16,6'sı (54 kişi) ön lisans; %25,3'ü (82 kişi) lisans; %6,7'sinin (22 kişi) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Tablo 9'dan da anlaşılabacağı üzere ankete katılan kişilerin eğitim durumuna bakıldığında en yüksek oranı lise mezunlarının oluşturduğu ve en az orana sahip olanların yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### 3.3.5. Hizmet/Kıdem Yılı Durumuna Göre Dağılım

Anketi cevaplayanların hizmet/kıdem yılı özelliklerine ait değerlendirmesi Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Hizmet Süresine Göre Dağılımları**

| Hizmet         | Frekans (N) | Yüzde (%) |
|----------------|-------------|-----------|
| 1 Yıldan Az    | 59          | 18,1      |
| 1-5 Yıl        | 194         | 59,7      |
| 6-10 Yıl       | 44          | 13,5      |
| 11-15 Yıl      | 21          | 6,5       |
| 16 Yıl ve Üstü | 7           | 2,2       |
| <b>Toplam</b>  | 325         | 100,0     |

Tablo 10 araştırmaya katılan otel çalışanlarının hizmet süresine ilişkin dağılımlarını göstermektedir. Ankete katılan otel çalışanlarının toplam sayısı 325'tir. Bu çalışanların %18,1'i (59 kişi) 1 yıldan az; %59,7'si (194 kişi) 1-5 yıl; %13,5'i (44 kişi) 6-10 yıl; %6,5'i (21 kişi) 11-15 yıl; %2,2'sinin (7 kişi) 16 yıl ve üstü çalıştığı otele hizmet verdiği görülmüştür. Tablodan da anlaşılabacağı üzere ankete katılan 1-5 yıl aralığında hizmet veren kişilerin sayıca diğer gruplarından yüksek olduğu, 16 yıl ve üstü hizmet veren çalışan kişi grubunun az olduğu görülmektedir.

### 3.3.6. Çalıştığı Pozisyona Göre Dağılım

Anketi cevaplayanların çalıştığı pozisyon özelliklerine ait değerlendirmesi Tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11. Araştırmaya Katılanların Pozisyona Göre Dağılımları**

| Pozisyon       | Frekans (N) | Yüzde (%)    |
|----------------|-------------|--------------|
| Yönetim        | 57          | 17,5         |
| Ön Büro        | 68          | 20,9         |
| Kat Hizmetleri | 120         | 37,0         |
| Servis         | 47          | 14,5         |
| Mutfak         | 33          | 10,1         |
| <b>Toplam</b>  | <b>325</b>  | <b>100,0</b> |

Tablo 11 araştırmaya katılan otel çalışanlarının çalıştıkları pozisyon faktörüne ilişkin dağılımlarını göstermektedir. Ankete katılan otel çalışanlarının toplam sayısı 325'tir. Bu çalışanların %17,5'i (57 kişi) yönetim; %20,9'u (68 kişi) ön büro; %37,0'i (120 kişi) kat hizmetleri; %14,5'i (47 kişi) servis; %10,1'inin (33 kişi) mutfak pozisyonunda hizmet verdiği görülmüştür. Tablodan da anlaşılacağı üzere ankete katılan kat hizmetlerinde görev yapan çalışan sayısının 120 kişi ile en yüksek, mutfak personelinin 33 kişi ile en düşük olduğu görülmektedir.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİNE VERİLEN CEVAPLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI

Tablo 12'de otel çalışanlarının örgütsel sessizlik boyutlarının düzeyini inceleyebilmek adına ölçekte yer alan maddelere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 12. Örgütsel Sessizlik Maddelerine İlişkin İstatistikler**

| Madde İstatistikleri         |                                                                                                      |          |                |     |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|-----|
| Değişkenler                  |                                                                                                      | Ortalama | Standart Sapma | N   |
| <b>Kabullenici Sessizlik</b> | 1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir. | 2,7077   | 1,38692        | 325 |

|                            |                                                                                                                                                       |        |         |     |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-----|
|                            | 2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.                                                                   | 2,7385 | 1,26292 | 325 |
|                            | 3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi dile getirmem.                                                                                     | 2,3538 | 1,28657 | 325 |
|                            | 4. İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.                          | 2,2369 | 1,23072 | 325 |
|                            | 5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.         | 2,3846 | 1,26799 | 325 |
| <b>Toplam</b>              |                                                                                                                                                       | 2,4843 | 1,28702 |     |
| <b>Savunmacı Sessizlik</b> | 6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.                                      | 2,3292 | 1,29311 | 325 |
|                            | 7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.                                                 | 2,4031 | 1,22247 | 325 |
|                            | 8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.                                                     | 2,3662 | 1,24155 | 325 |
|                            | 9. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.                         | 2,2523 | 1,16178 | 325 |
|                            | 10. İşletmede korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım. | 2,3138 | 1,22725 | 325 |
| <b>Toplam</b>              |                                                                                                                                                       | 2,3329 | 1,22923 |     |
| <b>Prososyal Sessizlik</b> | 11. İşletme içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.                                                | 3,2338 | 1,31260 | 325 |
|                            | 12. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.                                                          | 3,1323 | 1,31622 | 325 |
|                            | 13. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.                                                      | 3,3262 | 1,26860 | 325 |
|                            | 14. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.                                                               | 3,6123 | 1,24864 | 325 |
|                            | 15. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.                                          | 3,8923 | 1,20599 | 325 |
| <b>Toplam</b>              |                                                                                                                                                       | 3,4393 | 1,27041 |     |

Tablo 12 incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin bulgulara bakıldığında, çalışanların örgütsel sessizliğin alt boyutları olan; kabullenici sessizlik,

savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Kabullenici sessizlik davranışı ortalamasının 2,48 bulunmasından dolayı grubun kabullenici sessizlik davranışı orta düzeye yakın olduğu söylenebilir. Standart sapmanın da 1,28 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde çalışanların, kabullenici sessizlik boyutunda yer alan ifadeler karşılaştırıldığında ortalaması en yüksek olan soru "Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım." ifadesiyle 2. sorudur; 2,73 ortalama değer ve 1,26 standart sapma değerine sahiptir ve bu ifadedeki konuda sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan soru "İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim." ifadesiyle 4. sorudur; 2,25 ortalama değer ve 1,16 ile standart sapma değerine sahiptir ve bu ifadedeki konuda daha az sessiz kalmaktadırlar.

Tablo 12'de savunmacı sessizlik davranışı ortalamasının 2,33 bulunmasından dolayı grubun düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapmanın da 1,22 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Ortalaması en yüksek olan soru "Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım." 7. sorudur; 2,40 ortalama değer ve 1,22 standart sapma değerine sahiptir ve bu ifadedeki konuda sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Ortalaması en düşük olan soru "İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum." 9. sorudur; 2,25 ortalama değer ve 1,22 standart sapma değerine sahiptir ve bu ifadedeki konuda daha az sessiz kalmaktadırlar.

Tablo 12'de prososyal sessizlik davranışı ortalamasının 3,43 bulunmasından dolayı grubun ortalama bakımından yüksek seviyeye yakın olduğu söylenebilir. Daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir. Standart sapmanın da 1,27 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Ortalaması en yüksek olan soru "Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim." 15. sorudur; 3,89 ortalama değer ve 1,20 standart sapma değerine sahiptir ve çalışanların bu ifadedeki konuda daha fazla sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Ortalaması en düşük olan soru "Bu

işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım." 12. sorudur; 3,13 ortalama değer ve 1,31 standart sapma değerine sahiptir. Prososyal/örgüt yararına sessizlikte çalışanlar, işletme ve çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla sessiz kalma davranışını sergilemektedir. Bu durumda, kabullenici ve savunmacı sessizliğe göre örgüt yararına sessizlik alt boyutu olumlu bir davranış niteliği taşımaktadır şeklinde yorumlanabilir.

Kabullenici sessizlik ortalama değerinin orta seviyeye yakın olması; otel çalışanlarının içinde bulundukları durumu olduğu gibi kabul etmeyip, işletmelerine karşı fikir ve görüşlerini paylaşma gereği duydukları, bilinçli olarak pasif davranış sergilemedikleri söylenebilir. Savunmacı sessizlik ortalama değerinin düşük seviyede olması; otel işletmesinde çalışanların kendini dış tehditlerden koruma amacıyla korkuya dayalı olarak fikir, bilgi ve görüşlerini diğerlerinden esirgememesi durumunun varlığından söz edilebilir. Prososyal sessizlik ortalama değerinin yüksek seviyede olması; örgüt yararına dair sergilenen sessizlik davranışında otel çalışanlarının bu konuda daha bilinçli ve algı seviyelerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 13'te otel çalışanlarının örgütsel destek algı düzeyini inceleyebilmek adına ölçekte yer alan maddelere ait ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

**Tablo 13. Algılanan Örgütsel Destek Maddelerine İlişkin İstatistikler**

| Madde İstatistikleri             |                                                                                                 |          |                |     |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|-----|
| Değişkenler                      |                                                                                                 | Ortalama | Standart Sapma | N   |
| <b>Algılanan Örgütsel Destek</b> | 1. Çalıştığım otelde, otelin iyiliğine olan katkılarım değer verilir.                           | 3,0985   | 1,32503        | 325 |
|                                  | 2. Çalıştığım otelde gösterdiğim ekstra çaba takdir edilir.                                     | 3,0308   | 1,15161        | 325 |
|                                  | 3. Çalıştığım otelde benim hedeflerime ve değerlerime güçlü bir şekilde saygı gösterilir.       | 3,1138   | 1,07552        | 325 |
|                                  | 4. Çalıştığım otelde şikâyetlerim göz ardı edilir.                                              | 2,7200   | 1,12700        | 325 |
|                                  | 5. Çalıştığım otelde beni etkileyecek kararlar alınırken benim yararım göz önünde bulundurulur. | 3,0431   | 1,05027        | 325 |

|                                                                                          |               |                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------|-----|
| 6. Bir problemim olduğunda çalıştığım otel yardım için hazırdır.                         | 3,3846        | 1,23344        | 325 |
| 7. Çalıştığım otelde çıkarlarım gözetilir.                                               | 3,0338        | 1,20778        | 325 |
| 8. İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım otelde bu fark edilmez.       | 2,8954        | 1,18432        | 325 |
| 9. Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım otel bana yardım etmeye istekli olur. | 3,3692        | 1,08254        | 325 |
| 10. Çalıştığım otelde işteki genel tatminim dikkate alınır.                              | 3,1846        | 1,10961        | 325 |
| 11. İmkân olsa çalıştığım otel görevimin dışında da işler yüklemek ister.                | 2,8985        | 1,12717        | 325 |
| 12. Çalıştığım otelde bana çok az ilgi gösterilir.                                       | 3,1046        | 1,33847        | 325 |
| 13. Çalıştığım otelde görüşlerim önemsenir.                                              | 3,2646        | 1,12662        | 325 |
| 14. Çalıştığım otelde işteki başarılarımla gurur duyulur.                                | 3,3631        | 1,13741        | 325 |
| 15. Çalıştığım otel işimi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.              | 3,1538        | 1,09475        | 325 |
| <b>Toplam</b>                                                                            | <b>3,1105</b> | <b>1,15810</b> |     |

Tablo 13'e bakıldığında ortalamanın 3,11 bulunmasından dolayı grubun örgütsel destek algısının orta düzeyde olduğu söylenebilir. Standart sapmanın da 1,15 bulunmasına dayanarak grupta görüş birliğinin olduğu söylenebilir. Otelde çalışanların algılanan örgütsel destek maddelerine ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde genellikle orta seviyede olduğu görülmektedir. Ortalaması en yüksek olan soru "Bir problemim olduğunda çalıştığım otel yardım için hazırdır." ile 6. sorudur. Bu maddenin standart sapma değeri 1,23'tür. Ölçekte en çok algılanan soru budur. Ortalaması en düşük olan soru ise "Çalıştığım otelde şikâyetlerim göz ardı edilir." ile 4. sorudur. Bu maddenin standart sapma değeri ise 1,12'dir. Ortalama olarak algılanan örgütsel destek orta seviyeye sahip, standart sapma açısından da görüş birliği orta seviyededir. Örgütsel destek algısının orta düzeyde çıkmış olması otel çalışanlarının, otellerinden çok fazla destek görmediğini daha çok maddi kazanç elde etmek için bu işte çalışmaya devam ettiğini ve yerine gelebilecek herhangi birinin de işini rahatlıkla yapabileceğini düşündüğünü söyleyebiliriz.

### 3.5. ARAŞTIRMAYA KATILAN OTEL ÇALIŞANLARININ ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ANALİZİ

Çalışmanın hipotezlerinde belirtilen değişkenler arası ilişkinin anlamlı olup olmadığını, düzeyini ve yönünü belirlemek amacıyla istatistiksel açıdan analizler yapıp ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örgütsel sessizlik ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon ilişki ve regresyon etki analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı Pearson korelasyon katsayısıdır ve "r" ile gösterilir. Korelasyon katsayısı r yalnız iki değişken arasındaki ilişkinin şiddeti hakkında bilgi vermektedir ve -1 ile +1 arası değerler alabilir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arasında mükemmel bir ilişkinin olduğu fakat ilişki yönünün ters olduğu anlamına gelmektedir. Katsayının 0 olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık vd., 2015: 137).

Bu değerlerin dışında bir katsayı hesaplandığında genel olarak korelasyon katsayısı (r) için:

0.0 ile 0.2 Çok zayıf veya ihmal edilebilir ilişki vardır.

0.2 ile 0.4 Zayıf, düşük ilişki

0.4 ile 0.7 Orta derecede ilişki

0.7 ile 0.9 Güçlü, yüksek ilişki

0.9 ile 1.0 Çok yüksek ilişki

**Tablo 14. Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları İle Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

| Korelasyon                                       |                    |                           |                       |                     |                     |
|--------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
|                                                  |                    | Algılanan Örgütsel Destek | Kabullenici Sessizlik | Savunmacı Sessizlik | Prososyal Sessizlik |
| Algılanan Örgütsel Destek                        | Pearson Korelasyon | 1                         | -0,203**              | -0,347**            | 0,318**             |
|                                                  | Sig. (2-tailed)    |                           | 0,000                 | 0,000               | 0,000               |
|                                                  | N                  | 325                       | 325                   | 325                 | 325                 |
| Kabullenici Sessizlik                            | Pearson Korelasyon | -0,203**                  | 1                     | 0,789**             | -0,321**            |
|                                                  | Sig. (2-tailed)    | 0,000                     |                       | 0,000               | 0,000               |
|                                                  | N                  | 325                       | 325                   | 325                 | 325                 |
| Savunmacı Sessizlik                              | Pearson Korelasyon | -0,347**                  | 0,789**               | 1                   | -0,318**            |
|                                                  | Sig. (2-tailed)    | 0,000                     | 0,000                 |                     | 0,000               |
|                                                  | N                  | 325                       | 325                   | 325                 | 325                 |
| Prososyal Sessizlik                              | Pearson Korelasyon | 0,318**                   | -0,321**              | -0,318**            | 1                   |
|                                                  | Sig. (2-tailed)    | 0,000                     | 0,000                 | 0,000               |                     |
|                                                  | N                  | 325                       | 325                   | 325                 | 325                 |
| ** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-üçlü). |                    |                           |                       |                     |                     |

Tablo 14'te görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerinde algıladıkları destek ile kabullenici sessizlik arasında negatif (-0,203) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) bir ilişki vardır. Örgüt desteğinin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi negatif, zayıf ve düşük bir ilişkidir. Bu durum çalışanların örgütlerine yönelik destek algıları arttıkça kabullenici sessizliğin azalacağını ortaya koymaktadır.

Yine Tablo 14'e baktığımızda, çalışanların örgütlerinde algıladıkları destek ile savunmacı sessizlik arasında negatif (-0,347) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) bir ilişki vardır. Örgüt desteğinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi negatif, zayıf ve düşük bir ilişkidir. Bu durum çalışanların örgütlerine yönelik destek algıları arttıkça savunmacı sessizliğin azalacağını ortaya koymaktadır.

Tablo 14'te görüldüğü üzere, çalışanların örgütlerinde algıladıkları destek ile prososyal sessizlik arasında pozitif (0,318) ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000<0,05$ ) bir ilişki vardır. Örgüt desteğinin prososyal sessizlik üzerindeki etkisi pozitif, zayıf ve düşük bir ilişkidir. Bu durum çalışanların örgütlerine yönelik destek algıları arttıkça prososyal sessizliğin artacağını ortaya koymaktadır. Sonuçlar hakkında genel bilgi veren korelasyon analizinin devamında araştırmada daha ileri bir analiz olan regresyon analizi ile araştırmanın hipotezleri test edilmiştir

### 3.6. HİPOTEZ TESTLERİ

#### 3.6.1. Regresyon Analizi ve Bulguları

Araştırmada H1, H2, H3 hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Tek değişkenli regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde olduğu gibi regresyon analizinde de üzerinde durulan ilişki değişkenler arasındaki doğrusal(lineer) ilişkidir (Altunışık vd., 2015: 233). Korelasyon analizi her hangi iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığını istatistiksel olarak test ederken regresyon analizi ise bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır.

**Tablo 15. Kabullenici Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model 1                   |                       |                    |                |         |        |       |        |
|---------------------------|-----------------------|--------------------|----------------|---------|--------|-------|--------|
| Bağımsız Değişken         | Bağımlı Değişken      | R                  | R <sup>2</sup> | $\beta$ | t      | Sig.  | B      |
| Algılanan Örgütsel Destek | Kabullenici Sessizlik | 0,203 <sup>a</sup> | 0,041          | -0,203  | 11,529 | 0,000 | -0,378 |
|                           |                       |                    |                |         | -3,723 |       |        |

a. Belirleyiciler: Algılanan Örgütsel Destek

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre; modelde bulunan R değeri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon değeridir ve bu değer iki değişken arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $R=0,203$ ). Bağımlı değişkendeki değişimin % 4,1'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden  $R^2$

değeri 0,041'dir. Bu durumda algılanan örgütsel destek çalışanın kabullenici sessizlik davranışını %04.1'lik bir oran ile açıklamaktadır.

**Tablo 16. Kabullenici Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Anova Tablosu**

| Model                                        |           | Karelerin Toplamı | sd  | Ortalama Kare | F      | Sig. (P)           |
|----------------------------------------------|-----------|-------------------|-----|---------------|--------|--------------------|
| 1                                            | Regresyon | 14,945            | 1   | 14,945        | 13,859 | 0,000 <sup>b</sup> |
|                                              | Artık     | 348,305           | 323 | 1,078         |        |                    |
|                                              | Toplam    | 363,250           | 324 |               |        |                    |
| a. Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik   |           |                   |     |               |        |                    |
| b. Belirleyiciler: Algılanan Örgütsel Destek |           |                   |     |               |        |                    |

Algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik değişkenine olan etkisine ilişkin model istatistiksel olarak ( $p=0,000<0,01$ ) anlamlıdır. H1: Algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır (KABUL). Bu hipotezin test edilmesi amacıyla algılanan örgütsel destek bağımsız değişken, çalışan sessizlik davranışının alt boyutu olan kabullenici sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmış ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğu için hipotez kabul edilmiştir ( $B = -0,378$ ).

**Tablo 17. Savunmacı Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model 1                   |                     |                    |                |         |        |       |        |
|---------------------------|---------------------|--------------------|----------------|---------|--------|-------|--------|
| Bağımsız Değişken         | Bağımlı Değişken    | R                  | R <sup>2</sup> | $\beta$ | t      | Sig.  | B      |
| Algılanan Örgütsel Destek | Savunmacı Sessizlik | 0,347 <sup>a</sup> | 0,120          | -0,347  | 14,513 | 0,000 | -0,623 |
|                           |                     |                    |                |         | -6,639 |       |        |

a. Belirleyiciler: Algılanan Örgütsel Destek

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre; modelde bulunan R değeri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon değeridir ve bu değer iki değişken

arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $R=0,347$ ). Bağımlı değişkendeki değişimin % 12'sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden  $R^2$  değeri 0,120'dir. Bu durumda algılanan örgütsel destek çalışanın savunmacı sessizlik davranışını %12'lik bir oran ile açıklamaktadır. Buna göre savunmacı sessizlik davranışındaki değişimin %12'sinin örgütsel desteğe bağlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 18. Savunmacı Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Anova Tablosu**

| Model                                        |           | Karelerin Toplamı | sd  | Ortalama Kare | F      | Sig. (P)           |
|----------------------------------------------|-----------|-------------------|-----|---------------|--------|--------------------|
| 1                                            | Regresyon | 40,692            | 1   | 40,692        | 44,075 | 0,000 <sup>b</sup> |
|                                              | Artık     | 298,206           | 323 | 0,923         |        |                    |
|                                              | Toplam    | 338,898           | 324 |               |        |                    |
| a. Bağımlı Değişken: Savunmacı Sessizlik     |           |                   |     |               |        |                    |
| b. Belirleyiciler: Algılanan Örgütsel Destek |           |                   |     |               |        |                    |

Algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik değişkenine olan etkisine ilişkin model istatistiksel olarak ( $p=0,000<0,01$ ) anlamlıdır. H2: Algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır (KABUL). Bu hipotezin test edilmesi amacıyla algılanan örgütsel destek bağımsız değişken, çalışan sessizlik davranışının alt boyutu olan savunmacı sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmış ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğu için hipotez kabul edilmiştir ( $B = -0,623$ ).

**Tablo 19. Prososyal Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

| Model 1           |                  |                    |       |         |       |       |       |
|-------------------|------------------|--------------------|-------|---------|-------|-------|-------|
| Bağımsız Değişken | Bağımlı Değişken | R                  | $R^2$ | $\beta$ | t     | Sig.  | B     |
| Algılanan         | Prososyal        | 0,318 <sup>a</sup> | 0,101 | 0,318   | 6,328 | 0,000 | 0,544 |

|                 |           |  |  |  |       |  |  |
|-----------------|-----------|--|--|--|-------|--|--|
| Örgütsel Destek | Sessizlik |  |  |  | 6,025 |  |  |
|-----------------|-----------|--|--|--|-------|--|--|

a. Belirleyiciler: Algılanan Örgütsel Destek

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre; modelde bulunan R değeri bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon değeridir ve bu değer iki değişken arasında zayıf bir ilişki olduğunu göstermektedir ( $R=0,318$ ). Bağımlı değişkendeki değişimin % de kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden  $R^2$  değeri 0,101'dir. Bu durumda algılanan örgütsel destek çalışanın prososyal sessizlik davranışını %10.1'lik bir oran ile açıklamaktadır. Buna göre prososyal sessizlik davranışındaki değişimin %10'unun örgütsel desteğe bağlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 20. Prososyal Sessizlik ile Algılanan Örgütsel Desteğin Doğrusal Regresyon Anova Tablosu**

| Model                                        |           | Karelerin Toplamı | sd  | Ortalama Kare | F      | Sig. (P)           |
|----------------------------------------------|-----------|-------------------|-----|---------------|--------|--------------------|
| 1                                            | Regresyon | 30,944            | 1   | 30,944        | 36,299 | 0,000 <sup>b</sup> |
|                                              | Artık     | 275,352           | 323 | 0,852         |        |                    |
|                                              | Toplam    | 306,296           | 324 |               |        |                    |
| a. Bağımlı Değişken: Prososyal Sessizlik     |           |                   |     |               |        |                    |
| b. Belirleyiciler: Algılanan Örgütsel Destek |           |                   |     |               |        |                    |

Algılanan örgütsel desteğin prososyal sessizlik değişkenine olan etkisine ilişkin model istatistiksel olarak ( $p=0,000<0,01$ ) anlamlıdır. H3: Algılanan örgütsel desteğin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (KABUL). Bu hipotezin test edilmesi amacıyla algılanan örgütsel destek bağımsız değişken, çalışan sessizlik davranışının alt boyutu olan prososyal sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmış ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi olduğu için hipotez kabul edilmiştir ( $B = 0,544$ ).

### 3.6.2. Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Demografik Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

Araştırmada “Örgütsel sessizlik boyutları arasında demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık vardır” hipotezini (H4) test etmek amacıyla T-testi ve Varyans (One-Way Anova) testleri uygulanmıştır. Yapılan analizler ve bulguları tablolarda ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

#### 3.6.2.1. Cinsiyet Faktörüne İlişkin Yapılan Analizler ve Bulguları

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik boyutlarının cinsiyet faktörüne bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini inceleyebilmek adına t-testi yapılmıştır. T-testi sosyal bilimlerin bir çok alanında yaygın olarak kullanılan testlerden biridir. İnceleme konusu değişken açısından iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığının tespit edilmesinde kullanılmaktadır. "T-testi sonuçlarının yorumlanmasında hesaplanan t değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesi olana 'Significance (2-tailed)' değerinin %5 anlamlılık düzeyi için 0.05'ten küçük olması halinde karşılaştırılan iki grup arasında incelenen özellik açısından anlamlı fark vardır yorumu yapılır" (Altunışık vd., 2015: 190). Tablo 21'de örgütsel sessizlik algısının cinsiyete göre karşılaştırılması gösterilmiştir.

**Tablo 21. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Cinsiyet Faktörü Yönünden Karşılaştırılması**

| Örgütsel Sessizlik    | Cinsiyet | N   | Ortalama | Standart Sapma | T Değeri | Anlamlılık | Levene's Test |       |
|-----------------------|----------|-----|----------|----------------|----------|------------|---------------|-------|
|                       |          |     |          |                |          |            | Sign. Değeri  | F     |
| Kabullenici Sessizlik | Erkek    | 164 | 2,4683   | 1,08134        | -0,275   | 0,784      | 0,352         | 0,870 |
|                       | Kadın    | 161 | 2,5006   | 1,03854        |          |            |               |       |
| Savunmacı Sessizlik   | Erkek    | 164 | 2,2951   | 1,04979        | -0,672   | 0,502      | 0,317         | 1,006 |
|                       | Kadın    | 161 | 2,3714   | 0,99621        |          |            |               |       |
| Prososyal Sessizlik   | Erkek    | 164 | 3,4463   | 0,97618        | 0,130    | 0,897      | 0,946         | 0,005 |
|                       | Kadın    | 161 | 3,4323   | 0,97131        |          |            |               |       |

Tablo 21 incelendiğinde uygulanan T-testi sonucuna göre örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile otel çalışanlarının algılamaları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yoktur ( $p>0,05$ ). Bulgular sonucunda  $H_{41}$ : Örgütsel sessizlik boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır (RED). Değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı için bu hipotez reddedilmiştir.

### 3.6.2.2. Medeni Durum Faktörüne İlişkin Yapılan Analizler

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik boyutlarının medeni durum faktörüne bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini inceleyebilmek adına t-testi yapılmıştır. Tablo 22'de örgütsel sessizlik algısının medeni duruma göre karşılaştırılması gösterilmiştir.

**Tablo 22. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Medeni Durum Faktörü Yönünden Karşılaştırılması**

| Örgütsel Sessizlik    | Medeni Durum | N   | Ortalama | Standart Sapma | T Değeri | Sign. | Levene's Test |       |
|-----------------------|--------------|-----|----------|----------------|----------|-------|---------------|-------|
|                       |              |     |          |                |          |       | Sign. Değeri  | F     |
| Kabullenici Sessizlik | Evli         | 176 | 2,6102   | 1,06159        | 2,357    | 0,019 | 0,989         | 0,000 |
|                       | Bekar        | 148 | 2,3338   | 1,04286        |          |       |               |       |
| Savunmacı Sessizlik   | Evli         | 176 | 2,4330   | 1,07355        | 1,937    | 0,056 | 0,009         | 6,956 |
|                       | Bekar        | 148 | 2,2149   | 0,95250        |          |       |               |       |
| Prososyal Sessizlik   | Evli         | 176 | 3,3659   | 0,94716        | -1,486   | 0,138 | 0,386         | 0,752 |
|                       | Bekar        | 148 | 3,5270   | 1,00072        |          |       |               |       |

Tablo 22 incelendiğinde uygulanan T-testi sonucuna göre örgütsel sessizliğin alt boyutları olan savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile otel çalışanlarının algılamaları arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık yoktur ( $p=0,056$  ve  $0,140 >0,05$ ). Fakat evli çalışanlarla bekar çalışanların kabullenici sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında evli otel çalışanlarının kabullenici sessizliği (2.61) bekar çalışanlara (2.33) göre daha yüksektir. Bu bulgular sonucunda  $H_{42}$ : Örgütsel sessizlik boyutları arasında medeni

duruma göre anlamlı bir farklılık vardır (KABUL). Değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için bu hipotez kabul edilmiştir.

### 3.6.2.3. Yaş Faktörüne İlişkin Yapılan Analizler

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik boyutlarının yaş faktörüne bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini inceleyebilmek adına, uygulamada ikiden fazla grup karşılaştırıldığı için Varyans (One-Way Anova) ve Post Hoc Test analizi yapılmıştır.

**Tablo 23. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Yaş Faktörü Yönünden Karşılaştırılması**

|                              | Yaş        | N   | Ortalama | Standart Sapma | F     | Anlamlılık Değeri |
|------------------------------|------------|-----|----------|----------------|-------|-------------------|
| <b>Kabullenici Sessizlik</b> | 18-23      | 44  | 2,4182   | 0,96431        | 4,283 | 0,002             |
|                              | 24-29      | 127 | 2,2772   | 0,96709        |       |                   |
|                              | 30-35      | 103 | 2,5592   | 1,05917        |       |                   |
|                              | 36-41      | 34  | 3,0824   | 1,21717        |       |                   |
|                              | 42 ve üstü | 17  | 2,5529   | 1,21559        |       |                   |
| <b>Savunmacı Sessizlik</b>   | 18-23      | 44  | 2,2545   | 0,80506        | 3,610 | 0,007             |
|                              | 24-29      | 127 | 2,1764   | 0,93964        |       |                   |
|                              | 30-35      | 103 | 2,4252   | 1,04925        |       |                   |
|                              | 36-41      | 34  | 2,8588   | 1,23929        |       |                   |
|                              | 42 ve üstü | 17  | 2,0941   | 1,17711        |       |                   |
| <b>Prososyal Sessizlik</b>   | 18-23      | 44  | 3,6000   | 0,81953        | 2,708 | 0,030             |
|                              | 24-29      | 127 | 3,6016   | 0,95102        |       |                   |
|                              | 30-35      | 103 | 3,3029   | 0,97090        |       |                   |
|                              | 36-41      | 34  | 3,1765   | 1,03954        |       |                   |
|                              | 42 ve üstü | 17  | 3,1647   | 1,16240        |       |                   |

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla yaş faktörüne göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur  $p < 0,05$ . Farklılığın hangi

gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testine göre kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutlarında 24-29 yaş ile 36-41 yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Tablo 23'e bakıldığında 36-41 yaş grubu çalışanların ortalama değeri diğer yaş gruplarına oranla kabullenici sessizlik (3,08) ve savunmacı sessizlik (2,85) ile en yüksek değere sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular sonucunda 36-41 yaş grubu otel çalışanı daha fazla sessiz kalmaktayken 24-29 yaş grubu daha fazla ses çıkarmaktadır. H<sub>43</sub>: Örgütsel sessizlik boyutları arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır (KABUL). Değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için bu hipotez kabul edilmiştir.

#### 3.6.2.4. Eğitim Faktörüne İlişkin Yapılan Analizler

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik boyutlarının eğitim durumu faktörüne bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini inceleyebilmek adına, uygulamada ikiden fazla grup karşılaştırıldığı için Varyans (One-Way Anova) ve Post Hoc Test analizi yapılmıştır.

**Tablo 24. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Faktörü Yönünden Karşılaştırılması**

|                              | Eğitim        | N   | Ortalama | Standart Sapma | F      | Anlamlılık Değeri |
|------------------------------|---------------|-----|----------|----------------|--------|-------------------|
| <b>Kabullenici Sessizlik</b> | İlköğretim    | 54  | 3,6407   | 0,94480        | 33,617 | 0,000             |
|                              | Lise          | 113 | 2,5717   | 0,94297        |        |                   |
|                              | Ön Lisans     | 54  | 2,1481   | 0,86891        |        |                   |
|                              | Lisans        | 82  | 1,9488   | 0,80358        |        |                   |
|                              | Yüksek Lisans | 22  | 2,0182   | 0,88782        |        |                   |
| <b>Savunmacı Sessizlik</b>   | İlköğretim    | 54  | 3,3593   | 0,99309        | 24,501 | 0,000             |
|                              | Lise          | 113 | 2,3540   | 0,98742        |        |                   |
|                              | Ön Lisans     | 54  | 2,0963   | 0,87544        |        |                   |
|                              | Lisans        | 82  | 1,9049   | 0,74980        |        |                   |
|                              | Yüksek Lisans | 22  | 1,8818   | 0,75001        |        |                   |

|                            |               |     |        |         |        |       |
|----------------------------|---------------|-----|--------|---------|--------|-------|
| <b>Prososyal Sessizlik</b> | İlköğretim    | 54  | 2,2926 | 0,90259 | 36,508 | 0,000 |
|                            | Lise          | 113 | 3,4655 | 0,79617 |        |       |
|                            | Ön Lisans     | 54  | 3,6481 | 0,79045 |        |       |
|                            | Lisans        | 82  | 3,9390 | 0,78987 |        |       |
|                            | Yüksek Lisans | 22  | 3,7455 | 0,77135 |        |       |

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel sessizliğin eğitim durumu faktörüne göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testinde kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,000<0,05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testine göre kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik boyutlarında ilköğretim mezunlarının diğer tüm mezun gruplarla arasında anlamlı bir fark gösterdiği görülmüştür. Tablo 24'te ilköğretim mezunlarının kabullenici sessizlik değişkeninde ortalama değerlerine baktığımızda 3,64 ve savunmacı sessizlik değişkeninde ortalama değeri 3,35 ile en yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular sonucunda ilköğretim mezunlarının kabullenici sessizliği ve savunmacı sessizliği eğitim seviyesi kendisinden yüksek olan çalışanlara göre daha fazladır. Yine Tablo 24'e baktığımızda ilköğretim mezunlarının prososyal sessizlik değişkeninde ortalama değerlerine baktığımızda 2,29 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular sonucunda eğitim seviyesi arttıkça kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik azalmakta, eğitim seviyesi arttıkça prososyal amaçlı sessizliği artmaktadır. H4<sub>4</sub>: Örgütsel sessizlik boyutları arasında eğitime göre anlamlı bir farklılık vardır (KABUL). Değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için bu hipotez kabul edilmiştir.

#### 3.6.2.5. Hizmet/Kıdem Yılı Faktörüne İlişkin Yapılan Analizler

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik boyutlarının çalıştığı hizmet süresi faktörüne bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini inceleyebilmek adına, uygulamada ikiden fazla grup karşılaştırıldığı için Varyans (One-Way Anova) ve Post Hoc Test analizi yapılmıştır.

**Tablo 25. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Hizmet Süresi Faktörü Yönünden Karşılaştırılması**

|                              | Hizmet         | N   | Ortalama | Standart Sapma | F     | Anlamlılık Değeri |
|------------------------------|----------------|-----|----------|----------------|-------|-------------------|
| <b>Kabullenici Sessizlik</b> | 1 Yıdan Az     | 59  | 2,5864   | 1,14281        | 1,607 | 0,172             |
|                              | 1-5 Yıl        | 194 | 2,4907   | 1,02952        |       |                   |
|                              | 6-10 Yıl       | 44  | 2,1591   | 0,94557        |       |                   |
|                              | 11-15 Yıl      | 21  | 2,7714   | 1,21866        |       |                   |
|                              | 16 Yıl ve Üstü | 7   | 2,6286   | 1,12800        |       |                   |
| <b>Savunmacı Sessizlik</b>   | 1 Yıdan Az     | 59  | 2,3559   | 1,02592        | 0,264 | 0,901             |
|                              | 1-5 Yıl        | 194 | 2,3124   | 1,01611        |       |                   |
|                              | 6-10 Yıl       | 44  | 2,2818   | 1,03728        |       |                   |
|                              | 11-15 Yıl      | 21  | 2,4857   | 1,14642        |       |                   |
|                              | 16 Yıl ve Üstü | 7   | 2,5714   | 0,90501        |       |                   |
| <b>Prososyal Sessizlik</b>   | 1 Yıdan Az     | 59  | 3,4068   | 1,03121        | 0,329 | 0,859             |
|                              | 1-5 Yıl        | 194 | 3,4402   | 0,99898        |       |                   |
|                              | 6-10 Yıl       | 44  | 3,3955   | 0,86856        |       |                   |
|                              | 11-15 Yıl      | 21  | 3,4857   | 0,85924        |       |                   |
|                              | 16 Yıl ve Üstü | 7   | 3,8286   | 0,76966        |       |                   |

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel sessizlik boyutlarının otelde çalıştığı hizmet yılına göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). H<sub>45</sub>: Örgütsel sessizlik boyutları arasında hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık vardır (RED). Değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı için bu hipotez reddedilmiştir.

### 3.6.2.6. Çalıştığı Pozisyon Faktörüne İlişkin Yapılan Analizler

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik boyutlarının çalıştığı pozisyon faktörüne bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini inceleyebilmek adına, uygulamada ikiden fazla grup karşılaştırıldığı için Varyans (One-Way Anova) ve Post Hoc Test analizi yapılmıştır.

**Tablo 26. Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Çalıştığı Pozisyon Faktörü Yönünden Karşılaştırılması**

|                              | Pozisyon       | N   | Ortalama | Standart Sapma | F      | Anlamlılık Değeri |
|------------------------------|----------------|-----|----------|----------------|--------|-------------------|
| <b>Kabullenici Sessizlik</b> | Yönetim        | 57  | 1,9474   | 0,90832        | 18,749 | 0,000             |
|                              | Ön Büro        | 68  | 2,0588   | 0,84646        |        |                   |
|                              | Kat Hizmetleri | 120 | 2,7267   | 1,00149        |        |                   |
|                              | Servis         | 47  | 2,4298   | 0,99737        |        |                   |
|                              | Mutfak         | 33  | 3,4848   | 1,04526        |        |                   |
| <b>Savunmacı Sessizlik</b>   | Yönetim        | 57  | 1,7509   | 0,91205        | 15,682 | 0,000             |
|                              | Ön Büro        | 68  | 2,1000   | 0,63293        |        |                   |
|                              | Kat Hizmetleri | 120 | 2,5200   | 1,00533        |        |                   |
|                              | Servis         | 47  | 2,2511   | 1,13480        |        |                   |
|                              | Mutfak         | 33  | 3,2545   | 0,97503        |        |                   |
| <b>Prososyal Sessizlik</b>   | Yönetim        | 57  | 3,8842   | 0,59875        | 9,935  | 0,000             |
|                              | Ön Büro        | 68  | 3,7559   | 0,89965        |        |                   |
|                              | Kat Hizmetleri | 120 | 3,2483   | 1,02605        |        |                   |
|                              | Servis         | 47  | 3,3319   | 0,96304        |        |                   |
|                              | Mutfak         | 33  | 2,8667   | 0,97168        |        |                   |

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının görev yaptığı pozisyon faktörüne göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermediğini incelemek için uygulanan Anova testine göre örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla arasında anlamlı bir farklılık

bulunmuştur ( $p=0,000<0.05$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için post-hoc Tukey testi uygulanmıştır. Tukey testine göre kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik boyutlarında kat hizmetleri ve mutfakta görevli çalışanların diğer tüm departman gruplarıyla arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Tablo 26'ya baktığımızda kabullenici sessizlik ve çalışılan pozisyon seviyesinin ortalama değerleri mutfak personelinin 3,48 ile en yüksek, yönetim departmanında çalışan personelin ise 1,94 ile en düşük değerde olduğu görülmektedir. Tablo 26'da savunmacı sessizlik değişkenine baktığımızda mutfak personelinin ortalama değeri 3,25 ile en yüksek, yönetim departmanında çalışan personelin ise 1,75 ile en düşük değerde olduğu görülmektedir. Yine Tablo 26'yı incelediğimizde prososyal sessizlik değişkenine baktığımızda mutfak çalışanlarının 2,86 ile en düşük, yönetim personelinin ortalama değeri 3,88 ile en yüksek değere sahiptir. Bu bulgular sonucunda mutfak çalışanının yönetim departmanında çalışana göre daha az ses çıkardığı, kısacası otelde çalışanların görev aldıkları pozisyon yükseldikçe ses çıkarma eğilimi içine girdikleri görülmektedir. H4<sub>6</sub>: Örgütsel sessizlik boyutları arasında çalışanın pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık vardır (KABUL). Değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu için bu hipotez kabul edilmiştir.

**Tablo 27. Hipotezlerin Kabul ve Red Durumları**

| Hipotez         |                                                                                                        |       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| H1              | Algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır. | KABUL |
| H2              | Algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.   | KABUL |
| H3              | Algılanan örgütsel desteğin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.                    | KABUL |
| H4 <sub>1</sub> | Örgütsel sessizlik boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır.                     | RED   |
| H4 <sub>2</sub> | Örgütsel sessizlik boyutları arasında medeni duruma göre anlamlı                                       | KABUL |

|                       |                                                                                                |       |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|                       | bir farklılık vardır.                                                                          |       |
| <b>H4<sub>3</sub></b> | Örgütsel sessizlik boyutları arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır.                  | KABUL |
| <b>H4<sub>4</sub></b> | Örgütsel sessizlik boyutları arasında eğitime göre anlamlı bir farklılık vardır.               | KABUL |
| <b>H4<sub>5</sub></b> | Örgütsel sessizlik boyutları arasında hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık vardır.       | RED   |
| <b>H4<sub>6</sub></b> | Örgütsel sessizlik boyutları arasında çalışanın pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık vardır. | KABUL |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin en çok ihtiyaç duydukları unsurlar olan sürdürülebilirliğin sağlanması ve rekabet gücünün artırılmasının sağlanabilmesi için başta insan kaynağı olmak üzere mevcut kaynakların verimli kullanılması gereklidir. Taklit edilemez tek kaynak olan insan, örgütler arasındaki farkın oluşmasında da en önemli unsurlardan biridir. Bu durumda yöneticiler çalışanların bağlılıklarını kazanabilmek için çalışanlar açısından örgütlerinin arkalarında olduğunu hissetmelerini sağlamalıdır. Bu da ancak insan kaynağının ne denli önemli olduğunu farkında olan örgütlerin başarabileceği bir durumdur.

Örgütsel sessizlik olgusunun temeli, çalışanların örgütte var olan problemler veya örgüt içinde gerçekleştirilebilecek iyileştirmeler hakkındaki düşünce ve önerilerini aktarmamaları ve bu durumun tüm örgütü kapsayıp kolektif olarak gerçekleşmesine dayanmaktadır. Bu durum, örgütsel gelişim ve değişimin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Çalışmada örgütsel sessizliğin alt boyutları ve algılanan örgütsel destek ele alınmıştır.

Örgütün çalışanına ne şekilde, nasıl ve ne kadar destek sağladığı, çalışanların bu desteği algılamalarında genel anlamda etkili olmaktadır. Bireylerin de algılama şekilleri ve algı eşiği birbirinden farklı olduğundan dolayı bireyin neyi, nasıl algıladığı bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışanlarca algılanan örgütsel destek çalışanların, örgüte ve işe karşı tutumlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle işyeri tarafından çalışanına sağlanan bu desteğin daha net bir şekilde gösterilmesi ve çalışanın algısını olumlu yönde etkilemesi davranışlarının gösterilmesi gerekmektedir.

5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sessizlik boyutlarıyla algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Otel işletmelerinde çalışanların; kabullenici sessizlik ortalaması "orta" düzeye yakın bir seviyede (2,48), savunmacı sessizlik ortalaması (2,33) "düşük" düzeyde, prososyal sessizlik ortalaması (3,43) "yüksek" düzeye yakın bir seviyededir. Kabullenici sessizlik ortalama değerinin orta seviyeye yakın olması; otel çalışanlarının içinde bulundukları durumu olduğu gibi kabul etmeyip, işletmelerine

karşı fikir ve görüşlerini zaman zaman paylaşma gereği duydukları, bilinçli olarak pasif davranış sergilemedikleri söylenebilir. Savunmacı sessizlik ortalama değerinin düşük seviyede olması; otel işletmesinde çalışanların kendini dış tehditlerden koruma amacıyla korkuya dayalı olarak fikir, bilgi ve görüşlerini diğerlerinden esirgememesi durumunun varlığından söz edilebilir. Prososyal sessizlik ortalama değerinin yüksek seviyede olması; örgüt yararına dair sergilenen sessizlik davranışında otel çalışanlarının bu konuda daha bilinçli ve algı seviyelerinin daha yüksek olduğunu söylenebilir. Prososyal/örgüt yararına sessizlikte çalışanlar, işletme ve çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla sessiz kalma davranışını sergilemektedir. Bu durumda, kabullenici ve savunmacı sessizliğe göre örgüt yararına sessizlik alt boyutu olumlu bir davranış niteliği taşımaktadır şeklinde yorumlanabilir.

İşletmelerinden algıladıkları örgütsel destek "orta" derece bir değere (3,11) sahiptir. Örgütsel destek algısının orta düzeyde çıkmış olması otel çalışanlarının, otellerinden çok fazla destek görmediğini daha çok maddi kazanç elde etmek için bu işte çalışmaya devam ettiğini ve yerine gelebilecek herhangi birinin de işini rahatlıkla yapabileceğini düşündüğünü söylenebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin şiddetini ve bağımlılığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi ve bir ileri teknik olan regresyon analizi sonucunda; örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular literatürdeki araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Tekmen (2016)'ın yaptığı araştırma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin çalışan sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin doğrulandığı ve çalışan sessizlik davranışını ters yönde etkilediğini tespit etmiştir. Kulualp (2016)'ın yaptığı çalışma sonuçlarına göre; kabullenici sessizlik üzerinde algılanan örgütsel desteğin negatif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Algılanan örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerinde de negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Yürür vd. (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre de çalışanlarca algılanan örgütsel destek, kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmanın ana hipotezlerinden olan, "Algılanan örgütsel desteğin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır." H1 ve araştırmanın bir diğer ana hipotezi olan, "Algılanan

örgütsel desteğin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır." H2 desteklenmiştir.

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizliğin son alt boyutu olan prososyal sessizlik değişkenine olan etkisi pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmanın ana hipotezlerinden olan, "Algılanan örgütsel desteğin prososyal sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır." H3 desteklenmiştir. Kulualp ve Tekmen (2016)'in, prososyal sessizlik üzerine yapılan analizleri sonuçlarına göre; algılanan örgütsel desteğin prososyal sessizlik davranışı üzerindeki etkiyi anlamsız bulmuşlardır. Araştırmalarında bu durumun beklenmeyen bir sonuç olduğunu belirtmişlerdir. Bu çalışmada ilgili teorik temel doğrultusunda olumlu ilişki bulunmuştur. İlgili yazında beklenen bir sonuç elde edilmiştir.

Morrison ve Milliken, (2000)'e göre; demografik faktörlerin çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olabileceği bilinmektedir. Eğitim, yaş, deneyim, cinsiyet ve benzeri kişisel özelliklerin, çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinde etkili oldukları söylenebilir. Özellikle de daha genç ve deneyimsiz çalışanlar, daha yaşlı ve üst pozisyonlarda bulunan deneyimli çalışanlara göre sessiz kalmanın doğuracağı olumsuz sonuçlardan daha fazla etkileneceklerdir (Milliken vd., 2003: 1468). Çalışma kapsamında örgütsel sessizlik boyutları üzerinde demografik değişkenlerin etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Örgütsel sessizlik boyutlarının "cinsiyet" değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği uygulanan t-testi sonucunda tespit edilmiştir. Cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemesini kadın ve erkeğin iş hayatında geçmişte davranışlarında ayırt edici farklar varken zamanla bu iki cinsin farklılıklarının azalarak birbirine benzemeye başladıkları yönünde olduğu yorumunu yapabiliriz. Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmanın alt hipotezi olan "Örgütsel sessizlik boyutları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık vardır." H4<sub>1</sub> reddedilmiştir.

Örgütsel sessizlik boyutlarının "medeni durum" değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği uygulanan t-testi sonucunda tespit edilmiştir. Uygulanan t-testi sonucunda örgütsel sessizliğin alt boyutları olan savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik düzeylerinde otel çalışanının medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık

saptanmamıştır. Fakat kabullenici sessizlik açısından evli otel çalışanlarının kabullenici sessizlik düzeyinin bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Evli otel çalışanlarının kabullenici sessizliği bekar çalışanlara göre daha yüksektir. Bu bulgular sonucunda araştırmanın alt hipotezi olan "Örgütsel sessizlik boyutları arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık vardır." H4<sub>2</sub> kabul edilmiştir.

Yapılan Anova testi sonucunda, örgütsel sessizlik boyutlarının "yaş" değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutlarında 24-29 yaş ile 36-41 yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Bu bulgular sonucunda 36-41 yaş grubu otel çalışanı daha fazla sessiz kalmaktayken, 24-29 yaş grubu daha fazla ses çıkarmaktadır. Araştırmanın alt hipotezi olan "Örgütsel sessizlik boyutları arasında yaşa göre anlamlı bir farklılık vardır." H4<sub>3</sub> kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarının "eğitim" değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği uygulanan Anova testi sonucunda tespit edilmiştir. Uygulanan Anova testinde kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu bulgular sonucunda ilköğretim mezunlarının kabullenici sessizliği ve savunmacı sessizliği eğitim seviyesi kendisinden yüksek olan çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür. İlköğretim mezunlarının prososyal sessizlik boyutunda düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu bulgular sonucunda eğitim seviyesi arttıkça kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik azalmakta, eğitim seviyesi arttıkça prososyal amaçlı sessizliği artmaktadır. Araştırmanın alt hipotezi olan "Örgütsel sessizlik boyutları arasında eğitime göre anlamlı bir farklılık vardır." H4<sub>4</sub> kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel sessizlik boyutlarının otelde çalıştığı "hizmet süresi"ne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgular sonucunda araştırmanın alt hipotezi olan "Örgütsel sessizlik boyutları arasında hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık vardır." H4<sub>5</sub> reddedilmiştir.

Örgütsel sessizlik alt boyutlarının "görev yaptığı pozisyon" değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği uygulanan Anova testi sonucunda tespit edilmiştir.

Kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik boyutlarında kat hizmetleri ve mutfakta görevli çalışanların diğer tüm departman gruplarıyla arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Bulgular sonucunda mutfak çalışanın yönetim departmanında çalışana göre daha az ses çıkardığı, kısacası otelde çalışanların görev aldıkları pozisyon yükseldikçe ses çıkarma eğilimi içine girdikleri görülmektedir. Araştırmanın alt hipotezi olan "Örgütsel sessizlik boyutları arasında çalışanın pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık vardır." H4<sub>6</sub> kabul edilmiştir.

Sonuç olarak otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algılamaları arttıkça kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik davranışının azaldığı, prososyal sessizlik davranışının arttığı ifade edilebilir. Çalışanın sessizlik davranışının medeni durumuna, eğitimine, yaşına, görev yaptığı pozisyona göre de değişiklik gösterebildiği söylenebilir. İşveren ve yöneticiler tarafından örgütsel sessizlik davranışının alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile algılanan örgütsel destek davranışı arasındaki ilişkinin anlaşılması, çalışandan beklenen tutum ve davranışların ortaya çıkarılabilmesi yönünde önemli öngörülerde bulunabilir.

Çalışanın geri bildirimleri sağlıklı bir şekilde ifade edebilmesi için yönetimin açık iletişim kanalları sunması gerekmektedir. Örgütte farklı düşünce ve fikirlere sahip çalışanlar dışlanma korkusu yaşamadan özgürce kendilerini ifade edebilmelidir. Çalışanın eğer bunu söylersem acaba olumsuz tepkiyle karşılaşır mıyım gibi endişeleri taşımadan geri bildirim yapma olanağının bulunması, rahatlıkla açıklayabileceği sistemlerin işletme içerisinde yaygınlaştırılması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (2), 141-170.
- Akkoç, İ., Çalışkan A. ve Turunç Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19 (1), 105-135.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Sussan Olmuyor, Susmasan Olmaz...!. 21. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 30 Mayıs-1 Haziran, Kütahya, 630-635.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E. ve Bayraktaroğlu, S. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (8. Baskı) Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Asad, N. (2003) Relationship Between Job-Stress & Burnout: Organizational Support and Creativity As Predictor Variables. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 18 (3-4),139-149.
- Aydın, E. ve Basım, N. (2017). İş-Aile Çatışması ile Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, Vol:8 (4), 773-784
- Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22 (1), 123-137.

- Beer, Michael & Eisenstadt Russell A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, Amerika.
- Bisel, R. S., Messersmith, A. S., ve Kelley, K. M. (2012). Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning. *Journal Of Business Communication*. Vol: 49(2), 128-147.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. New York: Wiley.
- Bowen, F. & Blackmon K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Buchananolson, J.B., And Boswell & Wendy R. (2002). The Role Of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1167-1174.
- Brinsfield, C. T., Edwards, Marissa S. & Greenberg, Jerald; (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. içinde J. Greenberg & M. S. Edwards (Ed.). *Voice and Silence in Organizations*. England: Emerald Group Publishing, 3-37.
- Brinsfield, C. T.; (2009), Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation, PhD Thesis, Ohio State University, Ohio – USA.
- Candan, H. ve Kaya T.P. (2015). İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 305-330.
- Cüceloğlu, D. (2000). *Yeniden İnsan İnsana* (22.Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cohen, J. (1990). Things I have learned (so far). *American Psychologist*, 45, 1304-1311.
- Conlee, M. C. & Tesser, A. (1973). The Effects Of Recipient Desire To Hear On New Stransmissio. *Sociometry*, Vol:36, 588-599.

- Çakıcı, A. (2006). Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma. *Önce Kalite Dergisi*, Yıl:15 Sayı:106, 42-47.
- Çakıcı, A. (2007). İşgören Sessizliği:Konuşmak Mı Zor Sessiz Kalmak Mı?. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya, 389-400.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 117-134.
- Çakıcı, A. ve Aysen, B. (2014). Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün müdür? Keşifsel Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7 (1), 107-125.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N.Ü. (2017). Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4 (1), 17-33.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa Ve İzmir’deki Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Çetin, F. Hazır, K., ve Basım, H. N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü İle Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 31-52.
- Çetin, F. ve Tüzün, İ. (2016). Örgütsel Destek Kaynaklarının Çalışan İş Stresi Üzerindeki Etkisine Örtük Gelişim Modeli İle Bakış. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 344-352, İstanbul.
- Demircan Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.

- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (41), 111-136.
- 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., O'Neil, R.M., Hayes, E. & Wierba, E.E. (1997). Reading The Wind: How Middle Managers Assess The Context For Selling Issues To Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 407-425.
- Dyne, V. L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Edmondson, A.C. & Detert, 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.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in A Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Eisenberger R., Huntington S. Hutchison & D Sowa, (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol:71, 500-507.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 53-69.
- Erdem, H., Gökmen, Y. ve Türen, U. (2015). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 7 (2), 38-62.

- Fasola, P.M. (1995). Procedural Justice and Perceived Organizational Support: Hypothesized Effects On Job Performance. In. R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds) Organization politics, justice, and suport: managing the social climate of the work place 185-195.
- Giray, M.D. (2010). *İş Yerinde Destek Algılarının Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sonuç Değişkenleri İle İlişkisi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Giray, M.D. ve Şahin, D.N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 1-9.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, Vol:25, (2), 161- 178.
- Gül, A. L. (2010). Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Destek (Ankara İli Örneği). (Yayımlanmış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1-2), 107-135.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayınevi
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, (79), 617-626.
- Halis,M. ve Demiral, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (11), 318-335.
- Hirschman, A. O., (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge,London: Harvard University Press.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. 15 (57), 649-660.

- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Spss Uygulamalı), (4. Baskı) İstanbul: Beta.
- İşcan, Ö. F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi ve Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 180-193.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z..(2013). Öğretmenler İçin Örgütsel Sessizlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12 (43), 167-182.
- Kalay, F. ve Oğrak, A. (2012). Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-26 Mayıs, İzmir.
- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*. (Yayımlanmış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karacaoğlu, K. ve Arslan, F. (2013). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (3), 457-476
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular. Özdevecioğlu, M. ve Karadal, H. (Ed.), İlke Yayınevi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 155-169.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A.(2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri, Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y.(Ed.), *Yönetimde Birey Ve Örgüt Odaklı Davranışlar*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karriker, Joy H. & Williams, Margeret L. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 35 (1), 112-135.

- Kasalak, G., ve Bilgin Aksu, M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm İle İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4 (1), 115-133.
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Çalışan Sessizliğinin Bağlamsal Performans ve İşe Gömülmüşlüğü Etkisi: Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 29-31 Mayıs, İstanbul, 489-496.
- Kılıç R., Keklik B., Yıldız H. (2013). Örgütsel Sessizlik Üzerinde Etkili Liderlik Tarzlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 21. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya, 636-641.
- Kılıç R., Keklik B., Yıldız H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (2) 249-268.
- 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.
- Koçel T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş.,
- Koçoğlu, M. (2012). *Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer tatminleri ve İşten Ayrılma niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 85-94.
- Kraimer, M. L. & Wayne, Sandy J. (2004). An Examination Of Perceived Organizational Support As A Multidimensional Construct In The Context Of An Expatriate Assignment. *Journal of Management*, Vol:30 No:2, 209-237.

- Kraimer, M. L., Wayne, Sandy J. & Jaworski, Renata A. (2001). Sources Of Support And Expatriate Performance: The Mediating Role Of Expatriate Adjustment. *Personnel Psychology*, Vol:54, 71-99.
- Kulualp Göktaş, H. ve Çakmak, A.f.(2016).Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (1), 123-146.
- Kurt, E. Kalemci Tüzün İ. ve Azizoğlu, Ö. (2015). Örgütsel Sosyal Destek Kaynaklarının Algılanan İş Performansı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. 23.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs, Muğla, 959-968.
- Kültür-Turizm istatistikleri (b.t.). 20.10.2018,  
<http://www.afyonkultur.gov.tr/TR-158749/kultur-turizm-istatistikleri.html>
- Lin, H. F. (2006). Impact Of Organizational Support On Organizational İntention To Facilitate Knowledge Sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 26-35.
- Linden, R. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Liu, Y. (2009). Perceived Organizational Support And Expatriate Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Affective Commitment Towards The Parent Company. *Personnel Review*, 38(3), 307-319.
- Martin, R. (1995). The Roles Of Organizational Support and Justice During A Layoff, *Academy of Management Journal*, 89-93.
- McGowan, R.A. (2003). Organizational Discourses: Sounds Of Silence. Silence and Voice In Organizational Life Stream. *3rd International Critical Management Studies Conference*, Lancaster University, UK, 1-7.
- Milliken, F.J. & Morrison, E.W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Jornual of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.

- Milliken, F.J., Morrison, E. W. & Hewlin, P.F. (2003). “An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why” *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1473-1476.
- Milliken, F. J. & Lam N. (2009). Making the Decision to Speak Up or to Remain Silent: Implications for Organizational Learning. İçinde J. Greenberg ve M. S. Edwards (ed)., *Voice and Silence in Organizations*, 10. Bölüm 225-244. Emerald Group Publishing Limited.
- Moreno-Riano, G. (2002). Experimental Implications For The Spiral Of Silence. *The Social Science Journal*, Vol:39 (1), 65-81.
- Morrison E. W. & Milliken F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *Academy of Management Review*, Vol. 25. (4), 706-725.
- Morrison, E. W. & Milliken F. J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353-1358.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 211-230.
- Nayır, F. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlere Sağlanan Örgütsel Desteğe İlişkin Görüşleri, Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. (Yayımlanmış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Noelle-Neumann, E., (1974). The Spiral of Silence, A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, Vol:24 (2), 43-51.
- Ökten, A. B. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33 (2), 113-140
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *TSA*, 14 (1), 237-250.
- Özdemir, L. ve Uğur Sarioğlu, S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu

- Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özdevecioğlu M. (2003a). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21), 77-96.
- Özdevecioğlu M. (2003b). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (4), 97-115.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı), Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi*. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Öztürk, M. ve Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 19 (2), 123-141.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *15.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 288-295.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J.H., & Granrose, C.S. (1992). Role Stressors, Social Support, And Well-Being Among Two Career Couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 339-356.
- Parker, L. & August, D. (1997). Silent Dissenters: A Model for Exploring the Source and Consequences of Principled Turnover. Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management, Boston.

- Pekdemir I., Koçoğlu M. ve Gürkan G. Ç. (2013). Birey-örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Mba Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (24), 85-104.
- Pinder C.C. & Harlos K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- 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, S. F. & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, Vol:40 (6), 1537-1562
- Ramus, C. (2001) Organizational Support For Employees: Encouraging Creative Ideas For Environmental Sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85-107.
- Reid, Margeret F., Allen, Myria Watkins, Riemenschneider, Cynthia K. & Armstrong, Deborah J. (2008). The Role Of Mentoring and Supervisor Support For State IT Employees' Affective Organizational Commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 28 (1), 60-78.
- Robbins, P. S. & Judge, A.T. (2013). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem çev.), (14. Baskı) Nobel Yayınevi.
- Rosen, S. & Tesser, A. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The Mum Effect. *Sodometry*, Vol:33, 253-263.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, Vol:79, Şubat, 1-18.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. (1997). *Research Methods for Business Students*. Financial Times Pitman Publishing, GB.

- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*, Wiley.
- Silbert, L.T. (2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. Unpublished Master Thesis*, Management Sciences, University of Waterloo, Canada.
- Stamper, Christiana L. & Johlke, Mark C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, Vol:29 (4), 569-588.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2012). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eskişehir.
- Tabachnick & Fidell, (2013). B.G. *Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics*, (6. Baskı), Pearson, Boston.
- Tabak, F., & Hendy, N. T. (2016), Work Engagement: Trust as a Mediator of the Impact of Organizational Job Embeddedness and Perceived Organizational Support. *Organization Management Journal*. Vol:13(1), 21-31.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Yayın.
- Taştan Boz, İ. (2012) *Yöneticilerin Çatışma Yönetim Tarzı İle Çalışanların Role Dayalı Performansı Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü*. (Yayımlanmış Doktora Tezi) Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010a). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş- Aile, Aile- İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi:

- Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010b). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 17 (2), 183-206.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, (1), 280-297.
- Türk Dil Kurumu, (b.t.). 05.04.2017,  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c59ef17c51939.59372503](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c59ef17c51939.59372503)
- Uçar, D. ve Ötken, A.B. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 85-105.
- Uçar, Z. (2015). *İşgören Sessizliğinin Kavramsal Yapısına Yönelik Keşifsel Bir İnceleme*.(Yayımlanmış Doktora Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1 (2) , 111-126.
- Üren S. ve Çorbacıoğlu S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14, 29-52.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn M. & Liden, Robert C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82-111.
- Vakola, M. & Bouradas D.(2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, Vol:27 (5), 441 - 458

- Van Dyne, Linn vd. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4 (1), 36-50.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2014). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (4), 103-120.
- Yılmaz, A. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul’da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, H. ve Görmüş, A. Ş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 26 (7), 4483-4504.
- Yirci, R.(2014). *Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Öğretim Elemanlarının Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Yükseköğretimde Özelleştirmeye İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmış Doktora Tezi) Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). Organizational Support In The Workplace: The Case Of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- Yoon, Jeongkoo & Thye, Shane R. (2002). A Dual Process Model Of Organizational Commitment. *Work and Occupations*, 29 (1), 97-124
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilim İle İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 35 (1), 7-32.
- Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O. ve Sözen, C. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (3), 1-26.

Zerenler, M. (2011). Örgütsel Sessizlik, Aykut Bedük (Ed.), Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Ve Güncel Konular, Konya: Dizgi Yayınevi



## EKLER

### Ek 1. Anket Formu

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülmekte olan “İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmasının araştırma kısmına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın temel amacı örgütsel sessizlik ve örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını saptamaktır.

Lütfen soruları dikkatlice okuyup içtenlikle ve eksiksiz olarak cevap veriniz. Soruların “doğru” veya “yanlış” cevabı söz konusu değildir. Soruların cevapları, “1 hiç katılmıyorum”, “2 katılmıyorum”, “3 kararsızım”, “4 katılıyorum”, “5 tamamen katılıyorum” biçiminde derecelendirilmiştir. Bu aralıkta size en yakın gelen seçeneğe (X) işareti koymanız yeterlidir. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak olup, sadece bilimsel araştırma kapsamında kullanılacaktır.

Yardımlarınızı esirgemediğiniz ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederim.

Prof. Dr. Hatice ÖZUTKU

Büşra SOYBAKICI

Tez Danışmanı

Yüksek Lisans Öğrencisi

### 1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın
2. Yaşınız: ☐ 18-23 ☐ 24-29 ☐ 30-35 ☐ 36-41 ☐ 42 ve üstü
3. Medeni Durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekar
4. Eğitim Durumunuz:  
☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz:  
☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16 ve üstü
6. Çalıştığınız departman: ☐ Yönetim ☐ Ön Büro ☐ Kat Hizmetleri ☐ Servis ☐ Mutfak

## 2. BÖLÜM

### Çalışan Sessizliğini Ölçmeye Yönelik Sorular

| Sıra No | İFADELER                                                                                                                                          | KATILMA DERECELERİ |              |            |             |                     |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
|         |                                                                                                                                                   | Hiç Katılmıyorum   | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
| 1       | Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.                                                 | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 2       | Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.                                                                  | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 3       | Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi dile getirmem.                                                                                    | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 4       | İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.                         | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 5       | Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.        | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 6       | Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.                                     | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 7       | Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.                                                | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 8       | Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.                                                    | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 9       | İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.                        | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 10      | İşletmede korkutulduğum (cezalandırma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım. | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 11      | İşletme içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.                                                | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 12      | Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.                                                          | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 13      | Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.                                                      | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 14      | Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.                                                               | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 15      | Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.                                          | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |

### 3. BÖLÜM

#### Kurum Desteğini Ölçmeye Yönelik Sorular

| Sıra No | İFADELER                                                                                     | KATILMA DERECELERİ |              |            |             |                     |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
|         |                                                                                              | Hiç Katılmıyorum   | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
| 1       | Çalıştığım otelde, otelin iyiliğine olan katkılarıma değer verilir.                          | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 2       | Çalıştığım otelde gösterdiğim ekstra çaba takdir edilir.                                     | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 3       | Çalıştığım otelde benim hedeflerime ve değerlerime güçlü bir şekilde saygı gösterilir.       | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 4       | Çalıştığım otelde şikâyetlerim göz ardı edilir.                                              | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 5       | Çalıştığım otelde beni etkileyecek kararlar alınırken benim yararım göz önünde bulundurulur. | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 6       | Bir problemim olduğunda çalıştığım otel yardım için hazırdır.                                | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 7       | Çalıştığım otelde çıkarlarım gözetilir.                                                      | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 8       | İşimi olabilecek en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım otelde bu fark edilmez.              | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 9       | Özel bir iyiliğe ihtiyacım olduğunda çalıştığım otel bana yardım etmeye istekli olur.        | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 10      | Çalıştığım otelde işteki genel tatminim dikkate alınır.                                      | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 11      | İmkân olsa çalıştığım otel görevimin dışında da işler yüklemek ister.                        | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 12      | Çalıştığım otelde bana çok az ilgi gösterilir.                                               | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 13      | Çalıştığım otelde görüşlerim önemsenir.                                                      | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 14      | Çalıştığım otelde işteki başarılarımla gurur duyulur.                                        | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 15      | Çalıştığım otel işimi olabildiğince ilgi çekici hale getirmeye çalışır.                      | 1                  | 2            | 3          | 4           | 5                   |

**Katılımınız için teşekkür ederim.**