

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİ:  
AFYONKARAHİSAR'DAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

Mahir DEMİR

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Haziran, 2019

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA**  
**ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ OTEL**  
**İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
**Mahir DEMİR**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**

**AFYONKARAHİSAR 2019**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Sessizliğin Örgüt Sağlığına Etkisi: Afyonkarahisar’daki Otel İşletmeleri 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.


28.06.2019

Mahir DEMİR

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ahmet BAYTOK  
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Özcan ZORLU  
: Dr. Öğr. Üyesi Serhat Adem SOP

İmza  


Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mahir DEMİR' in “**Örgütsel Sessizliğin Örgüt Sağlığına Etkisi: Afyonkarahisar'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı tezi, 28.06.2019 günü saat 10:00' 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

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Mahir DEMİR**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**HAZİRAN 2019**

**Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK**

Bu çalışmanın amacı örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını ne düzeyde etkilediğini saptamaktır. Araştırma kapsamında veriler Afyonkarahisar Merkez ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri işgörenlerinden anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmada veriler, veri analiz programı olan SPSS ile frekans analizi, regresyon analizi ve korelasyon analizlerine tabi tutulmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına genel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi saptanmıştır. Araştırma kapsamında, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişki de incelenmiş ve analizler sonucunda bu iki değişken arasında anlamlı ama

zayıf bir ilişki saptanmıştır. Araştırma kapsamında ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığına etkisi ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığını anlamlı şekilde etkilemediği saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutları arasından sadece korunma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Örgüt Sağlığı, Otel İşletmeleri.

## **ABSTRACT**

# **EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON ORGANIZATIONAL HEALTH: A RESEARCH ON HOTEL ENTERPRISES IN AFYONKARAHİSAR**

**Mahir DEMİR**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

**JUNE 2019**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet BAYTOK**

The aim of this study is to determine how organizational silence affects organizational health. Within the scope of the research, the data were collected from the employees of hotel enterprises operating in the central district of Afyonkarahisar by survey technique. In the study, the data were subjected to frequency analysis, regression analysis and correlation analysis with the SPSS which is the data analysis program. According to the results of the study, organizational silence has a significant and positive effect on organizational health. Within the scope of the study, the relationship between organizational silence and organizational health was also examined and a significant but weak relationship was found between these two variables. In addition of the research, also the affect of Acquiescent Silence, Defensive Silence, ProSocial Silence which are the sub-dimensions of organizational silence, on organizational health, were measured. As a result of the analyzes, it was

found that Acquiescent Silence and ProSocial Silence did not significantly affect on organizational health. Among the sub-dimensions of organizational silence, it was found that only Defensive Silence significantly and positively affected organizational health.

**Key Words:** Organizational Silence, Organizational Health, Hotel Enterprises.



## ÖNSÖZ

Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ölçmek için gerçekleştirdiğim bu çalışma sırasında bilgi ve önerileriyle her zaman beni yönlendiren danışmanım Doç. Dr. Sayın Ahmet BAYTOK hocama anlayışı ve sonsuz sabrı için teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırma verilerinin analizinde her zaman yardım ve desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Sayın Özcan ZORLU, Dr. Sayın Ali AVAN ve Doç. Dr. Sayın Elbeyi PELİT hocalarıma da şükran ve minnet ile teşekkürlerimi sunarım.

Bütün eğitim hayatım boyunca üzerimden hiçbir zaman yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen aileme de sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ .....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	4
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	7
2.1. BİREYSEL FAKTÖRLER.....	9
2.1.1. Güven Eksikliği .....	9
2.1.2. Konuşmanın Riskli Bulunması .....	10
2.1.3. İzolasyon Korkusu .....	10
2.1.4. Geçmiş Tecrübeler .....	10
2.1.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	11
2.1.6. Karakter Özellikleri.....	11
2.2. YÖNETSEL FAKTÖRLER .....	12
2.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkuları.....	12
2.2.2. İş ve İşgörene Olan Önyargılı İnanışlar.....	12
2.2.3. Yöneticinin Yapısı .....	13
2.2.4. Yönetim Ekibinin Homojenliği .....	13
2.3. ÖRGÜTSEL NEDENLER .....	13
2.3.1. Adaletsizlik Kültürü .....	14
2.3.2. Sessizlik İklimi.....	14
2.3.3. Örgüt Kültürü .....	15
2.4. ULUSAL VE KÜLTÜREL NEDENLER .....	15
2.4.1. Kültürel Yapı ve Normlar .....	15

2.4.2. Güç Mesafesi.....	16
<b>3.SESSİZLİK TÜRLERİ.....</b>	<b>16</b>
3.1. KABULLENİCİ SESSİZLİK.....	17
3.2. KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK.....	18
3.3. KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK.....	19
<b>4. SESSİZLİK TEORİLERİ.....</b>	<b>21</b>
4.1. FAYDA-MALİYET ANALİZİ.....	21
4.2. BEKLENTİ TEORİSİ.....	21
4.3. SESSİZLİK SARMALI.....	22
4.4. KENDİNİ UYARLAMA.....	23
<b>5.ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMI.....</b>	<b>24</b>
<b>6. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....</b>	<b>27</b>
6.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	28
6.2.ÖRGÜT İKLİMİ.....	29
6.3. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK.....	30
<b>7. ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİLERİ.....</b>	<b>32</b>
7.1. MILES’IN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ.....	32
7.2. HOY VE FELDMAN’IN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ.....	34
7.3. LYDEN VE KLINGELE’IN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ.....	35
<b>8.ÖRGÜT SAĞLIĞINI GELİŞTİRMENİN YOLLARI.....</b>	<b>37</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

<b>1.OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....</b>	<b>40</b>
1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ OTEL İŞLETMELERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN ÇALIŞMALAR.....	43
<b>2.OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT SAĞLIĞI.....</b>	<b>44</b>
2.1. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLGİLİ OTEL İŞLETMELERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN ÇALIŞMALAR.....	47
<b>3.OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....</b>	<b>48</b>
<b>4.OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİ.....</b>	<b>50</b>
4.1. KABULLENİCİ SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİ.....	51
4.2. KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİ....	52
4.3. KORUMACI SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİ.....	52

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNİN TERMAL OTEL İŞLETMELERİ KAPSAMINDA İNCELENMESİ</b>	
<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>54</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....</b>	<b>55</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>55</b>
3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	55
3.2. VERİLERİN TOPLANMASI .....	56
3.3. VERİLERİN ANALİZİ .....	57
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>57</b>
4.1. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ .....	58
4.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK VE BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	61
4.3. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI BULGULAR .....	62
4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜT SAĞLIĞI DÜZEYLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI BULGULAR .....	64
4.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZLERİ.....	66
4.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZLERİ.....	67
<b>5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>78</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>95</b>

## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Örgütsel Sessizliğin Nedenleri .....	8
<b>Tablo 2.</b> Korunmacı ve Kabullenici Davranış Türlerinin Boyutları.....	19
<b>Tablo 3.</b> Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri.....	20
<b>Tablo 4.</b> Miles'ın Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları .....	33
<b>Tablo 5.</b> Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları .....	37
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	58
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizleri .....	59
<b>Tablo 8.</b> Örgüt Sağlığı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri.....	60
<b>Tablo 9.</b> Katılımcıların Demografik ve Bireysel Özellikleri.....	61
<b>Tablo 10.</b> Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	63
<b>Tablo 11.</b> Örgüt Sağlığı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular .....	65
<b>Tablo 12.</b> Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi.....	66
<b>Tablo 13.</b> Örgütsel Sessizliğin Örgüt Sağlığına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	67
<b>Tablo 14.</b> Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Örgüt Sağlığına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi .....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Sessizlik Sarmalı.....	23
<b>Şekil 2.</b> Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması.....	32
<b>Şekil 3.</b> Araştırmanın Modeli.....	53

## GİRİŞ

İşletmelerin çalışanların düşüncelerine ve kaygılarına ihtiyaçları vardır. Bununla birlikte çalışanlar, çalıştıkları kurumlardaki önemli meseleler hakkında çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bu olgu, örgütsel değişim ve gelişim için bir engel teşkil etmektedir (Kalay vd., 2014: 130). Örgütsel sessizlik ve işgörenlerin sessizlik davranışları son zamanlarda yabancı literatürde sosyal psikoloji ve etkilediği örgütsel davranış biliminin ilgilendiği bir konudur. Ancak sessizlik; örgüt veya toplum yapısının var olduğu süredir yaşanan göz ardı edilemez bir olgudur. Örgütsel sessizlik, bireysel bir davranış olmasının yanında kişilerin birbirlerinden etkilenerek bir iklim haline dönüşen bir özelliğe de sahiptir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 136). Günümüz rekabet koşulları örgütler açısından örgüte ilişkin fikirlerini dile getirmekten ve bilgi ve deneyimlerini paylaşmaktan çekinmeyecek bireylere sahip olmayı bir zorunluluk haline getirmiştir (Kutunis ve Çetinel, 2014: 153). Geçmişte işgörenlerin sessiz kalma davranışı, örgüte uyum sağlamak amaçlı veya itaat olarak kabul edilse de, son zamanlarda bu davranışın örgüte veya kişilere tepki ya da geri çekilme/vazgeçme olduğu kabul edilmektedir (Küçükler ve Kısa, 2016: 190).

Örgüt sağlığı kavramı öncelikle örgüt içi dinamikleri göz önüne alarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini vurgulayan, aynı zamanda örgütün dış çevresi ile uyum ve mücadele yeteneğini ön plana çıkaran ve dolayısıyla örgütü sistem anlayışı çerçevesinde çok boyutlu bir biçimde ele alan bir kavramdır. Dolayısıyla örgüt sağlığı bir örgütün tüm enerjisini amaçlarına yönlendirmesi ve değişimler karşısında mücadele ve yaşama yeteneklerini sürdürmesi şeklinde tanımlanabilir (Tutar, 2010: 184). Yönetici, çalışanların örgütün sağlığı ile ilgili algılarını ölçerek örgütün hangi birimlerinde ne tür sorunlar olduğunu ve neler yapılması gerektiğini bununla birlikte bütün birimlerin diğerlerine göre performanslarını açıkça belirleyebilir (Çetin ve Karataş, 2006: 31). Bugüne kadar örgüt sağlığı kavramına gereken önem verilmemiş olsa da, örgüt sağlığı özellikle günümüz iş dünyasında her zamankinden daha fazla önem arz etmekte ve incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkin bir örgüt yapısı için bireysel ve örgütsel düzeyde sağlıklı örgüt yapısının kurulması gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 138).

Günümüzde işletmelerin artan rekabet koşullarında başarılı biçimde mücadele edebilmeleri ve mücadelelerini sürdürebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Zorlaşan piyasa koşullarına işletmelerin ayak uydurabilmesinde ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesinde sahip oldukları insan kaynakları en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışanların sahip oldukları yenilikçi, farklı fikirleri ve düşünceleri işletmelerin en önemli zenginlik kaynağıdır (Acaray ve Şevik, 2016: 3). Örgütsel sessizliğin bulunduğu örgütlerde, süreçler arası aksaklık, iletişim kopuklukları, zamanında giderilemeyen sorunlar oluşarak işleyişte yavaşlamalar olabilmektedir (Akan ve Oran, 2017: 73). Bir örgütün varlık nedeni olan amaçlarını gerçekleştirebilmesi, her şeyden önce o örgütün sağlıklı olmasına bağlıdır (Uras, 2000: 1). Örgüt yönetimleri, işgörenlerden optimum düzeyde fayda sağlayabilmek için onların verimliliklerini ve çalışma hayatlarının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek bütün faktörleri ortadan kaldırarak pozitif iklimli bir örgüt ortamı oluşturmaya uğraşmaktadırlar (Çavuş vd., 2015: 10). İşgörenlerin sessiz kalma davranışları kurumdaki çalışma atmosferini etkileyerek pek çok olumsuz sonuca neden olabilmektedir (Demir vd., 2015: 123). Örgütsel sorunların ve bireyler arası sorunların çözümü için düşünce alışverişinde bulunmak ve karşılıklı iletişim kurmak kaçınılmazdır. Üstelik örgütlerde sağlıklı iletişim geliştirilemezse iletişim çatışmaya dönüşür. Mevcut sorunlara yenileri eklenir. Bireyler, diğer bireylerle sağlıklı iletişim kuramazsa yalnız kalmaya, gerilim ve bunalımla yaşamaya mahkum olur (Ertaş ve Töre, 2016: 86). Çalışanlar, fikirlerine önem verildiğinde, bu atmosfer içinde daha üretken olabilmekte ve uyum içinde çalışmaktadırlar. Örgütsel sağlığa önem vermek, sahip olunan özellikleri ve nitelikleri gelecekte yüksek performans sağlayacak şekle getirmektedir (Garda, 2011: 269-271).

Turizm, insanların temel uğraşları dışında boş kalan zamanlarını değerlendirmek ya da rekreasyon (dinlenme, eğlenme, yenilenme) amacıyla seyahat etmeleri, bu seyahatleri ve geçici olarak konaklamaları süresinde oluşan olaylar ve etkileşimler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Çelik, 2018: 193). Gerek pazar büyüklüğü gerekse sahip olduğu ekonomik potansiyel ile turizm, bugün dünyanın en büyük endüstrilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle birçok devlet, şirket ve örgüt, turizmi anlamak, geliştirmek ve ekonomik faydalarından daha fazla yararlanmak istemektedir (Kozak vd., 2013: 7). Sektörü ve türü ne olursa olsun,



bütün örgütlerde insan unsuru en önemli kaynak niteliğindedir (Keleş, 2015: 21). Turizm işletmeleri yapısı itibariyle hizmet üreten, yoğun işgücü gerektiren (emek-yoğun) bir özellik taşımasından dolayı turizm işletmelerinde ihtiyaç duyulan insan kaynağı sayısı da diğer işletme türlerine göre çok daha fazladır (Pelit, 2015: 15). Turizm işletmeleri arasında önemli bir yer tutan otel işletmelerinde artan rekabet ile beraber bu işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için ellerinde var olan kaynakları en üst düzeyde verimli kullanmak istemektedirler. İşletmelerin ellerinde var olan en önemli kaynak olarak gösterilen işgörenler, otel işletmelerinin hedeflerini gerçekleştirebilmesinde ve işletme devamlılığını sürdürebilmesinde önemli bir role sahiptir. Bunun nedeni otel işletmelerinde işgörenlerin genellikle müşteriler ile yüz yüze ilişkiler içerisinde olması ve otel işletmelerinin başarısının müşteri memnuniyetine bağlı olması söylenebilir.

Bu tez çalışmasında örgütler açısından önemli iki kavram olan örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisi tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda otel işletmelerinde örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini belirlemek için anket yöntemiyle elde edilen verilerin analiz edildiği bu araştırma, temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kavramsal çerçeve bölümünde örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı kavramları değerlendirilmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisi ve örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki genel ve otel işletmeleri kapsamında literatürdeki çalışmalar ışığında değerlendirilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise metodoloji ve analizler sonucunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda metodoloji kısmında; araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları açıklandıktan sonra araştırmanın yöntemi kapsamında evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizinde hangi yöntemlerin kullanıldığı açıklanmıştır. Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın sonuçlarına ve konu ile ilgili sektöre ve gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Sessizlik kısaca “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2017a). Sesin olmama durumu, huzurlu ve herkesin ihtiyaç duyduğu bir olgu olarak algılanan sessizlik bu bağlamda sorunsuzluk ve uyumla eş tutulur (Öztürk ve Cevher, 2016: 72). Psikoloji, Sosyoloji ve İletişim gibi farklı disiplinlerde kullanılabilen çok boyutlu bir kavram olarak sessizlik, 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).

Dyne vd. (2003: 1360 - 1361) sessizlik kavramını, ilk bakışta her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu çağırırsa da, aslında önemli bir iletişim tarzı şeklinde değerlendirilmektedirler. Nitekim bireyler günlük yaşamlarında ve çalışanlar iş yaşamlarında, “sessiz kalarak” birçok konuda, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlerine çeşitli mesajlar iletmektedirler. Sessizlik; bireyleri hem yakınlaştırabilmekte, hem de uzaklaştırabilmekte, bireylerarası ilişkilerde yapıcı ya da yıkıcı olabilmektedir. Sessizliğin hem bilgi sağladığı hem de bilgi gizlediği, hem derin düşüncenin hem de hiç düşünmemenin bir fonksiyonu olabileceği, hem onay verme hem de reddetmenin bir ifadesi olduğu görülmektedir (Pinder & Harlos, 2001: 334). Kavramsal olarak pasif bir davranış olarak algılanan sessizlik gerçekte tamamen pasif bir davranış olarak değil de amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde de oluşabilmektedir (Scott, 1993: 3; Pinder ve Harlos, 2001: 334). Sessizlik, çok boyutlu, kaygan ve muğlak yönüyle anlaşılması zor bir kavramdır (Çakıcı, 2007: 148).

Sessizlik kavramı alanyazında ilk kez Hirschman’ın 1970 yılında yayımlanan “Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations and States” adlı eserinde her ne kadarda doğrudan çalışılmış olmasa da dolaylı olarak ortaya koyulmuştur (Uçar, 2016: 314). İşgören sessizliği ise yönetim biliminde tanım olarak ilk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken’in çalışmasında yer almıştır. Bu çalışmalarında Morrison ve Milliken (2000) işgören sessizliğini “örgütsel değişimin

ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen” olarak değerlendirmişler ve örgütsel sessizliğin; süreci, nedenleri ve koşullarını belirlemeye çalışmışlardır (Eroğlu vd., 2011: 100). Çalışanların sessiz kalmaları ilk başlarda olumlu olarak algılanmakta ve örgütün uyum içerisinde çalıştığının göstergesi olarak kabul edilmekteyken günümüzde çalışanların kasıtlı olarak yaptıkları bir eylem olarak kabul edilmektedir (Taşkiran, 2011: 3).

Örgütsel sessizlik çalışanların bilerek görüş, öneri ve sorunlarını açıkça dile getirmemesidir (Dilek ve Taşkiran, 2016: 403). Henriksen ve Dayton (2006: 1539) örgütsel sessizliği bir örgütün yüzleştiği anlamlı problemlere yanıt olarak çok az şeyin yapılmasının veya söylenmesinin kolektif düzeydeki yansıması, Bagheri vd. (2012: 19) ise işgörenlerin, bir parçası oldukları örgüt için yararlı olabilecek bilgileri, isteyerek veya istemeyerek kendilerine saklamaları olarak tanımlamışlardır. McGowan (2003: 1) örgütsel sessizliği, çalışanların kişisel ve örgütsel konuları aktarmada sorunlar yaşamaları sonucu sessizlik iklimi oluşması durumu olarak ifade ederken, Pinder ve Harlos (2001: 334) örgütsel değişimi etkileme yeteneğine sahip olan çalışanların bireysel, duygusal ya da örgütsel koşullar nedeniyle samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sessizlik tanımlarına bakıldığında, tanımların çalışanların örgütsel sorunlar ya da iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak söylememeleri, bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi ve bir sessizlik ikliminin oluşması gibi ortak noktaları olduğu dikkat çekmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104).

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). İnsanlar sıkıntı, çatışma ve diğer algılanan tehlikeleri önlemek için kimi zaman sessiz kalabilirler. Ayrıca sessizlik sayesinde muhalefet etme veya beğenmeme durumunu gösterebilir ve örgüte bir baskı mekanizması oluşturabilirler (Beheshtifar vd., 2012: 277). Çalışanların güvenlikle ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söylemeyerek korumaları

durumunda olduğu gibi bazı sessizlik türleri stratejik ve proaktif olabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Örgütlerde sessizlik kavramı başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de, esas olarak işgörenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010: 9). Örgütte böyle bir davranışın varlığı, yöneticiler açısından bunların sebeplerini anlama zorunluluğu oluşturmaktadır. Aksi takdirde örgütsel sessizlik davranışı giderek örgütün bütünü saracak ve örgüte ciddi zararlar verebilecektir (Demir vd., 2015: 124).

Blackman ve Smith (2009) sessizliğin ayırt edici doğasını bilmek, öğrenmenin kendisini anlamak için önemli olduğunu ve yönetici eğitiminin nasıl planlanıp kolaylaştırılıp, nasıl başarıldığını anlamayı sağlayan içsel bir süreç olması nedenleri ile önemli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanların herhangi bir konuda fikrinin, bilgisinin, görüş ve önerisinin olmaması örgütsel sessizlik olarak yorumlanmamaktadır. Çalışan bazı durumlarda sessiz kalabilir. Bunun sebebi de çalışanın o konu hakkında görüş ya da bilgi sahibi olmaması olabilir (Dyne vd., 2003: 1361). Aschraft (2000: 413) örgütsel sessizliğin, aktif, bilinçli ve amaçlı bir davranış olduğunu ve dinleyebilenler için sessizliğin de konuşma gibi pek çok anlamlar ifade ettiğini belirtmiştir. İşgörenlerin işlerini kaybetme korkusu, çalıştıkları yerlerin değiştirilmesi, sorun çıkarıcı, dedikoducu ve şikâyetçi olarak algılanma endişeleri, buldukları koşullardan memnun olmasalar da sessiz kalmalarına neden olabilir (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53).

Örgütsel sessizliğin, örgütle ilgili olumlu ya da olumsuz yönetim uygulamalarının bir sonucu olup olmadığı tam anlamıyla bilinmemektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 206). Örgütsel sessizlik örgütsel performansı arttırabilen veya azaltabilen bir davranış biçimidir. Örgütsel sessizlik duygusal olarak zor bir anlatım tarzı olmasına rağmen, örgütte memnun olunan durumları veya hoşnut olunmayan durumları anlatmada etkili bir yöntemdir (Bagheri vd., 2012: 276). Kimi zaman örgütsel sessizlik, kasıtlı ve bilinçli olumsuz bir tepki olmasının aksine, kasıtlı olmayan olumlu bir tepki olarak da ortaya çıkabilir. Buna istinaden, sessizliğin ikili beş fonksiyonu aşağıdaki gibi sıralanabilir (Pinder ve Harlos, 2001: 338):

Sessizlik;

- 1- İşgörenleri hem bir araya getirir hem de uzaklaştırır,
- 2- İnsan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de bu ilişkileri düzeltebilir,
- 3- Bilgiyi hem temin etmekte hem de gizlemektedir,
- 4- Derin düşüncenin ve/veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- 5- Hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Örgütsel sessizliğin örgüte olumlu yansımaları olacağı gibi olumsuz yansımaları da bulunmaktadır (Lu ve Xie, 2013). Sessizlik yöneticiler için “bilgi eksikliği” demektir. Bir araştırmada, yöneticilerin %85’inden fazlasının sahip olduğu kaygılarından en az birisinin “sessizlik” olduğu belirlenmiştir (Robbins ve Judge, 2013: 360). Örgütteki sessizlik ortamı tevazu, saygı ve nezaketten kaynaklanabildiği gibi (Nakane, 2006: 1812) örgüt tarafından dışlanma ve mevcut işini kaybetme korkusundan da kaynaklanıyor olabilir (Perlow ve Williams, 2003: 3). Ancak sessizlik, sadece konuşmamak anlamına gelmemekte; yazmamak, olumsuz tutum sergilemek, duymamak, kendini bilerek ve isteyerek çalışma ortamından dışlamak da bu kapsamda değerlendirilmektedir (Bayın vd., 2015: 250). Örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunların başında çalışanların yeni düşünceler üretememeleri ve gelişmeye açık olamamaları gelmektedir. Örgütlerin gelişebilmesi ve bunu sürdürebilmesi için çalışanların yeni düşünceler üreterek örgüte katkıda bulunmaları gerekir (Özdemir ve Uğur, 2013: 258). Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel olarak görülmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 450).

## **2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN FAKTÖRLER**

İnsanlar sıkıntı, çatışma ve diğer algılanan tehlikeleri önlemek için kimi zaman sessiz kalabilirler (Beheshtifar vd., 2012: 277). Bazen örgütlerde birbirlerini anlayıp dinlemeyen, söylenenleri farklı algılayan bir yapı ortaya çıkabilir. Bu tür ortamlarda ise çalışanlar konuşmanın boşuna hatta tehlikeli olduğuna inanırlar (Eisenhardt, 2000: 704). İletişimin şeffaf olmadığı, çalışanların örgüte ilgili bilgi ve düşüncelerini paylaşmadığı ve örgüt içerisinde oluşan sorunlara kayıtsız kaldığı durumlarda çeşitli sorunlar yaşanabilmekte ve bunun sonucunda da örgütsel sessizlik

olarak adlandırılan durum ortaya çıkmaktadır (Banerjee ve Somanathan, 2001: 189). Genel itibariyle işgören sessizliği, yöneticilerin tutum ve davranışları, örgütsel yapı ve politikalarla biçimlenmekte ve işgörenlerin susma davranışlarına yol açacak bir çevre oluşturmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712).

İşgören sessizliği davranışının hala karanlıkta kalan ve açıklamakta zorlanılan alanları mevcuttur (Öztürk ve Cevher, 2016: 72). Sessizliği itiraz olarak kabul eden bazı araştırmalarda memnuniyetsizlik içinde olan çalışanların ortak bir kararla sessizlik içinde işten ayrılabilceği ve bu sessiz işten çıkışın prensipli iş gücü devri olarak adlandırıldığı ileri sürülmektedir (Pinder ve Harlos 2001: 337). İşgörenlerin sessiz kalma nedenleri kimi örgütlerde daha fazla kimi örgütlerde ise daha az olabilmektedir. Doğal olarak sessizlik sebeplerini keskin kalıplar içinde sunmak yanlış olacaktır (Eroğlu vd., 2011: 102). Literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin nedenleri konusunda araştırmacıların fikir ayrılığı yaşadıkları görülmüştür. Eroğlu vd. (2011) yaptıkları araştırmalarında Milliken vd. (2003); Premeaux (2001); Pinder ve Harlos (2001); Bowen ve Blackmon (2003); Çakıcı (2007, 2008, 2010); Demir ve Öztürk (2010) ve Bildik (2009)'in çalışmalarını temel alarak örgütsel sessizliğin nedenlerini bireysel, yönetsel, örgütsel ve ulusal ve kültürel nedenler olmak üzere dört grupta ele almışlardır. Bu nedenler Tablo 1' de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Bireysel Nedenler	Yönetsel Nedenler	Örgütsel Nedenler	Ulusal ve Kültürel Nedenler
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güven Eksikliği</li> <li>• Konuşmanın Riskli Bulunması</li> <li>• İzolasyon Korkusu</li> <li>• Geçmiş Tecrübeler</li> <li>• İlişkileri Zedeleme Korkusu</li> <li>• Karakter Özellikleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları</li> <li>• İş ve İşgörene Olan Önyargılı Davranışlar</li> <li>• Yöneticinin Yapısı</li> <li>• Yönetim Ekibinin Homojenliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaletsizlik Kültürü</li> <li>• Sessizlik İklimi</li> <li>• Örgüt Kültürü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kültürel Yapı ve Normlar</li> <li>• Güç Mesafesi</li> </ul>

Kaynak: Eroğlu vd., 2011: 102-103.

## 2.1. BİREYSEL FAKTÖRLER

Sessiz kalma davranışı sessiz kalınan konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşı ile paylaşan bir çalışan, aynı konuyu yöneticisi ile konuşmayabilir (Taşkiran, 2011: 84). Çakıcı (2008: 121; 130) yaptığı araştırmasında sessiz kalınan konuları; taciz olayları, kişisel kariyer konuları ve sorunları, etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme konuları ve çalışma olanakları olarak belirlemiştir. Örgütsel düzeyde sessiz kalınan bireysel faktörleri ise güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, karakter özellikleri olarak sıralamak mümkündür.

### 2.1.1. Güven Eksikliği

İşletme yöneticileri çalışanlarından geri dönüş almak istiyor ise güvenilir bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar. Yaratılan güvenilir ve açık bir iletişim yapısı ile olumsuz da olsa problemler hakkında dürüst geri bildirim sağlanabilir. Çalışanlar bu yapı içerisinde fikirlerinin değerli olduğuna inanacaklar ve kendilerini ifade etmek adına güven içerisinde olacaklardır (Morrison ve Milliken, 2004: 34). Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan faktörler olarak işgörenlerin örgüt yöneticilerine karşı algıladığı güven eksikliği, yöneticilerin işgörenlerini yalnızca kendi menfaatlerini düşünen bireyler olarak görmeleri, en iyinin yöneticiler tarafından bilineceğine inanan yöneticiler ve bu tarz yöneticilerin işgörenlerine güvenmemeleri sayılabilir (Slade, 2008: 67). Çalışanlar yöneticilerine ve yönetime güvenmediklerinde kendilerini riske atmak istemedikleri için yöneticileriyle konuştukları zaman ellerindeki mevcut bilgileri filtreleyerek aktarmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 706; Liu vd., 2009: 1648). Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı konuları örgütlerde tartışma olamayacak konular arasında yer almaktadır. Katılımcılar, bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan korkmaktadırlar (McGowan, 2003: 2). Ryan ve Oestreich (1991)'ın ABD'de 22 işletme ve 260 çalışanla yaptığı çalışmada çalışanların %70'ten fazlası konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanmalarından ve konuşmanın olumsuz

yansımalarından çekindiklerinden iş yerinde karşılaşılan sorun veya problemler hakkında konuşmaktan korktuklarını belirtmişlerdir. Ayrıca muhalefet ettiklerinde cezalandırılacaklarına da inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 706; Liu vd., 2009: 1648).

### **2.1.2. Konuşmanın Riskli Bulunması**

Örgüt içinde karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara ilişkin görüşler mesai arkadaşları, yakın arkadaşlar ya da aile bireyleri ile rahatlıkla konuşulurken, durumu etkileme gücü olan kişi veya kişilerle paylaşılmamakta ya da paylaşılammaktadır. Kurum içerisinde çalışanlar kendilerine güven duymalarına rağmen, çalıştıkları kurumlarla ilgili fikirlerini söylemelerinin ya da kurumla ilgili tartışmalara katılmalarının oldukça riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Beldeian, 2003: 1537). Çalışanlar dışlanma veya terfi edememe gibi yaptırımlarla karşılaşmama, problem çıkaran birey olarak görülme korkusu gibi nedenlerden dolayı fikirlerini açıkça ifade edememektedirler (Vakola ve Bouradas, 2005: 450).

### **2.1.3. İzolasyon Korkusu**

Çalışanların sessiz kalmasının sebebini psikologlar ‘Sessiz Etki’ olarak adlandırmaktadırlar. Çalışanların olumsuz bir şekilde yorumlanabilecek bir bilgiyi paylaşmadaki isteksizlikleri ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde olumsuz bir durum olarak yorumlanabilecek olması ve çoğunlukla sorun çıkarıcı, dedikoducu ya da şikâyet edici olarak anılmaktan korktukları belirtilmektedir (Milliken vd., 2003: 1454). Örgüt içerisindeki çalışanların birçoğu, bulunduğu gruptan dışlanmaktan korktuğu için diğer insanların duymak istedikleri şekilde konuşmakta, kendi fikir ve düşüncelerini dile getirememektedirler (Perlow ve Williams, 2003: 54-55). Sonuçta; çalışan örgüt içerisinde sahip olduğu mevki ve pozisyonuna zarar gelmemesi ve sosyal izolasyona maruz kalmamak için çoğunluğun benimsediği ortak fikri ve düşünceyi paylaşma yoluna gidebilmektedir. Bu durum kişinin fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde dile getirmesini engellemektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394-1396).

### **2.1.4. Geçmiş Tecrübeler**

Eğer bir işgören daha önce belirttiği görüş ve önerinden dolayı olumsuz bir tepkiyle karşılaşmışsa, daha sonra karşılaştığı benzer bir durumda görüş bildirmekten



kaçınacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Çalışanların yalnızca kötü tecrübe ve deneyimleriyle değil meslektaşları ile ilişki ve konuşmalarından da sessiz kalmayı öğrendiklerini söylemek mümkündür. İşgörenler çevresinde fikrini belirttiği için olumsuz bir durumla karşılaşan kişi gördüğünde de düşüncelerini belirtmeyip sessiz kalmayı tercih eder. Yapılan araştırmalarda, birçok çalışanın konuştuıkları zaman tehlikeli bir şey oluşacağını hissettiğinde, bilinçli olarak örgütteki sorunlar ile ilgili konuşmak istemediklerini belirttikleri tespit edilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

### **2.1.5. İlişkileri Zedeleme Korkusu**

Değer verilen ilişkinin korunması sessizliğin önemli bir kaynağı olabilmektedir. Çalışanlar, çalıştıkları kurumun temel işleyişinin zayıf noktalarını görüp, sorunları düzeltme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediğinde, diğerlerinin bundan hoşlanmadığını ve korumacı bir yapıya büründüklerini fark edip bu çabalarından vazgeçebilmektedirler (Alparslan ve Kayalar, 2012: 142). İşgörenler, iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir yorum yaptıklarında ilişkilerinin zedelenmesinden korkmaktadırlar (Morrison vd., 2003: 1463). Çalışanlar mesai arkadaşlarının işten kaytarmaları veya işlerini savsaklaması hususunda sessiz kalmayı tercih etmeleri, hem ilişkilere zarar vermenin korkusu hem de arkadaşlarını olumsuz bir şekilde etkileme korkusundan kaynaklanır (Çakıcı, 2010: 22-23).

### **2.1.6. Karakter Özellikleri**

Kişilerin olumsuz karakteristik özellikleri (içine kapanık, sorumluluktan kaçan, uyumluluğu düşük, duygusallık, kapalı vb.), örgütsel sessizliğe yol açabilmektedir. Örgüt içindeki bireylerin kişilik özellikleri; topluluğa ya da insanlara uyum sağlamanın yöntemlerini belirleyebilen bir kavramdır (Blatt vd., 2006: 913). Eğitim, yaş, deneyim, cinsiyet ve benzeri kişisel özelliklerin, işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmelerinde etkili olduklarını söylemek mümkündür (Milliken vd., 2003: 1468). Eğer işgörenler ile yöneticiler arasında bu unsurların yarattığı farklılıkların düzeyi yüksek ise işgörenlerin örgütsel sessizliğe olan inançlarının da daha güçlü olacağı söylenebilir (Özdemir ve Uğur, 2013: 259-260). Pinder ve Harlos (2001) ise kendine saygı, kontrol odağı ve iletişim kuramama endişesini de karakter özellikleri arasında göstermiştir.

## 2.2. YÖNETSEL FAKTÖRLER

İşgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmasının yönetsel nedenlerini yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve işgörene olan önyargılı inanışlar, yöneticinin yapısı ve yönetim ekibinin homojenliği (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2007; Grant vd., 2009) başlıkları altında incelemek mümkündür.

### 2.1.1. Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkuları

İşgörenlerin olumsuz bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Yöneticiler, kendi zayıflıklarını ön plana çıkartacak sorgulamalardan kaçınmakta bu yüzden çalışanların örgüt içerisinde aktif olmalarını ve ön plana çıkmalarını istemeyerek, gerekirse baskı yolu ile bunun önünde geçebilmektedirler (Grant vd., 2009: 32-33).

### 2.1.2. İş ve İşgörene Olan Önyargılı İnanışlar

Yöneticilerin işgörelere çoğunlukla üstü kapalı önyargılı inançları nedeniyle işgörelere böyle davranmaları, her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini savunmaları, çalışanların bencil olduklarını düşünmeleri de işgörenlerin sessiz kalmalarının nedenleri arasında yer almaktadır. Ayrıca organizasyonlar da işgörenler arasında birlikteliğin iyi, anlaşmazlıkların kötü olduğu inancı hakimdir (Morrison ve Milliken, 2000: 712–713). Yöneticilerin çalışanlara yönelik bazı olumsuz inançları sessizliği tetikleyecek niteliktedir. Morrison ve Milliken (2000) bu inançları aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

1. Yöneticinin en iyisini ben bilirim inancı,
2. Sessizlik birlik bozucudur algısı,
3. Çalışanlar güvenilmez ve bencildir inancı.

Yöneticilerin sahip oldukları bu örtük düşünceler, çalışanların sessizliğine ve örgütsel sessizlik olarak ifade ettiğimiz kolektif düzeydeki sessizliğe neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 161).

### **2.1.3. Yöneticinin Yapısı**

Gerçekte sessizlik sorunsalı, sadece yöneticilere bırakılmayacak kadar önemli bir fenomendir. Sessizlik sarmalından kurtulmak için tüm çalışanlar, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır. Örgütlerde pek çok yöneticinin, sessizliği, onay-rıza ve memnuniyet olarak algıladığını oysa örgütle ilgili gerçeklerin çoğu zaman sessizlikle örtüldüğünü söylemek mümkündür (Çakıcı, 2007: 160). Örgütsel sessizlik ekonomik ve finansal geçmişi olan bireylerin baskın olduğu yönetici gruplarının olduğu, ortalama çalışma süresi daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu organizasyonlarda daha yaygın olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 711–712).

### **2.1.4. Yönetim Ekibinin Homojenliği**

Bazı yöneticiler örgütsel bütünlüğü muhafaza ederek, işbirliği ve anlaşmalarla örgütün sağlıklı işlemesi için, anlaşmazlıklardan ve farklı seslerden kaçınır ve farklı seslerin oluşmasına imkân tanımaz. Bu tip yöneticiye göre bütünsel bakış açısı bunu gerektirir. Üst yönetim eğitim ve tecrübe olarak ne kadar homojen ise, o kadar kaynaştırıcı ve birbirine bağlı olurlar, ancak muhalefet fikrinden de o kadar çok tehdit algırlar. Üst yönetim sürekli aynı kişilerden oluştuğu zaman paylaşılan varsayımlar sağlamlaşacak ve daha az sorgulanacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Homojen bir ekip çoğu zaman verimlilik ve ahenk olarak görüle bile zamanla düşünceler benzeşmeye ve ayrılığa düşülmemek adına susulmaya başlanır. Bu anlamda katılımcılar iyi niyetli bile olsalar sessizlik girdabına girmiş olurlar (Öztürk ve Cevher, 2016: 73).

## **2.3. ÖRGÜTSEL NEDENLER**

Literatür incelendiğinde işgörenlerin işletmelerinde sessiz kalmalarının örgütsel nedenlerini adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü (Pinder ve Harlos, 2001; Vakola ve Bouradas, 2005; Çakıcı, 2007; Acaray vd., 2015) olarak sıralamak mümkündür.

### **2.3.1. Adaletsizlik Kültürü**

Örgütsel adaletsizlik; açıkça belirtilmeyen işlemler ve raporlamalar, yüksek merkezileşme, düşük biçimselleştirme, otoriter bir yönetim tarzı, yetersiz iletişim, zayıf performans ve istikrarsız karar verme süreci gibi özellikleri ile karakterize edilebilmektedir (Brinsfield, 2009: 74). Hak, adalet ve eşitlik gibi kavramların örgütlerde dikkate alınmaması durumunda ortaya oldukça vahim sonuçlar çıkabilir. İnsanların eşitlikle ilgili algıları sadece iş yerinde değil iş dışındaki sosyal yaşamlarında birbirleriyle ilgili değerlendirmelerinde ve yaşam felsefelerinde de önemli bir yer tutmaktadır (Sözen vd., 2009: 397). Haksızlık kültürünün olduğu işyerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimdir (Çakıcı, 2007: 157). Bu özelliklerin çalışanlar üzerinde bir sessizlik hali oluşturması olağandır. Çalışanlar, adaletsiz uygulamaların baskın olduğu bir kültürün varlığına inandıklarında sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Ayrıca, adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlarla, adaletsiz davrananlar arasında algılanan güç mesafesinin de çalışanların sessiz kalma konusundaki tutumlarını etkileyebileceği düşünülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

### **2.3.2. Sessizlik İklimi**

Sessizlik; örgütte bir kültür, bir iklim veya bir davranış düzlemi haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Fikirlerinin değersiz olduğunu veya önemsenmeyeceğini düşünebilirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların ortaya çıkmasına sebebiyet verir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 138). Bu tip iklime sahip örgütlerde işgörenler örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın boşuna olduğunu, fikir ve kaygıları anlatmanın ise tehlikeli olduğuna inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Bu durum, hem yöneticilerin, hem de işgörenlerin böyle bir sessizlik ikliminin olduğu ortamlarda olumsuz davranışlar sergilemelerine yol açmak suretiyle, her iki tarafında da motivasyon ve performans düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilecektir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539-1540).

### 2.3.3. Örgüt Kültürü

Örgütler, varlıklarını sürdürdükleri sosyal sistemin bir parçasıdır. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün çalışmalarını etkiler (Apulgan, 1998: 73). İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkarlar (Ellis ve Maoz, 2003: 258). Kültüre çok fazla yönelen örgütün çevresel ve içsel değişimlere uyum sağlaması zorlaşacaktır. Böylece değişim adına ortaya çıkabilecek farklı fikirler ve düşünceler örgüt kültürünün değerlerine uymayacağını düşünülmesi ile gizli tutulabilecektir (Milliken vd., 2003: 1455). Örgütün sahip olduğu mevcut kültür yapısı, yalnızca problemler ve sorunlar ile ilgili değil, aynı zamanda ürünleri, süreçleri veya performansı daha fazla iyileştirebilecek faydalı ve geliştirici fikirler ile ilgili olarak da işgörenlerin görüşlerini açık bir biçimde söylemekten kaçınmalarına ve kendilerini savunma içgüdüleri ile sessizleşmelerine yol açmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

## 2.4. ULUSAL VE KÜLTÜREL NEDENLER

Ulusal ve kültürel özellikler, toplumsal yaşamda o toplumun üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği gibi iş yaşamında da çalışanların tutum, davranış ve ilişki biçimlerine de yansımaktadır (Çakıcı, 2010: 80). Bu kapsamda sessizliğe neden olan kültürel yapı ve normlar ile güç mesafesi sessizliğe neden olan ulusal ve kültürel nedenler olarak görülmektedir.

### 2.4.1. Kültürel Yapı ve Normlar

İçerisinde yaşadığı kültürle etkileşim halinde olan birey isteyerek ya da istemeyerek toplumun değerleri ve normları içerisinde şekillenir. Bireyler yaşadıkları toplumun kültürünü taşımalarından, kültürün örgütün çalışma şeklini ve faaliyetlerinin neticesini etkilemesi nedeniyle örgüt yöneticisi için de kültür büyük bir önem taşımaktadır (Erdoğan, 1997: 120). Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan yönetsel inançları besleyen koşullardan belki de en önemlisi ulusal kültürel normlardır. Çünkü bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır (Çakıcı, 2007: 155). Yönetimin ve diğer çalışanların kültürel özellikleri çalışma ortamını etkilemektedir. İçerisinde farklı kültürel özellikler barındıran örgütlerde,

yakın kültüre sahip olanlar arasında iletişim gelişmiş şekildedir. Ancak örgütte çalışanlar arasında ortak kültürel özellikler yoksa iletişim kuvvetli olamamaktadır (Ephratt, 2008: 1909).

#### **2.4.2. Güç Mesafesi**

Güç mesafesi, bir toplumun daha güçsüz üyelerinin gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını kabullenme derecesini ifade eder (Hofstede, 1980). Huang vd. (2005) güç mesafesinin fazla olduğu toplumlardaki insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını doğrudan ifade etmediklerini ve yöneticileri hakkındaki olumsuz duygu ile düşünceleri ifade etmeyip gizlediklerine işaret etmiştir. Yine Hofstede'nin 1980 yılındaki araştırması Türkiye'nin belirsizlikten sakınma eğiliminin yüksek olduğunu göstermiştir. Bu nedenle Türkiye'de çalışanların inisiyatif alma eğiliminin düşük olduğu ifade edilebilir. Türk kültüründe görünen bu tür yüksek güç mesafesi, çalışanların davranışlarını sınırlayıcı bir etki olarak görülmektedir (Sözen vd, 2009: 399-405). Sessizlik tercihinin kültürel temellerinden biri olarak güç mesafesi değerlendirildiğinde özellikle Türk toplumunda hakim olan yüksek güç mesafesi, çalışanların sorun ve durumlara ilişkin görüşlerini açıkça ifade etmede önemli bir engel olarak görülebilir. Böyle bir toplumsal bakış açısında çalışanların görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmeleri kolay olmayacaktır (Taşkıran, 2011: 75). Ayrıca Türk ulusal kültüründe; sessiz kalma düşüncesi önerilmiş ve teşvik edilmiştir (Eroğlu vd., 2011: 102).

### **3.SESSİZLİK TÜRLERİ**

Bir örgütte işgörenler konuşmak istediklerinde veya konuştuklarında bu durum amir veya yöneticiler tarafından engelleniyorsa işgörenler zamanla konuşmamaya yöneleceklerdir. Diğer bir ifade ile öğrenilmiş çaresizliği tercih edeceklerdir (Durak, 2012: 52). Sessizlik ve konuşma sadece birbirinin zıddı iki kavram değildir. Sessizlik aktif, maksatlı ve stratejik bir davranıştır. Aksine, eğer konuşma kabullenme, uyum ve sorumluluktan kaçınma biçiminde ise teslimiyeti ifade etmektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010: 168). Örgütlerde işgörenlerin iletişim tutumlarına dair konuşma ve sessizlikle ilgili kabullenici konuşma, korunma amaçlı konuşma, diğerlerini koruma amaçlı konuşma, kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik olmak üzere altı özel davranış vardır.

Bunlardan kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik olmak üzere üç tanesi sessizlikle ilgili (Dyne vd., 2003: 1363; Durak, 2012: 38).

### 3.1. KABULLENİCİ SESSİZLİK

İnsanların çoğu bir kimsenin davranışını sessiz olarak nitelendirdiklerinde ilgili bireyin aktif biçimde iletişim kurmadığını ifade etmektedirler. Kabullenici sessizlik işgörenlerin görüş, bilgi ve fikirlerini geri çekilmeye dayalı olarak örgütten esirgemesidir (Durak, 2012: 49). Bu sessizlik türünü benimseyen çalışanlar mevcut durumu kabullenme eğiliminde olup, herhangi bir durumu değiştirme girişiminde bulunmaz ve görüşlerini açıkça konuşma çabası içinde de olmazlar. Bu sessizlik türünde, kasıtlı olarak pasif davranış sergileme ve ilgisiz davranış içine girme durumu söz konusudur (Çakıcı, 2008: 87). Çalışanlar bir fark yaratamayacaklarına inandıklarında durumu boşlarlar, fikir ve önerilerini paylaşmak konusunda isteksiz olurlar (Dyne vd., 2003: 1366). Kabul edilen sessizlik davranışı gösteren çalışanlar bulunan örgütsel duruma razı olmanın yanında alternatif çıkış yollarının da çok fazla farkında değildirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Bu tür bir sessizlik, genellikle çalışanları tatmin etmeyen bir durum sonrasında ya da çalışanlar, sonucu düzeltme ümitlerini kaybettiklerinde ortaya çıkmakta ve bahsedilen durumlar sonrasında yaşanabilen çaresizlik hissi, çalışanları, fikirleri dile getirmenin nafile olduğu algısına götürebilmektedir (Brinsfield, 2009: 21). Ülkemizde çoğunlukla dile getirilen “Boş ver, böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna çenen yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi meşhur sözler kabullenici sessizliği özetler niteliktedir. Daha önceki deneyimlerden de görüleceği üzere ne yaparlarsa yapsınlar çevrelerini kontrol altına alamadıklarını gören bireyler öğrenilmiş çaresizlik içine düşeceklerdir ve bu davranıştaki bireyler de sineye çekme ve sessizleşme davranışlarına yatkınlık gösterecektir (Çakıcı, 2010: 33). Özellikle otoriter ve baskıcı bir ortamda yetişen bireylerin örgütte kabullenici sessizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir. Eğer bir örgütte patron ve/veya yönetici yetkilerin çok önemli bir kısmını kendisine toplamışsa, böyle bir örgütte işgörenlerin çoğunluğunun kabullenici sessizliğe bürünme olasılıklarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz (Durak, 2012: 53).

### 3.2. KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK

Korunmacı sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, kendini koruma adına fikir, görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanabilir (Dyne vd., 2003: 1367). Çalışanlar iş ile ilgili herhangi bir konuda fikir beyan ettiklerinde bunun faydasız hatta tehlikeli bir çaba olduğuna inanmaktadırlar. Kişi, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilmektedir (Milliken vd., 2003: 1565). Pinder ve Harlos (2001: 348) ise korunma amaçlı sessizliği kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi olarak tanımlamışlardır. Korunmacı sessizlik bilinçli bir risk değerlendirmesine dayandığı ve dışsal tehditlerden kendini koruma niyeti taşıdığı için daha proaktiftir. Kişi, kendini koruma davranışı olarak sorunları görmezden gelme ve kişisel hataları gizleme yoluna girebilir veya farklı görüş ve fikirlerini iletmeyebilir (Çakıcı, 2010: 33). Korunma amaçlı sessizliğin örneklerinden birisi sessizlik etkisidir. Van Dyne ve diğerlerine (2003: 1367) göre sessizlik etkisi, insanların kişisel olarak rahatsız olmaktan, savunmacı cevaplar almaktan ya da olumsuz kişisel sonuçlardan sakınmak için üstlerine olumsuz haberler ulaştırmaktan kaçınmaları biçiminde tanımlanabilir. İşgörenler bazı durumlarda da herhangi bir görüş, bilgi ya da haberi üstlerine olduğu gibi iletmek yerine çeşitli kaygılardan dolayı filtreleyerek vermektedirler. Kültürümüzde de olumsuz haberlerin (kaza ve hastalık gibi) ilgililere ulaştırılması yönünde bir çekingenlik vardır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda astların üstlerine bilgi verirken olumsuz bilgiyi minimize edecek biçimde çarpıttıkları görülmüştür (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 158). Uysal, ılımlı ve kabul edici sessizlik pasif bir geri çekilmeyi içerirken, korunmacı sessizlikte konuşmaktan korkma ve değişim önerisinde bulunmanın yaratacağı sonuçlardan çekinme söz konusudur (Özgen ve Sürgevil, 2009: 312). Pinder ve Harlos (2001: 350) çalışmalarında kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik davranışlarının arasındaki farklılığı karşılaştırmışlardır. Bu karşılaştırma Tablo 2' de gösterilmiştir.



**Tablo 2. Korunmacı ve Kabullenici Davranış Türlerinin Boyutları**

<b>Davranış</b>	<b>Korunmacı</b>	<b>Kabullenici</b>
<b>Gönüllülük</b>	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
<b>Bilinçlilik</b>	Bilinçli	Daha az bilinçli
<b>Kabullenme</b>	Düşük	Yüksek düzeye yakın
<b>Stres Düzeyi</b>	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
<b>Alternatiflerin Farkında Olma</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Ses Çıkarma Eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Ayrılma Eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Baskın Duygular</b>	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001: 350.

Korunmacı sessizlikte bilinçli olma durumu, alternatiflerin farkında olma, ses çıkarma ve ayrılma eğilimi oldukça yüksek olarak gözlenirken kabullenici sessizlikte bu faktörler oldukça düşük olarak gözlenmektedir. Korunma amaçlı sessizlikte çalışanların ayrılma eğilimi yüksekken, kabullenici sessizlik davranışı gösteren bireylerin işten ayrılma eğilimi oldukça düşüktür. Korunmacı sessizlikte baskın duygu olarak korku, umutsuzluk ve depresyon gözlenirken kabullenici sessizlikte razı olma ve boyun eğme söz konusudur (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

### 3.3. KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK

Korunmacı sessizlik; işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdülerini temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003: 1367). Esas itibariyle örgütsel vatandaşlık davranışı yazınından beslenen korunmacı sessizlik türü, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan diğerkâmlık (diğerlerini düşünme) boyutu ile örtüşmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 313). Bazı yazarlara göre korunmacı sessizlik özgeci davranışı içermektedir. Özgeci davranış, herhangi bir biçimde karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 159). Koruma amaçlı sessizlik davranışı, başkaları için yapılan, önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır (Taşkıran, 2011: 81). Korunma amaçlı sessizliğin aksine koruma amaçlı sessizlikte açıkça konuşmanın sonuçlarından korkulmasından ziyade diğer insanların yararı düşünüldüğü için sessizlik davranışı gösterilmektedir. Örneğin, kişi, iş arkadaşları arasındaki kaynaşmayı bozmamak adına muhalif görüş bildirmeyebilir ya da bir çalışma arkadaşını korumak için işteki yetersizliği konusunda konuşmayıp sessiz kalmayı tercih edebilir. Örgüt menfaati için aynı şekilde kişi örgütün aleyhinde

olacak hiçbir bilgiyi dışarıya yansıtmayacaktır (Çakıcı, 2010: 34). Görüldüğü üzere bu sessizlik türü, isteğe bağlı olma açısından diğer iki türden farklıdır. Burada işgören önemli bilgiyi örgüt yararı için saklar, işbirlikçi ve diğerleri odaklı davranarak genel tartışmaya ya da duruma yararı olmayacağını düşündüğü gereksiz bilgileri aktarmaz (Özgen ve Sürgevil, 2009: 313). Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlikte kişinin kendisini ifade etmesinin olumsuz sonuçlarından duyulan kaygı esas iken koruma amaçlı sessizlikte, örgütte diğerlerinin ilgilerine ve faydalarına odaklanmak esastır. Çalışanlar işbirliği eğilimi göstererek, kişiye ve örgüte ait olan özel bilgileri uygun görülmeyen kişiler ile paylaşmaz, gizliliği korur ve bunları onların yararına saklar (Dyne vd., 2003: 1368).

Dyne vd. (2003: 1363) kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik türlerine karşı kabullenici konuşma, koruma amaçlı konuşma ve korunma amaçlı konuşma türlerini de çalışmalarında belirtmişlerdir. Sessizlik ve konuşma arasındaki davranış farklılıkları Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri**

<b>DAVRANIŞ BİÇİMİ</b> <b>İŞGÖREN GÜDÜLERİ</b>	<b>İŞGÖREN SESSİZLİĞİ</b> Bilinçli olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	<b>İŞGÖREN KONUŞMASI</b> Bilinçli olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanması
<b>İLGİSİZ DAVRANIŞ</b> Çekilmeye dayalı fark oluşturmayacağı hissi	<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b> Çekilme amaçlı fikir esirgeme fark oluşturmayacağı düşüncesi ile görüş bildirmeme	<b>KABULLENİCİ KONUŞMA</b> Çekilme temelli fikirler açıklama, fark oluşturmayacağı düşüncesiyle grupla aynı fikirde olma
<b>KORUNMA AMAÇLI DAVRANIŞ</b> Korku temelli Korku ve kişisel olarak riskli olacağı hissi	<b>KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> Korkuya dayalı olarak bilgiyi esirgeme Kendini koruma amacı ile gerçekleri göz ardı etmek	<b>KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA</b> Korku nedeniyle dikkatleri başka yöne çekecek fikirleri açıklama Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri açıklama
<b>BAŞKALARINA YÖNELİK</b> İşbirliğine faydalı İşbirliği ve fedakârlık hissi	<b>KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> İşbirliği temelli gizli bilgileri esirgeme Örgütün yararı için gizli bilgileri koruma	<b>KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA</b> İşbirliği temelinde problemlere çözümler sunma Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Dyne vd., 2003: 1363.

## 4. SESSİZLİK TEORİLERİ

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde fayda-maliyet analizi, beklenti teorisi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarılma teorilerinin öne çıktığı görülmektedir. Bu bölümde bu teoriler açıklanmıştır.

### 4.1. FAYDA-MALİYET ANALİZİ

Fayda-maliyet analizleri sadece ekonomik açıklamalar yapmak için kullanılan bir yöntem değildir. Bireylerin çevrelerindeki bireylerle olan sosyal ilişkilerini düzenlerken de bu yöntemi kullandığı davranış bilimleri alanında görülmektedir (Milliken vd., 2003: 1466). Bireyler, sessizleşme veya konuşma kararı verirken, fayda-maliyet analizi yaparlar. Bireyler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux, 2001: 11). Terfi edememe ve işini kaybetme de ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007: 152). Bireyler, ne kazanıp ne kaybedeceklerine ilişkin değerlendirmelerini, yöneticinin davranışlarından ve daha önceki deneyimlerinden hareketle yapmaktadırlar. Ses çıkarma veya açıkça konuşmanın riski, hem fayda-maliyet değerlendirilmesine ve hem de duygusal yönden değerlendirmeye bağlıdır (Çakıcı, 2010: 16).

### 4.2. BEKLENTİ TEORİSİ

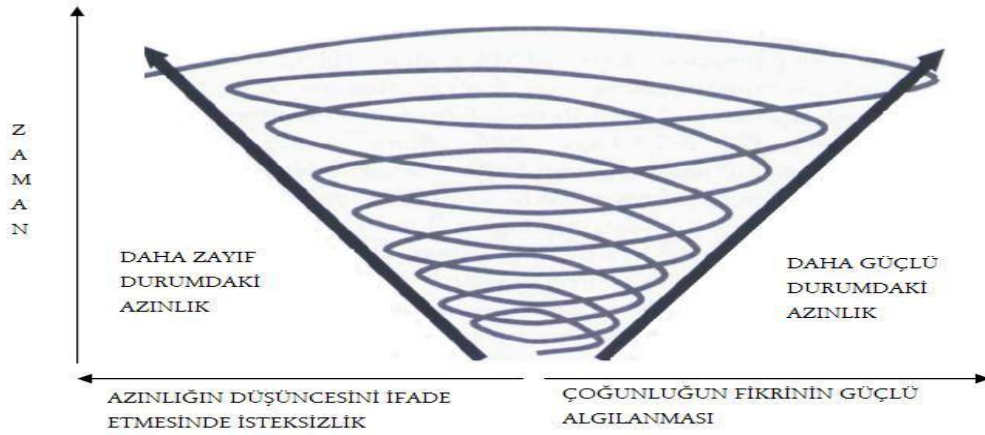
Vroom (1964) tarafından ortaya atılan beklenti teorisine göre; bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin psikolojisinde dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan umdukları ve beklentileri vardır. Bütün bu etkenler bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirler (Eren, 1998: 591-592). Bekleyiş teorisi ve planlı davranış teorisine göre, eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Benzer şekilde, fikirlerin açıkça dile getirilmesine ilişkin olumlu bir

değerlendirme, öyle davranma olasılığını artıracaktır (Çakıcı, 2007: 152). Örgütsel sessizlik kapsamında bu modeli değerlendirirsek, eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı daha az önemli olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir (Premeaux, 2001: 9-14).

#### 4.3. SESSİZLİK SARMALI

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği “sessizlik sarmalı” teorisidir. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Çünkü bireyler çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları dışa iter. Hata yapma korkusundan ziyade izolasyon korkusu, insanların aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılmalarını sağlar. Sessizlik sarmalı kuramı; insanlar çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler (Çakıcı, 2007: 153).

Bireyler kendi fikir ve düşüncelerinin örgütün genel düşüncesine uygun olacağını ve bu suretle etkili olabileceğini düşünürlerse fikirlerini aleni bir şekilde ifade etme eğilimindedirler. Bunun aksine düşünce veya fikirlerinin baskın olamayacağını düşünürlerse daha tedbirli ve sessiz davranacaklardır. Aslında sessizlik sarmalı örgütün gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engellemektedir. İşgörenlerin fikirlerini açıklamalarında dürüst ve açık olmamalarını Noelle-Neumann sessizlik sarmalındaki paralel baskıdan ve izolasyon korkusundan kaynaklandığını belirtmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1397). Bowen ve Blackmon, bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, çalışanların, çalışma arkadaşlarından destek almadıkça ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer çalışanlar, çalışma arkadaşlarından destek bulacaklarına inanıyorlarsa ya da ses çıkartmaya direnç olduğunu düşünüyorlarsa muhtemelen dürüst olmayan bir yanıtı verecekler ya da sessizliği seçeceklerdir (Çakıcı, 2007: 153).



Şekil 1. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003: 1397.

Şekil 1'e göre bireyler örgütlerde baskın veya çoğunluk olduklarında kendi görüş ve tutumlarını ifade etmek eğilimindedirler. Buna karşılık bireyler ne zaman azınlıkta olduklarını hissedersen bilinçli olarak sessiz hale gelirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397).

Sessizlik Sarmalı Yaklaşımı, sessizlik kavramının ikilemli ve karmaşık yapısını ve sessizliğe bürünen işgörenin içinde bulunduğu ruh halini girdap şekline benzetmek suretiyle görsel olarak ortaya koyması açısından da oldukça ilgi çekici olarak hazırlanmış bir modeldir (Eroğlu vd., 2011: 101).

#### 4.4. KENDİNİ UYARLAMA

Bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı içindedirler. Kendini uyarılma teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler. Kendini uyarılma, insanların kişiler arası ilişkilerinde kendini göstermenin, kamudaki görüntüsünü gözlemlenme, inceden inceye ayarlama ve kontrol etmenin derecesiyle ilgilidir (Greenberg ve Baron, 2003: 90). Toplum önünde iyi bir imaj oluşturabilen, toplum içindeki davranışlarını değiştirme becerisine sahip olan ve çevredeki değişimleri algılayıp ona göre hareket edebilen çalışanların kendini uyarılma düzeyleri yüksektir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan çalışanlar ise; toplumu önemsemeyen kendi düşüncelerini ve değer yargılarını ifade eden çalışanlardır. Kendini yüksek düzeyde uyarılabilen bireyler, kamuda daha iyi bir etki bırakabilmek için, sosyal

davranışlarını bilerek değiştirebilen ve ortamsal ipuçlarını kullanma yeteneği olan kişilerdir. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtmaya eğilimindedirler. Kendini uyarılma düzeyi düşük olan bireyler, kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişilere göre, daha açık konuşmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541 ). Ülkemizde çoğu insanın davranış tercihinde, toplumda kabul görmenin ve beğenilmenin önemli rol oynadığı söylenebilir. Dostlara verilen tavsiyeler arasında ‘nabza göre şerbet verme’ deyimini vardır. Bu davranış, kazanmanın yollarından biri olarak görülür (Çakıcı, 2007: 154).

## **5.ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMI**

Sağlık kavramı, biyolojik açıdan canlılarla ilgili bir kavram olup bir canlının hastalıklardan uzak olmasını, gelişimini ve yaşamını düzenli bir biçimde sürdürmesinin ifade eder (Şişman, 2002: 158). Dünya Sağlık Örgütü Anayasasında sağlık; ‘sadece hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, bedence, ruha ve sosyal yönden tam iyilik hali’ olarak tanımlanmıştır (Kesgin ve Topuzoğlu, 2006: 47). TDK (2017b) ise sağlığı, bireyin fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden tam bir iyilik durumunda olması, vücut esenliği, esenlik, sıhhat, afiyet ve sağ, canlı, diri olma durumu olarak tanımlamaktadır. Örgüt sağlığı kavramı genel sağlık kavramıyla benzerlik göstermektedir. Bir örgütün sağlığı, tıpkı bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli bir biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir (Uras, 2000: 124). Childers ‘a (1981) göre örgütler, onları oluşturan insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabilirler. Sağsız örgüt işlevsiz iken, sağlıklı örgüt işlevseldir.

Örgüt sağlığı kavramı, ilk kez 1950’li yılların sonlarında Argyris tarafından kullanılmış olmasına rağmen kavramın farklı boyutları ile birlikte açıklanarak geliştirilmesi 1965 yılında Matthew Miles tarafından yapılmıştır (Recepoğlu ve Özdemir, 2013: 632). Matthew Miles okulların örgüt sağlığı analizi için bir model önermiş ve sağlıklı örgütü şöyle tanımlamıştır: ‘Sağlıklı örgüt, sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayan bununla beraber uzun sürede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür’ (Altun, 2001: 1). Örgüt sağlığına ilişkin tanımlamalara bakıldığında tarihsel süreçte genelden özele doğru bir odaklanma olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle işletmenin genel

performansını değerlendirmek için metafor olarak ortaya atılan bu kavram daha sonra işgörenin sağlığını ve refahını ön planda tutarak yeni açılımlar sunmaktadır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009: 177). Örgüt sağlığı çalışmalarında birbirinden farklı açıklamalar yapılmıştır. Bazı araştırmacılar örgüt sağlığı kavramını okulların iklimini ölçmeye yarayan bir araç olarak değerlendirmiş ve diğer örgütlerde bu kavramın kullanılamayacağını savunmuşlardır. Bazı araştırmacılar ise örgütleri insana benzeterek (El-Hage, 1980) çözümlenmeye çalışmışlar, Araştırmalarında bireyin sağlıklı veya hasta olabileceği gibi, örgütün de sağlıklı veya hasta olabileceği üzerinde durmuşlardır. Örgütün sağlıklı olması durumunda, düzenli işleyeceği, ürün ve hizmetlerinin etkili ve verimli olacağı öngörüsünü ileri sürmüşlerdir (Polatçı vd., 2008: 147). Günümüzde ‘sağlık’ kavramı örgütler için bir ölçüm aracı konumuna gelmiştir. Örneğin; örgütler ‘finansal sağlık’, ‘stratejik sağlık’, ‘yapısal sağlık’, ‘kültürel sağlık’ veya ‘davranışsal sağlık’ gibi farklı yönlerinin durum analizinde sağlık kavramını kullanmaktadırlar (McHugh vd., 2003: 16).

Yönetim biliminde işgören refahı ve örgütsel etkinlik, örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için kullanılan önemli iki faktördür. Örgüt sağlığı kavramı bu iki faktörü bir arada incelemektedir. En genel tanımı ile sağlıklı örgüt, bulunduğu çevrede yaşamını sürdürmenin yanı sıra, uzun vadede devamlı olarak gelişen, çevre koşulları ile baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüttür (Ardıç ve Polatçı, 2007: 137). Sağlıklı örgüt; fiziksel ve psikolojik yapısı, kültürü, iklimi, yönetim süreçleri, örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkı sağlayan bir örgüt şeklinde ifade edilmektedir (McHugh vd., 2003: 16). Örgüt sağlığı, belirlenen hedeflere ulaşmak için amaçları gerçekleştiren, değişime ayak uyduran ve çabuk uyum sağlayan, karşılaştığı problemlerin üstesinden gelen, sorunlarla başa çıkabilen ve bunların üstesinden gelebilen şekilde tanımlanmaktadır (Ertaş ve Töre, 2016: 87). Başaran (2004: 321) ise sağlıklı örgütü ‘iç ve dış çatışmalarını en etkili biçimde yöneten, işgörenlerin uyum sorunlarını çözen, böylece bir sistem bütünlüğü içerisinde yaşamını sürdüren örgüt’ olarak tanımlamıştır. Örgüt sağlığı kavramı, sadece örgütün etkin faaliyet göstermesini değil, aynı zamanda büyüme ve gelişmesini de kapsar (Lyden ve Klingele, 2000). Sağlıklı örgüt, otorite yapısı, değerler sistemi, normları, ödül ve ceza sistemleri; örgütün ve çevresinin başarısına, çalışanların huzuruna katkıda bulunan örgüttür (Bruhn ve Chesney, 1994: 24).

Literatürde örgüt sağlığı kavramı farklı şekillerde inceleme konusu yapılmıştır. Eğitimciler, örgüt sağlığı kavramını, okulların yönetimi, etkinliği, kültürü ve iklimi ile ilgili olarak kullanmışlardır. İşçi-işveren arasındaki ilişkiyi ise öğretmen-öğrenci-yönetici olarak incelemişlerdir. Bu üç grup arasındaki uyum sonucunda da verimliliğin arttığını savunmuşlardır (Tsui ve Cheng, 1999: 253). Örgütün sağlığının düzeyi ise örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirme düzeyiyle yakından ilişkilidir. Bu durumda sağlıklı örgütün işlevsel bir örgüt olduğu, sağlıksız örgütün ise işlevsel olmadığı öne sürülebilir (Childers, 1981: 4). Sağlıklı bir örgüt, kültürü, iklimi ve uygulamaları ile örgüt çalışanları için sağlıklı ve güvenli bir ortam yaratırken, aynı zamanda örgütün etkililiğini de arttırmaktadır (Lim ve Murphy, 1999: 64).

İnsan ve örgüt arasında bir benzerlik kuran Bruhn (2001), bu benzerliği şöyle açıklamıştır;

- Vücut: Örgüt yapısı, örgüt içerisindeki düzen, gücün etkili dağılımı, iletişim sistemi, iş bölümü ve yapılandırılmasıdır.
- Akıl: İnançlar, hedefler ve politikalarıdır. Çatışma yönetimine, değişimin gerçekleştirilme biçimlerine, çalışanlara davranışlara ve örgütün nasıl öğreneceğine akılla karar verilmektedir.
- Ruh: Örgütün kuruluş nedeni bir başka deyişle, misyonudur. Örgütü canlı tutar ve ona enerji verir.

Bu bakışa göre; sağlıklı bir beden için birçok vücut işlevinin mükemmel bir uyum içerisinde çalışması gerekmektedir. Benzer olarak, bir örgütün sağlıklı olması da, insan ilişkileri ve yönetsel işlevler gibi çok karmaşık işlevlerin bir düzen içinde olmasına bağlıdır. Bunların herhangi birinde oluşacak bir yetersizlik, bir diğerini denge dışı bırakabilmekte, bu da örgütün yapacağı tüm işlemleri bozabilmektedir (Altun, 2001: 41).

Her yönetici örgütünün sağlıklı olduğunu düşünse de gerçek pek de böyle değildir. Örgüt sağlığının kötüye gitmesinin çok sayıda belirtisi vardır. Aşağıda bu belirtilerin en kolay fark edilenleri sıralanmıştır (Çetin ve Karataş, 2006: 30):

- Kârın azalması,
- Verimliliğin düşmesi,



- Açık iletişimi engelleyici durumların ortaya çıkması,
- Bütün karar alma sürecinin yönetim kademelerinde gerçekleşmesi,
- Örgüte bağlılık eksikliği,
- Moral ve motivasyon eksikliği,
- Örgüt itibarının çalışanlarca önemsenmemesi,
- Etik olmayan davranışların ortaya çıkması,
- Hedef belirlemede eksiklik,
- Denetlemede eksiklik,
- Gelişme/öğrenme programlarında eksiklik,
- Çalışanlar arasında güven eksikliği.

Sağlıklı örgütlerde yöneticiler yönetim etkinliğinden, çalışanlar ise yaptıkları işten tatmin duyarlar. Örgütte açık ve çok yönlü iletişim vardır. Karara katılma kanalları açıktır; çalışanlar sadece karara değil, süreçlere ve süreçlerin sonuçlarının denetimine de katılma olanağı bulurlar. Örgütte demokratik yönetim anlayışına ve örgütün değerlerine gönüllü bir bağlılık vardır. Kişinin kendini güçlü hissetmesi, örgütsel kuralları anlamlı bulması ve onlara bağlanması için gerekli fiziksel ve psikolojik alt yapı koşulları vardır. Sağlıklı örgütler işgören yabancılaşmasına neden olabilecek faktörlerden olabildiğince arındırılmış örgütlerdir (Tutar, 2010: 184).

## **6. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR**

Örgütlerin etkinlik ve verimliliği belirleyen örgüt içi iletişim, iş stresi, işgören tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş kazaları gibi bir çok önemli kavram örgüt sağlığının etkisindedir. Bununla birlikte diğer bir önemli nokta da örgüt sağlığının bazı kavramlardan etkilenmesidir. Örgüt yapısında önemli rol oynayan örgüt kültürü ve örgüt iklimi örgüt sağlığını etkileyen faktörlerdendir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 141). Altun (2001: 8) işyerlerinin doğasının açıklanmasında en fazla kullanılan iki kavramın örgüt iklimi ve örgüt kültürü olduğunu vurgulamakta ayrıca örgütsel etkililik kavramının da örgüt sağlığı ile karıştırıldığını belirtmektedir (2001: 14). Sağlıklı bir örgüt, öyle bir kültür, iklim ve uygulamaları içeren bir örgüt çevresi oluşturur ki hem çalışanların sağlık ve güvenliğini hem de örgütsel etkinliği en iyi seviyeye getirir (Lim ve Murphy, 1999: 64).

## 6.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, insan topluluklarının geçmişleri, yaşamları, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler vb. sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Dolayısıyla örgüt kültürü, bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilir (Köse vd., 2001: 219). Schein (2004: 12) kültürü; “bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla, öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu ve problemleri çözmeye etkili, bu nedenle yeni katılımcıların problemler ile ilgili doğru algılama, düşünme ve hissetmelerini sağlayan temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır. Organizasyonda işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili ortak değer ve varsayımların bir göstergesi olan kültür, organizasyondaki üyelerin iç ve dış çevrede ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmeleri sonucu ortaya çıkmıştır ve yeni üyelere doğru yolu bulmalarına yardımcı olacak algılamayı, düşünmeyi ve hissetmeyi öğretmektedir. Her organizasyonun kendini karakterize eden ve diğer organizasyonlardan ayıran bir kültürü vardır (Schein, 1996: 230).

Örgüt kültürünü oluşturan değerler, çalışanlar için sembolik anlamlar taşırlar. Yani; çalışanlar neyin iyi neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri paylaşırlar. Bu değerler bir kurallar kitabında yazılı olmayıp çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşur. Örgüt kültürü, örgütün temel özelliklerini yansıtır ve bu özelliğinden dolayı ona örgütün DNA’sı denilebilir (Demir ve Öztürk, 2011: 19). Örgüt kültürünün yansıttığı kimlik, organizasyonun üyeleri üzerinde, yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha etkili olabilir. Örgüt kültürü yeterince güçlü etkiye sahip ise organizasyonu faaliyetleriyle, çalışanlarıyla, tüm donanımı ile bir arada tutar. Uyumlu bir ortam, çalışanların morali ve verimliliği üzerinde her zaman olumlu etki yapar (Berberoğlu vd., 1998: 32).

Örgüt sağlığının yerleştirilmesi için, sağlıklı bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. Sağlıklı bir örgütte kültürel değerler önemli bir yer tutar, bu değerler örgütsel başarı için büyük öneme sahiptir. Bir örgüt tarafından kabul edilen kültürel değerler, örgütün neyi benimsediği veya neye değer verdiğinin göstergesi olabilir (Wilson ve

Wagner, 1997: 107). Sağlıklı bir örgütte oluşan kültür, iklim ve uygulamalar; hem örgütsel etkililiğe hem de çalışanların sağlığı ve güvenliğine de katkıda bulunan bir çevre yaratır (Lim ve Murphy, 1999: 64). Örgüt sağlığının sağlanmasında kullanılabilir, diğer bireylerle etkili bilgi temelli bir iletişime dayalı olan “takım çalışması, araştırma geri dönüşü, grup rol çalışması, amaç belirleme ve destekleme etkinlikleri, örgütsel teşhis ve problem çözme ve örgütsel deney” gibi yaklaşımların çok güçlü bir kültür değiştirme etkileri bulunmaktadır (Miles, 1965: 31).

## 6.2.ÖRGÜT İKLİMİ

Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunancadan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşır. Bu sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatmaz, aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl betimlediğini de anlatır. Yani psikolojik bir anlamı da vardır (Ertekin, 1978: 19). Örgüt iklimini; işgörenlerin tutumları, davranışları ve uygulanan kurallar sonucunda meydana gelen, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlamak mümkündür (Gök, 2009: 590). Örgüt iklimi; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, sürekli niteliğine sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Karcioğlu, 2001: 270). Karşlı (2004: 33) örgüt iklimini; bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan kendine özgü kişilik yapısı ve örgüte giren kişilerin bu kişilikle karşılaştıklarında hissettikleri duygular bütünü olarak tanımlamıştır. Bir başka tanım ise örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Hasanoğlu, 2004: 50).

Halpin ve Croft örgüt iklimini 6 örgüt iklimi tipi üzerinden incelemiştir. Bu örgüt iklimi tipleri açık iklim, bağımsız iklim, kontrollü iklim, samimi iklim, babaerkil iklim ve kapalı iklimdir. Açık örgüt ikliminde yönetici ve çalışanlar uyum içerisinde çalışmakta ve çalışanların iş doyumunu yüksektir. Kapalı örgüt ikliminde ise örgüt içerisinde yüksek düzeyde münakaşa ve çatışma vardır. Bu nedenle

işgörenlerin moral düzeyi, iş doyumunu ve çalışanlar arasındaki samimiyet oldukça düşük düzeylerde (John ve Taylor, 1999: 32). Olumlu bir örgüt iklimi işgörenlerin moral, motivasyon ve bağlılık duygularına etki etmekte, örgüt içi ilişkilerin güven ve etkileşim içinde olmasını sağlamakta böylelikle de işletmenin üstün performans elde etmesine katkıda bulunarak, rekabet ortamında işletmeyi ayakta tutmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: 102). Açık örgüt ikliminde, çalışanlar arasında samimi ilişkiler, sosyal destek ve örgütsel bağlanma hissinden söz etmek mümkündür. Bunun yanında kapalı örgüt iklimlerinde bunların tam tersi özellikler oluşmaktadır. Zayıf iletişim, yönetenler ve yönetilenler arasındaki çatışma, zayıf ilişkiler, yetersiz sosyal destek gibi faktörler yetersiz ve kapalı örgüt ikliminin özellikleri olarak sayılabilmektedir (Yılmaz vd., 2008: 352). Örgüt iklimi, sıcaklık, havanın temizliği, gürültü ve iş yerinin dizaynı gibi fiziksel; kullanılan makine ve süreçler gibi teknik; işgörenlerin tutum ve davranışları gibi sosyal; gücün dağılımı, liderlik tarzı ve kararlara katılma gibi politik ve örgütün ekonomik durumu, ödeme kolaylığı, likidite ve borçluluk oranı gibi finansal faktörlerin etkisindedir (Wilson ve Wagner, 1997).

Örgütsel sağlığın geliştirilmesi, çalışanların iş ortamına ait iş risklerini azaltacak stratejik bir gayret olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel sağlığın sürdürülmesi için sağlıklı bir örgüt iklimi gerekmektedir (Wilson ve Wagner, 1997: 105). Sağlıklı örgüt iklimi, işbirliği ve proaktif bakış açısıyla iş süreçlerinin geliştirilmesi için uygun bir ortam meydana getirir. İklim ve sağlık, örgütlerin içsel işlevlerinin belirleyicileridir. Bu iki kavram arasındaki ilişki tek yönlü değil, karşılıklı ve bağlı ilişkilerdir (Hoy vd., 1991: 72). Örgüt iklimi kavramının içerdiği fiziksel, teknolojik, sosyal, politik ve finansal faktörler aynı zamanda örgüt sağlığını da etkilemektedir. Ama özellikle çalışanların tavır ve davranışlarını etkileyen sosyal faktörler ile onların fiziksel ve psikolojik sağlıkları için hayatlarını belli standartlarda sürdürmelerini sağlayan finansal faktörler örgüt sağlığı açısından daha etkilidir (Wilson ve Wagner, 1997: 105).

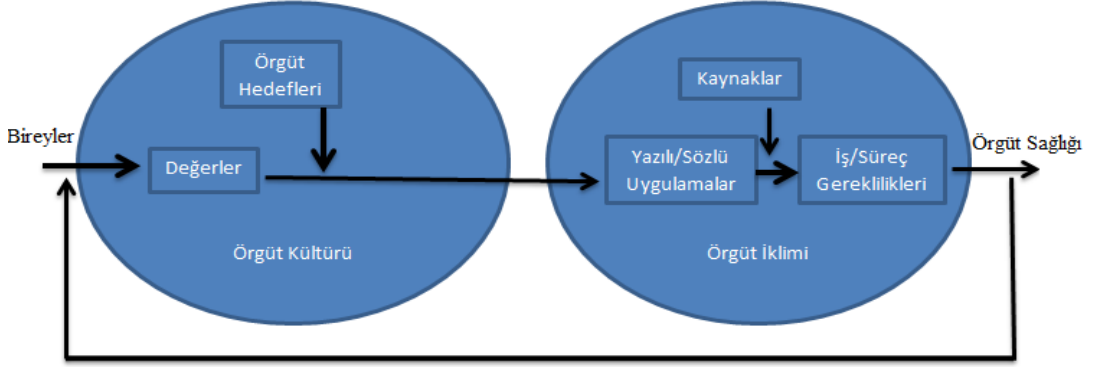
### 6.3. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Etkililik kavramı, kurumların ve işletmelerin önceden tanımlanmış (stratejik analizi yapılmış) amaçları ve formüle edilmiş (stratejik hedeflere dönüştürülmüş) hedeflerine, yürütülen faaliyetler/işler sonucunda, ulaşma derecesi olarak

açıklanabilir (Zengin ve Taşdöven, 2015: 87). Etkililik kavramı, daha çok örgütün istediği sonuçlara ulaşma düzeyi ve derecesini ifade etmektedir. Sonuçlar sadece fiziksel değerlerle ifade edilen çıktılardan daha farklı bir anlam taşımaktadır. Örneğin; bir işletmenin araştırma ve geliştirme bölümünün geliştirdiği yeni ürün sayısı çıktıdır, ancak bu ürünler içinde talebi ya da pazarı hazır olanların sayısı sonuçtur. Bir başka örnek vermek gerekirse, bir işletmenin bilgi işlem merkezinde hazırlanan programların sayısı çıktıyı belirler, ancak bu programlar içinde uygulanabilir nitelikte olanlar ve gereksinimlere cevap verenler sonuçtur (Akal, 2005: 37). Literatürde etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının karıştırıldığını belirten Yükçü ve Atağan bu üç kavramı şöyle açıklamışlardır (2009: 2); Etkililik daha çok planlara ulaşmanın, verimlilik belli bir çıktının en az maliyetle üretilmesinin, etkinlik ise bir girdi-çıkıtı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Aynı şekilde Drucker (2003: 44) da etkinliği, işlerin doğru yapılması (doing things right); etkililiği ise doğru işler yapılması (doing right things) olarak tanımlamıştır. Örgütsel etkililiği belirleyen pek çok değişkenin varlığından söz edilebilir. Ancak örgüt yöneticilerinin etkililiği örgütün etkililiğinde en önemli değişkenlerden biri olduğu düşünülmektedir. Çünkü örgüt yöneticileri örgütün madde ve insan kaynağını örgütün amaçları doğrultusunda eşgüdümlemede birinci derecede sorumlu olan kişilerdir (Göksoy vd., 2013: 19).

Sağlık ve etkililik kavramları değişik zamanlarda birbirlerinin yerine kullanılmışlardır. Hoy vd. (1991) örgüt sağlığı anketini örgütsel etkililiği belirlemede kullanmıştır. Cameron (1978) ise etkililik ölçeğini örgüt sağlığını ölçmek için kullanmıştır. Başaran (2004) sağlığı etkililiğin alt boyutu olarak ele almıştır (Altun, 2001: 16). Örgüt sağlığının tespit edilmesi örgütte değişme girişimlerini başarılı kılacaktır. Örgütün sağlıklı olması uzun dönemli etkililik için gerekli bir şarttır (Hoy vd., 1991: 128). Çok yönlü bir etkileşim ortamında bir örgüt etkili olabilmek için üç temel etkinliği başarmak zorundadır. Bunlar amaçlarını gerçekleştirmek, içsel olarak kendini korumak ve çevresine uyum sağlamaktır. Böylece örgüt, optimal bir etkililik, kararlılık ve değişme yeteneğine sahip olabilir. Bu yeteneklere sahip olan ve yeteneklerini geliştirebilen örgütler sağlıklı örgütler olarak düşünülebilir (Owens, 1981: 248).

Örgüt sağlığı ile ilişkili kavramlar anlatıldıktan sonra örgüt sağlığı sisteminin nasıl çalıştığını anlamak da önemli bir husustur. Bu nedenle Shoaf vd. (2004) örgüt sağlığı sisteminin nasıl çalışması gerektiğini bir şekil ile özetlemişlerdir. Örgüt sağlığının nasıl çalışması gerektiği Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması

Kaynak: Shoaf vd., 2004: 88.

Buna göre örgüt değer ve hedefleri, iş politika ve uygulamalarını belirlerken; süreçler, işin içeriğini yani işin gerektirdiği psikolojik, fiziksel ve çevresel nitelikleri belirlemektedirler. Örgüt kaynaklarının işgören refahı üzerinde etkisi vardır. Kaynakların fazla olması örgüt hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktadır. Tüm bu faktörlerin etkin bir şekilde birleşimi sonucunda örgüt sağlığı oluşmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 143).

## 7. ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİLERİ

Örgüt sağlığı ile ilgili literatür incelendiğinde bu konuda birçok kuram olduğu ve araştırmacıların örgüt sağlığı konusunda birçok boyut geliştirdiği görülmektedir. Bu kısımda Miles (1965)'in, Hoy ve Feldman (1987)'in yanı sıra Lyden ve Klingele (2000)'in geliştirdiği örgüt sağlığı kuramlarından ve boyutlarından bahsedildikten sonra diğer araştırmacıların da örgüt sağlığı konusunda oluşturdukları boyutlar verilecektir.

### 7.1. MILES'İN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ

Örgüt sağlığı konusundaki ilk araştırmacılarından biri olan Miles örgüt sağlığını, kısa dönem etkililiğinde baskın olma eğilimi gösteren, süreklilik arz eden

sistem özellikleri grubu olarak görmektedir. Bu anlamda sağlıklı bir örgüt sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmaz aynı zamanda, uzun dönemde problemlerle yeterli şekilde başa çıkmayı sürdürür, sürekli olarak gelişir, yaşamda kalma ve başa çıkma yeteneklerini geliştirir. Bir örgütün kısa dönem işleyişi etkili veya etkisiz olabilir, fakat yaşamda kalma, problemlerle başa çıkmada yeterli olma ve büyüme süreklidir (Uras, 2000: 1). Sağlıklı örgütü sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan, devamlı gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüt olarak tanımlayan Miles aynı zamanda çalışmasında sağlıklı bir örgütün 10 özelliğini de 3 ana boyut altında sıralamıştır. Bunlar; *görev ihtiyaçları* boyutunun altında; amaç odakları, iletişim yeterliliği ve erk eşitliği uygunluğu, *yaşamını sürdürme* ana boyutunun altında kaynakların kullanımı, bağlılık, moral ve yenileşme son olarak *büyüme ve gelişme ihtiyaçlarının* altında ise özerklik, uyum ve problem çözmedir (Altun, 2001: 26-27). Bu ana boyutlar ve alt boyutlarının açıklamaları Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. Miles’in Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları**

ANA BOYUT	ALT BOYUT VE AÇIKLAMASI
<b>GÖREV İHTİYAÇLARI BOYUTU</b>	<b>1. Amaç Odakları:</b> Amaçlar üyeler için açık, kabul edilebilir ve başarılabildir.
	<b>2. İletişim Yeterliliği:</b> Bütün yönlerle açık serbest bir iletişim, iç gerginliklerin çabuk ve iyi hissedilmesini sağlar.
	<b>3. Erk Eşitliği Uygunluğu:</b> Etkinin dağılımı nispeten eşit, astlar üstlerini etkileyebilirler ve onlar da patronlarını üstlerini etkileyen birisi olarak görmek isterler.
<b>YAŞAMINI SÜRDÜRME İHTİYAÇLARI BOYUTU</b>	<b>4. Kaynakların Kullanımı:</b> Personel etkili olarak kullanılır (ne aşırı boştur ne de aşırı derece baskı altındadır). İhtiyaçlar ve istemler arasındaki uygunluk iyidir.
	<b>5. Bağlılık:</b> Üyeler örgüte hayranlık duyarlar, örgütte kalmak isterler ve örgüt tarafından etkilenirler.
	<b>6. Moral:</b> Örgüt genel olarak iyi olma durumunu ve grup doyumunu gösterir.
	<b>7. Yenileşme:</b> Örgüt yeni amaçlara doğru hareket eder ve zaman içinde farklılaşır.
<b>BÜYÜME VE GELİŞME İHTİYAÇLARI BOYUTU</b>	<b>8. Özerklik:</b> Örgüt çevreye karşı pasif değildir, çevreden bazı bağımsızlıklar gösterir.
	<b>9. Uyum:</b> Örgüt büyüme ve gelişme için düzeltici değişiklikleri yerine getirme yeteneğine sahiptir.
	<b>10. Problem Çözme Yeterliliği:</b> Problemler en az enerjiyle çözülür ve problem çözme mekanizması zayıflatılmaz.

Kaynak: Hoy ve Feldman, 1987: 30-37.

Bir örgüt kısa dönemdeki bazı eylemlerinde etkili veya etkisiz olabilir. Ancak örgütün hayatta kalma, problemlerle yeterli şekilde başa çıkma ve büyüme eylemleri süreklidir ve sağlık kavramı bu eylemlerin toplamına işaret etmektedir. Örgütsel sağlığa ait özelliklerin çoğu insanlar ve iş gruplarının davranışlarından kaynaklanmaktadır ve etkileşim halindedir. Sağlıklı örgütler oluşturabilmek için en önemli unsur, örgütte meydana gelen her şeyin aslında birbiriyle bağlantılı olmasıdır (Miles, 1965: 378). Miles bu boyutlardan birinin tam olarak oluşmaması halinde

diğer boyutların da etkileneceğini savunmuştur (Polatçı vd., 2008: 148). Miles'a göre bu teori sadece eğitim alanı için geçerlidir. Ancak bu teorinin endüstrideki örgütler için de kullanılabileceği açıktır (Aytaç, 2003).

## 7.2. HOY VE FELDMAN'IN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ

Miles (1965) tarafından geliştirilen 10 boyutun Kimpston ve Sonnabend (1973) tarafından uygulamasının başarısız olması üzerine, örgüt sağlığının kavramlaştırılması ve ölçülmesi için dikkatler geçmişte yapılmış çalışmalara çevrilmiştir. Parsons vd. (1953) ve Etzioni'nin (1975) teorik analizleri ve literatürde yer alan örgüt etkililiği ile ilgili ampirik çalışmalar örgüt sağlığının boyutlandırılması ve ölçülmesi konusunda yol gösterici olmuştur (Ardıç ve Polatçı, 2007: 145). Parsons (1967) okullar üzerine yaptığı çalışmalarında okulların çözmesi gereken dört sorunu belirlemiştir. Bu sorunlar;

1. Yeterli kaynağı temin etme ve çevresine uyum sağlama sorunu,
2. Hedefleri belirleme ve uygulama sorunu,
3. Okul içerisinde dayanışmayı sağlama sorunu,
4. Eşsiz bir değerler sistemi yaratma ve koruma sorunu.

Parsons (1967) bu sorunların çözümü için okullarda teknik, kurumsal ve yönetsel düzeyde olmak üzere üç farklı kontrol mekanizması gerektiğini belirtmiştir (Hoy ve Feldman, 1987: 31). Hoy ve Feldman 1987 yılında yaptıkları araştırmalarında örgüt sağlığını Miles'ın aksine 7 boyut üzerinden değerlendirmişlerdir. Bu yedi boyutun Parsons'un (1967) kontrol düzeyleriyle bağlantısı kurulmaktadır. Örgütsel bütünlük boyutu, okulun kurumsal düzeyi kapsamında; müdür etkisi, anlayış, inisiyatif yapısı ve kaynak desteği boyutları okulun yönetsel düzeyi kapsamında; moral ve akademik önem boyutları okulun teknik düzeyi kapsamında yer almaktadır. Bu boyutlar ise şöyledir (Hoy ve Feldman 1987: 32);

- **Örgütsel Bütünlük:** Örgütün yönetsel ve örgütsel süreçlerinde çevresi ile uyum içinde olmasıdır.
- **Yönetici Etkisi:** Örgüt yöneticileri açık iletişim ve katılımcı yönetim sayesinde örgütsel üst sisteminin kararlarını etkileyebilirler.



- **Saygı:** Örgüt yöneticileri çalışanların temel hak ve özgürlükleri konusunda duyarlıdır. İşgörenlerinin algıladığı “güç mesafesi” düşüktür.
- **Çalışma Düzeni:** Örgüt yöneticisinin görev ve sorumlulukları ile ilgili davranışlarını kapsar. İşgörenlerden beklentiler, performans standartları ve politikalar çalışanlara açıkça ifade edilir.
- **Kaynak Desteği:** İyi işlerin iyi araçlarla ve yöntemlerle yapılacağına inanılır. Örgütlerde işleri yapmak için yeterli makine ve teçhizat vardır. İşgörenler bunları kullanma konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahiptirler.
- **Moral:** İşgörenler arasında arkadaşlık, açıklık, destek ve sinerji yaratmaya dönük bir isteklilik ve ekip ruhu vardır. İşgörenler birbirlerine karşı saygılı ve hoşgörülü davranırlar, birbirlerini destekler ve çalıştıkları örgütten gurur duyarlar.
- **İşin Önemi:** Örgütlerde mükemmellik bir arayıştır. Ulaşılan her hedef bir ufuk çizgisi olarak görülür. Yeni ufukların (vizyon) olduğuna işgörenlerin derin bir inancı vardır.

### 7.3. LYDEN VE KLINGELE’IN ÖRGÜT SAĞLIĞI TEORİSİ

Sağlıklı örgütlerin örgüte bağlı ve sadık çalışanlara sahip olduğu, örgüt içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık, çalışanların moral düzeyinin yüksek olduğu, verimlilik göstergelerinin sürekli arttığı ve başarılı orta kademe çalışanlara sahip olduğunu belirten Lyden ve Klingele örgüt sağlığını 11 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar şöyledir (Lyden ve Klingele, 2000: 3-6);

- **İletişim:** Sağlıklı örgütte yeterli iletişim vardır. İletişim iki yönlü ve tehdit etmeyen bir tavırda olmalıdır. Diğer örgüt kademeleriyle çapraz iletişim olmalıdır. Yüz yüze konuşmalar ve yazılı dokümanlar önemlidir.
- **Katılım:** Sağlıklı örgütte tüm kademelerdeki çalışanlar karar alma sürecine dahil olur.
- **Sadakat ve Bağlılık:** Sağlıklı örgütte kişiler arası yüksek güven vardır. Çalışanlar ne iş yaptığını söylemekten gurur duyarlar. Çalışmaktan zevk alırlar ve örgütlerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünürler. İş ile ilgili toplantılara gönüllü olarak katılırlar.

- **Moral:** Çalışanların genellikle birbirini ve işini sevdiği, işine heyecanla yaklaştığı, motive olduğu arkadaşça bir ortamda ortaya çıkar.
- **Kurumsal İtibar:** Sağlıklı bir örgüt olumlu kurumsal itibar algılamasını yansıtır. Çalışanlar ve yöneticiler dış toplumla ilişkileri (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) geliştirme fikrini paylaşırlar. Çalışanlar genellikle çalıştıkları departmanın itibarını artırır.
- **Etik:** Genellikle etik olmayan davranışlar sağlıklı örgütlerde görülmez. Olumlu etik iklim örgütün kuralları tarafından kolayca oluşabilir. Çalışanların karakterlerine değer verme eğilimindedir.
- **Performansın Tanınması:** Sağlıklı örgüt çalışanların bireysel potansiyellerini tam olarak keşfetmesini destekleyen ve yüreklendiren örgüttür. Böylece kendilerini değerlenmiş ve kabullenilmiş hissederler.
- **Amaç Birliği:** Sağlıklı bir iklimde departmana ait hedeflere ulaşılmıştır. Amaçlar ve bireysel ve takım rolleri arasındaki ilişki açıktır. Çalışanlar departmanlarının genel amaçlarını belirlemeye gönüllü olarak katılabilir.
- **Liderlik:** Liderlik sağlıklı örgütlerde önemli rol oynar. Liderler üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve astlarıyla iyi ilişkiler içinde olmalıdır. Liderler anlaşılabilir olmalıdır.
- **Gelişim:** Sağlıklı örgüt eğitim ve gelişime desteğin fazla olduğu örgüttür. Biçimsel planlamaya yardımcı olur. Çalışanlar planlama içinde yer almalı ve bütçeden gelişim harcamaları için pay ayrılmalıdır.
- **Kaynak Kullanımı:** Sağlıklı bir örgüt ikliminde kaynakların etkin kullanımı yer alır. Çalışanlar kaynakların uygun, adil ve başarı beklentileriyle tutarlı şekilde paylaşıldığını algılamalıdır.

Lyden ve Klingele'nin belirlediği örgütsel sağlık boyutları dikkate alındığında, örgütün yönetsel faktörleriyle ilgili ve kişiyle örgütsel amaçların bütünleştirilmesine, kişinin örgütsel amaçları benimseyip, örgütüyle sadakat ve özdeşim duyguları geliştirmesine, iş ve yaşam tatmini bulmasına katkı sağlayan her tür faktörü içerdiği görülmektedir (Tutar, 2010: 187). Lyden ve Klingele sağlıklı örgütlerin taşıdığı özelliklerin yanı sıra sağlıksız örgütlerin de ne gibi özellikler taşıdığı belirlemiştir. Karın ve verimliliğin azalması, devamsızlığın artması, açık iletişimde engeller olması, tüm kararların üst düzey yönetimde alınması, bağlılığın azalması, düşük

moral ve motivasyon, işletme itibarının çalışanlar tarafından benimsenmemesi, etik olmayan davranışların varlığı, hedef belirleme noksanlığı, yönlendirme eksikliği, geliştirme ve eğitim programlarının eksikliği ve çalışanlar arasında yaşanan güven eksikliği sağlıksız örgütlerin özellikleri arasındadır (Lyden ve Klingele, 2000: 3).

Yukarıda belirtilen örgüt sağlığı kuramlarının yanı sıra birçok araştırmacı da örgüt sağlığının boyutlarını belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırmacılar ve örgüt sağlığı boyutları Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5. Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları**

<b>Miller (1983)</b> 1. Verimlilik 2. Liderlik 3. Örgütsel Yapı 4. İletişim 5. Çatışmanın Yönetimi 6. Yaratıcılık 7. Katılım 8. İnsan Kaynaklarının Yönetimi	<b>Neugebauer (1990)</b> 1. Planlama ve Değerlendirme 2. Motivasyon ve Kontrol 3. Grup İşlevi 4. Personel İşlevi 5. Karar Verme ve Problem Çözme 6. Finansal Yönetim 7. Çevresel Etkileşim	<b>Hubert (1984)</b> 1. Moral 2. Uyum 3. Optimum Erk Eşitliği 4. Kaynakların Kullanılması 5. Yanaşıklık 6. Liderlik 7. Planlama
<b>Kimpston ve Sonnebend (1975)</b> 1. Karar Verme 2. Okul Toplum İlişkisi 3. Yenileşme 4. Özerklik 5. Baş Etme Davranışları 6. İnsanlararası İlişkiler	<b>Hardage (1978)</b> 1. Öğretmen-Öğretmen İlişkisi 2. Ast-Üst Otoritesi 3. Öğretmen-Yönetici İlişkisi	<b>Warren G. Bennis (1969)</b> 1. Uyum 2. Kişilik Sorunu 3. Gerçeği Sınama
<b>Dünya Sağlık Örgütü</b> 1. Çevresel Faktörler 2. Fiziksel Sağlık 3. Psikolojik Sağlık 4. Sosyal Sağlık	<b>Altun (1997)</b> 1. Örgütsel Liderlik 2. Örgütsel Bütünlük 3. Çevresel Etkileşim 4. Örgütsel Kimlik 5. Örgütsel Ürün	

Kaynak: Altun, 2001: 60-66.

## 8. ÖRGÜT SAĞLIĞINI GELİŞTİRMENİN YOLLARI

Örgüt sağlığı konusunda amaç sadece örgütün ne kadar sağlıklı olduğunun tespit edilmesi değildir. Sağlıklı ve sağlıksız örgütleri ayırt edebilmek örgüt sağlığını geliştirici plan ve stratejilerin belirlenmesi açısından da çok önemlidir (Polatçı vd., 2008: 149). Örgüt yapısının değiştirilmesi ve sağlıklı örgütün oluşturulabilmesi için bazı düzenlemeler gerekmektedir. Örgüt sağlığını artıran faktörlerden bazıları; yetki devri, yeteneklerin geliştirilmesi, sistem ve prosedür geliştirmede işgören katılımı, işgörenlerin eğitim ve gelişimi şeklinde sıralanabilir. Bunun yanı sıra takım çalışmasına daha fazla önem vermek, işçi sağlığı ve iş güvenliği için önleyici

tedbirler almak da örgüt sağlığı üzerinde önemli etkiye sahiptir (Vasie ve Lucas, 2001: 481).

Örgüt sağlığı konusunda ilk araştırmacılardan olan Miles (1965) örgüt sağlığının arttırılması için yaklaşımlarda bulunmuştur. Bunlar (akt. Ardiç ve Polatçı, 2007: 150);

**1. Bireysel Gelişimi Desteklemek:** Örgüt yöneticileri, işgören başarısını takdir ederek ve onların örgüte olan bağlılıklarını arttırarak; işgörenleri bireysel gelişimleri konusunda cesaretlendirebilir. Bu şekilde örgütün gelişim ve değişimine katkıda bulunmuş ve örgüt sağlığı arttırılmış olur.

**2. İletişime Önem Vermek:** Astların kendi aralarında ve üstleriyle, üstlerinde yine kendi aralarında ve astlarıyla ve son olarak tüm örgütün müşteri ile olan iletişimini güçlendirmek, doğru ve kolay iletişimi sağlamak örgüt sağlığı oluşturmak ve arttırmak için gereklidir.

**3. Bilgi Akışını Güçlendirmek:** Özellikle dikey bilgi akışının güçlenmesi ve geri beslemenin sağlanması örgüt sağlığı için çok önemlidir. Sahip olunan veya yeni elde edilen tüm bilgilerin örgüt içerisinde doğru, çabuk ve engellemelere maruz kalmadan yayılması gerekmektedir. Böylelikle bilgi akışının güçlendirilmesi örgüt sağlığını artırıcı bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

**4. Değişime Açık Bir Örgüt Kültürü Oluşturmak:** Takım çalışmasına önem verip, bilgi akışını güçlendirerek değişime açık bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Gelişen teknoloji ve hizmet anlayışına uygun örgüt yapısını oluşturan, emeğe ve işgörenlere değer veren bir örgüt kültürü; işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmelerine ve daha verimli çalışmalarına neden olacak, aynı zamanda maliyetleri azaltacaktır. Bu da örgüt sağlığını arttırmak için önemli bir adımdır.

**5. Uzman Desteği:** İşgörenler ve örgüt yapısı konusunda gerektiğinde içeriden veya dışarıdan konusunda uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alınabilir. Uzmanlar yardımıyla sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınabilir. Uzmanların bilgisinden yararlanma; konuyu en iyi bilenlerden yararlanmanın vermiş olduğu faydanın yanı sıra farklı kültürlerin pozitif yönlerini örgüte uyarlama imkanını da sunacaktır.

Sağlıklı bir örgütün kurulabilmesi için işyerinde yerine getirilmesi gereken bir takım örgütsel uygulamalar vardır. Bunlar (Gül, 2007: 323-324):

- Açık hedefler belirlemek,
- Tüm başarıları kutlamak,
- Paylaşılan değerler oluşturmak,
- Çalışanlara işin görülmesinde gerekli olan tüm araç, gereç ve ekipmanı temin etmek,
- Bilgi transferi ve iletişimini geliştirmek,
- Açık-dürüst bir ödüllendirme sistemi kurmak.

Kısaca sağlıklı örgüt yapısını oluşturmak ancak; bireysel gelişim konusunda tüm işgörenlerin katkısı, iletişime önem verme, bilgi akışını güçlendirme, değişime açık örgüt kültürü oluşturma ve uzman desteğine başvurma konularında tepe yönetimin isteği ve örgüt yapısında gerekli değişimin yapılması ile mümkün olacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 150).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

#### 1.OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik genel olarak, bir örgütte işgörenlerin çeşitli nedenlerle fikir, düşünce ve önerilerini bilinçli olarak üstlerine açıklamaktan kaçınmaları, ilgili konu hakkında konuşmak istememeleri biçiminde tanımlanmaktadır (Durak, 2014: 90). Örgüt içinde fikirlerini dile getirmenin olumsuz karşılanacağına ya da herhangi bir işe yaramayacağına inanan birey, sessiz kalmayı tercih etmekte ve olumsuzluklar karşısında pasif kalmayı seçerek bir bakıma örgütü cezalandırmaktadır (Kutunis ve Çetinel, 2014: 155). Örgütsel sessizlik, aktif bir davranış şekli sayılmakla birlikte, aynı zamanda bilinçli olarak gerçekleştirilen ve amacı olan bir davranıştır. Dinlemesini bilenler için sessizlik de konuşma gibi ilgili tarafa birçok anlam ifade etmekte ve ipucu verebilmektedir (Durak, 2012: 43-44).

Günümüz bilgi çağında örgütlerin verimlilik ve kalitesinin artırılmasında çalışanların fikirlerini, önerilerini dile getirmelerinin ve alınan kararlara katılmalarının etkisi vardır (Özgan ve Külekçi, 2012: 33). Çalışanlar, örgüt içerisinde görüş ve önerilerini rahatlıkla tartışabildikleri, sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koyabildikleri bir çalışma ortamında daha verimli ve etkili olabilmektedir. Bazı örgütlerde çalışanların görüşlerine önem verilmemekte, fikrini paylaşmak isteyen çalışanlar engellenmekte ve zamanla paylaşımın çok az olduğu bir örgüt iklimi oluşmaktadır (Kılıç vd., 2014: 249). Çalışanların görüşlerini ifade etmelerini sağlamak ve onların yenilikçi fikirlerini örgütün istifadesine sunabilmek için çalışanların sessiz kalmalarının nedenlerinin yöneticiler tarafından doğru tespit edilmesi ve doğru biçimde yorumlanması gerekir (Demirtaş vd., 2016: 196). İşgörenlerin sessizlik davranışları, bireysel özelliklerine, örgüt yönetimine, alt yönetsel düzeylere ve örgütün genel olarak iletişim yapısına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Oluşan veya var olan örgütsel sessizlik iklimi işgörenler tarafından algılandığı müddetçe, işgörenler sessizlik davranışları göstereceklerdir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 145).

Günümüz örgütlerinde özgüveni yüksek, takım çalışmasına önem veren, çalıştığı örgütte eleştirel bakış açıları geliştirebilen işgörenlerin varlığı istenmektedir (Sağlam ve Yüksel, 2015: 320). Her ne kadar yeni yönetim yaklaşımları çerçevesinde, çalışanların daha etkin bir rol oynamaları beklense de bunun aksine çalışanların çeşitli sebeplerden dolayı sessiz kalabildikleri gözlemlenmektedir (Yenihan ve Cerev, 2016: 89). Kurumlar, çalışanlarının daha etkili ve verimli olmalarını bekliyorsa, onların sesine kulak vermelidirler (Arlı, 2013: 82). Çeşitli kaynaklar, işgörenlerin örgüt sorunlarıyla ilgili görüş ve endişelerini dile getirmede isteksiz davrandıklarını göstermektedir. Bu durum insan kaynağını merkezine alan yeni yönetim paradigmaları ile çelişkili bulunmaktadır (Çakıcı, 2007: 145). Sessizlik kavramı, içinde birçok duyguyu, düşünceyi ve diğer örgütsel dinamiklerle etkileşimi barındıran karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların sessiz kalma nedenlerinin doğru anlaşılması, gelecekteki yönetim uygulamalarına ışık tutma potansiyeli açısından önemli görülmektedir (Üçok ve Torun, 2015: 28). Son dönemlerde, özellikle de örgüt çalışmaları üzerinde yoğunlaşan işgören sessizliği araştırmaları, örgütsel alanda ortaya koymuş olduğu sonuçları itibariyle sorunun ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Nitekim sessizlik olgusunu örgütsel alan içerisinde ele alan birçok araştırma, örgütler açısından yaşamsal olan bu konunun öneminin yöneticiler tarafından kavrandığını ortaya koymaktadır (Uçar, 2016: 312).

Günümüzde hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin başarılı olabilmeleri için çalışanların yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Çalışanlar örgütte güven iklimi algıarlarsa hem performanslarını en üst düzeye çıkarmak için çaba göstermekte hem de işle ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmektedirler (Akgündüz, 2014: 185).

Turizm alanında gelişmiş ülkelerin bu alandaki başarıları; sadece sahip oldukları maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve doğal zenginlikleri ile değil, söz konusu bu olanakları değerlendiren insan ve organizasyon gücüyle de ilişkili olduğunu belirtmek olasıdır. Bu kapsamda herhangi bir ülkede turizm sektörünün geliştirilmesinde özellikle arz tarafındaki insan unsuru büyük önem taşımaktadır (Pelit, 2015: 61). Karar alma sürecinde çok yönlü bakış açıları, yeni fikirler ve çatışan düşünce ve görüşlerin yer alması alınan kararların kalitesini arttırmakta ve örgütün performansı üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır (Çakıcı, 2010: 35). Otel

işletmeleri de bir işbirliği sistemi olarak ele alındığında; bu işletmelerin, bireyler arası karşılıklı ilişkileri vurgulayan, beşeri ve sosyal yönü ağırlık kazanır. Bu nedenle; herhangi bir otel işletmesinin hizmet kalitesindeki başarı ya da başarısızlığı, otel çalışanları arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Otel çalışanları, hizmetleri gerçekleştirebilmek için neyi, nasıl yapacağına karar verirken ve bu kararları uygularken birbirleriyle ilişkide ve işbirliğinde bulunmaları gerekir (Topaloğlu ve Boylu, 2006: 5). Rekabetin hızla arttığı günümüzde tüm sektörlerde gözlemlendiği gibi turizm sektöründe de başarılı olmak için işletmeler çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğini bilseler bile onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetikleyebilmektedirler (Pekerşen vd., 2016: 302).

Özellikle otel işletmelerinin emek yoğun yapıda olması rekabetin arttığı günümüz dünyasında otel işletmelerinin başarısı sahip oldukları insan kaynaklara bağlı olmaktadır (Cinnioğlu vd., 2015: 790). Çünkü turizm sektöründe, hizmeti eş zamanlı üreten ve sunan insan unsurudur. Bu durumda, işgörenlerin işletme çıkarları doğrultusunda başarıya ulaşması ve bu başarıyı sürdürmesi çalışma koşullarının ve sağlanan imkânların beklentilere uygun olmasıyla mümkündür. İşgörenlerin işletmeye ilişkin fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmelerine fırsat vermek, onlardan en üst düzeyde verimlilik elde ederek işletmeyi hedeflerine kolayca ulaştırmak için bir basamak olabilir. Bu bağlamda, işgörenlerin işletmeye ilişkin fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri yerine sessizliği tercih etmeleri, işletmedeki aksaklıkların ya da eksikliklerin giderilmesine engel olup işletmenin başarısızlığına neden olabilmektedir (Üngüren ve Ercan, 2015: 129).

İşgörenlerin sessizlik düzeylerinin belirlenmesi ve örgütsel sessizliğin azaltılması, böylece otel işletmelerinde modern yönetim anlayışının gerektirdiği, kurumsal çok sesliliğin ve katılımcı bir demokratik yönetim anlayışının yerleşmesi bakımından önemli bir farkındalık oluşturması beklenmektedir (Pekerşen vd., 2016: 308). Otel işletmelerinde sürdürülebilir rekabet avantajını elde etme için örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Altınöz vd., 2017: 78). Ancak otel işletmelerinde karşılaşılan sessizlik davranışını azaltmak veya ortadan kaldırmak kolay değildir (Ünlüönen ve Çatır, 2016: 85). Otel işletmelerinin maddi kaynakları ve teknolojik donanımı ne kadar sağlam olursa olsun örgütsel sessizliğe neden olan



faktörler var olduğu sürece başarı düzeyi düşük olacaktır (Üngüren ve Ercan, 2015: 117).

### 1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ OTEL İŞLETMELERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN ÇALIŞMALAR

Otel işletmelerinde örgütsel sessizlik konusunda literatürde birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu çalışmalar ile ilgili olarak araştırmacılar çoğunlukla örgütsel vatandaşlık konusu ile örgütsel sessizliği incelemişlerdir. Örgütsel sessizlik; örgütsel güven (Akgündüz, 2014 ve Örucü ve Kambur, 2017), örgütsel sinizm (Altınöz vd., 2017), psikolojik güçlendirme (Avan vd., 2016), örgütsel bağlılık (Cinnioğlu vd., 2015; Ballı ve Çakıcı, 2016), tükenmişlik, örgütsel stres (Kılıç vd. 2013), örgütsel vatandaşlık (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014) ve örgütsel adalet (Yirik vd., 2016) değişkenleri ile incelenmiştir. Ayrıca araştırmacılar örgütsel sessizliği; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik (Ünlüönen ve Çatır, 2016), kişilik karakterleri (Yangil ve Beydilli, 2016), lider-üye etkileşimi (Benli ve Cerev, 2017), liderlik tarzları (Çöp ve Öztürk, 2017) değişkenleri ile de inceleyerek literatüre katkıda bulunmuşlardır. Bunlara ek olarak Ehtiyar ve Yanardağ (2008), bir zincir otelin Antalya'da yer alan 3 otelindeki çalışanlar üzerinde örgütsel sessizliğin nedenlerini, etkilerini, sonuçlarını ve örgütsel sessizliği azaltabilecek uygulamaları belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda araştırma yapılan işletmelerde çalışanların konuşma konusunda bir sıkıntısı olmadığını belirtmişlerdir. Pekerşen vd. (2016), Ordu, Giresun ve Trabzon illerinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemek için bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin bazı bireysel özelliklerine göre farklılık taşıdığı ve genelde düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üngüren ve Ercan (2015), otel işletmelerinde sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısını inceledikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, öz yeterlilik algısının örgütsel sessizlik üzerinde belirleyici bir etkisinin olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Erol ve Köroğlu (2013), liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceledikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Ankara'da yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki bulunurken,

etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

## **2.OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT SAĞLIĞI**

İnsan yaşamak için ürün üretir, gereksinmelerini karşılar, gelişmeye çalışır, iç çatışmalarını, zorlanmalarını, sorunlarını çözmeye uğraşır ve çevresine canlı bir uyum savaşı verir. Örgüt de insan gibi, yaşamak için üretmek, gereksinmelerini doyumak, gelişmek, iç çatışmalarını, zorlanmalarını, sorunlarını çözmek ve çevresine uyum sağlamak zorundadır. Örgüt bu işlevlerini gerçekleştirmediğinde sağlığını yitirir (Başaran, 2004: 321). Örgütler, ihtiyaçları ve hayat eğrileriyle yaşayan sistemlerdir. Canlılar gibi büyüyüp, gelişirler. Yapıları, dinamik iç ve dış çevrenin etkisi altındadır. Bu nedenle deneyim ve izlenimlerine dayanarak çevreleriyle uyum sağlamaya çalışırlar (Garda, 2011: 270).

Örgüt sağlığı, örgüt kültürünü, işyeri stresini, örgütsel bağlılığı, ahlaki değerlere bağlılığı ve çalışanların morallerini kapsayan aynı zamanda örgütün verimliliği, örgütün büyümesi ve gelişmesine de işaret eden bir kavramdır. (Çetin ve Karataş, 2006: 27). Örgüt sağlığı kavramı, yönetim biliminde rekabet üstünlüğü için önemli görülen işgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramları ile birlikte incelenmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 137). Değişen iç ve dış çevrede bir işletmenin karlılığı, örgütün ve örgüt çalışanlarının rakiplerinden daha etkili bir şekilde bu değişen koşullara uyum sağlamalarına bağlıdır. Sağlıklı örgütlerin çalışanları, hızlı değişime yeterince uyum sağlama yeteneğine sahiptir ve dış çevreden etkilenmeden kalabilirler (Garda, 2011: 269). Etkin bir örgüt yapısı için bireysel ve örgütsel düzeyde sağlıklı örgüt yapısının kurulması gerekmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 138).

Örgüt sağlığı aynı zamanda örgütlerde stres, tükenmişlik ve iletişim sorunlarının yaşanmasının nedenleri arasında yer alan bir değişkendir (Cemaloğlu, 2007: 167). Bir örgütün varlık nedeni olan amaçlarını gerçekleştirebilmesi, her şeyden önce o örgütün sağlıklı olmasına bağlıdır (Uras, 2000: 1). Örgütün tamamının veya yürüttüğü fonksiyonların bir kısmının sağlıksız olması değişim ve yenileşme ihtiyacının bir belirtisidir. Sağlıklı örgütün özellikleri bilinmeli, bu özellikler ışığında örgüt analiz edilmeli, ortaya çıkan veriler yorumlanmalı ve sağlıksız yapıya neden

olan problemlerin çözülmesi sağlanmalıdır (Polatçı vd., 2008: 149). Örgütsel sağlığa ulaşmak ve sürekliliğini sağlamak için örgütün kurulmasından itibaren sağlıklı örgüt yapısı oluşturulmalı, çıkabilecek sorunlara karşı tedbirler alınmalı ve periyodik olarak örgüt sağlığı ölçülmelidir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 138-139).

Sağlık kavramı özellikle son yıllarda örgütsel davranış literatürünün gündemindedir. Araştırmacılar, işletme performansının göstergelerini tanımlamak amacıyla sağlık kavramına odaklanarak örgüt sağlığı yaklaşımını ileri sürmektedirler (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009: 175). Ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik açıdan çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde örgütler hayatta kalabilmek için çevresindeki değişimlere uyum sağlamak, dolayısıyla sağlıklı olmak durundadırlar (Ordu ve Tanrıöğen, 2013: 95). İşletmenin genel performansını değerlendirmek için metafor olarak ortaya atılan örgüt sağlığı kavramı daha sonra işgörenin sağlığını ve refahını ön planda tutarak yeni açılımlar sunmaktadır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009: 177).

Turizm sektöründe özellikle 1950’li yıllardan sonra rekabetin artması ve küresel boyuta ulaşması ile bu sektör içerisinde yer alan otel işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için birçok yeni yönetim tekniğini bünyesinde uygulayarak başarı sağlama gayreti içerisine girmiştir. Bu süreçte işletmelerin başarı sağlamasında temel unsurlardan birisi işletme örgütünün sağlığı olmuştur (Sandıkçı vd., 2015: 161).

Dinamik yapıya sahip olan otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için; yeniliğe açık, kaynakların adil dağıtıldığı, doğru iletişimin olduğu, işgören sadakat ve bağlılığının olduğu ve iş tatmininin yüksek olduğu sağlıklı örgüt yapılarına sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Sağlıklı örgütler; gelişen teknolojiye ayak uydurabilmekte, uzun vadede yaşamını sürdürebilmekte ve rekabet üstünlüğü edebilmektedir. Sağlıksız olan örgüt yapılarında; düşük iletişim, iş tatminsizliği, örgütün değerlerini benimsememe ve örgüte karşı herhangi bir bağlılığın olmaması gibi sonuçlar gözlemlenebilmektedir. Bu da otel işletmelerinin eğitilmiş ve yaratıcı işgörenleri elde tutamamasına, sektörle ilgili olarak işgörenlerde kötü yargıların oluşmasına neden olabilmektedir (Kemer ve Aslan, 2017: 441). İşletmedeki çalışanların verimliliklerinin en üst seviyede olması, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurarak etkin iletişimde bulunmaları, işlerinden tatmin

olmaları vb. unsurların gerçekleşebilmesi sağlıklı çalışma ortamlarında mümkün olacaktır (Doğan ve Bozkurt, 2008: 66).

Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir fonksiyona sahip otel örgütleri de rekabet üstünlüğü sağlama adına ürün farklılaştırması, modern yönetim ve pazarlama teknikleri vb. yöntemler ve teknikler uygulama yoluna gitmektedirler. Ancak otel işletmelerinin, söz konusu yöntem ve teknikleri tam olarak uygulayarak başarı sağlayabilmesi için çetin rekabet koşullarında, hızlı değişimlere ayak uydurabilecek örgütlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu noktada ise, örgütler için örgüt sağlığı önemli bir boyut kazanmaktadır (Sandıkçı vd., 2015: 163).

Turizm işletmelerinin öncelikli hedefinin misafir memnuniyeti olduğu bilindiği üzere insan kaynağının iletişim beceri düzeyinin taşıdığı önem işletme geleceği açısından hayati önem taşımaktadır. Turizm sektörü işgörenlerinin kendilerini ifade yetileri ve kişilerarası iletişimde anlama yetileri güçlü olmak zorundadır (Pelit ve Karaçor, 2015: 857). Özellikle turizm sektörünün önemli alt sektörlerinden birisi olan otel işletmelerindeki insan odaklı çalışma ortamı düşünüldüğünde, iletişim sürecinin neden önemli olduğu daha net anlaşılmaktadır (Erkuş ve Günlü, 2009: 7). Nickson (2007) morali bozuk ve psikolojik sorunları bulunan işgörenin performansının düşeceğini ve bu olumsuzluğun müşteriye yansıtacağını vurgulamış ve bu olumsuzluğun yoğun rekabet yaşanan turizm işletmelerinde kaliteyi düşüreceğini ve işletmenin hem gelirini hem de misafir memnuniyetini düşüreceğini belirtmiştir. Miles (1965)'in ve Lyden ve Klingele (2000)'in örgüt sağlığı alt boyutları incelendiğinde görülen iletişim ve moral boyutu bu nedenlerle turizm işletmelerinde daha fazla önem arz etmektedir.

Araştırmacılar tarafından sağlıklı örgüt tanımlanırken çevresine uyum sağlayan, iç ve dış sorunları iyi analiz eden, ürün ve hizmetlerin verimli olmasından bahsedilir (Altun, 2001; Polatçı vd., 2008; Başaran, 2004). Kuşat (2011) turizm sektörünün doğal çevrenin korunmasının yanı sıra, alanında iyi eğitim almış nitelikli işgücü ile kaliteli hizmet sunarak, piyasadaki gelişmeleri iyi analiz edip yeni ürünler geliştirerek, turistik talebin gereksinimlerini iyi tahlil ederek ve bu doğrultuda AR-GE faaliyetlerini sürdürüp yenilikleri uygulamaya koyarak doğru ve yeniliklere açık bir turizm politikasıyla rekabet gücünü artırmak zorunda olduğunu belirtmiştir.

## 2.1. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLGİLİ OTEL İŞLETMELERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN ÇALIŞMALAR

Örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle eğitim kurumlarının örgüt sağlığını belirlemek üzere yapıldığı görülmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda örgüt sağlığı; örgütsel güven (Ayduğ ve Ağaoğlu, 2014), örgütsel vatandaşlık (Buluç, 2008), liderlik stilleri (Cemaloğlu, 2007; Korkmaz, 2007), iş motivasyonları (Güçlü vd., 2014), cinsiyet farklılıkları (Kiremitçi ve Gençer, 2014), örgütsel bağlılık (Korkmaz, 2011), örgütsel yapı (Ordu ve Tanrıoğen, 2013), okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları (Recepoğlu ve Özdemir, 2013) ve öğretmenlerin stresi (Sabancı, 2011) değişkenleri ile incelenmiştir. Bunun yanı sıra Çetin ve Karataş (2006) okullarda örgüt sağlığı, lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin algıları Uras (2000) ve Kesik ve Balcı (2015), Avrupa Birliği projelerine katılım gösteren okulların sağlığına ilişkin öğretmen algıları isimli çalışmaları ile literatüre katkı sağlamıştır. İşletmeler üzerine yapılan çalışmalarda ise örgüt sağlığı; örgüt içi iletişim beceri düzeyleri (Ertaş ve Töre, 2016), iş stresi ve performans (Gül, 2007), toksik liderlik (Reyhanoğlu ve Akın, 2016) ve işgören yabancılaşması (Tutar, 2010) değişkenleri ile incelenmiştir. Bu çalışmalara ek olarak Ardıç ve Polatçı (2007) örgüt sağlığını kavramsal olarak incelemiş, Köseoğlu ve Karayormuk (2009) ise örgüt sağlığı konusunda yöneticiler arasında görüş farklılıklarını incelerken, Polatçı vd. (2008) ise çalışmalarında akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığı değişkenlerini analiz etmiştir.

Otel işletmelerinde örgüt sağlığı konusunda literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde bu konu üzerinde otel işletmeleri özelinde yeterli sayıda çalışma yapılmadığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar ise şöyledir:

Doğan ve Bozkurt (2008), İstanbul'da yer alan 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları aracılığı ile örgüt sağlığına ilişkin mevcut durumları ortaya koymak amacı ile bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, örgütsel sağlık ve boyutlarının her otele göre farklılık gösterdiği ve çalışanların demografik özelliklerine (eğitim durumları, departman, pozisyon) göre örgütsel sağlık algısının

farklılaştığı belirlenmiştir. Demografik özelliklerden sadece kıdeme göre anlamlı bir farklılık saptanamamıştır.

Kemer ve Aslan (2017), Nevşehir’de yer alan otel işletmelerinde örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisindeki örgütsel özdeşleşmenin rolünü belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda, örgütsel adaletin boyutları ile örgüt sağlığı ve örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde orta ve düşük kuvvette ilişkiler tespit edilirken örgütsel adaletin örgüt sağlığına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi olduğu ancak bu etkinin kısmi bir etki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Sandıkçı vd. (2015), otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkilerini ölçmek amacıyla Afyonkarahisar’da bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın sonucunda, işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış algıları ile örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı, pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin varlığı ve derecesi ile ilgili yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik davranışları örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ve değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

### **3.OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Örgütsel sessizlik, çalışanların bilinçli olarak fikir ve görüşlerini saklaması, bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi ve sonucunda örgütte sessizlik iklimine sebep olması olarak tanımlanmaktadır (Dilek ve Taşkiran, 2016: 403; Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104). Örgüt sağlığını açıklamada en çok kullanılan örgüt kültürü ve örgüt iklimi (Altun, 2001: 8) kavramları olduğu düşünüldüğünde örgütsel sessizlik olan bir örgütte örgüt ikliminin ve örgüt kültürünün bozulacağı söylenebilir. Literatürde örgüt sağlığının iyi olması istenilen bir örgütte sağlıklı bir örgüt kültürüne ihtiyaç olduğu (Wilson ve Wagner, 1997: 107) ve ancak olumlu bir örgüt ikliminde çalışanlardan üstün performans (Halis ve Uğurlu, 2008: 102) alınabileceği belirtilmektedir. Bu nedenlerle örgütsel sessizlik sonucu bozulan örgüt kültürü ve örgüt ikliminin doğrudan örgüt sağlığını etkileyebileceği söylenebilir.

Değişen dünyada, işletmeler fikirlerini ifade eden ve sessizlik kültürünü kıran çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Ayrıca, çalışanlar kendilerini ifade edebilecekleri organizasyonları seçerler. Çünkü hem çalışanlar hem de yöneticiler, sessizliğin olmadığı bir yerde yüksek motivasyona ve yüksek performansa sahiptir. Bu konu emek yoğun yapısı nedeniyle turizm sektörü için daha önemlidir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). Çünkü turizm işletmelerinde insan ile insana hizmet sunulmaktadır. Bundan dolayı, başarıyı etkileyen en önemli unsur insan yani, işgörenlerdir. Otel işletmelerinde işgörenler; mesleki yeterliliklerinin yanında, iletişim becerisi iyi, güler yüzlü, samimi ve dürüst olmalıdır. Bu özellikler, müşteri memnuniyetinde önemli bir yere sahiptir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 85). Çevre ile sistem arasındaki bilgi akış sistemini yürütecek olan çalışanlardır. Sağlıklı örgütlerde serbest ve her yöne açık bir iletişimin varlığı aynı zamanda sistemsel problemlerin zamanında elde edilmesine ve ona dönük çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkan verir. Örgütün sağlıklı olması örgütsel iklim ve kültürel yapı kadar insanların istedikleri bilgilere ulaşabilmeleri ile de yakından ilgilidir (İnce, 2005: 332).

Örgütsel sessizlik işgörenin psikolojik sağlığını tehdit etmekte ve çalışanların örgüt içinde yaşanan değişimlere ayak uydurmasını da zorlaştırmaktadır (Korkmaz ve Aydemir, 2015: 141). Sessizlik ile başa çıkabilmek için sürekli öğrenmeyi, gelişmeyi ve konuşmayı destekleyen bir örgüt kültürü benimsemek, çalışan güçlendirmesine önem vermek, iletişim yapısının açık olduğu şeffaf örgütler yaratmak önem taşımaktadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104).

Örgütlerin başarısı alınan sağlıklı kararlarla yakından ilgilidir. Çalışanların örgüt içinde karar verme süreçlerine dâhil olması ve bu kapsamda yeni fikirler, öneriler veya düzeltmeler ile katkıda bulunması doğru kararların alınması için önem arz etmektedir (Meydan vd., 2016: 143). Sağlıklı bir iletişim ortamının kurulamadığı işletmelerde, örgütsel ya da bireysel sürdürülebilir başarıdan söz etmek olanaklı değildir. Bireylerin sessizlik davranışlarına ilişkin tutumları, o işletmedeki iletişim atmosferinin bir göstergesi olarak işletmenin sağlıklı olup olmadığının da bir belirtisi olarak değerlendirilebilir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 207).

Otel işletmelerinin bir hizmet işletmesi olması ve sunulan hizmetin kalitesinin işgörene bağlı olması nedeniyle işgörenlerin herhangi bir konuda sessiz kalmaları

diğer işletmelere nazaran daha önemli bir hal almaktadır. İşgörenlerin sessiz kalması neticesinde işyerinde yeterli iletişim kurulamayacağından örgüt sağlığının da etkilenmesi muhtemel olmaktadır.

Örgütsel sessizliğin meydana gelmesine etki eden nedenler incelendiğinde sessizlik ve örgüt sağlığı arasında bir ilişki olması muhtemel olarak değerlendirilebilir. Örgütsel sessizliğe neden olan örgüt kültürü, örgüt iklimi, yöneticinin yapısı, yöneticilerden olumsuz geribildirim korkuları (Eroğlu vd., 2011: 102-103) gibi durumların aynı zamanda örgüt sağlığını da olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Aynı zamanda sağlıklı örgütlerde açık ve çok yönlü iletişim, karara katılma kanallarının açık olması aynı zamanda örgütte demokratik yönetim anlayışının olması gerekliliği de (Tutar, 2010: 184) örgütsel sessizliğe neden olan faktörler ile örtüştüğü de görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

#### **4.OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİ**

Bir organizasyonun sağlıklı işleyebilmesi için insan faktörü ve davranışları, dolayısıyla örgütün canlı bir varlık olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu canlı varlığın duygularının olduğu ve çeşitli olaylara karşı farklı tepkiler verebileceği gözden kaçırılmamalıdır. Bundan dolayı organizasyonlarda yer alan insanların grup içindeki davranışları organizasyonların işleyişi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu davranışların niteliği organizasyon içerisinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilir; diğer bir deyişle organizasyonların gelişmesine katkı sağlayabilir ya da gelişmenin önünde bir engel de oluşturabilir (Eren, 2004). Örgütlerin etkinlik ve verimliliği belirleyen örgüt içi iletişim, iş stresi, işgören tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş kazaları gibi bir çok önemli kavram örgüt sağlığının etkisindedir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 141).

Aynı zamanda Miles'in (1965) oluşturduğu örgüt sağlığı boyutlarında bulunan iletişim yeterliliği alt boyutunda bütün yönlere açık serbest bir iletişimin sağlıklı örgütlerde bulunması gerekliliğini belirtmiştir. Bununla beraber Parsons (1967) oluşturduğu örgüt sağlığı boyutlarında yer alan saygı boyutunda güç mesafesinin düşük olması gerektiğini belirtmiştir. Aynı zamanda güç mesafesi



yüksek olan toplumlarda çalışanların sorun ve durumlara ilişkin görüşlerini açıkça ifade etmede önemli bir engel olarak görülebileceği belirtilmektedir (Taşkıran, 2011: 75). Lyden ve Klingele (2000) de örgüt sağlığı boyutlarından olan iletişim boyutunda sağlıklı bir örgütte iki yönlü ve tehdit olmayan bir tavırda iletişim olması gerekliliğinden bahsetmektedirler. Ayrıca katılım boyutunda tüm kademelerde çalışanların karar alma sürecine dahil olması gerekliliği belirtilmektedir.

Yukarıda da görüldüğü üzere örgüt sağlığı boyutlarında iletişimin ve katılımın öneminden bahsedilmektedir. Örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir örgüt yapısında iletişim ve katılımın zayıf olduğu varsayılabilir. Bu nedenle örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir örgütte, o örgütün sağlığının da olumsuz etkileneceği söylenebilir. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın ana hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulabilir.

*H1: Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığı üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.*

Ancak Dyne vd. (2003) tarafından oluşturulan örgütsel sessizliğin üç alt boyutu olan kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliğin literatür kısmında da açıklandığı üzere örgüt sağlığını aynı yönde etkilemesi beklenemez. Literatürde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisini etkileyen çalışmalara bakıldığında kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik ile negatif yönlü bir ilişki saptanırken koruma amaçlı sessizlik ile pozitif yönlü bir ilişki (Ballı ve Çakıcı, 2016; Cinnioğlu vd., 2015; Salha vd., 2016) saptanmıştır. Bu nedenlerden dolayı bu üç alt boyutun örgütsel sessizliğe etkisini ayrı ayrı incelemek daha yararlı olacaktır.

#### 4.1. KABULLENİCİ SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİ

Dyne vd. (2003) tarafından oluşturulan örgütsel sessizliğin üç alt boyutundan biri olan kabullenici sessizlik boyutu hakkında Çakıcı (2008), kabullenici sessizliği benimseyen çalışanların mevcut durumu kabullendiğini, herhangi bir durumu değiştirme girişiminde bulunmadıklarını, kasıtlı olarak pasif davranış sergilediklerini ve görüşlerini açıklama konusunda sessiz kaldıklarını belirtmiştir. Bu duruma ek olarak Pinder ve Harlos (2001), kabullenici sessizlikte çalışanların mevcut duruma razı olmaları dışında alternatif çıkış yollarını da çok önemsemediklerini belirtmiştir. Bu durum Lyden ve Klingele (2000) tarafından oluşturulan örgüt sağlığı boyutları

arasında yer alan iletişim, katılım ve kaynak kullanımı alt boyutları ile ters düşmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden biri şöyle oluşturulabilir:

*H1a: Kabullenici sessizlik örgüt sağlığını negatif yönde etkilemektedir.*

#### 4.2. KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİ

Örgütsel sessizliğin bir diğer alt boyutu olan korunma amaçlı sessizlikte, çalışanların herhangi bir durum hakkında gelecek tepkilerden korkması sonucu sessiz kalma durumu mevcuttur (Dyne vd., 2003: 1367; Pinder ve Harlos, 2001: 348). Çakıcı (2010) korunma amaçlı sessizliğin kişinin kendi hatalarını gizleme, sorunları görmezden gelme ve farklı fikir ve görüşlerini açıklamaması nedeniyle proaktif bir davranış olduğunu belirtmiştir. Pinder ve Harlos (2001), korunma amaçlı sessizlikte baskın duygunun korku, umutsuzluk ve depresyon olduğunu ve korunma amaçlı sessizliğe sahip bireyin işten ayrılma eğiliminin oldukça yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Çetin ve Karataş (2006) verimliliğin düşmesini, moral ve motivasyon eksikliği, örgüt itibarının çalışanlarca önemsenmemesini, örgüte bağlılıkta eksiklik olmasını, açık iletişimi engelleyici durumların ortaya çıkması gibi sebeplerin örgüt sağlığının kötüye gitmesine bir işaret olabileceğini belirtmiştir. Bu nedenle korunma amaçlı sessizlik, Lyden ve Klingele (2000) tarafından oluşturulan örgüt sağlığının alt boyutları arasında yer alan iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral ve performans boyutları ile ters düşmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın bir diğer alt hipotezi ise şöyle oluşturulabilir:

*H1b: Korunmacı sessizlik örgüt sağlığını negatif yönde etkilemektedir.*

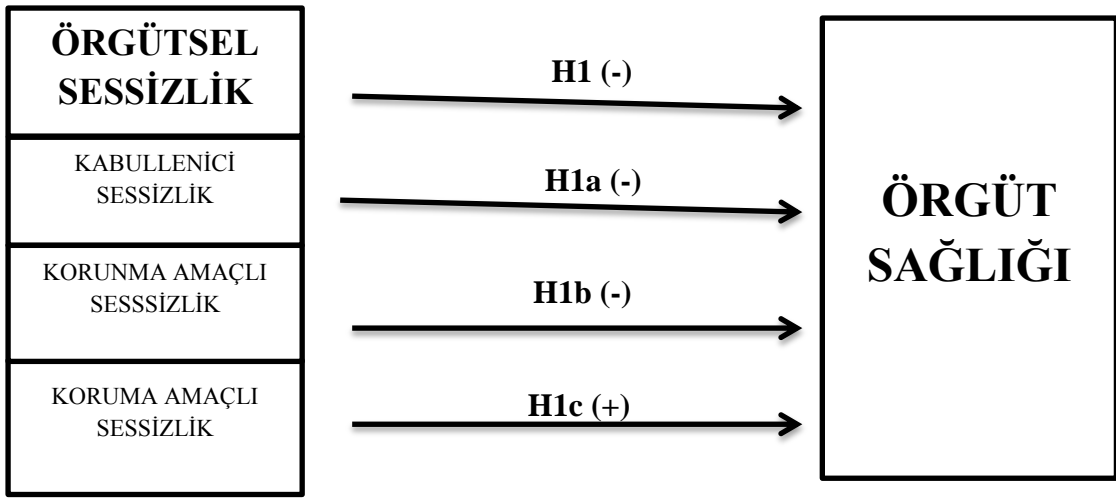
#### 4.3. KORUMACI SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİ

Örgütsel sessizliğin bir diğer alt boyutu olan koruma amaçlı sessizlikte diğer iki sessizlik boyutundan farklı olarak çalışanın örgütün veya diğer kişilerin yararını gözetme amacıyla sessiz kalma durumu söz konusudur. Korunmacı sessizlik, karşılık veya ödül beklentisi olmadan başkaları için yapılan önceden düşünülmüş bilinçli bir davranıştır (Dyne vd., 2003: 1367; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 159; Taşkıran, 2011: 81). Örgüt sağlığı ile ilgili literatür incelendiğinde, Lyden ve Klingele (2000) sağlıklı bir örgütte çalışanların örgüt içerisinde etik davranışlar içerisinde bulunduğunu ve çalışanların amaç birliğine sahip olduğunu belirtir. Korunmacı

sessizlik sessizliğin diğer iki alt boyutundan farklı olarak örgütün ve diğer kişilerin yararı düşünülerek yapıldığından bu durumun örgüt sağlığına olumlu etki edebileceği düşünülebilir. Bu doğrultuda araştırmanın son alt hipotezi şöyle oluşturulabilir:

*H1c: Korumacı sessizlik örgüt sağlığını pozitif yönde etkilemektedir.*

Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizliğinin örgüt sağlığına etkisinin belirlenmesi, var olan mevcut durum analiz edilerek öneri getirmeyi amaçlayan bu araştırmanın hipotezleri doğrultusunda Şekil 3'de araştırmanın modeli gösterilmektedir.



*Şekil 3. Araştırmanın Modeli*

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNİN TERMAL OTEL İŞLETMELERİ KAPSAMINDA İNCELENMESİ

#### 1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ortaya koymaktır. Hizmet işletmesi olarak faaliyet gösteren turizm işletmeleri emek-yoğun yapıda işletmeler olması nedeniyle insan kaynağı temel üretim faktörleri arasındadır. Bu nedenle turizm işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi işgörenlere bağlıdır. Özellikle otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olması nedeniyle müşteri memnuniyeti işgörenlerin performansı ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Bu nedenle işgören çalıştığı işletmede gördüğü hataların düzeltilmesi, müşterilerden gelen dönütlerin üst makama iletilmesi gibi konularda sessiz kalmamalıdır. İşgörenin birçok nedenden dolayı sessiz kalması ve geri dönüş sağlamamaları örgüt sağlığını olumsuz etkileyebilecektir. Bu durum otel işletmelerinde daha çok önem arz etmektedir. Çünkü otel işletmelerinde departman içerisinde ve departmanlar arasında koordineli bir çalışma vardır. Bu bağlamda literatürde işgören sessizliğinin örgüt sağlığına etkisi incelendiğinde yerli literatürde herhangi bir araştırmaya rastlanmazken yabancı literatürde ise oldukça az çalışmaya rastlanmıştır. Araştırma konusu itibari ile literatüre katkı sağlayacak, ilgili işletme yöneticilerine de bu konuda fikir verecektir. Özellikle örgüt sağlığı konusunda turizm işletmeleri özelinde yapılan çalışmaların çok az olması nedeniyle bu çalışma literatüre örgüt sağlığı alanında bir katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma mevcut yerli literatürde örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisi konusunda bir çalışma olmamasından dolayı da önemli bir hale gelmektedir. Bu amaç doğrultusunda 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirilmek istenen bir diğer husus ise, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığını hangi yönde etkilediğidir. Bu amaç doğrultusunda kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ölçmek amacı ile istatistiksel analizler yapılmıştır.

## **2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmanın konularından biri olan örgüt sağlığı konusunda yapılan çalışmaların az olması ve uygulama alanı olarak turizm işletmelerinde de konuyla ilgili çalışmaların oldukça az olması araştırmanın sınırlılığı oluşturan unsurlardan birisidir. Ayrıca örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisi konusunda turizm ve diğer alanlarda yerli literatürde çalışma yapılmaması ve bu çalışmanın yerli literatürde ilk olması nedeniyle araştırmalar arasında karşılaştırma yapılamayacak olması da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

Araştırma kapsamında verilerin sadece anket tekniğinden yararlanarak toplanmış olması araştırmanın diğer bir sınırlılığı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle araştırmanın sadece Afyonkarahisar Merkez ilçesinde faaliyet gösteren yedi adet 5 yıldızlı termal otel işletmesindeki işgörenler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilerin sadece bir ilde yer alan termal otel işletmelerinde yapılması ve diğer otel işletmeleri türlerinden (sayfiye otel, şehir otel, butik otel vb.) veri toplanmaması da araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Araştırmada uygulama alanının turizm işletmeleri olması, verilerin sadece bir ilde yer alan termal otel işletmelerinde yapılması ve diğer otel işletmeleri türlerinden (sayfiye otel, şehir otel, butik otel vb.) veri toplanmaması ve araştırma sonucunda yapılacak olan genellemelerin diğer işletmelere uyarlanması çalışmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

## **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın bu bölümünde, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgiler bu bölümde detaylı olarak sunulmuştur.

### **3.1. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar Merkez ilçesinde faaliyet gösteren yedi adet 5 yıldızlı termal otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren otel işletmelerinin seçilmesinin sebebi bölgenin termal turizm başkenti olarak kabul edilmesinin yanında bölgedeki otel işletmelerine ulaşmanın daha kolay olmasıdır. Evreni oluşturan otel işletmelerinin işgörenlerinin tamamına araştırmanın zaman, maliyet, ulaşılabilirlik gibi kısıtlarından dolayı ulaşmak mümkün olmayacağından araştırmada örnekleme seçme yoluna gidilmiştir.

Örnekleme, araştırma evreni içerisinde amaca uygun herhangi bir yöntemle seçilen ve evreni temsil yeteneğine sahip birimler veya elemanlar kümesi şeklinde tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2013: 33). Daha önce bölgede yapılan çalışmalar ve otel işletmelerinden alınan bilgiler kapsamında araştırmanın evreni arasında yer alan bu yedi adet 5 yıldızlı otel işletmelerinin toplam çalışanın 1100-1200 kişi arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Ural ve Kılıç'ın (2013: 45;47)  $N < 10.000$  için  $n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2 \alpha}{(N-1) \cdot H^2 + Z^2 \alpha \cdot \sigma^2}$  formülünden yola çıkarak oluşturdukları evren büyüklüklerine karşılık seçilmesi gereken örneklem büyüklüğü tablosuna göre 1200 kişilik evren için en az 291 kişilik örneklem grubu seçilmesi gerektiği söylenebilir. Bu kapsamda otellere toplam 500 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 417 tanesi geri dönmüş ancak 28 anket eksik ve yanlış veri yüzünden değerlendirmeye alınamamıştır. Bu nedenlerden dolayı kalan 389 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.2. VERİLERİN TOPLANMASI

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde araştırmacıların (Ballı ve Çakıcı, 2016; Cinnioğlu vd., 2015; Çöp ve Öztürk, 2017; Salha vd., 2016; Ünlüönen ve Çakır, 2015; Yangil ve Beydilli, 2016 ) çoğunlukla anket tekniğinden yararlandığı görülmektedir. Bununla birlikte görüşme yöntemi (Arlı, 2013; Özgan ve Külekçi, 2012), odak grup görüşmesi (Küçükler ve Kısa, 2016), mülakat (Uçar, 2016; Üçok ve Torun, 2015) ve literatür taraması yöntemleri (Çakıcı, 2007; Yeşilaydın ve Bayın, 2015) ile yapılan çalışmalara az da olsa rastlanmaktadır. Bu nedenle araştırmada örgütsel sessizlik ile ilgili veri toplamada anket tekniğinden yararlanmak tercih edilmiştir. Örgütsel sessizliği ölçmek için yerli ve yabancı literatürde sıkça kullanılan Dyne ve diğerleri tarafından 2003 yılında geliştirilen ve Taşkiran'ın 2010 yılında doktora tezinde Türkçeye uyarladığı örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 15 ifadeden ve kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgüt sağlığı ile ilgili literatür incelendiğinde araştırmacıların (Ayduğ ve Ağaoğlu, 2014; Cemaloğlu, 2007; Çetin ve Karataş, 2006; Ertaş ve Töre, 2016; Gül; 2007) çoğunlukla anket tekniğinden yararlandığı görülmektedir. Bu nedenle araştırmada örgüt sağlığı ile ilgili veri toplamada anket tekniğinden yararlanmak tercih edilmiştir. Örgüt sağlığını ölçmek için yerli ve yabancı literatürde sıkça kullanılan Lyden ve

Klinge tarafından 2000 yılında geliştirilen, Doğan ve Bozkurt tarafından 2008 yılında Türkçeye uyarlanan örgüt sağlığı ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek iletişim, moral, katılım, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişme, kaynak kullanımı, bağlılık olmak üzere 11 boyutlu olup 20 ifadeden oluşmaktadır. Veri toplamak için otellere dağıtılan anket formu demografik değişkenler, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgüt sağlığı ölçeği olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında veri toplamak için yapılan anket uygulaması, 2018 Mart ayı ile 2018 Temmuz ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerinde insan kaynakları, mutfak, ön büro, yiyecek içecek bölümleri gibi farklı departmanlarda çalışanlar ile temas kurulup randevu alındıktan sonra anketler otellere bırakılarak veriler toplanmıştır.

### 3.3. VERİLERİN ANALİZİ

Toplanan veriler sosyal bilimler için istatistik programı olan SPSS programı ile analiz edilmiştir. 5’li Likert tipi derecelendirmeli sorulara göre tasarlanan anketlere katılımcılar ‘Kesinlikle Katılmıyorum’, ‘Az Katılıyorum’, ‘Orta Düzeyde Katılıyorum’, ‘Çok Katılıyorum’ ve ‘Tamamen Katılıyorum’ seçenekleri arasından cevap vermişlerdir. Araştırmada, örnekleme yer alan işgörenlerin kişisel ve çalışılan işletmeye ilişkin özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile verilmiştir. Bununla birlikte katılımcıların, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığına yönelik uygulanan anketlerde belirtilen her bir ifadeye ait görüşleri, frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler kapsamında örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi ve örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Bununla birlikte ölçeklerin yapı geçerliliği için faktör analizi uygulanmış, güvenilirlik analizi için Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışmada uygulanan analizler ve bu analizler neticesinde elde edilen bulgular tablolar şeklinde sunulmuştur.

#### 4.1. ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Araştırma kapsamında öncelikle anket tekniğiyle toplanan veriler kapsamında örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı ölçeklerine ait verilere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda ölçeklerin güvenilirlik analizlerine yönelik olarak Cronbach's Alpha sayıları Tablo 6'da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizleri**

<i>Ölçüm birimi</i>	<i>İfade sayısı (n)</i>	<i>Cronbach's Alpha Kat Sayısı (<math>\alpha</math>)</i>
Genel Ölçek Güvenilirliği	35	0,903
Örgütsel Sessizlik	15	0.941
<i>Kabullenici Sessizlik</i>	3	<i>0,841</i>
<i>Korunmacı Sessizlik</i>	7	<i>0,909</i>
<i>Korunmacı Sessizlik</i>	5	<i>0,816</i>
Örgüt Sağlığı	20	0.949
<i>Etik</i>	3	<i>0,741</i>
<i>Amaç ve Adalet Birliği</i>	6	<i>0,898</i>
<i>Moral ve İletişim</i>	11	<i>0,927</i>

Tablo 6'da yer alan bulgulara göre ölçeğin genel güvenilirliği için yapılan analizler sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,903'tür. Ölçek kapsamında yer alan örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0.941'dir. Buna ek olarak örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ( $\alpha= 0,841$ ), korunmacı sessizlik ( $\alpha= 0,909$ ) ve korunmacı sessizliğin ( $\alpha= 0,816$ ) Cronbach's Alpha değerlerinin de 0,700'ün üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer ölçeği olan örgüt sağlığı ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin 0.949 olduğu belirlenmiştir. Örgüt sağlığı ölçeğinin alt boyutları olan etik ( $\alpha= 0,741$ ), amaç ve adalet birliği ( $\alpha= 0,898$ ) ve moral ve iletişim ( $\alpha= 0,927$ ) boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerinin de 0,700 üzerinde olduğu görülmektedir. Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda Cronbach's Alpha değerinin 0,700 değeri üzerinde olması durumunda ölçekler için güvenilir denilebilmektedir.

Tablo 7'de örgütsel sessizlik ölçeğinin maddelerine ilişkin uygulanan geçerlilik analizlerinin ve Tablo 8'de ise örgüt sağlığı ölçeğinin maddelerine ilişkin uygulanan geçerlilik analizlerinin sonuçları verilmiştir.



**Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizleri**

*BOYUTLAR	İfadeler	Faktör Yükleri	Öz değerler	Var yans Açıklama Oranı	KMO Değeri	Bartlett's Test Değeri
1**	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir. (ÖS1)	0,891	6,646	44,309	0,884	0,000
	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım. (ÖS2)	0,767				
	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım. (ÖS3)	0,597				
2**	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim. (ÖS4)***	0,679	2,305	15,369		
	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım. (ÖS5)***	0,711				
	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam. (ÖS6)	0,667				
	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim. (ÖS7)	0,863				
	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım. (ÖS8)	0,667				
	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım. (ÖS9)	0,766				
	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim. (ÖS10)	0,840				
3	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım. (ÖS11)	0,759	1,194	7,963		
	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım. (ÖS12)	0,725				
	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim. (ÖS13)	0,591				
	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim. (ÖS14)	0,814				
	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri uygun şekilde muhafaza ederim. (ÖS15)	0,813				
<b>Toplam Varyans Oranı</b>				<b>67,642</b>		

\* Boyutlar: 1. Kabullenici Sessizlik, 2. Korunmacı sessizlik, 3. Korunmacı sessizlik

\*\* Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ilk 10 ifade ankete katılanlar tarafından yanlış anlaşabileceği düşünüldüğünden ters kodlanarak analizler yapılmıştır.

\*\*\* Yapılan analizler sonucunda kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinde kabullenici sessizlik boyutu altında yer alan 4. ve 5. ifadeler korunmacı sessizlik boyutunun altında toplandığından tablo bu şekilde oluşturulmuştur.

**Tablo 8. Örgüt Sağlığı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri**

*BOYUTLAR	İfadeler	Faktör Yükleri	Öz değerler	Varyansı Açıklama Oranı	KMO Değeri	Bartlett's Test Değeri
1	Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir. (SAĞ1)	0,507	10,319	51,595	0,945	0,000
	Departman/Bölümler arasındaki iletişim açık ve kolaydır. (SAĞ2)	0,522				
	Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar. (SAĞ3)	0,574				
	Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar. (SAĞ4)	0,632				
	Çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur. (SAĞ5)	0,625				
	Çalışanların moral düzeyi yüksektir. (SAĞ6)	0,866				
	Çalışanların motivasyonu yüksektir. (SAĞ7)	0,791				
	Çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır. (SAĞ8)	0,668				
	Kayda değer (önemli) bir imaj ve üne ulaşılmıştır. (SAĞ9)	0,559				
	Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır. (SAĞ15)	0,507				
	Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler. (SAĞ16)	0,673				
2	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler. (SAĞ13)	0,657	1,371	6,855	0,945	0,000
	Başarı, üstler (yöneticiler/şefler) tarafından uygun bir şekilde takdir edilir. (SAĞ14)	0,677				
	Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler. (SAĞ17)	0,573				
	Yöneticiler/Şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir. (SAĞ18)	0,753				
	Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur. (SAĞ19)	0,763				
	Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.(SAĞ20)	0,850				
3	Çalışanlar, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar. (SAĞ11)	0,796	1,066	5,331	0,945	0,000
	Yazılı etik kurallar/kodlar mevcuttur. (SAĞ12)	0,717				
	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler. (SAĞ13)	0,504				
	<b>Toplam Varyans Oranı</b>					

\* Boyutlar: 1. Moral ve İletişim 2. Amaç ve Adalet Birliği 3. Etik

\*\* Kullanılan örgüt sağlığı ölçeğinde ifadeler 11 boyutta incelenirken, yapılan analizler sonucunda ifadeler 3 boyut altında toplanmış ve tabloda analiz sonuçlarına uygun olarak düzenlenmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranının 67,642 olduğu, KMO değerinin 0,884 olduğu, Bartlett's Test Değerinin 0,05'den küçük olduğu ve her bir ifadenin faktör yükünün 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 8'de ise örgüt sağlığı ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranının 63,781 olduğu KMO değerinin 0,945 olduğu, Bartlett's Test Değerinin 0,05'den küçük olduğu ve ölçekte yer alan her bir ifadenin faktör yükünün 0,50'den yüksek olduğu görülmektedir. KMO testi değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen testtir. KMO testinin değeri 0 ile 1 aralığında olmalıdır. KMO değeri, herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi halinde 1'e eşit olur. 0,8 üstü değerler mükemmel sayılabilir

(Büyüköztürk, 2002: 470-483). Literatürde varyansın toplam varyans üzerinden %50'yi geçiyor olması faktör analizi için önemli bir kriter olduğu, Bartlett's Testinin anlamlı olması gerektiği ve faktör analizinde her bir maddenin faktör yükünün 0,5'den büyük olması gerektiği (Yaşlıoğlu, 2017: 75-77) belirtilmektedir. Tablo 7 ve Tablo 8 incelendiğinde kullanılan her iki ölçek de bu şartları sağlamaktadır. Bu nedenle verilerin yapı geçerliliğini sağladığı söylenebilir.

#### 4.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK VE BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetlerine, yaş gruplarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, çalıştıkları departmanlara, sektörde çalışma sürelerine ve işletmede çalışma sürelerine ilişkin özelliklerinin bulunması amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin demografik olarak dağılımı Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9. Katılımcıların Demografik ve Bireysel Özellikleri**

Değişken	Grup	n*	%	Değişken	Grup	n*	%
Cinsiyet	<b>Erkek</b>	<b>223</b>	<b>57,3</b>	Turizmde Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	29	7,5
	Kadın	166	42,7		1-3 Yıl	118	30,3
Medeni durum	<b>Evlü</b>	<b>253</b>	<b>65</b>		<b>4-8 Yıl</b>	<b>137</b>	<b>35,2</b>
	Bekar	156	35		9-12 Yıl	61	15,7
Yaş Grubu	18-20	22	5,7		13 Yıl ve Üzeri	44	11,3
	<b>21-30</b>	<b>177</b>	<b>45,5</b>	Çalışılan Departman	Önbüro	74	19
	31-40	141	36,2		<b>Mutfak</b>	<b>93</b>	<b>23,9</b>
	41 ve Üzeri	49	12,6		Servis	66	17
İşletmede çalışma süresi	1 Yıldan Az	95	24,4		Kat Hizmetleri	88	22,6
	<b>1-3 Yıl</b>	<b>176</b>	<b>45,3</b>		İnsan Kaynakları	7	1,8
	4-8 Yıl	99	25,4		Muhasebe	11	2,8
	9-12 Yıl	15	3,9		Satış Pazarlama	15	3,9
	13 Yıl ve Üzeri	4	1	Teknik Servis	19	4,9	
				Diğer	16	4,1	
Eğitim Durumu	İlköğretim	68	17,5				
	<b>Lise</b>	<b>128</b>	<b>32,9</b>				
	Önlisans	110	28,3				
	Lisans	80	20,5				
	Lisansüstü	3	0,8				

\*n: Katılımcı Sayısı

Tablo 9'daki bulgulara göre, araştırmaya katılan işgörenlerin % 57,3'ü erkek, % 42,7'si ise kadındır. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 65'nin evli ve % 35'nin ise bekar olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşları incelendiğinde, en fazla % 45,5 ile 21-30 yaş arasında ve katılımcıların en az % 5,7 ile 18-20 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 45,3'ü ile en fazla 1-3 yıl arası ve % 1 ile en az 13 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 32,9'u ile en fazla lise mezunu ve % 0,8 ile en az lisansüstü mezunu olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 35,2'i ile en fazla 4-8 yıl arası turizm sektöründe çalıştığı ve % 7,5 ile en az 1 yıldan az süredir turizm sektöründe çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 23,9'u ile en çok mutfak departmanı çalışanı ve % 1,8'i ile de en az insan kaynakları departmanı çalışanı olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin mutfak departmanından sonra en fazla kat hizmetleri (22,6) departmanında çalışanlar olduğu, mutfak ve kat hizmetleri çalışanları arasındaki farkın az olduğu belirlenmiştir.

#### 4.3. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI BULGULAR

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik algılamalarını belirlemeye yönelik olarak ankette yer alan her ifade için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik boyutlarının da aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri de belirlenmiştir. Bu kapsamda örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ifadelere ve alt boyutların aritmetik ortalaması ve standart sapma değerlerine ait veriler Tablo 10'da gösterilmiştir.

**Tablo 10. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular**

SIRA NO	İFADELER	Katılım Düzeyi					$\bar{x}$	S.S.	Boyut $\bar{x}$	Boyut S.S.	
		1	2	3	4	5					
1	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	f	47	38	101	94	109	3,46	1,31	3,17	1,05
		%	12,1	9,8	26	24,2	28				
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	f	34	99	86	139	31	3,08	1,12		
		%	8,7	25,4	22,1	35,7	8				
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	f	51	79	130	88	41	2,97	1,17		
		%	13,1	20,3	33,4	22,6	10,5				
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	f	38	76	89	89	97	3,33	1,30		
		%	9,8	19,5	22,9	22,9	24,9				
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	f	43	58	87	82	119	3,45	1,35		
		%	11,1	14,9	22,4	21,1	30,6				
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	f	42	66	103	110	68	3,24	1,23		
		%	10,8	17	26,5	28,3	17,5				
7	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	f	82	61	93	97	56	2,95	1,35		
		%	21,1	15,7	23,9	24,9	14,4				
8	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	f	74	116	113	64	22	2,59	1,13		
		%	19	29,8	29	16,5	5,7				
9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.	f	55	98	90	100	46	2,95	1,24		
		%	14,1	25,2	23,1	25,7	11,8				
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	f	66	61	107	111	44	3,01	1,25		
		%	17	15,7	27,5	28,5	11,3				
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	f	20	32	51	151	135	3,89	1,12		
		%	5,1	8,2	13,1	38,8	34,7				
12	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	f	19	33	81	142	114	3,76	1,10		
		%	4,9	8,5	20,8	36,5	29,3				
13	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	f	44	29	85	128	103	3,55	1,26		
		%	11,3	7,5	21,9	32,9	26,5				
14	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	f	17	27	52	137	156	3,99	1,09		
		%	4,4	6,9	13,4	35,2	40,1				
15	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	f	11	19	42	130	187	4,19	1,00		
		%	2,8	4,9	10,8	33,4	48,1				

\*Katılım Düzeyi: 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2. Az Katılıyorum 3. Orta Düzeyde Katılıyorum 4. Çok Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum

\*1-3. ifadeler Kabullenici Sessizlik Boyutu, 4-10. ifadeler Korunma Amaçlı Sessizlik Boyutu, 11-15. ifadeler Korunma Amaçlı Sessizlik Boyutunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik boyutlarında yer alan ilk 10 ifade katılımcıların bu ifadeleri yanlış anlayabileceği varsayıldığından ters kodlanarak (1-5 yerine 5-1) analizler yapılmıştır. Kabullenici sessizliğin boyut ortalaması **3,17** ve korunma amaçlı sessizliğin boyut ortalaması **3,07** olmasına rağmen ters kodlama nedeniyle araştırmaya katılan işgörenlerin kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik içerisinde olmadığı söylenebilir. Örgütsel sessizliğin ters kodlanmayan son alt boyutu olan korunma amaçlı sessizliğin ise boyut ortalaması **3,88** olduğundan araştırmaya katılan işgörenlerin korunma amaçlı sessizliğe sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan tanımlayıcı

bulgulara göre araştırmaya katılan işgörenler, sessiz kalınması durumunda örgütün zararına olması beklenen kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik tutumu içerisinde olmadığı bununla birlikte sessiz kalınması halinde örgütün yararına olması beklenen koruma amaçlı sessizlik tutumuna sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ifadelerde araştırmaya katılan işgörenlerin en çok katılım gösterdikleri ifadenin *'Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim'* ifadesi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan ve örgütü pozitif yönde etkilemesi beklenen koruma amaçlı sessizlik boyutunun altındaki bu ifadenin en yüksek ortalamaya sahip olması araştırmaya katılan işgörenlerin örgüt açısından olumlu bir sessizlik tutumuna sahip olduklarını göstermektedir.

#### 4.4. KATILIMCILARIN ÖRGÜT SAĞLIĞI DÜZEYLERİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI BULGULAR

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüt sağlığı algılamalarını belirlemeye yönelik olarak ankette yer alan her ifade için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra örgüt sağlığının alt boyutları olarak belirlenen amaç ve adalet birliği boyutu, moral ve iletişim boyutu ve etik boyutlarının da aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri de belirlenmiştir. Bu kapsamda örgüt sağlığı ölçeğinde yer alan ifadelere ve alt boyutların aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait veriler Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11. Örgüt Sağlığı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular**

SIRA NO	İFADELER	Katılım Düzeyi						Boyut $\bar{x}$	Boyut S.S.
		1	2	3	4	5	$\bar{x}$		
1	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	f	32	70	161	86	40	3,08	1,06
		%	8,2	18	41,4	22,1	10,3		
2	Başarı, üstler (yöneticiler/şefler) tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	f	27	84	148	82	48	3,10	1,09
		%	6,9	21,6	38	21,1	12,3		
3	Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler.	f	21	45	140	139	44	3,35	1,00
		%	5,4	11,6	36	35,7	11,3		
4	Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	f	33	83	156	71	46	3,03	1,10
		%	8,5	21,3	40,1	18,3	11,8		
5	Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.	f	62	80	122	78	47	2,91	1,23
		%	15,9	20,6	31,4	20,1	12,1		
6	Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.	f	82	65	131	38	73	2,88	1,36
		%	21,1	16,7	33,7	9,8	18,8		
7	Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.	f	30	45	103	119	92	3,50	1,19
		%	7,7	11,6	26,5	30,6	23,7		
8	Departman/Bölmeler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.	f	31	89	130	101	38	3,06	1,09
		%	8	22,9	33,4	26	9,8		
9	Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.	f	35	92	145	63	54	3,02	1,14
		%	9	23,7	37,3	16,2	13,9		
10	Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	f	21	39	122	116	91	3,55	1,11
		%	5,4	10	31,4	29,8	23,4		
11	Çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.	f	17	49	145	118	60	3,39	1,03
		%	4,4	12,6	37,3	30,3	15,4		
12	Çalışanların moral düzeyi yüksektir.	f	19	68	85	142	75	3,47	1,31
		%	4,9	17,5	21,9	36,5	19,3		
13	Çalışanların motivasyonu yüksektir.	f	38	79	96	99	77	3,25	1,25
		%	9,8	20,3	24,7	25,4	19,8		
14	Çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır.	f	20	40	101	136	92	3,61	1,10
		%	5,1	10,3	26	35	23,7		
15	Kayda değer (önemli) bir imaj ve üne ulaşılmıştır.	f	12	53	163	113	48	3,33	0,96
		%	3,1	13,6	41,9	29	12,3		
16	Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.	f	13	28	95	143	110	3,79	1,03
		%	3,3	7,2	24,4	36,8	28,3		
17	Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.	f	9	56	102	119	103	3,64	1,09
		%	2,3	14,4	26,2	30,6	26,5		
18	Çalışanlar, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.	f	18	74	122	118	57	3,31	1,08
		%	4,6	19	31,4	30,3	14,7		
19	Yazılı etik kurallar/kodlar mevcuttur.	f	14	43	134	114	84	3,54	1,05
		%	3,6	11,1	34,4	29,3	21,6		
20	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	f	32	70	161	86	40	3,08	1,06
		%	8,2	18	41,4	22,1	10,3		

\*Katılım Düzeyi: 1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Az Katılıyorum 3. Orta Düzeyde Katılıyorum 4. Çok Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum

\*1-6. ifadeler Amaç ve Adalet Birliği Boyutu, 7-17. ifadeler Moral ve İletişim Boyutu 18-20. ifadeler Etik boyutunu göstermektedir.

Örgüt sağlığı ile ilgili tanımlayıcı bulgular incelendiğinde alt boyutların ortalamasının amaç ve adalet birliği boyutunda **3,06**, moral ve iletişim boyutunda **3,42** ve son olarak etik boyutunda ise **3,31** olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların örgüt sağlığı ölçeğinde en çok katılım gösterdikleri ifade ‘Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır’ (3,79) olurken en az katılım gösterdikleri ifade ise ‘Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır’ (2,88) ifadesi olmuştur. Örgüt sağlığı ölçeğinde yer

alan boyutlardan amaç ve adalet birliği boyutunda katılımcıların en çok katılım gösterdikleri ifade ‘Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler’ (3,35) olurken en az katılım gösterdikleri ifade ise ‘Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır’ (2,88) ifadesi olmuştur. Moral ve iletişim boyutunda katılımcıların en çok katılım gösterdikleri ifade ‘Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır’ (3,79) ifadesi olurken ‘Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar’ (3,02) ifadesi ise en az katılım gösterilen ifade olmuştur. Örgüt sağlığı ölçeğinde yer alan son boyut olan etik boyutunda ise katılımcıların en çok katılım gösterdikleri ifade ‘Yazılı etik kurallar/kodlar mevcuttur’ (3,54) olurken en az katılım gösterdikleri ifade ise ‘Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler’ (3,08) ifadesi olmuştur.

#### 4.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZLERİ

Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ölçmenin amaçlandığı bu araştırma kapsamında ilk olarak bu iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi ve örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizlerinin sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12. Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi**

		Örgütsel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Korunma Amaçlı Sessizlik	Koruma Amaçlı Sessizlik
Örgüt Sağlığı	r	**0,180	*,103	*,106	*117
	p	0,000	,042	,036	,021
İletişim ve Moral	r	** ,134	,045	,029	** ,196
	p	,008	,378	,575	,000
Etik	r	** ,142	-,008	** ,142	,061
	p	,005	,873	,005	,228
Amaç ve Adalet	r	** ,222	** ,221	** ,189	-,023
	p	,000	,000	,000	,650

r: Pearson Korelasyon Katsayısı, p: Anlamlılık Düzeyi (\*\* $p < 0,01$ , \* $p < 0,05$ )

Tablo 12’deki korelasyon analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki ( $r = 0,180$ ) saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik örgüt sağlığı alt boyutlarının hepsi ile (iletişim ve moral ( $r = 0,134$ ), etik ( $r = 0,142$ ))



ve amaç ve adalet ( $r= 0,222$ ) ) arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ile örgüt sağlığı ( $r= 0,103$ ) arasında ve örgüt sağlığının alt boyutlarından olan amaç ve adalet birliği boyutu ( $r= 0,221$ ) arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Korunma amaçlı sessizlik ile örgüt sağlığı ( $r= 106$ ) örgüt sağlığı alt boyutlarından etik ( $r= 0,142$ ) ve amaç ve adalet birliği ( $r= 0,189$ ) boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Koruma amaçlı sessizlik ile örgüt sağlığı ( $r= 0,117$ ) ve örgüt sağlığı alt boyutlarından olan iletişim ve moral ( $r= 0,196$ ) boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ancak değişkenler arasındaki bu ilişkilerin hepsinde ilişkinin zayıf olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan korelasyon analizleri sonucunda kabullenici sessizlik ile iletişim ve moral boyutu ve etik boyutları arasında, korunma amaçlı sessizlik ile iletişim ve moral boyutu arasında koruma amaçlı sessizlik ile etik ve amaç ve adalet boyutları arasında anlamlı olmayan ilişkiler saptanmıştır.

Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ölçmek için öncelikle örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin ölçülmesi gerektiğinden korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgüt sağlığına etkisinin de ölçüleceğinden öncelikle örgütsel sessizliğin alt boyutları ile de örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

#### 4.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA ETKİSİNE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZLERİ

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisi hem genel olarak hem de örgütsel sessizliğin alt boyutları düzeyinde incelenmiştir. Tablo 13'te örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisine ilişkin yapılan regresyon analizlerinin çıktıları sunulmuştur.

**Tablo 13. Örgütsel Sessizliğin Örgüt Sağlığına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	<b>3,480</b>	0,221	--	11,460	0,000
Örgütsel Sessizlik	<b>0,180</b>	0,068	0,180	3,594	0,000
<b>R: 0,180</b>	<b>R<sup>2</sup>: 0,032</b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup>: 0,030</b>	<b>F: 12,918</b>	<b>p: 0,000</b>	

Tablo 13'e göre örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına olan etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekildedir:

$$\text{Örgüt Sağlığı} = 3,480 + (0,180) \times \text{Örgütsel Sessizlik}$$

Yukarıdaki regresyon modeli incelendiğinde, örgütsel sessizlikteki 1 birimlik artışın örgüt sağlığı üzerinde 0,180'lik bir artışa neden olabileceği söylenebilir. Diğer bir ifade ile örgütsel sessizlik arttıkça örgüt sağlığının da kısmen artacağı söylenebilir. Bu nedenle araştırmanın ikinci hipotezi olan, '*H1: Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığı üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır*' hipotezi reddedilir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgüt sağlığına etkisinin ölçüldüğü çoklu regresyon modeli Tablo 14'de verilmiştir.

**Tablo 14. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Örgüt Sağlığına Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	<u>2,154</u>	0,279		7,714	0,000
Kabullenici Sessizlik	<u>0,091</u>	0,054	0,117	1,671	0,096
Korunma Amaçlı Sessizlik	<u>0,181</u>	0,51	0,194	3,565	0,000
Koruma Amaçlı Sessizlik	<u>0,069</u>	0,052	0,091	1,316	0,189
R: 0,211	R <sup>2</sup> : 0,045	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> : 0,037	F: 5,983	p: 0,00	

Tablo 14'de yer alan veriler incelendiğinde örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığına etkisi anlamlılık düzeyinin 0,050 büyük olması dolayısıyla bu iki boyut ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir etki yoktur denilebilir. Bu nedenle araştırmanın alt hipotezlerinden olan '*H1a: Kabullenici sessizlik örgüt sağlığını negatif yönde etkilemektedir*' ve '*H1c: Korumacı sessizlik örgüt sağlığını pozitif yönde etkilemektedir*' hipotezleri reddedilmiştir.

Örgütsel sessizliğin diğer alt boyutu olan korunma amaçlı sessizliğin ise anlamlılık düzeyi (0,000) 0,05'den küçük olduğundan korunma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ölçen regresyon modeli şu şekilde oluşturulmuştur.

Korunma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ölçen regresyon modeli ise şu şekildedir:

## Örgüt Sağlığı: 2,154+(0,181) X Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik ile ilgili regresyon modeli incelendiğinde, korunma amaçlı sessizlikteki 1 birimlik artışın örgüt sağlığı üzerinde 0,181'lik bir artışa neden olabileceği söylenebilir. Diğer bir ifade ile korunma amaçlı sessizlik arttıkça örgüt sağlığının da artacağı söylenebilir. Bu nedenle model anlamlı olmakla birlikte araştırmanın dördüncü hipotezi olan, '*H1b: Korunmacı sessizlik örgüt sağlığını negatif yönde etkilemektedir*' hipotezi reddedilir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Afyonkarahisar bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Araştırma kapsamında ilk olarak örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ölçmeden önce bu iki değişken arasındaki ilişki ve bu iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı alt boyutları olan etik, amaç ve adalet birliği ve moral ve iletişim boyutları arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki saptanmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik ile de örgüt sağlığı arasında anlamlı ve zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamında örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki incelendikten ve bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki çıkmasının ardından araştırmanın temel amacı olan örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını anlamlı, zayıf ve pozitif yönlü etkilediği saptanmıştır. Bu nedenle araştırmanın temel hipotezi olan '**H1: Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığı üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır**' hipotezi reddedilmiştir. Araştırmanın temel hipotezinin reddedilmesinin ardından araştırmanın alt hipotezlerini test etmek amacıyla örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgüt sağlığını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda örgütsel sessizliğin iki alt boyutu olan kabullenici sessizlik ile koruma amaçlı sessizliğin

örgüt sağlığını anlamlı bir şekilde etkilemediği saptanmıştır. Bu nedenle araştırmanın iki alt hipotezi olan '**H1a: Kabullenici sessizlik örgüt sağlığını negatif yönde etkilemektedir**' ve **H1c: 'Korumacı sessizlik örgüt sağlığını pozitif yönde etkilemektedir'** hipotezleri reddedilmiştir. Bununla birlikte örgütsel sessizliğin bir diğer alt boyutu olan korunma amaçlı sessizliğin örgüt sağlığını anlamlı, zayıf ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu nedenle '**H1b: Korumacı sessizlik örgüt sağlığını negatif yönde etkilemektedir**' hipotezi de reddedilmiştir.

Araştırmada beklenenin aksine örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını olumsuz yönde etkilemediği belirlenmiştir. Bunun nedeni ise araştırma kapsamında yer alan örgütsel sessizlik ölçeğinde bulunan ilk 10 ifadenin araştırmaya katılanlar tarafından yanlış anlaşılabilceği düşünüldüğünden ters kodlama yapılarak analizlerin yapılması olmuştur. Örgütsel sessizliğe ilişkin tanımlayıcı bulgular ile ilgili tablo incelendiğinde örgütü olumsuz etkilemesi beklenen kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik boyutlarının ortalamaların ters kodlama nedeniyle düşük olması nedeniyle çalışanların sessizlik tutumu içerisinde olmadıkları söylenebilir. Bununla birlikte örgütü olumlu etkilemesi beklenen koruma amaçlı sessizlik boyutunun ortalamasının yüksek olması da işgörenlerin doğru bir şekilde sessizlik tutumu içerisinde olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik boyut ortalamalarının düşük olması yani araştırmaya katılan işgörenlerin sessizlik tutumu içerisinde olmaması hem örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin zayıf çıkmasına hem de araştırmada beklenildiği gibi örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını negatif yönde etkilememesine sebep olmuştur.

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgüt sağlığı ölçeğinde yer alan ifadelere verdiği cevaplar sonucunda örgüt sağlığı alt boyutlarının ortalamalarının iyi olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan işgörenler içerisinde buldukları örgütlerinin sağlığının iyi olduğunu düşünmektedirler. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik tutumu içerisinde olmadığı tespit edildiğinden örgüt sağlığının da bozulmadığı düşünülebilir. Bu nedenle araştırmada beklenen sonucun aksine neden örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin zayıf olduğu ve örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını beklenenin aksine neden pozitif yönde etkilediği daha iyi anlaşılabilir.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde yerli literatürde örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yabancı literatürde ise Mahmoodzadeh ve diğerleri (2015) yılında örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Ancak bu çalışma kapsamında araştırmacılar örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı ilişkisini direkt olarak bu iki değişken arasında incelemek yerine örgütsel sessizliğin örgüt sağlığı alt boyutları ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma kapsamında araştırmacılar örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığının alt boyutları olarak Miles (1965) ve Hoy ve Feldman (1987) çalışmalarından hareketle belirledikleri kurumsal bütünlük, açık tutum, yapılandırma, ruh, bilimsel önem, destek, nüfuz etme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı alt boyutlarının tümü ile negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda örgüt sağlığı alt boyutlarından destek boyutu negatif yönde en büyük ilişkiye sahip boyut olarak belirlenmiştir.

Yabancı literatürde ayrıca Foshat ve Zarei (2017) örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi örgüt sağlığı ile beraber incelemişlerdir. Banka çalışanları üzerine yapılan bu araştırmanın sonucunda örgüt kültürü ve sessizlik ile örgüt sağlığı arasında anlamlı fakat doğrusal olmayan bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda ayrıca örgüt sağlığı ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (-0,32). Ayrıca Foshat ve Zarei'nin araştırması kapsamında örgütsel sessizliğin bir unsuru olarak belirtilen üst düzey yöneticilerin tutumu ve orta düzey yöneticilerin tutumu ile örgüt sağlığı arasında negatif yönlü bir ilişki saptanırken örgütsel sessizliğin bir diğer unsuru olan iletişim olanakları ile pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Foshat ve Zarei'nin çalışmalarında iletişim boyutu ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkmış olması mevcut çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Yerli literatürde ise Ertaş ve Töre (2016), örgüt içi iletişim beceri düzeylerinin örgüt sağlığına etkisini inceledikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Etkin örgüt içi iletişimin sonucunda yüksek performans artışı olduğunu belirten araştırmacılar bu konunun örgüt sağlığını etkileyeceğini öngörmüşlerdir. Araştırma kapsamında, 'İletişim becerileri ile örgüt sağlığı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır' 'İletişim becerileri ile örgüt sağlığı alt boyutları arasında olumlu ve anlamlı

bir ilişki vardır' 'İletişim becerileri puanları ile katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıklar gösterir' 'Örgüt sağlığı puanları ile katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıklar gösterir' hipotezleri ortaya atılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ortaya atılan bu 4 hipotez de kabul edilmiştir. Araştırma sonucunda; örgüt içi iletişim becerilerinin yeterli düzeyde olması, örgüt sağlığını olumlu yönde etkilemekte olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırma örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki ve örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedenlerinden biri de örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını etkilemesi beklenilirken aynı zamanda bu iki değişkenin birbirlerini etkileyebilecek kavramlar olmasıdır. Örgütsel sessizliğin işletmenin örgüt sağlığını bozacağı varsayılabilirken aynı zamanda örgüt sağlığının da bozuk olduğu işletmelerde örgütsel sessizliğin ortaya çıkması da beklenebilir. Örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı kavramlarının birbirlerini etkileyebilecek ve aralarında karşılıklı bir ilişki olabilecek iki değişken olması nedeniyle araştırma sonucunun beklenildiğinin tersi gibi çıkmasına neden olabilmektedir.

Otel işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olması, işgörenler arasında iyi bir iletişim olması gerekliliğinin diğer işletmelere göre daha önemli olması, işgörenlerin birçoğunun misafirlerle direkt iletişimde olması gibi nedenlerden dolayı örgütsel sessizliğin otel işletmelerinde en aza indirilmesi diğer işletmelere göre daha fazla önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda görüldüğü üzere örgütsel sessizliğin olmadığı işletmelerde örgüt sağlığının da olumsuz etkilenmeyeceği görüldüğünden özellikle de otel işletmeleri için örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması çok önemli bir hal almaktadır.

Otel işletmelerinin uzun vadede başarılı olabilmesi için müşteri memnuniyeti çok büyük bir önem arz etmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlamanın yolu ise bu işletmelerin işgörenleridir. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılarak ya da azaltılarak sağlanacak olan çok yönlü iletişim işletme içerisinde yaşanan veya yaşanabilecek sorunların engellenmesini sağlayacaktır. Böylece işletme içerisinde iletişim artacak ve işgörenler önerilerinin dikkate alındığını gördükten sonra işletme için daha fazla

fikir ve önerilerini dile getirmeye başlayacaktır. Böylece işletme içerisinde yaşanan aksaklıklar ve müşterilere yansıyan yanlışlıklar çabuk bir şekilde fark edilerek aksaklık ve yanlışlıklar hızlı bir şekilde düzeltilmişinden müşteri memnuniyetinin de artacağı düşünülebilir.

Araştırma bulguları kapsamında turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinde işgörenlerin, örgütsel sessizliğini azaltmak ve örgüt sağlığını arttırmak için ayrıca özellikle turizm literatürüne ve diğer bilim dallarına da katkı sağlaması amacıyla birtakım öneriler sunulmuştur.

Daha önce yapılan araştırmalar örgütsel sessizliğin birçok nedenle meydana gelebileceğini göstermiştir. Bu noktada otel işletmeleri yöneticileri eğer işgörenlerin de sessizlik içerisinde olduklarını düşünüyorlarsa öncelikle işgörenlerinin neden sessiz kaldıklarını ve bu sessizliğin işletmeye neler getirdiğini tespit etmesi gerekir. Bu konuda yapılmış daha önceki araştırmalar otel işletmeleri yöneticilerine ışık tutacaktır. Bu nedenlerden dolayı literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalar incelenmeli ve bu doğrultuda hareket edilmesi tavsiye edilmektedir.

Örgütsel sessizlik birçok nedenden dolayı meydana gelebileceğinden işletme yöneticileri örgütsel sessizlik yaşayan işgörenleri tespit ettikten sonra neden sessiz kaldıklarını da tespit etmeli ve ona göre bu çalışanlarla iletişime geçmelidirler. Aksi bir yanlış müdahale sonucunda veya herhangi bir düzeltme yapılmaması durumunda işgören sessizlik davranışı içerisine girebilir. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında en etkili yöntemlerden birisi işletme içerisinde açık ve çift yönlü bir iletişim ortamı olmasıdır. Bu nedenle iletişim ortamı desteklenmeli ve işgörenlerin her fikri dikkatle dinlenmelidir. Eğer işgören kendisinin dinlenmediğini ve fikirlerinin önemli olmadığını düşünürse bir daha fikir ve görüşlerini açıklamaktan sakınabilir. Özellikle geri dönüşün ve iletişimin çok daha önemli olduğu otel işletmelerinde bu durum çok daha önemli olacaktır.

Yapılan araştırma kapsamında uygulanan örgütsel sessizlik ölçeğinde de görülmektedir ki bazı durumlarda sessiz kalmak hem işletme hem de diğer işgörenler için önemli olmaktadır. Bu nedenle işgörelere hangi konularda sessiz kalması gerektiği hangi konularda fikir beyan etmesi gerektiği açık ve anlaşılır bir şekilde

anlatılmalıdır. Örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak için yönetici-lider tutumu büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle yöneticilerin işgörenlerine karşı anlayışlı, dinleyen, önem bir tavırda olmaları işgörenlerin fikirlerini ve görüşlerini daha rahat açıklamalarına neden olacaktır. Bu nedenle yöneticiler işgörenleri sabırla bir şekilde dinlemeli ve işgörenin fikirlerinin önemli olduğunu hissettirmelidir. Buna ek olarak yöneticiler işletme içerisinde güven ortamını sağlamadılar. İşgörenler güven ortamının bulunmadığı bir işletmede fikirlerini söylemekten kaçınabilirler. Özellikle otel işletmelerinde fikir ve görüşlerin söylenmemesi işletmenin hatasını veya eksikliğini görmesini engelleyecektir. Bu durumda doğrudan müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyeceğinden otel işletmeleri için uzun vadede başarılı olmak daha zor olacaktır.

Otel işletmeleri hizmet üreten ve dinamik bir sektör olduğundan örgüt sağlığını arttırmak oldukça önemli bir olgudur. Örgüt sağlığını arttırarak, işletme içerisindeki iletişimi arttırmak, moral ve motivasyonu arttırmak, bütün çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamak, işletme içerisinde işgörenlerin etik davranışlarda bulunmasını sağlamak, sürekli gelişimin olması gibi aslında bütün işletmelerde de önemli olan hususlar geliştirilebilir. Bu durumlar dinamik bir özellik taşıyan ayrıca insan faktörünün diğer sektörlerle göre daha önemli olduğu otel işletmelerinde daha büyük bir önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerin örgüt sağlığını arttırmak otel işletmelerinin uzun vadede sürdürülebilirliğini arttıracaktır.

Sağlıklı örgütler, teknolojiye ayak uyduran, sürekli gelişim gösteren, iletişim kanalları açık olan, çalışanların da sürece dahil olduğu örgütlerdir. Tüm bunları sağlamak için örgüt yöneticilerinin örgüt sağlığı konusunda bilgili olmaları ve bu konuda gereken önlemleri alabilecek donanıma sahip olmaları gerekir. Bu nedenle özellikle örgüte yönetici seçilirken yönetici olacak kişinin bu özellikleri taşıyıp taşımadığına dikkat edilmelidir.

Sağlıklı örgütler çevreye ve gelişmelere ayak uyduran işletmeler oldukları için varlıklarını uzun yıllar sürdürebilirler. Otel işletmelerinde ise çevreye ve gelişmelere adapte olmak müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyeceğinden bu durum otel işletmeleri özelinde daha önemli bir hal almaktadır. Bu nedenle eğer



yöneticiler örgüt sağlığı konusunda kendisini yetersiz görüyorsa bu konuda yapılacak eğitim seminerlerine katılmalıdırlar.

Sağlıklı bir örgüt yapısını sağlamak sadece örgüt yöneticileri ile değil bütün çalışanların katılımı ile gerçekleşebilecek bir durumdur. Bu nedenle işletme çalışanlarına örgüt sağlığı konusunda gerekli eğitim verilmeli ve bu konuda çok iyi bir denetim yapılmalıdır. Eğer bu denetim gerçekleştirilmezse bir birimde yaşanan sorunlar kartopu gibi birikerek çoğalabilir ve daha sonra önlem almak zorlaşabilir. İnsan ilişkilerinin oldukça önemli olduğu otel işletmelerinde çalışanların örgüt sağlığı kriterlerine uyması ve denetlenmesi çok büyük bir önem arz etmektedir.

Sağlıklı örgütlerde açık bir iletişim olması gerekliliğinden özellikle yöneticilerin işgörenleri fikir ve görüşlerini açıklamaya teşvik etmesi oldukça önemlidir. Sağlıklı bir iletişim ortamı ile işgörenler ve işletme arasında ortak bir amaç birliği belirlenmeli, işgörenlerin ve yöneticilerin bu ortak amaç ışığında çalışmaları sağlanmalıdır. Otel işletmelerinde müşteri memnuniyetinin artması için müşterilerden gelen geri dönütlerin dikkate alınması gerekir. Geri dönütlerin düzenli ve doğru bir şekilde alınması için açık bir iletişim ortamı ve ortak amaç birliği olması otel işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Ayrıca açık bir iletişim ortamı sayesinde işgörenler moral ve motivasyonunu düşüren durumları yöneticilere söyleyebilirler. Bu sayede işgörenin moral ve motivasyonunu düşüren sebeplerin ortadan kaldırılması çok daha kolay olabilecektir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasında da anlamlı bir ilişki ve etki bulunmaktadır. Otel işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olması, makineleşmenin diğer işletmelere oranla daha az önem arz etmesi gibi nedenler insan kaynağını diğer işletmelerden daha önemli bir hale getirmektedir. Bu nedenlerden dolayı işgörenlerin iş ile ilgili önemli konularda sessiz kalmamaları, fikir, öneri ve düşüncelerini paylaşmaları daha kaliteli bir hizmetin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Fikir, öneri ve işin daha doğru nasıl yapılacağı ile ilgili düşüncelerin bilinmesi ve dikkate alınması sayesinde hem çalışanlar kendini daha önemli hissedebilecek hem de işletme açısından yanlış olan uygulamalar düzeltebilecektir. Bu durumda sürekli gelişim, değişimlere uyum, açık bir iletişim, moral, iş ve çalışanlara önem gibi hususları bulunan örgüt sağlığının da

olumlu anlamda etkileneceği bilindiğinden işgörenlerin sessiz kalmamaları işletme açısından oldukça önemli bir hal almaktadır.

Ayrıca daha sonra yapılacak çalışmalarda işgörenlerin demografik özelliklerine göre sessizleşme düzeyleri tespit edilerek hangi durumlarda işgörenlerin sessizleştiği ile ilgili de önemli ipuçlarına ulaşılabilir. İşgörenin evli olması, çocuk sayısı, çalıştığı departman, içerisinde bulunduğu bölgedeki iş olanakları, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi, yaş gibi özelliklerin işgöreni örgütsel sessizlik konusunda nasıl etkilediğini belirlemek ve bununla beraber işgören bu ve benzeri durumlar yüzünden sessizlik davranışı sergiliyorsa bu durumun örgütün işleyişini nasıl etkileyeceği tespit edilmelidir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılar bu konu üzerine eğilerek araştırmalarını gerçekleştirebilirler.

Araştırma sırasında literatür incelenirken özellikle yerli literatürde örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yapılan bu araştırmanın uygulama alanı Afyonkarahisar Merkez ilçesinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinden 389 çalışan ile sınırlıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda diğer otel işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, seyahat acentaları, rekreasyon işletmeleri gibi diğer turizm işletmelerinde de örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisi incelenebilir. Bu sayede turizm işletmeleri özelinde hem literatüre bir katkı sağlanmış olurken hem de sektöre yönelik önemli çıktılar sağlanabilir. Bunun yanı sıra sadece turizm işletmeleri özelinde değil diğer işletme türlerinde de örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisini incelenmelidir. Bu sayede hizmet işletmesi olan turizm işletmelerinin yanı sıra diğer işletme türlerinde ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırılabilir.

Ayrıca yukarıda da belirtildiği üzere örgüt sağlığı ve örgütsel sessizlik kavramlarının birbirini etkilemesi muhtemel olduğundan bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda önce örgüt sağlığı değerleri ölçüldükten sonra örgütsel sessizlik değerlerinin ölçülmesi önerilebilir. Bununla beraber ilk olarak örgütsel sessizlik düzeyleri belirlendikten sonra işgörenlerin sessizlik düzeylerine göre örgüt sağlığının nasıl etkilendiği de belirlenebilir. Bu araştırma kapsamında işgörenlerin sessizlik tutumu içerisinde olmadığı belirlendiğinden daha sonra yapılacak çalışmalarda işgörenlerinin örgütsel sessizlik tutumu içerisinde olduğu

işletmelerde örgüt sağlığının nasıl etkilendiği belirlenebilir. Ayrıca ikinci bölümde de belirtildiği üzere örgüt sağlığı konusunda yapılan çalışmalar genel olarak okulların örgüt sağlığı düzeylerini belirlemek üzere olduğu düşünöldüğünde bundan sonra yapılacak çalışmalarda öncelik olarak işletmelerin örgüt sağlığı düzeylerinin belirlendikten sonra çalışmaların yapılması daha sağlıklı sonuçlar verebilecektir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. ve Şevik, N. (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34 (4), 1-18.
- Acaray, A., Çekmecioğlu, H. G. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Sciences Studies*, 3 (32), 139-157.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akan, B. B. ve Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (5), 72-90.
- Akgündüz, M. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 184-199.
- 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 S.B.E. Dergisi*, Sayı 6, 136 – 147.
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., Çöp, S. ve Kahraman, E. (2017). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 7 (2), 73-79.
- Altun, A. S. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Apulgan, O. (1998). *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon: Derya Kitabevi.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 137-154.

- Arlı, D. (2013). İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik İle İlgili Görüşleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 69-84.
- Ashcraft, K. L. (2000). Hearing Silence: Organizing from an Aest-Hetic Perspective. *Human Studies*, 23, 413-421.
- Avan, A., Zorlu, Ö. & Baytok, A. (2016). The Effect of Psychological Empowerment on Organizational Silence in Hotels. *Journal of Business Research Turk*, 8 (4), 277-295.
- Ayduğ, D. ve Ağaoğlu, E. (2014). İlkokullarda Örgüt Sağlığı ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (1), 1-17.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisinde Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4 (7).
- Bagheri, G., Zarel R. & Aeen M. N. (2012). Organizational Silence. *Ideal Type of Management*, 1, 47-58.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20 (2), 79-98.
- Banerjee, A. & Somanathan, R. (2001). A Simple Model of Voice. *The Quarterly Journal of Economics*, 116 (1), 189-227.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 248-266.
- Beheshtifar M., Borhani H. & Moghadam M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 275-282.
- Benli, A. ve Cerev, G. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik İlişkisi: Turizm Çalışanları Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15 (30), 411-433.

- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1-2), 29-52.
- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. (Yayınlanmamış YL Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Blackman, D. & Smith, E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40 (5), 569-585.
- Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M. & Rosenthal, M. M. (2006). A Sensemaking Lens on Reliability. *Journal of Organizational Behaviour*, 27 (7), 897-917.
- Bowen, F. & Blackmon, F. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ohio State University, Ohio.
- Bruhn, J. G. & Chesney, A. P. (1994). Diagnosing the Health of Organizations. *Health Care Supervisor*, 13 (2), 21-33.
- Bruhn, J. G. (2001). *Trust and the Health of Organizations*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32 (32), 470-483.
- Cameron, K. (1978). Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education. *Administrative Science Quarterly*, 23 (4), 604-632.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2) , 165-194.

- Childers, J. H. (1981). Organizational Health: How to Measure a School's Level of Health and Take Remedial Action. *Journal of Educational Public Relations*, 8 (2), 4-7.
- Cinnioğlu, H., Yazıt, H. ve Salha, H. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. *16. Ulusal Turizm Kongresi*, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, 12-15 Kasım 2015, 790-805.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?.* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çavuş, M. F. ve Develi, A. ve Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 10-20.
- Çelik, S. (2018). Alternatif Turizm. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (56), 193-204.
- Çetin, M. ve Karataş, İ. H. (2006). Okullarda Örgüt Sağlığı. *MÜ Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24 (24), 27-40.
- Çöp, S. ve Öztürk, Y. (2017). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 37-68.
- Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2010). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41.

- Demir, İ. B., Ürek, D. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 122-141.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22 (2), 193-216.
- Dilek, Y. ve Taşkıran, E. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (13), 402-434.
- Doğan, A. ve Bozkurt, S. (2008). İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları İle Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19 (60), 61-73.
- Drucker, P. (2003). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. New York: Collins Business Essentials.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basın Yayım Dağıtım.
- 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.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Eisenhardt, M. K. (2000). Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 703-705.



- El-Hage, F. T. (1980). The Relationships of Selected Profile of Organization Variables, a Measure of Organization Health and an Indicator of Organization Effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 41 (1), 38.
- Ellis, D. G. & Maoz, I. (2003). A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 14 (3-4), 255-272.
- Ephratt, M. (2008). The Functions of Silence. *Journal of Pragmatics*, 40 (11), 1909-1938.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (1), 7-24.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10 (3), 45-64.
- Ertaş, G. ve Töre, E. (2016). Örgütsel İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 85-100.
- Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 11 (2), 16-35.
- Etzioni, E. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.
- Foshat, A. & Zarei, R. (2017). Analyzing the Relationship Between Organizational Culture and Silence with Organizational Health Among Employers of Fars Maskan Bank. *Review of European Studies*, 9 (1), 234-238.

- Gambarotto, F. & Cammozzo, A. (2010). Dreams of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community of Practice. *Innovation, Management, Policy and Practice*, 12 (2), 166-179.
- Garda, B. (2011). Örgütsel Sağlık Kriterlerinin Kuramsal Boyutta İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14 (1), 269-292.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 587-605.
- Göksoy, S., Sağır, M. ve Yenipınar, Ş. (2013). İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Yönetmelik Etkililik Düzeyi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 18-31.
- Grant, A. M., Parker, S. & Collins, C. (2009). Getting Credit for Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend on What You Value and How You Feel. *Personnel Psychology*, 62 (1), 31-55.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organisations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice Hall, Pearson Education Inc.
- Güçlü, N., Receptoğlu, E. ve Kılınç, A.Ç. (2014). İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlığı ile Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29 (1), 140-156.
- Gül, H. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (13), 318-332.
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (2), 101-123.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 15 (52), 43-60.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Research and Educational Trust*, 41 (4), 1539-1554.

- Hirschman, O. A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences. Alınma Tarihi: 13.10.2017, from [https://books.google.com.tr/books?id=9HEDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=9HEDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Hoy, W. K. & Feldman, J. A. (1987). Organizational Health: The Concept and Its Measure. *Journal of Research and Development in Education*, 20 (4), 30-37.
- Hoy, W. K., Tarter, J. C. & Kottkamp, R. B. (1991). *Open Schools / Healthy Schools Measuring Organizational Climate*. California: Newbury Park.
- Huang, X., Van De, V. E. & Van Der V. G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion with Holding Cross - Nationally. *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- Işıl, Ö. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış içinde* (303-328). İstanbul: MKM Yayınları.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 14, 319-339.
- John, C. & Taylor J. (1999). Leadership Style, School Climate and the Institutional Commitment of Teachers. *International Forum*, 2 (1), 25-56.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38 (167), 50-64.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 127-143.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2013). Örgütsel Sessizlik. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar içinde* (155-169). Ankara: İlke Yayınevi.

- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1-2), 265-283
- Karşlı, D. M. (2004). *Yönetmel Etkililik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Keleş, Y. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. E. Pelit, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı) içinde (21-61), Ankara: Grafiker Yayınları.
- Kemer, E. ve Aslan, Z. (2017). Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 440-460.
- Kesgin, C. ve Topuzoğlu, A. (2006). Sağlığın Tanımı; Başaçaıkma. *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 4 (3), 47-49.
- Kesik, F. ve Balcı, E. (2015). Avrupa Birliği Projelerine Katılım Gösteren Okulların Sağlığına İlişkin Öğretmen Algıları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (2), 163-183.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 17-32.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanyan 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.
- Kimpston, R. D. & Sonnabend, L. C. (1973). Organizational Health: A Requisite for Innovation. *Educational Leadership*, 30 (7), 543-547.
- Kiremitçi, O. ve Gençer, R. T. (2014). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığı Algıları ile Mesleğe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Cinsiyet Farklılıklarına İlişkin Bir Araştırma. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 39 (174), 377-387.

- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13 (1), 57-91.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17 (1), 117-139.
- Korkmaz, O. ve Aydemir, S. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 140-165.
- Kozak, M. A., Evren, S. ve Çakır, O. (2013). Tarihsel Süreç İçinde Turizm Paradigması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24 (1), 7-22.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7 (1), 219-242.
- Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2009). Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var mıdır?. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 175-193.
- Kuşat, N. (2011). Küreselleşen Dünyada Turizm Sektörü: Bilgi İletişim Teknolojileri ve Rekabet Gücü. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 3 (5), 114-138.
- Kutunis, R. Ö. ve Çetinel, E. (2014). Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdare Dergisi*, 47 (1), 153-173.
- Küçükler, M. ve Kısa, A. (2016). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Üzerine Nitel Bir Araştırma. *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 5 (2), 521-529.
- Lim, S. Y. & Murphy, L. R. (1999). The Relationship of Organizational Factors to Employee Health and Overall Effectiveness. *American Journal of Industrial Medicine Supplement*, 1, 64-65.

- Liu D., Wu J. & Ma J. J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. *Computers & Industrial Engineering International Conference, July 6-8, 2009, France: Troyes.* <https://www.dropbox.com/s/Or2s04o0wi31o95/CIE39.pdf?dl=0>, Erişim Tarihi: 1. 10. 2017
- Lu, J. & Xie X. (2013). Research on Employee Silence Behavior: A Review Based on Chinese Family Enterprise. *Asian Social Science*, 9 (17), 47-52.
- Lyden, J. A. & Klingele, W. E. (2000). Supervising Organizational Health. *Supervision*, 61 (12), 3-6.
- Mahmoodzadeh, M., Mohammadi, M. & Ramazani, S. S. (2015). Investigation of Relationship Between Organizational Health and Organizational Silence in Branches of Islamic Azad University in Southern Khorasan Province. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5 (5), 213-219.
- McGowan, R. A. (2003). Organizational Discourses: Sounds of Silence. 3<sup>rd</sup> *International Critical Management Studies Conference, Silence and Voice in Organizational Life Stream, July 7-9, 2003, United Kingdom: Lancaster.* <https://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/silenceandvoice/McGowan.pdf>, Erişim Tarihi: 29. 09. 2017
- McHugh, M., Humphreys, P. & McLvor, R. (2003). Buyer-Supplier Relationships and Organizational Health. *The Journal of Supply Chain Management*, 39 (2), 15-23.
- Meydan, C. H., Köksal, K. ve Kara, A. U. (2016). Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3), 142-159.
- Miles, M. B. (1965). Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground. In F. Carver & T. J. Sergiovanni, (Eds.), *Change Processes in the Public Schools* içinde (375-391). New York: McGraw Hill.
- Milliken F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.

- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Nakane, I. (2006). Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars. *Journal of Pragmatics*, 38 (11), 1811-1835.
- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Oxford: Taylor & Francis Ltd.
- Noelle- Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence a Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24 (2), 43-51.
- Ordu, A. ve Tanrıöğen, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (33), 93-106.
- Owens, R. G. (1981). *Organizational Behavior in Education*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Örücü, E. ve Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (52), 1109-1123.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algulamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3 (4), 33-49.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Dergisi*, 18 (30), 71-80.
- Parsons, T. (1967). Administrative Theory in Education. A. W. Halpin (Ed.), *Some Ingredients of a General Theory of Organization* içinde (40-72). New York: Macmillan.

- Parsons, T., Bales, R. E. & Shils, E. A. (1953). *Working Papers in the Theory of Action*. Glencoe: Free Press.
- Pekerşen, Y., Keleş, M. Ç. ve Kuduban, Ş. D. A. (2016). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun İllerindeki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1 (1), 301-320.
- Pelit, E. (2013). Önsöz. E. Pelit, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı) içinde (15-21). Ankara: Grafiker Yayınları.
- Pelit, E. (2013). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. E. Pelit, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı) içinde (61-131). Ankara: Grafiker Yayınları.
- Pelit, E. ve Karaçor, M. (2015). Turizm Öğrencilerinin İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (4), 847-872.
- Perlow, L. A. & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, May, 3-8.
- Pinder, C. C. & Harlos, H. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Polatçı, S., Ardıç, K. ve Kaya, A. (2008). Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15 (2), 145-161.
- 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*, 40 (6), 1539-1562.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Louisiana State University, Louisiana.



- Recepoğlu, E. ve Özdemir, S. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19 (4), 629-664.
- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler Mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 442-459.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (İ. Erdem çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sabancı, A. (2011). The Effect of Teachers' Stress on Educational Organizations' Health. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (11), 91-100.
- Sağlam, A. Ç. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri. *Turkish Studies Dergisi*, 10 (7), 317-332.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H. ve Yenişehirlioğlu, E. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 5-15.
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25), 161-200.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 229-240.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79 (1), 1-18.

- Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W. & Huang, S. H. (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14 (1), 81-95.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). George Washington University, Washington.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 22, 395-410.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Topaloğlu, C. ve Boylu, Y. (2006). Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 16, 1-27.
- Tsui, K. T. & Cheng, Y. C. (1999). School Organizational Health and Teacher Commitment: A Contingency Study with Multilevel Analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5 (3), 249–268.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1), 175-204.
- TDK- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2017a). *Sessizlik*. <http://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 13.09.2017.
- TDK- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2017b). *Sağlık*. <http://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 22.09.2017.
- Uçar, Z. (2016). Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 311-342.

- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uras, M. (2000). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (7), 1-8.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 27-37.
- Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 115-156.
- Ünlüöner, K. ve Çatır, O. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13 (2), 69-88.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Vasie, L. H. & W. R. Lucas. (2001). An Assessment of Health and Safety Management Within Working Groups in the UK Manufacturing Sector. *Journal of Safety Research*, 32 (4), 479- 490.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley Publishers.
- Wilson, B. R. A. & Wagner, D. I. (1997). Developing Organizational Health at the Worksite. *American Journal of Health Studies*, 13 (2), 105.
- Yangil, F. M. & Beydilli, E. T. (2016). The Relation Between Organizational Silence and Personality Characteristics: A Study on Thermal Hotels. *International Journal of Business and Management Invention*, 5 (11), 31-36.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı), 74-85.

- Yenihan, B. ve Cerev, G. (2016). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli-Gölcük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10 (2), 86-104.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye'de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (4), 103-120.
- Yılmaz, A., Özler, D. E. ve Mercan, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26), 334-357.
- Yirik, Ş., Uslu, A., Sancar, M. F. ve Kutukız, D. (2011). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Antalya Örneği. *Yeni Fikir Dergisi*, Sayı 16, 7-15.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4), 1-13.
- Zengin, C. ve Taşdöven, H. (2015). Emniyet Hizmetlerinde Verimlilik, Etkililik ve Performans: Teorik ve Pratik Perspektifler. *Nobel Akademik Yayıncılık*, Sayı 1, 81-115.

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı

Bu anket formu, ‘**Örgütsel Sessizliğin Örgüt Sağlığına Etkisi: Afyonkarahisar’daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**’ konulu yüksek lisans tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmış olup, vereceğiniz cevaplar bilimsel araştırma amacı dışında kesinlikle kullanılmayacağından isminizi belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

*Mahir DEMİR*  
e-mail: mahir\_1992\_demir@hotmail.com

*Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK*  
*AKÜ Turizm Fakültesi*

### 1.Bölüm: Demografik Değişkenler

Demografik Özellikler	
Cinsiyetiniz: <input type="checkbox"/> Bay <input type="checkbox"/> Bayan	Medeni Durumunuz: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekâr
Yaş Grubunuz: <input type="checkbox"/> 18-20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41 ve üzeri	
Eğitim Durumunuz: <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü	
Çalıştığınız Departman: <input type="checkbox"/> Önbüro <input type="checkbox"/> Mutfak <input type="checkbox"/> Servis <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Satış Pazarlama <input type="checkbox"/> Teknik Servis <input type="checkbox"/> Diğer	
Sektörde Çalışma Süreniz: <input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-8 Yıl <input type="checkbox"/> 9-12 Yıl <input type="checkbox"/> 13 Yıl ve Üzeri	
İşletmede Çalışma Süreniz: <input type="checkbox"/> 1 Yıldan Az <input type="checkbox"/> 1-3 Yıl <input type="checkbox"/> 4-8 Yıl <input type="checkbox"/> 9-12 Yıl <input type="checkbox"/> 13 Yıl ve Üzeri	

## 2.Bölüm: Örgütsel Sessizlik Ölçeği

SORU NO	BÖLÜM I Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle	Az	Orta Düzeyde	Çok	Tamamen
		Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.					
2.	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım					
3.	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4.	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5.	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					
7.	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
8.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
9.	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10.	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.					
11.	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12.	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
13.	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14.	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15.	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

### 3.Bölüm: Örgüt Sağlığı Ölçeği

SORU NO	BÖLÜM II Sayın Katılımcı, Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere katılma derecenizi sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle	Az	Orta Düzeyde	Çok	Tamamen
		Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılmıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.					
2.	Departman/Bölmüler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.					
3.	Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.					
4.	Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.					
5.	Çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.					
6.	Çalışanların moral düzeyi yüksektir.					
7.	Çalışanların motivasyonu yüksektir.					
8.	Çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır.					
9.	Kayda değer (önemli) bir imaj ve üne ulaşılmıştır.					
10.	Çalışanlar, örgütün itibarını arttırıcı faaliyetlerde bulunurlar.					
11.	Çalışanlar, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.					
12.	Yazılı etik kurallar/kodlar mevcuttur.					
13.	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.					
14.	Başarı, üstler (yöneticiler/şefler) tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.					
15.	Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.					
16.	Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.					
17.	Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler.					
18.	Yöneticiler/Şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.					
19.	Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.					
20.	Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.					