

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI



**KARARLARA KATILIMIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE VE
SEKTÖRDE KALMA NİYETİNE ETKİSİ: BODRUM'DAKİ
BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Büşranur ÇEVİKER

Danışman

Doç. Dr. Yasin Keleş

SAMSUN
2022

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Hazırladığım YüksekLisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin Kaynaklar'da gösterilenlerden oluştuğunu, her unsurun enstitü yazım kılavuzuna uygun yazıldığını ve TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği'nin 3.bölüm 9. maddesinde belirtilen durumlara aykırı davranılmadığımı taahhüt ve beyan ederim.

Etik Kurul Gerekli mi ?

Evet

Hayır

İmza
18/10/2022
Büşranur ÇEVİKER

TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORU BEYANI

Tez Başlığı:KARARLARA KATILIMIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE VE SEKTÖRDE KALMA NİYETİNE ETKİSİ: BODRUM'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışması için şahsım tarafından 21/08/22 tarihinde intihal tespit programından alınmış olan özgünlük raporu sonucunda;

Benzerlik oranı : % 13

Tek kaynak oranı : % 3 çıkmıştır.

İmza
18/10/ 2022
Doç. Dr. Yasin KELEŞ

ÖZET

KARARLARA KATILIMIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE VE SEKTÖRDE KALMA NİYETİNE ETKİSİ: BODRUM'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Büşranur ÇEVİKER
Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans, Eylül/2022
Danışman: Doç Dr. Yasin KELEŞ

Turizm sektörü iletişimin önemli olduğu bir sektördür ve iletişimin canlı tutulması için yöneticiler çalışanları alınan kararlarda söz sahibi yapmalıdır. Aynı zamanda çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi işletme ve çalışan üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır. Çalışan kararlara katılım sağladığında düşüncelerini, fikirlerini rahatça ifade edebilmekte ve kendisini kuruma daha bağlı hissetmektedir. Böylelikle de çalışan işinde kalmaya devam etmektedir. Bu sebeple kararlara katılım kavramı kurumlar için önemli bir etkisi vardır.

Yöneticiler sadece kendileri değil çalışanlarını da karar alma sürecine dahil etmelidir. Böylelikle çalışanın kurumda düşüncelerini rahatça söyleyebileceği bir ortam yaratarak sessiz kalmasının önüne geçilebilir. Sessiz kalmanın önüne geçilmediği durumlarda ise çalışan zamanla kurumdan uzaklaşır ve bu durum çalışanın işten ayrılmasına sebep olur. Bu sebeple yöneticiler çalışanların kararlara katılmalarını sağlayarak çalışan sessizliğini en aza indirmeli ve sektörde kalma isteklerini artırmalıdır. Buradan yola çıkarak otel işletmelerinde kararlara katılımın örgütsel sessizliği ve sektörde kalma niyetini azaltıp azaltmadığına bakılmıştır. Nicel araştırma yöntemiyle kurgulanan çalışmada veriler Bodrum'da yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 448 kişiye anket uygulanarak toplanmıştır. Elde edilen verilerin yüzde, frekans, standart sapma, aritmetik ortalama değerlerine yer verilmiş, kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucuna göre katılım atmosferi boyutu ile katılıma yönelik tutum, genel kararlara katılım, genel örgütsel sessizlik ve alt boyutları pasif sessizlik, kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik, sektörde kalma niyeti arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Katılıma yönelik tutum boyutu ile genel kararlara katılım ve kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki bulunurken, pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik genel örgütsel sessizlik, sektörde kalma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kararlara katılım, Örgütsel sessizlik, Sektörde kalma niyeti

ABSTRACT

THE EFFECT OF PARTICIPATION IN DECISION-MAKING ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND INTENTION O STAY IN THE SECTOR: A STUDY ON FIVE-STAR HOTEL EMPLOYEES IN BODRUM

Büşranur ÇEVİKER
Ondokuz Mayıs University
Institute of Graduate Studies
Department of Tourism Management
Master, September/2022
Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Yasin KELEŞ

The tourism sector is an important sector where communication is important, and in order to keep communication alive, managers need to ensure that employees have a say in the decisions made. At the same time, the inclusion of employees in decision-making processes has a positive effect on the enterprise and the employee. When the staff participates in the decisions, they can easily express their thoughts and ideas and feel more connected to the institution. In this way, the staff continues to stay in the institution by continuing their continuity in the institution. For this reason, the concept of participation in decisions has an important impact on institutions.

Managers should include the decisions made not only themselves, but also their employees in the decision-making process. In this way, it prevents the employee from being silent by creating an environment where he can say his thoughts comfortably in the institution. If silence is not prevented, the employee moves away from the institution over time, causing him to leave his job. For this reason, managers should minimize employee silence by ensuring that employees participate in decisions and increase their desire to stay in the industry. From this point of view, it was examined whether participation in decisions in hotel businesses reduces organizational silence and the intention to stay in the sector. . In the study, designed with the quantitative research method, data were collected by applying a questionnaire to 448 people working in five stars accommodation in Bodrum. The frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, of the data were included and the relationship between participation in decision making, organizational silence and intention to stay in the industry was tested with correlation and regression analyzes. According to the results of the analysis, significant relationships were found between the dimension atmosphere of participation and attitude towards participation, participation in general decision-making, general organizational silence and its sub-dimensions passive silence, accepting silence, opportunistic silence and intention to stay in the sector. While there was significant relationship between the dimension of attitude toward participation, participation in general decisions and acquiescent silence, no significant relationship was found between passive silence, opportunistic silence, general organizational silence and intention to stay in the sector.

Keywords: Participation in decision making, Organizational silence, Intention to stay in the sector

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Hayatım boyunca maddi manevi desteğini esirgemeyen hep yanımda olduklarını hissettiren aileme;

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca tecrübe ve bilgileriyle yardımcı olan, bu stresli ve zor süreçte desteğini hiç bırakmayan değerli danışmanım Doç. Dr. Yasin KELEŞ'e çok teşekkür ederim. Sevgili jüri üyelerinden Doç. Dr Seden DOĞAN ve Dr. Öğr. Üyesi Esra KATIRCIOĞLU hocalarıma katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Bu süreçte hep yanımda olan, anketörlük yaparak destek olan kardeşim Gülşah ÇEVİKER, sevgili arkadaşlarım Zekeriya KURBAN ve Gülcan TATAR'a;

Araştırmanın yapılmış olduğu işletmelerde katılım sağlayan çalışanlara ve anket yapmama olanak sağlayan işletmelere ve yöneticilerine teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Büşranur ÇEVİKER

İÇİNDEKİLER

TEZ KABUL VE ONAYI	i
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI	ii
TEZ ÇALIŞMASI ÖZGÜNLÜK RAPORUBEYANI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR	viii

1.GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu.....	2
1.2.Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri	8
1.3.Araştırmanın Varsayımları	9
1.4. Sınırlıkları	10
2.KURAMSAL ÇERÇEVE.....	
2.1.Kararlara Katılım	11
2.1.1.Karar ve Karar Verme	13
2.1.2.Katılımcılık Türleri.....	14
2.1.3.Kararlara Katılım Literatür Taraması	14
2.1.4.Kuramsal Açıdan Kararlara Katılım.....	16
2.1.4.1.Klasik Kuram ve Kararlara Katılım.....	16
2.1.4.2.Neoklasik (Davranışsal) Kuram ve Kararlara Katılım	17
2.1.4.3.Sistem Kuramı ve Kararlara Katılım	18
2.1.5.Kararlara Katılımın Avantajları.....	19
2.1.6.Kararlara Katılım Dezavantajları.....	19
2.2.Örgütsel Sessizlik Kavramı	19
2.2.1.Sessizlik Teorileri	21
2.2.1.1.Festinger Bilişsel Çelişki(Uyumsuzluk) Teorisi.....	21
2.2.1.2.Ajzen Planlı Davranış Teorisi	22
2.2.1.3.Premeaux ve Bedeinan'ın Fayda ve Maliyet Analizi Teorisi	22
2.2.1.4.Vroom'un Bekleyiş Teorisi	22
2.2.1.5.Noelle-Neumann'ın Sessizlik Sarmalı Teorisi	23
2.2.2.Örgütsel Sessizliğin Türleri	23
2.2.2.1.Kabullenici Sessizlik	23
2.2.2.2.Pasif Sessizlik.....	24
2.2.2.3Fırsatçı Sessizlik	24
2.2.2.4 Örgüt Yararına Sessizlik	24
2.2.3.Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler.....	24
2.2.3.1.Örgütsel Sebepler	25
2.2.3.2.Yönetmel Sebepler.....	26
2.2.3.3.Bireysel Sebepler.....	27
2.2.4.Sessiz Kalma Biçimleri	28
2.2.4.1.Çalışan İtaati.....	28
2.2.4.2.Sağır Kulak Sendromu	29
2.2.4.3.Pasif Kalma ve Rız Olma	29
2.2.4.4.Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	29
2.2.4.5.Sadakat ve İlgisizlik	29
2.2.5.Sessizliğin Sonuçları	30
2.2.6.Örgütsel Sessizlik Literatür Taraması	31
2.3.Sektörde ve İşte Kalma Niyeti Kavramı	33

2.3.1.Sektörde Kalma Niyetini Etkileyen Faktörler	34
2.3.2.Sektörde Kalma Literatür Taraması.....	35
3.YÖNTEM	37
3.1.Araştırma Modeli.....	37
3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	38
3.3.Veri Toplama Yöntemi	39
3.3.1.Kararlara Katılım Ölçeği	40
3.3.2.Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	40
3.3.3.Sektörde Kalma Niyeti Ölçeği.....	40
3.4.Verilerin Analizi	41
4.BULGULAR	43
4.1.Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliklerine İlişkin Bilgiler	43
4.2.Araştırmaya Katılanların Demografik ve Diğer Bireysel Özellikleri	46
4.3.Kararlara Katılımın Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	48
4.4.Örgütsel Sessizlik Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Bulgular.....	53
4.5.Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	56
4.6.Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Bulgular.....	61
4.7.Sektörde Kalma Niyetinin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	62
4.8.Kararlara Katılımın Örgütsel Sessizlik ve Sektörde Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....	66
SONUÇ VE ÖNERİ	75
KAYNAKÇA	78
EK.1. ANKET FORMU	93
EK.2.ETİK KURUL KARARI	96
ÖZGEÇMİŞ	97

SİMGELER VE KISALTMALAR

ANOVA	: Varyans Analizi (F Testi)
β_j	: Regresyon Katsayısı
f	: Frekans, ankete katılan kişi sayısı, denek sayısı
F	: Varyans analizine ilişkin parametre
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi
N	: Evren büyüklüğü (hacmi)
n	: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek kişi sayısı)
p	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
r	: Korelasyon katsayısı
s.s.	: Standart sapma değeri
TDK	: Türk Dil Kurumu
t	: t testine ilişkin parametre
\bar{x}	: Aritmetik ortalama
X^2	: Barlet testine ilişkin parametre

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3. 1 Araştırma Modeli.....	37
----------------------------------	----



TABLolar DİZİNİ

Tablo3.2.Bodrum’da Yer Alan Konaklama İşletmeleri.....	38
Tablo 3.3.Türkiye’deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı	38
Tablo3.4. Kararlara Katılım Ölçeğine İlişkin Bilgiler	40
Tablo 3.5. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bilgiler.....	40
Tablo3.6. Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğine İlişkin Bilgiler.....	41
Tablo4.1. Kararlara Katılım Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	43
Tablo 4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	44
Tablo 4.3.Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi	45
Tablo 4.4. Çalışanların Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklerine Yönelik Bilgiler.....	46
Tablo 4.5. Katılım Atmosferi Boyutundaki İfadeler İlişkin Betimsel İstatistikler.....	47
Tablo 4.6. Katılıma Yönelik Tutum Boyutundaki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	47
Tablo4.7. Çalışanların Kararlara Katılımlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	48
Tablo 4.8.Çalışanların Kararlara Katılımının Yaşlara Göre Karşılaştırılması	49
Tablo4.9.Çalışanların Kararlara Katılımının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.....	49
Tablo4.10.Çalışanların Kararlara Katılımının Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	50
Tablo4.11.Çalışanların Kararlara Katılımının Aldıkları Aylık Gelirlere Göre Karşılaştırılması	51
Tablo4.12.Çalışanların Kararlara Katılımının Departmanlarına Göre Karşılaştırılması	52
Tablo4.13.Çalışanların Kararlara Katılımlarının Eğitimlerine Göre Karşılaştırılması	53
Tablo4.14.Pasif Sessizlik Boyutundaki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler	54
Tablo4.15.Kabullenici Sessizlik Boyutundaki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler	54
Tablo4.16.Fırsatçı Sessizlik Boyutundaki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler	55
Tablo4.17.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	56
Tablo4.18.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	56
Tablo4.19.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	57
Tablo4.20.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	58
Tablo4.21.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırılması	59
Tablo4.22.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Departmanlara Göre Karşılaştırılması.....	60
Tablo4.23.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Eğitimlerine Göre Karşılaştırılması.....	61
Tablo4.24.Sektörde Kalma Niyetine İlişkin Betimsel İstatistikler	61
Tablo4.25.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	62
Tablo4.26.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Yaşlara Göre Karşılaştırılması.....	62

Tablo4.27.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	63
Tablo4.28.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	64
Tablo4.29.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Aldıkları Aylık Gelirlere Göre Karşılaştırılması	64
Tablo4.30.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Departmanlarına Göre Karşılaştırılması	65
Tablo4.31.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Eğitimlerine Göre Karşılaştırılması...	66
Tablo4.32. Kararlara Katılım, Örgütsel Sessizlik ve Sektörde Kalma Niyeti Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi	67
Tablo4.33.Katılım Atmosferinin Pasif Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	69
Tablo4.34. Katılım Atmosferinin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	70
Tablo4.35.Katılım Atmosferinin Fırsatçı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	70
Tablo4.36. Katılım Atmosferinin Genel Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu.....	71
Tablo 4.37.Katılım Atmosferinin Sektörde Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	71
Tablo4.38.Katılıma Yönelik Tutumun Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	72
Tablo4.39.Genel Kararlara Katılımın Sektörde Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu	73
Tablo4.40. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler	74

1.GİRİŞ

Günümüzde işletmeler hedeflerini ve amaçlarını çalışanlara benimsetmesi önemli bir etkidir. İşletmeler bu hedeflerine ulaşmak için işletmenin geleceğini etkileyecek, yön verecek kararlar almaktadır. Eski zamanlarda kararları yöneticinin vermesi ve çalışanlarında bu kararları uygulaması davranışı hâkimdi. Günümüzde ise çalışanları da kararlara dahil etme fikri yaygınlık göstermektedir (Sarıkaya, 2013:1).

Örgüt için önemli bir kaynak olarak görülen insan gücünden yararlanmaya ihtiyaç vardır. İnsan kaynağından üst düzeyde yararlanmak için çalışanların fikirlerini söyleyebileceği ve düşüncelerini rahatça ifade etmelerini sağlayan bir ortam yaratmak için yönetimin bu konuda ilgilenmesi gereklidir (Alparlan ve Kayalar, 2012:137). Yönetim bu konuda çalışanların kararlara katılımını sağlayarak da çalışanları fikir sahibi yapmakta ve konuşmaya teşvik etmektedir.

Bu araştırmada çalışanların kararlara katılımının örgütsel sessizliğe ve sektörde kalma niyetine etkisi incelenmiştir. Turizm sektörü iletişimin önemli olduğu bir sektördür. Bu sebeple çalışanların sessizlik davranışı sergilemeleri örgüt açısından olumsuz durumlar yaratmaktadır. Bu durumda yöneticiler devreye girmelidir. Alınan kararlarda çalışanları da söz sahibi yapmak, kendi işleriyle ilgili alınan kararlara onları da dahil etmek çalışanlarda özgüven sahibi olmakta ve iletişimlerini güçlendirmektedir. Böylelikle örgütte çalışanların motivasyonları ve verimliliklerinin artması, çalışanların sektörde kalma niyetlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmada literatür taraması yapılarak kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti ile ilgili bilgi verilmiş sonrasında problem durumu yazılmıştır. Bir sonraki kısım olan kavramsal çerçevede kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti kavramlarına yer verilmiş, bu kavramların tanımları, boyutları, teorilerinden bahsedilmiştir. Bu kısımdan sonra yöntem bölümünde toplanan veriler analiz edilerek, çalışmanın amacı yönünde oluşturulan hipotezler test edilmiştir ve bulgulara yer verilmiştir. Sonuç bölümünde ise bulgulardan yola çıkılarak önerilere yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Turizm sektörü emek-yoğun bir sektördür. Bu nedenle turistik ürün oluşturmada insan gücüne ihtiyacı vardır(Şit, 2016:115). İnsan kaynağı olarak hizmetin kalitesinin arttırılmasında ve örgütte başarılı olmada çalışanın iletişiminin iyi olması büyük bir etkindir(Pelit ve Karaçor, 2015:849). Çalışanların her durumda rahat çalışabilmeleri için güzel bir ortam oluşturulsa bile çalışanlara önem gösterilmediği durumda kurumlarında başarı göstermesi imkansızdır. Bu sebeple çalışanların çalışma isteklerinin arttırılması ve kurumun başarılı olabilmesi için çalışanların her zaman her şartta fikir sahibi olabilmesi, söz ve fikirlerini olumsuz olaylar olduğunda bile rahatça ifade edebilmesine olanak sağlanması gereklidir (Macit ve Erdem, 2020:94). Olanak sağlanmadığı takdirde çalışanlar kuruma olan bağlılığını yitirmekte ve bu durum işten ayrılmaya yol açmaktadır. İşten ayrılmanın kuruma ve çalışana birçok dezavantajı da olmaktadır. Ayrılan çalışanın yerine yeni bir çalışan gelme sürecinde oluşan ek maliyetler ve yeni çalışan geldikten sonra işe uyum sağlama süreci ve işi öğrenme süresi açısından zaman kaybına yol açmaktadır(Alparslan ve Orhan: 2016:48). İşten ayrılmanın kuruma ve kişiye birçok olumsuz etkisi olmasından dolayı çalışan sektörde kalmaya yöneltmek gereklidir. Buna örnek olarak Scott vd.,(2003) çalışmasında, çalışanların katılımcı bir ortamda çalışmasının ve karar alma süreçlerine çalışanları da dahil etmenin iş tatminlerini yükselttiğini ve böylelikle sektörde kalmaya daha istekli olduğunu ifade etmiştir.

Kurumlar birden çok çalışanın var olduğu topluluklar olmalarından dolayı karar verme durumunda kurumlarda önemli bir yere sahiptir. Karar sık sık değişen ve kurumun her bölümünde yer alan bir eylemdir ve birçok faktörden de etkilenmektedir(Lamba, 2014). Kararlara katılım kavramını Tokgöz vd.(2013), çalışanların motivasyonlarını arttırmada kullanılan, çalışana değer verildiğini gösteren araç ve kararlara katılımın olduğu bir kurumun demokratik bir kurum olduğunu ifade etmektedir. Şentürk ve Türkmen(2009), katılımı çalışan bireylerin kurum ve yöneticileriyle birlik halinde olmaları ve kurumsal ve yönetim kararlarında fikir sahibi ve sorumluluk içinde olmaları şeklinde tanımlamaktadır. Çolakkadıoğlu (2012), kararlara katılımı kişilerin seçim yollarını belirlemesi, verilen seçimlerin sonucundaki kararın en iyi seçenek olması kişinin hayatından aldığı doyumunu arttırdığını ifade etmektedir.Çalışan bireyleri yaptıkları işleri ve kendilerini ilgilendiren konularda karar alma sürecine dahil etmek daha iyi bir şekilde karar

almayı sağlamaktadır(Göksoy, 2014:254). Çalışanlar karar alma sürecine katıldığında kendilerine verilen değerin farkında olmakta ve kurumun başarısı için daha verimli çalışmaktadır. Çalışanlar karar alma sürecinin işleyişini gördüklerinde daha doğru kararlar almakta ve kararların ne sebepten dolayı alındığını daha net bir şekilde görmektedir. Olumsuz sonuçlanan karar için çok fazla düşünmek yerine işleri yoluna koymak için çaba harcamalıdır(Lee, 2017:75). Çalışanı etkileyen karara kişinin kendisinin düşünceleri sorulmadığı durumda çalışanın moral ve motivasyonunda düşme yaşanmakta ve üzerinde bir stres hissetmektedir(Akgemci vd., 2017:226).

Bir kurum içinde çalışanların kararlara katılımı yüksek olduğunda çalışanın motivasyonunu(Trembley ve Roger,2007; Coşkun ve Uğur, 2018; Victoria ve Gideon, 2017; Özdoğru ve Aydın, 2012; Bakan ve Büyükbeşe, 2008; Irawanto, 2015), örgüte bağlılığını(Bakan ve Büyükbeşe, 2008; Cihangiroğlu vd.,2014; Zin ve Talet, 2016), iş doyumunu(Demirtaş ve Alanoğlu, 2015; Bakan ve Büyükbeşe, 2008), verimliliğini(Khalid ve Quereshi, 2015)arttırdığını ifade etmektedir. Çalışanları karar alma sürecine dahil edilmesi kişinin kuruma olan güvenini güçlendirmektedir(Tremblay ve Roger, 2007; Coşkun ve Uğur, 2018). Aynı zamanda çalışanların kararlara katılması durumunda örgütsel politika davranışının da azalış göstereceği sonucuna varılmıştır(Bıyık vd.,2016). Magner vd.,(1996) çalışmasında, yöneticiler çalışanlarını karar alma sürecine dahil ettiklerinde karar sonucunda olumsuz bir durumda karşı karşıya kaldıklarında çalışanların bu durum karşısında gösterecekleri tepkiyi azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım vd.,(2019) ise çalışanların karar alma sürecine katılımlarının az olduğu durumlarda ise düşük iş tatminine yol açtığı sonucuna varmıştır.Ayduğ vd.,(2017), çalışmasında sessizlik yaşanmaması için demokratik bir ortam oluşturulması, kararlara katılımının sağlanması gerektiğini ifade etmektedir.

Kararlara katılım, alınan kararlardan en fazla etkilenenin çalışanlar olduğundan dolayı fikir ve düşüncelerini açık ve rahat bir şekilde söylemeleri gerektiği ifade edilmektedir (Bakan vd.,2013). Fakat kararlara katılım ortamının olmadığı durumda çalışanın sessiz kalmasına olanak sağlanmış olmakla birlikte sessizlik davranışının da örgütlerde sıkça yaşanması kurumsal faktör olarak hayatımıza girmesine sebep olmuştur.Naktiyok (2019), örgütsel sessizliği çalışanların kurum içindeki durumlar karşısında fikirlerini, ifadelerini üstlerine karşı söylememeleri şeklinde

açıklanmaktadır. Pozveh ve Karimi(2016), örgütsel sessizliği kurum çalışanlarının kurumun sorunlarıyla ilgili fikirlerini açıklamayı reddettikleri ve sessiz olmayı seçtikleri bir olgu olarak ifade etmektedir. Alparslan ve Kayalar(2012) örgütsel sessizliği, çalışanların işlerini ve kurumlarını daha iyiye götürmek ile ilgili düşüncelerini, bilgilerini saklaması şeklinde tanımlamaktadır. Morrison ve Milliken(2000) ise, örgütsel sessizliğin değişim ve gelişmenin önünde bir engel olduğunu ifade etmektedir.

Dyne ve Botero(2003) sessizliği kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik olarak 3 şekilde incelemiştir. Kabullenici sessizlik, çalışanların kendi fikirleri, önerileri olmasına rağmen ses çıkarmaları, durumu değiştirmeye çaba sarf etmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Savunmacı sessizlik, herhangi bir sorun olduğunda kişi kendini korumak için susmayı tercih etmektedir. Prososyal sessizlik ise iş hakkında kişinin fikirleri,düşünceleri olmasına rağmen iş arkadaşları ya da kurum zarar görmemesi açısından susması olarak tanımlanmaktadır. Knoll ve Dick(2012) ise çalışmasında kişinin kendisi için bir avantaj yakalamak ya da iş yükünden kaçmak için susmasını fırsatçı sessizlik olarak tanımlayarak çalışmasına eklemiştir.

Bir kurumda çalışanlar örgütsel sessizlik davranışı sergiliyorsa iş performansları(Morrison, 2014; Fapohunda, 2018; Tayfun ve Çatır, 2013; Fard ve Karimi,2015), örgütsel bağlılık(Qazelvand ve Shahtalebi, 2016; Panahi vd.,2012; Sayğan, 2011; Önder, 2017; Köse, 2014; Helmiati vd.,2018), tükenmişlik düzeyleri(Yenihan ve Cerev, 2016; Aktaş ve Şimşek, 2015; Kahya, 2015, Tahmasebi vd., 2013), örgütsel vatandaşlık davranışları(Turgut ve Akbolat, 2017; Çınar vd., 2013; Fatima vd.,2015; Ürek vd.,2015; Korkmaz ve Aydemir, 2015), kurum içindeki güven algısı(Örücü ve Kambur, 2017; Timuroğlu ve Alioğulları, 2019; Altınöz vd., 2011), yaşam doyumu (Şimşek ve Aktaş, 2016), örgütsel adalet algısı (Ünlü vd., 2015) düşüş göstermektedir.

Çalışanların kendilerini işlerine bağlı hissetmesi(Tangıralla ve Ramanujam, 2008), çalışanların yöneticilerine güven duymaları(Premaux ve Bedeian, 2003; Akgündüz, 2014; Kara ve Beğenirbaş, 2021; Fard ve Karimi,2015), çalışanlarda örgütsel destek algısı(Yürür vd., 2016), örgütsel adalet olması(Önder,2017) örgütsel sessizliği azaltmaktadır.

Çalışanlar iş arkadaşlarının alay edeceklerini düşündüklerinden dolayı (Yuve Liu, 2016), stres yaşadıkları durumda (Kılıç vd., 2013), üstlerinden olumsuz bir sonuç almaktan korktuklarından (Basar vd., 2020) ve yüksek statüye sahip yöneticilere (Tangirala ve Ramanujam, 2008) daha fazla sessizlik davranışı göstermekte fakat yöneticiler çalışanların fikir alışverişleri için uygun ortam sağlıyorsa iş doyumları artış göstermektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Buradaki durum sessizlik sarmalı teorisi ile açıklanmaktadır. Sessizlik sarmalı kişiler bir konuda yanlış olsa bile çoğu kişi hangi fikirdeyse o kişide çoğunluğun yanında olmayı tercih etmesi şeklinde açıklanmaktadır (Çakıcı, 2007:153). Yani çalışanların fikrini söylediğinde alay konusu olması, yalnız kalma korkusundan dolayı iş arkadaşlarının fikirlerine göre hareket etmekte ve çoğu kişinin kararına ortak olmaktadır.

Kurumda çalışanların üzerinde mobing olduğunda örgütsel sessizlik düzeyi artış göstermektedir (Gül ve Özcan, 2011; Kalay vd., 2014; Kaygın ve Atay, 2014; Güngör ve Potuk, 2018; Çavuş vd., 2015; Öztürk ve Cevher, 2016). Milliken vd. (2003), çalışmada bireylerin önemli konularda sessiz kalmaları kurumun hatalarını görme ve öğrenmeye katılım becerisini olumsuz yönde etkilediğini ayrıca çalışanların sessizlik davranışı göstermeleri stres, memnuniyetsizlik ve işten ayrılmaya da sebep olabileceğini ifade etmektedir. Çakıcı (2008) yaptığı çalışmada çalışanların sessiz kalma sebeplerini işleriyle ilgili korkuları, tek başına kalma korkusu, ilişkilerinin diğer çalışanlarla kötü olma korkusunu sessizlik sebebi olarak ifade etmektedir. Bayın vd. (2015) ise sessizliğin sebebinin açıkça düşüncelerini söylemenin bir şey değiştirmeyeceği inancı, düşüncelerini özgürce söyleyenlerin haksızlığa uğramaları şeklinde açıklamaktadır. Fakat çalışanların düşüncelerini rahatça dile getirmeleri ve sonucunda olumlu bir davranışla karşılaşmaları durumunda çalışanların sessizliği azalacaktır. Çalışanlar olumlu davranış karşısında daha fazla fikir ve düşüncelerini söyleyerek katılıma katkı sağlayacaklardır. Bu durumun tersi durumda ise çalışanların düşüncelerini söylemesi ve olumsuz bir davranışla karşılaşması, fikirlerini saklayarak sessiz kalmasına sebep olmaktadır. Bu davranışı bekleyiş teorisi ile açıklanmaktadır. Bekleyiş teorisi çalışanın konuşması ya da sessizlik göstermesi sonucunda hangisinden en çok olumlu geri dönüş alacaksa o davranışı seçme yönünde olmaktadır (Naktiyok, 2019:288). Akgündüz (2014), çalışmada çalışanların yöneticilerine güvenmedikleri durumda ise alınan kararlara katılmadıkları, işleriyle ilgili düşünceleri söylemek istemedikleri, kurum içinde

huzursuz olmamak için fikirlerini söylemedikleri sonucuna ulaşmıştır.Çalışanlar sessiz kalmadığı durumda aldığı sonucun kendisine olumsuz olarak dönmesinden dolayı sessiz kalmaktadır. Fakat olumlu bir davranış karşısında çalışan fikirlerini her koşulda rahatça söyleyebilmektedir. Önemli bir etken de yöneticilerin çalışanlara kurumda fikirlerini rahatça ifade edebileceği bir ortam oluşturarak alınan kararlarda söz sahibi olmasını sağlamalıdır. Bu durum fayda-maliyet teorisiyle örtüşmektedir. Fayda-maliyet analizi çalışanların kurumda karşılaştığı olaylar karşısında verecekleri geri dönüşleri planlamalarıdır. Bu planlamalara göre çalışanlar sessiz kalacaklarını ya da konuşma kararını sonucunda alacakları faydaya göre karar vermektedirler(Kahveci, 2010:11).

Kararlara katılımın sağlandığı bir ortamda iş tatmini olması ve motivasyonun artması ile birlikte çalışanların sektörde kalma niyetleri de artış göstermektedir (Kwenin vd.,2013:17; Bakan ve Büyükbeşe, 2008:51). Bununla birlikte çalışanların sektörde kalmalarında iş çevresi, çalışma koşulları, ücret, yöneticiler gibi unsurlar da etki etmektedir(Kaya vd., 2020:15).Kurum için gerekli yeteneğe ve bilgiye sahip eleman bulunması çalıştığı sürece eğitilmesi ve sonrasında çalışanın işten ayrılması durumu kurumu maliyet açısından zarara uğratabilmektedir(Mehrez ve Bakri, 2018:425).Kurum çalışan bağlılığını ve kurum içi iletişimi güçlü tutarsa çalışanlarının örgütte kalmasını sağlayabilmektedir. Kurumun çalışanlarını kaybetmesi kurumun üretimi, verimliliği, karlılığını da etkilemektedir(Iqbal vd.,2017:2-3). Çalışanların kurumun kendilerine sağladığı eğitim ve avantajlar sebebiyle kuruma karşı bir borç duygusu hissetmekte ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır. Aynı zamanda kurumun çalışanlarına böyle olanaklar sağlaması da kuruma bağlılıklarını artırarak işte kalmalarına yön vermektedir(Sabuncuoğlu, 2007:616).

Kurumda örgütsel bağlılığın olması(Arslan,2018; Tourangeau ve Cranley, 2005; Wubetie vd., 2020; Serinlikli,2019; Noor vd., 2020; Goperma ve Dolai, 2018; İnce vd., 2020; Chaney, 1991; Sangroengrob ve Techachaicherdchoo, 2010; Reddit vd., 2017; Jehanzeb vd., 2013; Meyer vd.,2002), iş tatmini(Özel,2014; Randhawa, 2007; Kwenin vd., 2013) çalışan sesliliği(Lam vd., 2016;İnce vd., 2020; Gramberg vd., 2019),çalışanların alınan kararlara katılımı(Demir, 2011), örgütsel strateji olması (Silva vd.,2010) çalışanın işte kalma niyetini artmaktadır.

Çalışanların stres yaşamaları durumunda üstlerinden destek alması(Harris ve Harvey, 2008), birey örgüt uyumunun sağlandığı ve çalışma yaşam kalitesi yüksek olan kurumlarda(Demir,2015) çalışanın işte kalma niyetini artmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin olduğu kurumlarda (Pham ve Pham,2016; Zetinoğlu vd.,2010; Mehrez ve Bakri, 2018) işte kalma niyetini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konuya tersi olarak bakıldığında çalışanların işten ayrılma niyetlerini örgüte bağlı olmaları(Cole ve Bruch, 2006; Bulutlar ve Öz, 2010), kuruma ve işlerine yönelik olumlu düşüncelerinin olması işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır(Cohen, 1998).Kurumda örgütsel sessizlik varsa çalışanlarda işten ayrılma niyeti de olmaktadır (Elçi ve Karabay, 2016; Erdirençelebi vd.,2020; Olğun,2017). Kurumda mobing(Elçi ve Karabay,2016, Atalay ve Doğan, 2020) olması, kurumda yoğun iş yükü ve yüksek iş taleplerinin olması(Balogun vd., 2013), iş tatmininin olmaması(Zhang ve Feng, 2011) işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Çalışanların kurumda örgütsel sessizlik davranışı sergilemeleri hem örgüt hem çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlar rahatsız oldukları sorunları söyleyerek, fikirlerini saklayarak kendilerinde motivasyonun düşmesi ve kurumdan uzaklaşma davranışı içinde olmaktadırlar. Yöneticiler çalışanlarda örgütsel sessizliğin önüne geçmelidirki çalışanlar fikirlerini rahatça ifade edebileceği bir ortamda çalışması çalışanların verimliliği kurum açısından çok daha faydalı olacaktır. Yöneticiler çalışanlarını kurumda alınan kararlarda söz sahibi yapması, fikirlerini sorması, kendi işleri hakkında alınan kararlara çalışanların da söz sahibi olmaları çalışanlarda örgütsel sessizliğin azalmasına etki etmektedir(Vakola ve Bouradas, 2005). Habip vd.(2020), çalışmasına kurumda faydacı sessizlik varsa işten ayrılma niyeti de vardır sonucuna ulaşmıştır. Bu duruma kişinin konuşmasının kendine olumsuz sonuçlar doğuracağını düşünmesi kendisine en çok fayda gösterecek durumu düşünerek fayda-maliyet analizi sonucunda sessizlik davranışı sergilediği söylenebilir.

Yöneticilerin çalışanlarının kararlara katılmasını sağlaması işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır(Vural vd.,2012; Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Bu durumda bir örgüt için kararlara katılma davranışı önemlidir. Bu sebepten yöneticiler çalışanlarına alınan kararlarda söz hakkı vermeli ve kurumun bir parçası olduğunu hissettirmelidir.

İletişimin büyük önem taşıdığı turizm sektöründe çalışanların görüşlerini rahatça ifade etmeleri, fikirlerini sunabilmeleri kurum içinde sağlıklı bir ortamın olmasına yön vermektedir. Yöneticiler çalışanları alınan kararlara dahil ederek sessizliğin önüne geçebilmektedirler. Fakat çalışanlar alınan kararlarda söz sahibi olmadıklarında kendilerini kurumdan uzak hissetmekte ve işlerine karşı motivasyonları düşmektedir. Çalışanlar bu gibi durumlarda sıklıkla işten ayrılma davranışında bulduklarından için işgören devir hızı da yüksek olmaktadır. Bu sebeple çalışanların işten ayrılmalarına neden olan etkileri azaltarak çalışanların işlerinde daha fazla kalması sağlanmalıdır. Böylelikle işgören devir hızı da düşüş gösterebilir. İşgören devir hızının düşüş göstermesiyle kurumun zaman ve maliyetten kaybetmemiş olur (Akova vd., 2015:88). Örgütte çalışanları kararlara katmak, fikir ve söz sahibi olmaları sektörde kalmalarını sağlamakta ve işgören devir hızını da düşürmektedir. Bu düşüncelerden yola çıkarak bu çalışmada kararlara katılımın örgütsel sessizliğe ve sektörde kalma niyetine etkisi otel işletmesi çalışanları açısından incelenecektir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı, otel işletmesinde çalışan bireylerin kararlara katılımının örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyetine etkisini belirleyebilmektir. Araştırmanın amacına varabilmek için geliştirilen 2 temel hipotez ve boyutlara ilişkin alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Kararlara katılımın örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Katılım atmosferinin pasif sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Katılım atmosferinin kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Katılım atmosferinin fırsatçı sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Katılıma yönelik tutumun pasif sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Katılıma yönelik tutumun kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: Katılıma yönelik tutumun fırsatçı sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1g: Katılım atmosferinin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H1h: Katılıma yönelik tutumun örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Kararlara katılımın sektörde kalma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Katılım atmosferinin sektörde kalma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Katılıma yönelik tutumun sektörde kalma niyet üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın amacı ve hipotezler doğrultusunda aşağıda yer verilen araştırma sorularına cevap aranmış, çalışanların kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti davranışlarıyla ilgili durumları belirlenmiştir:

- Çalışanların kararlara katılım algıları nasıldır?
- Çalışanların örgütsel sessizlik algıları nasıldır?
- Çalışanların sektörde kalma niyeti algıları nasıldır?
- Çalışanların kararlara katılım algılarında, demografik ve bireysel özelliklerine göre farklılık var mıdır?
- Çalışanların örgütsel sessizlik algılarında, demografik ve bireysel özelliklerine göre farklılık var mıdır?
- Çalışanların sektörde kalma niyeti algılarında, demografik ve bireysel özelliklerine göre farklılık var mıdır?

1.3.Araştırmanın Varsayımları

- Verileri elde etmede kullanılan anket, evreni oluşturan tüm kişilerin rahatlıkla anlayabileceği ifadelerden oluşmaktadır.

- Ankete katılım sağlayan çalışanların anketi cevaplarken demografik özellikleri, düşüncelerini ve fikirlerini içtenlikle yanıtladığı soruları doğru anladığı ve kendilerine yakın olan seçeneği işaretledikleri varsayılmıştır.

1.4. Sınırlıkları

- Araştırma Bodrum’da yer alan 5 yıldıızlı otellerde çalışanlar ile sınırlı tutulmuştur.
- Otellerin sayıca fazla olmasından ve birbirlerine uzak olması, zaman ve maliyet açısından da sorun olabileceğinden dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir.
- Araştırmada evrenin(Bodrum’daki beş yıldıızlı otellerin), sayıca fazla olması ve otellerin birbirine uzak yerlerde olmasından dolayı elden anket ve pandemi döneminde olunması sebebiyle online anket birlikte kullanılarak veriler toplanmış; çalışanların kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti algıları, anketlerde yer alan maddeler ile sınırlı tutulmuştur.
- Veri toplama aracı olan anketler, sadece veri toplamaya izin veren otellerdeki gönüllü çalışanlara yapılmıştır.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Kararlara Katılım

Tüm kurumlarda örgütsel bir faaliyet öncesinde bir takım kararlar alınmaktadır. Kurumdaki bireyler alınan kararlar sonrasında kurumdaki görevlerine göre de sorumluluklar almaktadır. Bireylerin aldığı sorumlulukların kişinin kendisinde bir şeyler ifade etmesi açısından kararlara katılma konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Kişinin kendi faaliyetleriyle ilgili olan kararlarda etkisi olduğunda iş yerindeki sorumluluğunu daha aktif hale getireceği düşünülmektedir(Yavuz, 2003:28). Kararlara katılma, çalışanların kurum amaçlarını hedef alması ve bu amaçlar doğrultusunda çaba sarf etmelerini gerektiren bir uygulamadır(Gümüş, 2012:47).

Yönetimde iyi bir karar almanın yolu alınan karardan etkilenecek faktörleri karar sürecine eklemektir. Çalışan bireyleri örgütle ilgili olan sürece dâhil etmek, çalışanları dikkate almak ve onları söz sahibi yapmak gereklidir(Cihangiroğlu, vd., 2015:42). Çalışan bireyler örgütte kendilerini ilgilendirecek ve iş durumlarına etki edecek durumlarda söze katılmak istemektedirler. Çünkü kişi kendi işini daha iyi bilmektedir. Ayrıca yönetimin kendisi ve çalışanlarıyla birlikte aldığı kararlar daha çok destek görmektedir(Demirtaş ve Alanoğlu, 2015:84). Çalışanların kararlara katılmasıyla kurumda da eşit bir çalışma ortamı oluşmaktadır. Böylelikle bireylerin kurumlarına yabancılaşmaları ve işe devamsızlıkları azalmaktadır (Yıldız ve Uzunbacak, 2019:31). Kararlara katılma kurum problemlerinin daha düzgün ve sağlıklı kararlar alınmasına uygun ortam hazırlamaktadır. Kararlar alınırken çalışanları da kararlara ortak etmek çalışanları daha fazla motive etmektedir. Ayrıca kurumda çalışan bireyleri kararlara katma çalışanların örgütün amaçlarına sahip çıktıkları ve o amaçlar doğrultusunda gayret göstermelerine zemin hazırlamaktadır(Gümüş, 2012).

Bazı durumlarda çalışanların, yöneticilerden çok daha fazla işle ilgili bilgiye sahip oldukları varsayılmaktadır. Bu sebeple çalışanlar karar verme durumuna katılırlarsa kararlar daha iyi bilgiler çerçevesinde alınabilmektedir. Sonucunda ise çalışanlar bu karar verme durumunda yer aldıklarında işle ilgili programların yürütülmesi hakkında daha fazla bilgi sahibi olabilmektedirler. Ayrıca kararlara katılımın çalışanlar üzerindeki kendilerini ifade etme, saygı, eşit olma gibi

gereksinimlerin iş yerindeki motivasyonu ve morallerini artıracığını düşünülmektedir(Miller ve Monge, 1986:730). Bu durumda kararlara katılma durumunda özen gösterilmesi gereken yer, çalışan bireylerin karar sürecine göstermelik bir şekilde eklenmemesi gereklidir. Yöneticiler karar aldıklarında çalışanlarında düşüncelerini dinleyip sonrasında çalışanların fikirlerini umursamadan kendi aldığı kararları uygulamaya koyması çalışanların üzerinde olumsuz düşünceler yaratabilmektedir. Çalışan bireyler bu durumda kendilerini kandırılmış olarak görmekte ve verimleri düşmektedirler. Bazı çalışanlar dahil edilip bazıları edilmediğinde çalışanlar arasında geçimsizlik ve kuruma karşı da olumsuz davranışlar oluşmasına neden olmaktadır (Paşaoğlu, vd., 2013:139).

Örgütte çalışanların kararlara katılımlarıyla birlikte çalışanlarda birçok değişiklikler meydana gelmektedir. Bireyleri kurumla ilgili alınan kararlara katma fırsatı verildiğinde, kendilerinin örgüt için ne anlama geldiklerini daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Bunun yanında bireylerin güvenleri artacak ve bireyler kurumun bir parçası oldukları için daha iyi hissedeceklerdir. Bireyleri kararlara katmayla birlikte kuruma olan bağlılıkları daha da artmakta ve iş deneyimleri güçlenmektedir(Işıktaş, 2017:92).Kararlara katılma daha iyi kararların meydana gelmesine yardımcı olmakta fakat bazen kararlara katılma durumu her örgütte istenilen bir durum olmamaktadır. Çünkü kimin, hangi zamanda ve nasıl bir oranla katılacağı büyük bir sorun oluşturmaktadır(Yıldırım, 1989:21).

Kararlara katılımın alt boyutları iki şekilde ele alınmaktadır.

- Katılım Atmosferi : Örgütte çalışanların kararlara katılımının sağlandığı bir ortamın var olup olmadığını ifade eder. Kendi düşüncelerini ifade edip o düşüncelerini uygulayabildiği ortam olarak da ifade edilebilir. Aynı zamanda kurumda var olan katılım hakkında bilgi vermektedir. Kurumdaki kararlara katılımın nasıl olduğunun anlaşılması için işlerin yapıldığı yerin şartlarını görmek önemlidir. Eğer kurumda kararlara katılım için yeterli şartlar sağlanıyorsa o yerde katılım atmosferi de yüksek olmaktadır. Yani bir ortamda katılım atmosferi fazla ise kurumda katılım durumu vardır. Fakat katılım atmosferi düzeyi az ise o kurumda kararlara katılımından bahsedilemez ya da kararlara katılım düzeyi azdır.
- Katılıma Yönelik Tutum :Kurumda çalışanların kararlara katılım konusundaki fikirlerini belirten durumdur. Genelde örgütün yapısı ile

ilgilidir. Örgütsel yapı bireylerin hareketlerini nasıl düzenlediğini ve amaçlara varmak için kaynakları nasıl kullandığına bakmak resmi görev olarak adlandırılmaktadır. Bu doğrultuda katılıma yönelik tutum pozitif ise örgütsel yapı da bu yönde gitmektedir. Yani katılıma yönelik tutum, katılıma duyulan arzu olarak görülmektedir. Katılıma yönelik tutum düzeyi arttıkça kararlara katılma arzusu da aynı seviyede artar, azaldığında ise kararlara katılım durumuna isteksizlik belirtilmektedir(Rende, 2020:12).

2.1.1.Karar ve Karar Verme

Karar kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “bir iş veya durum konusunda düşünce sonucu verilen kesin yargı” ve “değişmeyen, düzenli durum” olarak tanımlanmaktadır(TDK). Karar verme herhangi bir durum hakkında bilgi aldıktan sonra en uygun olan sonuca ulaşmak için seçim yapılmasıdır(Chatoupis, 2007:195). Başka bir tanıma göre ise bireyin bir durum hakkında belirli bir karar vermek için konular üzerinde tartıştıktan sonra ne yapması gerektiğine dair bir yargıya varmasıdır(Harrison, 1996:46). Karar verme, hedeflere ulaşmak için seçeneklerin geliştirilmesi, çözümlenmesi ve sonunda uygun olanının seçilmesidir. Fakat karar verme alternatiflerden birini seçmek gibi kolay bir olay değildir. Olması gereken yapılacak eylemlerle ilgili faaliyetlerin araştırılması, uygun zamanda ve doğru yerde seçilmesi önemlidir (Kıral, 2015:75).

Karar verme hayatımızın her alanında olan ve önemli etkenlerden biridir(Noone, 2002:21). Çünkü karar verme genellikle örgütte yöneten kişilerin davranışlarının özet halidir ve yöneticileri diğer mesleklerden ayıran bir durum olarak görülmektedir (Tekin ve Ehtiyar, 2010:3396). Aynı zamanda karar verme iş yerindeki problemleri çözme ile ilgili bir durumdur. Karar veren yöneticiler çok yönlü düşünmeyi, verilen kararın sonuçlarını, etkilenecek kişileri düşünmelidirler (Bulut ve Kurt, 2016:3671). Ayrıca karar verme sürecine katılım hem kişide güveni ve kişinin motivasyonunu artırmaktadır(Tremblay ve Roger, 2006:1000).

Alınan her karar aslında gelecekte etkili olacak bir durumdur. Alınan kararın sonucunda da gelecekte ne olacağını bilinmediğinden karar veren bireyde birtakım riskler oluşturmaktadır. Karar kurumlarda değişiklik yapmak amacıyla kullanılan bir süreçtir. Her alınan kararın sonrasında kurumlarda değişimler olacaktır (Izgar ve Altınok, 2013:43).

Karar verme sürecinde riskli bir karar vermemek için bazı maddelere dikkat etmek gereklidir. Karar alırken aceleci davranmamak gerekli, yavaş harekete geçmemeli, karar verme sürecindeki aşamaları takip etmeli, karar alırken kimseye danışmamak gibi noktalara dikkat etmek gereklidir(Emhan, 2007:215).

2.1.2.Katılımcılık Türleri

Katılımcılık türlerini Cotton ve arkadaşları (1988) altı başlık halinde aşağıdaki şekilde incelemektedir (Cotton vd., 1988:8,16).

- İş kararlarına katılım: Çalışan bireylerin iş konusunda kendiyile ilgili olduğu kararlarda karar verme durumunu içermektedir. Bu katılım türünde katılımcıların etkisi yüksektir.
- Danışmacı katılım: Bireylerin uzun vadeli, resmi ve doğrudan katılımında bulunduğu durumlardır. Karar verme sürecine katılımında içerik iş konularına odaklanmaktadır.
- Kısa süreli katılım: Kişinin karara katılma süreci resmi, direkt olarak ve işle ilgilidir. Çalışan bireylerin karar verme sürecinde tam bir etkisi vardır.
- Çalışanların sahipliği sisteminin yarattığı katılım: Bu katılım biçiminde karar verme resmi ve dolaylı katılım olarak sınıflandırılabilir. Resmi katılım, çalışan bireylerin kurumun hissedarları olması sebebiyle kararlara katılma hakkı olarak ifade edilmektedir. Dolaylı katılım ise, kurumların hisselerinin çoğu çalışan bireylere ait olsa da kararları üstlerin verdiği durumdur.
- Temsili Katılım: Temsili katılımında bireyler doğrudan katılmamaktadır. Yönetim kurulundaki temsilciler aracılığıyla katılabilmektedirler.
- İnfomal Katılım: Birçok grup karar verme sürecinde herhangi bir gruba dâhil değildir. Yine de karar alma sürecinde üstler ve astlar arasında bireyler arası bağ aracılığıyla gayri resmi olarak gerçekleşmektedir.

2.1.3.Kararlara Katılım Literatür Taraması

Bakan ve Büyükbeşe (2008) çalışmasında çalışan bireylerin kurumdaki kararlara katılım konusundaki düşüncelerini incelemektedir. Çalışma sonucuna bakıldığında ise çalışan bireyler kendi çalıştıkları bölümü ilgilendiren ve kendi işleri konusundaki kararlara katılmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. İşletmede üstlerle iyi ilişkide olma, işletmenin hedeflerini daha iyi anlama gibi faktörlerin çalışanların kararlara katılmasını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.

Aksay ve Ural (2008) çalışmasında öğretmenlerin okullardaki katılma seviyeleri belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin öğretimsel kararlara katılma derecesi, yönetimsel kararlara katılmalarından daha yüksek görülmektedir. Ayrıca cinsiyet, kıdemleri, okul türü, branşlarına göre bakıldığında ise kararlara katılma düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır.

Turgut(2010) çalışmasında öğretmenlerin okullarda kararlara katılma seviyelerini belirlemektedir. Öğretmenlerin katılma seviyelerini cinsiyetlerine, yaşlarına, hizmet sürelerine, bölümlerine, yönetim deneyimlerine, fakülte bölümlerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Çalışma sonucuna göre ise öğretmenlerin öğretimsel kararlara genelde katıldıklarını, yönetimsel kararlara ise az seviyede katıldıkları görülmektedir. Karara katılma düzeyinde cinsiyetve mezun olduğu bölüme göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Fakat diğer değişkenlerde çalışma süresi, yönetim deneyimi, çalıştığı okulun türü üzerinde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Appelbaum vd. (2013) çalışmasında çalışanların iş tatmini, yönetime olan güveni, çalışanların karar alma sürecine katılım düzeyini ve bağlılıklarını incelenmesi amaçlanmıştır. İmalat şirketinde yapılan çalışmanın sonucuna göre kararlara katılmanın yönetime olan güveni arttırdığı görülmüştür. Çalışmada güven ve katılım arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Bıyık vd. (2015) çalışmasında çalışanların örgütte alınan kararlara katılımı örgütsel politika arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre ise örgütsel politika ve kararlara katılım arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca kararlara katılım seviyesinin yaş ve medeni durum açısından farklılık görülmediği, cinsiyet, hizmet süresi, eğitim durumu arasında farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Demirtaş ve Alanoğlu (2015) çalışmasında öğretmenlerin kararlara katılma ve iş doyumlarını incelemekte ayrıca iki kavram arasında ilişki olup olmadığını da araştırmaktadır. Araştırma sonucunda ise iş doyumunu ile öğretimsel ve yönetimsel kararlara katılım arasında orta seviyede pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin yönetimsel kararlara katılma düzeyi orta,

eğitimsel kararlara katılma düzeyleri yüksek çıkmıştır. Ayrıca iş doyum seviyeleri de orta düzeyde bulunmuştur.

Bağcı ve Akbaş (2016) çalışmasında çalışan bireylerin örgütte alınan kararlara katılmaları ile iş doyum seviyesi arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Banka çalışanlarına yapılan çalışma sonucunda ise çalışanların kararlara katılma durumuna ait algılamaları ile iş doyumunun orta düzeyde, kararlara katılımın iş doyumunu pozitif yönde etkilediğini ve iş doyumunu ile kararlara katılmanın pozitif ve orta seviyede bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dede (2019) çalışmasında çalışan bireylerin karar verme sürecine katılımı ve örgütsel verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma sonucuna göre ise bireylerin örgütün karar verme durumuna katılması işlerin daha kolay hale geldiğini ve güzel bir çalışma ortamı yarattığını, çalışanların alınan kararlara bağlılığını arttırdığını göstermektedir.

Tak ve Çiftçioğlu (2008) çalışmasında işlerine olan bağlılığı ve işte kalma arasında nedensellik açısından ilişkisi araştırılmıştır. Öğretmenler üzerinde yapılan araştırma sonucunda ise nedensel ilişki bulunamamıştır. Aynı zamanda iş doyumunu aracı olmasına göre işe bağlılığın işte kalma niyetinde etkili olması sonucuna ulaşılmıştır. İş doyumunun işte kalma üzerinde önemli düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumun değerine sahip çıkan ve yönetici tarafından tatmin olan çalışanın kurumda kalma isteklerinin yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

2.1.4.Kuramsal Açıdan Kararlara Katılım

Kararlara katılmaya farklı kuramlar farklı bakış açılarıyla yaklaşmışlardır. Yönetim kuramlarından klasik, neoklasik ve sistem kuramları şeklinde üç grupta toplanmaktadır. Bu üç fikir yönetimlere değişik açılardan yaklaştığı gibi kararlara katılma durumuna da farklı açılarla yaklaşmışlardır (Aksay ve Ural 2008:436).

2.1.4.1.Klasik Kuram ve Kararlara Katılım

Klasik yönetimin kuramcılarında biri olan Taylor, işyerlerinde çalışanların problemlerini izleyerek iş sürecinin verimli ve etkili bir şekilde nasıl olması hakkında düşünce içine girmiştir. Problemleri izlemesi sonucunda işgörenlerin verimliliğini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Taylor'a göre çalışanlar işlerinde sorunsuz güzel bir biçimde yapabilmeleri için işleri bölümlere ayrılmalı, çalışanların yeteneklerine göre

yerleri belirlenmeli, çalışanlarda işlerine göre yetiştirilmelidir(Şişman, 2008:183). Fayol ise yönetimin planlama, örgütlenme, komuta, eşgüdüm ve denetim unsurlarından oluştuğunu belirtmektedir. Fayol örgütlerde sözlü bir şekilde iletişime girmenin yazılı kadar önemli olduğunu dile getirmiştir. Kurumda çalışanlara emir verildiğinde yazılı değilde sözlü olarak verilmesi daha kolay ve hızlı bir şekilde iletildiğini ortaya koymuştur(Ertekin, 2017:158). Klasik kuramın diğer kuramcısı Weber bürokrasi kavramına yoğunlaşmış ve güç ve otorite konusuna yönelmiş ve bürokraside işlerin düzenli olması, süreklilik, sıkı düzenin olması, çabukluk, güvenilirlik, anlaşmazlıkların olmaması gerektiğini dile getirmiştir. Bu koşullara uyulması durumunda kişiye göre değişmeyen, aktif, ussal bir kurum hali varolacaktır. Kişilerin hedefleri değil örgütün hedeflerine uyulduğunda verimlilik elde edilecektir(Şahin, 2004:529,530).

Bu kuramda kişiler birer makine olarak görülmektedir. İnsanı bir eşya olarak gören, amaçlarını kuruma göre uyarlayan klasik kuram bireyi, grubu ve karar almayı önemsememektedir. Çalışanları görmezden gelen bu kuramda, kurum insanüstü olarak görülmektedir. Bu fikre göre de çalışan bireylerin kararlara katılması durumu olanaksızdır. Kararlar yönetim tarafından alınır ve onlar tarafından uygulanma biçimi benimsenmektedir(Aksay ve Ural, 2008:436).

2.1.4.2.Neoklasik (Davranışsal) Kuram ve Kararlara Katılım

Neo-klasik kuram klasik kuramın ele almadığı konular üzerinde durmuştur ve klasik kurama tepki olarak çıkmıştır. Kuramın genel konuları insanlar arasındaki bağlardır(Yavuz , 2009:124). İş yerlerinin zamanla büyümesi ve karışık bir hale gelmesi katı emir şartları, kontrol gibi klasik yönetim teorileri, fikirler, bireylerin çalışanlarla ve kurumla bağlarını ifade etmekte kurumların isteklerini karşılamakta yeterli olamamıştır. Neo-klasik kuramda, çalışanların tutumları, topluluklar, yönetime katılma gibi konulardan bahsedilmiştir(Öğütoğulları ve Akpınar, 2016:37).

Hawtorne(1930), deneyiyle çalışanların küçük topluluklarda düzen içinde olmaları verimlilik açısından olumlu olduğu ifade edilmiştir. İş koşullarını katı gösterilmeyen, ayrıca üretim aşamasında çalışanların kendi kararlarını rahatça söylemelerine müsaade edilen çalışanların üretimde verimli oldukları ve motivasyonlarının arttığı görülmüştür. Bu şartlarda çalışan bireyler aralarında birbirlerine faydalı olan davranışlarda bulunmuşlar ve dayanışma içine

girmişlerdir(Asunakutlu, 2001:12). Kurumda çalışanların ilişkilerine değer verilmesi, bireylerin kararlara katılması, üstler ve astlar arasındaki iletişim, çalışanların sorumluluk sahibi olmaları, kurumda artan verim için toplumsal ve psikolojik unsurlara önem verilmesi gibi konular ele alınmaktadır. McGregor ve Maslow çalışanların motiveli bir şekilde çalışmaları için katılıma önem vermiştir. Katılımla birlikte kurumda fazla katı kısıtlamalar yer almayacak ve çalışanlar kendi işleri hakkında fikirlerini söyleyebilecektir(Yavuz, 2009:125).

2.1.4.3.Sistem Kuramı ve Kararlara Katılım

Sistem yaklaşımında, probleme ait tüm unsurları ayrıntılı araştırarak, problemin açıkça ortaya konulması sistem yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Probleme sistem yaklaşımı açısından bakılırken sistemin ve etrafındakilerin tamamıyla ele alınması gerektiği öne sürülmektedir. Bu açıdan bakıldığında sistem kuramının problem çözmeye yönelik olduğu da görülmektedir(Yamak, 1994:305).

Örgütte sistem kuramı, kurumu bir sistem olarak görerek alt kademelerin bağlantılarının önemli olduğu, oluşan problemlerin geniş bakış açısıyla sebeplerinin saptandığı, kararların daha iyi bir biçimde alındığı kuramdır. Kurumdaki önemli husularda biri olan karar verme durumunda sistem kuramından yararlanmaktadırlar. Sistem kuramı, karar verme durumunda yönetim konusunda birçok ögenin bağlantılı olmasına göre bir alan sunmaktadır. Bu teoriyle birlikte yönetici işini yalnızca kendi işleri arasında değerlendirmekten ziyade, farklı alt sistemler ve çevre şartlarının da önemli olduğu farklı bir yön kazanmıştır. Aynı zamanda yönetici alt sisteminin hedefleri ile sistemin hedefleri arasında bağlantı kurabilme şansı elde etmektedir. Bu durumda yönetici kuruluşta alt sistemlerin hedefleri ile düzenli bir şekilde sağlayacağı olanaklar elde etmektedir. Sonucunda ise yönetici alt sistemlerin normal sisteme olan yararlarını saptama olanağına ulaşmaktadır(Akkuş ve İzci, 2018:234).

Karar verme sürecinde alınan kararların programlanması konusu dikkate alınmıştır. Otomatik hale gelen kararların artık belirli kurallar ve metotlarla programlanmış olması kararların daha güzel bir şekilde ve ekonomik olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte kararların bilgisayarda yapılabilir şekilde programlanabilirse hızlı bir şekilde, doğru kararları bulması olanaklıdır(Ertürk, 1995:43)

2.1.5.Kararlara Katılımın Avantajları

Çalışan bireyler için kararlara katılım önemli bir konudur. Komuta ve kontrolün olduğu bir kurum olmaksızın her zaman çalışanların katılımını sağlayan bir kurum olmak personel güçlendirmeyi olağan hale getirecektir. Katılımcı olan bir kurum çalışanlarda yaratıcı olmayı, yenilikçi ve girişimcilik gibi hususların oluşmasına yardımcı olacaktır. Bu hususlar sayesinde çalışanlar kurumun faaliyetlerine ve verimine katkı sağlayacak ve rekabetle çalışmayla birlikte kurumu ayakta tutmayı da sağlayacaktır(Akçakaya, 2010:156).Çalışanların kararlara katılmasıyla bilgi ve düşüncelerin paylaşılmasında çoğalacaktır. Aynı zamanda çalışanların kararlara katılması kurumda kararlar alındıktan sonraki süreç hakkında da bilgi sahibi olmasını sağlayacaktır.

Karar verme iş akışını geliştirmektedir. Çalışanların alınan kararlar hakkında bilgilerini olması verimlilikte artışların olmasını da sağlamaktadır. Kararlara katılımın çalışanlar üzerinde kendini daha iyi bir şekilde ifade etme, saygı, bağımsızlık gibi duyguların sahip olunması çalışanlarda moral ve motivasyonu artıracaktır söylenmektedir(Miller ve Monge, 1986:730-731).

2.1.6.Kararlara Katılım Dezavantajları

Yöneticiler çalışanlarının kararlara katılma konusuna dahil etmek için uygulamalarda bulunurken, hangi seviyede kararlar üzerinde etkili olabilecekleri hangi bireysel özellikteki çalışanlar ne seviyede kararlara katılım sağlayabilecekleride iyi derecede kurgulamaları gereklidir. Katılımı sağlamak önemli bir konu iken bu durumun nasıl hayata geçireleceği hakkında bilgi sahibi olmaları da önemlidir(Bakan ve Büyükbeşe, 2005:44). Karar alınırken çalışanları karar alma sürecine eklemek bilgisi olmayan çalışanların kurum adına yararlı olmayan kararlar almasına sebep olabilir ve kurumu riske sokmasına neden olabilir (Kesen, 2015:538).

2.2.Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik, sesin olmaması, konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise sessizlik, çalışanların işlerini ve kurumunu iyileştirmek ile ilgili bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Kahveci ve Dermitaş, 2013:52). Örgütsel sessizlik ise çalışanların iş yerleri, sorumlu oldukları

işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirememeleri biçiminde sergilenen davranış iş yerlerinde sıklıkla yaşanmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012:137). Pinder ve Harlos(2001), örgütsel sessizliği kurumda çalışanların kurumsal konulara yönelik örgütle ilgili konularda davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak fikirlerini, düşüncelerini sunarak kurum hakkındaki konularda değişiklik yapabilme ya da düzeltbilme becerisi olanların üstlerine söylememesi durumu olarak ifade etmektedir.Moghaddampour (2013) vd., ise örgütsel sessizliği çalışanların potansiyel çalışma sorunlarını, görüş ve endişelerini iletmedikleri bir olgu olarak tanımlamaktadır. Sessizlik tanımlarına bakıldığında genelde bireyler korkularının farkındadırlar, sonuçları dikkate alırlar ve konuyla ilgili bilgileri bilinçli bir şekilde saklamaktadırlar. Bireylerin her zaman söyleyecek bir şeyleri vardır fakat kendilerine göre fayda veya zararları değerlendirdikten sonra söyleyip söylemeyeceklerine karar vermektedirler(Gephart vd., 2009:167). Çalışanların sessiz kalma davranışları eskilerde uyum sağlama gibi görülse de günümüzde bu durum bir tepki ve geri çekilme olarak görünmektedir. Bilim insanları sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamaktadır (Sezginve Kartal, 2013:50).

Çalışanlar kurumda negatif düşüncelerini söylediklerinde sürekli problem yaratan, her şeyden şikayetçi biri olarak görünmekten korkmaktadırlar. Çünkü bu durumlarda bireyleri dışlama, problemlili olarak görme, çalışanın işinde yükselmeme ihtimali vardır. Kurumda sorunları olanlar fikir ve düşüncelerini söylememeye başlamakta ve bu durumda çalışanlarda sessizlik oluşmaktadır(Gökçe ve Alataş, 2015:103). Bu durumda yöneticilere yetersiz bilgiler gitmekte ve giden bilgilerin çeşitliliğinin azaldığı görülmektedir. Kurumda yeni düşüncelerin ve toplu bir gücün oluşmasına engel olmakta, oluşabilecek yeni farklı bakış açılarının çıkmasını engellemektedir. Böylelikle kurumda verimliliği azaltmakta, kurumdaki sorunların zamanında aşılmasına engel olmaktadır. Aynı zamanda kararlara katılma durumunu da azalttığı için karar verme sürecine de etkisi olmakta ve doğru olmayan kararların verilmesine sebep olabilmektedir. Kurumda oluşabilecek etkilerin yanında kişilerde de korku, stres, zamanla moral ve verimliliğinin azalması, işe geç kalma ve işten çıkma gibi davranışlara da sebep olmaktadır(Önder, 2017:671).

Örgütsel sessizlik, kurumlardaki büyüme ve değişime engel olabilmektedir. Bireyler kurumda kendilerine güvenleri olduğunda bile kurum ile ilgili durumlarda tartışmalara girme ve fikirlerini söylemekte rahat davranmamaktadırlar. Bireyler

kurumda dışlanma, kendilerini problem çıkaran biri olarak tanıtmak istemediklerinden fikirlerini saklama gereği duymaktadırlar. Bu durumda örgütler ise daha sağlıklı devam edebilmek için grup çalışması yapmalı, bilgi, fikir ve haberleri rahatça paylaşmalıdır (Özdemir ve Uğur, 2013:262). Kurumda oluşan sessizliği sürdüren kişilerin davranışlarının değiştirilmesi zordur. Örgütsel sessizliğin yer aldığı bir kurumda ses çıkarmayı ve konuşmaya özendirmek için kurumda tamamen bir değişim yapmak gerekli olabilir. Çalışan bireylerin düşüncelerinden faydalanmak için bireyleri konuşmaya istekli hale getirmek gereklidir. Örgütsel sessizlik kurumda değişim ve gelişimi engelleyen bir olgudur(Dağlar, 2020:2489). Sağlıklı bir iletişim ortamının olmadığı işletmelerde, örgütsel ya da bireysel başarıdan söz etmek olanaklı değildir. Bireylerin sessizlik davranışına ilişkin tutumlarına bakarak, işletmedeki iletişim atmosferinin sağlıklı olup olmadığı hakkında yorum yapılabilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015:207).

2.2.1.Sessizlik Teorileri

Çalışan bireylerin zamanla aldıkları sessizleşme kararını açıklayabilmek için çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

2.2.1.1.Festinger Bilişsel Çelişki(Uyuumsuzluk) Teorisi

Bu kuram, kişiler karar alırken kendi içlerinde yaşadıkları tutarsızlık, psikolojik rahatsızlık veya duydukları çelişkiyi anlatmaktadır (Starzyk, vd. 2009:126). Kişinin inandığı değerlerin farklı olduğu yaptığı davranışların farklı olduğu vurgulanmaktadır. Her insan farklı inanışlara değerlere, görüşlere, alışkanlıklara ve davranışlara sahip olabilmektedir. Kişi kendine yanlış gelen davranışla karşılaştığı zaman bunları zorla ve istemeyerek yapmaktadır. Kişinin kendi düşünce ve davranışları arasında kalarak kendiyi örtüşmeyen davranışlarda bulunması bilişsel uyumsuzluğun göstergesidir (Sayğan, 2011:38). Çalışan kişilerin çelişki içinde olmaları kişiler üzerinde tedirginlik yaratmaktadır. Kişiler de yaşadıkları bu tedirginliği bırakmaları için davranışlarını değiştirmek isterler. Fakat kişilerin bu çelişkiden kurtulmaları zordur ve bu tutarsızlığı içine atmaktadır(Demir ve Cömert, 2019:150).

2.2.1.2.Ajzen Planlı Davranış Teorisi

Bu teoriye göre çalışan kişinin kontrolü altındaki davranışları açıklanabilir ancak davranışların meydana gelme şartları ve zaman buna uymamaktadır. Kuram çalışan kişilerin gerekli bilgilerle açık veya kapalı çıkarımlarla genel olarak akla ve mantığa uygun davranışlarda bulunduğu önermeye dayanmaktadır (Tatar, 2019:28). Bu teoride kişinin yapacağı hareketi ne kadar yapacağı o harekete olan yapma isteğiyle alakalıdır. Kişi kuruma fayda sağlayacak hareketi en baştan planlayarak harekete geçirmektedir. Aynı zamanda bu teoride kişinin kontrolünde olmayan hareketler de yer almaktadır. Bu tutum ve hareketler içgüdüsel olarak planlanmış olmakta ve sonrasında bu hareketleri de kurum yararına gerçekleştirmektedir(Demir ve Cömert, 2019:151).

2.2.1.3.Premeaux ve Bedeian'ın Fayda ve Maliyet Analizi Teorisi

Kişiler konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın bedelini inceleyerek fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. Doğrudan bedel ve dolaylı bedel olarak iki farklı açıdan bakılmaktadır. Doğrudan bedel enerji ve zaman kaybı, dolaylı bedeller ise azalan imaj, itibar kaybı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar, kişinin görüşü dikkate alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklar şeklinde ifade edilmektedir. Yükseltim kaybı ve işini kaybetmede ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007:152).Çalışan bireyler işyerlerinde çalışmadan önce gördükleri problemlere nasıl cevap göstereceklerini öncesinde düşünmektedirler. Bu durumda çalışan kendi çıkarını düşünerek fikirlerini saklamayı ya da konuşmayı seçmektedir. Çünkü bireyin gösterdiği cevap kendisine yarar veya zarar olarak geri döneceğinden cevaplarını düşünerek vermektedir. Bu sebeple fayda-maliyet analizi kurumlarda fazla dışarı vurulmayan ve bireylerin içlerinde olan bir davranıştır(Tayfun ve Çatır, 2013:119)

2.2.1.4.Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Beklenti teorisinegöre davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, kişisel özellikler ve çevresel etmenler ile belirlenmekte ve yönlendirilmektedir.Kişi davranışı yapmadan önce bu davranışın sonucunun beklentilerine cevap verip vermeyeceğini ölçer ve eğer beklentisi olacaksa o davranışı sergiler (Sönmez, 2019:33). Bekleyiş teorisine göre bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan etkenler, bireyin kendi kişisel özelliklerinin etkisi ve çevre koşullarının etkisi ile

belirlenmektedir (Köprülü, 2020:49). Kişinin dünya görüşü, deneyimleri, çalışacağı örgütten umdukları ve istekleri onun psikolojisini etkilemektedir. Bu etkenler çalışan bireyin çalışma ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini belirlemektedir(Ebik, 2017:7).

Bu teoriye göre çalışan bireylerin davranışlarını çevredekiler ve kişinin hareketleri belirlemektedir. Yöneticiler aracılığıyla çalışan bireylere iletilen olumlu geri dönüşler bireylerin motive ile çalışmalarını sağlamaktadır. Olumlu geri dönüş olduğunda ise çalışan tarafında beklenti durumu ortaya çıkmaktadır. Yöneticiden alınan geri dönüş sonucuna göre ise çalışan birey davranışını iletmeye ya da sonlandırmaya karar vermektedir(Çatır, 2015:31).

2.2.1.5.Noelle-Neumann'ın Sessizlik Sarmalı Teorisi

Bu teoride kişiler çevrelerini gözlemlediklerinde kendi kişisel fikirlerinin yaygın olduğunu ve başkaları tarafından benimsendiğini farkederek çalışanlar bu görüşlerini kendinden emin bir şekilde getirmektedirler. Diğer yönden fikirlerin kabul görmediği durumlarda düşüncelerini açıkça söyleyecekleri zaman tutumlarını gizlemeye çalışacaklardır (Kahveci ve Demirtaş 2013:52). Yani bu teori çalışanlar iş arkadaşlarından destek görmedikçe sessizlik davranışı sergileyeceklerine dikkat çekmektedir. Fakat çalışanlar arkadaşlarından destek göreceklere inanmıyorlarsa fikirlerini iletirken doğru olmayan bir cevap verecekler ya da o konuda sessiz kalmayı seçeceklerdir. Sonuç olarak bakıldığında çalışanlar işyerindeki baskın olan fikirden ve arkadaşlarından gördüğü destekten etkilenmektedir(Gül ve Özcan, 2011:112). Yani kişi, bir karar herkes tarafından destekleniyorsa kendi kararını söylemekten kaçınıp herkesin desteklediği karara yönelmektedir. Bireylerde böyle olduğunda diğer çalışanlardan soyutlanmaktan korktuklarından ve kendilerini de ifade edemeyeceklerini düşündüklerinden dolayı herkesle aynı fikirde olmayı seçmektedir(Kostuk, 2012:23).

2.2.2.Örgütsel Sessizliğin Türleri

2.2.2.1.Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışan bireylerin işle ilgili bilgi ve düşüncelerinin olmasına karşın içinde bulunduğu koşullara boyun eğerek fikirlerini dile getirmemeyi seçmeleri olarak tanımlanmaktadır (Yalçın, 2017:16). Bir başka tanımda ise hiçbir

şeyin değişmeyeceği inancıyla var olan durumu benimseme anlayışıdır. “Böyle gelmiş böyle gider...”, “Boş ver çeneni yorma” gibi sözlerin içine gizlenmiştir. Bu durum altında çalışan bireyler var olan duruma razı olmakta, konuyla ilgili çok fazla konuşmak istememekte ve o anki durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar (Üçok ve Torun, 2015:29). Kabullenici sessizlikte sessizliği bozmak için daha çok itiraz ve yardım gerekmektedir. Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar sessizliğin farkında değildirler ve sessizliği değiştirmek için istek ve hazır olma durumları düşüktür (Sarıboğa, 2019:28).

2.2.1.2.Pasif Sessizlik

Çavuşoğlu ve Köse (2019), pasif sessizliği çalışanların kurumda oluşan problemler hakkında görüşleri olduğunda bile, ses çıkarmalarının kötü karşılanacağı korkusuyla, kendi düşüncelerini gizlemeleri şeklinde açıklanmaktadır. Pasif sessizlik aynı zamanda kendilerine sunulan şartları kabullenmeleri ve durumu değiştirebileceği seçenekleri var olsa bile olumsuz geri dönüş alacağını düşünmesinden dolayı kendi istekleriyle sessiz kalmaları şeklinde açıklanmaktadır(Macit ve Erdem, 2020:104).

2.2.2.3.Fırsatçı Sessizlik

Knoll ve Dick(2013), fırsatçı sessizliği diğer bireylerin zararını kabul ederken, kendisi için avantaj elde etmek amacıyla işle ilgili fikirleri, bilgileri ve düşünceleri stratejik olarak saklamak olarak tanımlamaktadır. Çalışanların buradan çıkarları olabileceğini düşünmesi onları sessiz kalmaya itmektir. Fırsatçı sessizliğe burada bir nevi kurnazlık arayışı denilebilmektedir.

2.2.2.4. Örgüt Yararına Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik, çalışanların konuştuklarında karşılaşılabilecekleri olumsuzluklardan daha çok başkalarının olumsuzluklarla karşılaşmaması için sessiz kalmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında sessizlik, yaşanabilecek sıkıntılara katlanmak, sızlanmadan ve şikâyetçi olmadan çalışmaya devam etmek başkaları ya da örgüt yararına sergilenecek bir davranış şeklidir denilmektedir (Yalçınsoy, 2017:5). Koruma amaçlı sessizlikte başka çalışanlara odaklanılmakta ve kasıtlı olarak yapılan davranışlar görülmektedir. Bu kasıtlı davranışlara örnek olarak çalışan kişileri kimseye ifşa etmemek, kişi hakkındaki bilgileri uygunsuz şekilde iletmemektir (Dyne, vd., 2003:1368).

2.2.3.Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler

Çalışan bireyler bilgi ve düşüncelerini rahat bir şekilde söyleyebilecekleri ve bundan dolayı herhangi bir olumsuz sonuçla karşılaşmayacakları örgütleri tercih etmektedirler. Fakat bireylerin bilgi, fikir ve önerilerini dile getirmelerini engelleyen veya sessiz kalmalarına neden olan bazı etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlere bazen yöneticiler sebep olmakta bazen de kişi bazı durumlardan korku duyduğu için sessiz kalmak istemektedirler (Yalçınsoy, 2017:6). Yılmaz ve Arcasoy (2019) örgütsel sessizliğin sebeplerini 3 başlık altında incelemektedir.

2.2.3.1.Örgütsel Sebepler

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, bireyler diğer kişilerle çatışmaktan kaçınma ve yöneticilerinden aldıkları emirleri sorgulamadan yerine getirme alışkanlığına sahip olduklarından kendi meslektaşlarına bile fikirlerini açıklamaları düşük ihtimaldir. Buna benzer örgütlerde kişinin haklı olması için yönetici olması yeterlidir. Bazı örgütsel ve çevresel değişkenlerde örgütsel sessizliğin gelişmesine etki etmektedir (Yalçınsoy, 2017:11).

- **Adaletsizlik Kültürü:** Hak, eşitlik gibi görüşlerin kurumlarda önemsenmemesi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum sadece iş hayatında değil normal hayatımızda da sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. İş yaşamında adalet önemli bir olgu olarak görülmekte ve çalışanlar da kurumdan adaletli davranış beklemektedir. Fakat bu durumun tersi olduğunda bireyde motivasyonda düşme, işi bırakma isteği ortaya çıkmaktadır(Sözen, vd., 2009:397).
- **Sessizlik İklimi:** Sessizlik iklimi, örgütsel problemlerle ilgili görüşlerin anlatılmasının gereksiz olduğunu ifade etmektedir. Bireyler karşılaştıkları sorunları diğer çalışanlarla iletişim halinde olmadan kendileri halletmelidir. Bu görüşün olduğu kurumlarda bireyler düşüncelerini söylemek yerine gizlemeyi tercih etmektedirler. Çalışanlar sadece kendi düşüncelerini değil, kurumla ilgili olan fikirlerini de söylemekten kaçınmaktadırlar(Ülker & Kanten, 2009:112)

- Örgüt Kültürü:İşyerinde bireye oluşturulan güvenli bir ortam düzgün iletişim kurumda örgütsel sessizliği azaltmakta ve çalışanların mutluluğunu artırmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014:133). Yönetici sıralamasının çok olduğu kurumlarda sessizlik ortamının olma olasılığı daha fazladır. Genelde hak ve eşitliğin olmadığı ülkelerde çalışanlardan yöneticilere herhangi bir isteğin, şikayetin, fikirlerin söylenmesi olasılığı da düşüktür(Durak, 2014:95).

2.2.3.2.Yönetmel Sebepler

Bazı yöneticiler çalışan bireylerin örgütsel problemler ve örgütsel politikalara ilişkin kararlar hakkında konuşmalarını istememektedirler. Bu gibi yöneticilere sahip olan örgütte çalışan bireyler konuştukları zaman yöneticiler tarafından negatif bir karşılık göreceklarını düşünmektedirler ve bu sebeple konuşmanın manasız olacağını hiçbir şeyi değiştiremeyeceğine inanmaktadırlar(Kumral, 2017:25). Yönetmel sebeplerin içeriğinde ise çalışanların üstlerine güvenmemesi, yöneticilerin ilgileniyor gibi görünmesi, sözünde durmaması, “en iyiyi ben bilirim” tavrını sergilemeleri gibi sebepler bulunmaktadır (Çakıcı, 2008:126).

- Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları: Yöneticiler çalışanların fikirlerine karşı geldiklerinde veya kabul etmediklerinde çalışanların kendilerine olan güvenleri azaltmakta ve konuşmanın gereksiz olduğunu düşünmektedirler. Özgüveni eksik, yetersiz seviyede uygun olmayan yöntemlerle başa geçen yöneticilerin kendi üstlerinden olumsuz geri dönüş almaya korkmaktadır. Astlarından geri dönüş aldığında korku duyan yöneticiler, astlarının isteklerini görmezlikten gelmekte ya da önemsiyormuş gibi yapmaktadırlar. Bu sebeple yöneticiler üstlerinden olumsuz bir görüş aldığında kendini kontrol etmek yerine diğer insanları suçlamaktadır(Durak, 2014;93-94).
- Yöneticinin Yapısı:Kurum yöneticileri çalışanlardan en üst seviyede verim almak için çalışanlarını kötü yönde etkileyebilecek tüm seçenekleri yok ederek pozitif bir alan oluşturmaktadırlar(Çavuş, vd., 2015:11). Yöneticilerin gösterdiği davranış biçimi, çalışanların ses çıkarma davranışını belirlemektedir. Bu konuda yöneticilerin konuşmaya açık, yargılamayan bir

davranış içinde olması sessizlik durumunu azaltmaktadır(Şimşek ve Aktaş, 2014:123)

- Yönetim Ekibinin Homojenliği: Örgütte çalışan ekibin düzenli ve verimli olması ileride aynı fikir ve düşüncelere sahip olmadığında sorun çıkmaması adına düşüncelerini söylememeye başlamaktadırlar. Düşünceleri iyi olsa bile sessiz kalmayı seçmektedirler (Öztürk ve Cevher, 2016:73).

2.2.3.3.Bireysel Sebepler

Birçok çalışan, kişilik özellikleri sebebiyle sessiz kalma davranışı göstermektedirler. Sessiz kalma davranışının etkisini, açıkça konuşmaktan kaçınmanın özünde korkunun bulunduğu şeklinde açıklanabilir. Kişiler sessiz kalmalarına neden olacak diğer korkuları da itibar kaybı yaşamak, işlerini kaybetmek, karar verme döngüsünün dışında kalmak gibi durumlarda söylenmektedir (Yılmaz ve Arcasoy, 2019:2076). Sessiz kalma davranışı kişinin bireysel, demografik durumuna göre değişiklik göstermektedir. Sessiz kalma davranışı göstermede cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyim, kıdem gibi demografik özellikler de sebep olmaktadır (Yeşilaydın, vd., 2016:16).

- Güven Eksikliği:Kurumda farklı deneyimlere sahip olan bireyleri toplu tutabilmek için güven olması şarttır. Bireyler örgütte çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ya da işletmeye olan korkularının olması kişilerin davranışlarını değiştirmektedir. Bu davranış biçimi bireylerin kendilerini güvende içinde bulmalarıyla ilgilidir. Örgütte güven içinde çalışan insanlar düşüncelerini, fikirlerini saklamaktan kaçınırlar (Akgündüz, 2014:187).
- Konuşmanın Riskli Bulunması:Bireyler kurumu alakadar eden konularda tartışmalara katılmayı riskli olarak görmektedir. Sürekli değişim olan ve rekabetin artmakta olduğu dünyada artan müşteri istekleri, kaliteye dikkat çekme sebebiyle ses çıkarma ve sorumlu olmak istemektedirler (Fettahlioğlu ve Demir, 2014:31).
- İzolasyon (Dışlanma) Korkusu:Kişiler kendi düşüncelerini savunmak yerine, etrafındaki insanların fikirlerini kabul etmek durumunda kalmaktadır. Kabul etmediklerinde o ortamdan dışlanacaklarını düşünmektedirler. Bu sebeplerden dolayı düşüncelerini saklamayı tercih etmektedirler. Bunun

sonucunda da toplumun katıldığı görüş git gide güçlenecek ve sessiz kalan çalışan sayısı fazlalaşacaktır(Aktaş ve Şimşek, 2015:207).

- Geçmiş Tecrübeler:Bireylerin sessiz kalma sebeplerinden biri de önceki çalışma zamanlarında tecrübe edindiği durumlardır. Birey eskiden söylediği bir fikir ya da düşünceden dolayı olumsuz bir olay yaşadıysa çalıştığı yerde sessiz kalmayı tercih etmektedir. Ayrıca çalışanlar iş arkadaşları ile olan iletişimi ve gördüğü durumlar sonucunda da sessiz kalmayı tercih edebilmektedir(Çakır, 2016:22).
- İlişkileri Zedeleme Korkusu:Bireyler işyerlerinde iş arkadaşlarının işleriyle ilgili durumlarda düşüncelerini söylemekten kaçınırlar. Duygusal düşünerek hareket etmeleri çalışanları sessizliğe itmektir. Çalışma arkadaşıyla problem yaşamamak, arkadaşı hakkında eleştiri yapıyor gibi görünmemek için sessiz kalmayı seçmektedirler. Çünkü bunları yaptığında aralarındaki bağın bozulacağına inanması bireyi sessizliğe itmektir(Algın, 2014:25).
- Kişisel Özellikler:Kurumdaki olaylarda bazı kişiler sessiz kalırken, bazı bireyler de ses çıkarma davranışından yanadır. Bu durum kişilerin farklı özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Sessizlik, kişinin psikolojik özelliklerine göre de değişiklik göstermektedir. Yaratıcı bireylerin daha çok konuşma eyleminde buldukları sonucuna ulaşılmıştır(Şimşek ve Aktaş, 2014:125).

2.2.4.Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışanların bilerek ve isteyerek gösterdikleri sessiz kalma tutumlarını kurumda farklı şekillerde göstermektedirler. Bu durum bazı zamanlarda verilen işleri karşı çıkmadan kabul ederken bazen de gördükleri sorunları görmezden gelerek kendini düzelterek diğer çalışanlar gibi olmaya çabalayarak göstermektedirler(Bildik, 2009:42).

2.2.4.1.Çalışan İtaati

Çalışanların kurumun şartlarını kabul etmesi, istenilen şeyi hemen yapması anlamına gelmektedir. Uysal olmak sessizliğe göre daha fazla sessiz olma durumudur. Bireyler çok sakin ve uysal olduğunda motivasyonları düşmektedir. Bu durumda çalışanları motive etmek için sakin tavırlarından çıkarıp konuşmaya istekli hale getirilmeye çalışılmalıdır(Pinder ve Harlos, 2001:349-350).

2.2.4.2.Sağır Kulak Sendromu

Kurumda oluşan problemler ve engeller karşısında çalışanların tepki göstermemeleri sağır kulak sendromu olarak görülmektedir. Sağır kulak sendromu kurumlarda en fazla cinsel taciz şikayetleri ile karşımıza çıkmaktadır. Bu sendromda çalışanlar gördükleri problemlerde ses çıkardıkları durumda görecekları tepkiden ve söylediklerine inanılmayacağını düşündüklerinden dolayı sessiz kalmayı seçmektedirler(Erok, 2018:62).

2.2.4.3.Pasif Kalma ve Razi Olma

Kurumda bireylerin düşüncelerini ve fikirlerini söyleyememesi anlamına gelmektedir. Böyle olduğunda bireyler problem karşısında herhangi bir hareket sergilememekte, durum hakkında sessiz kalmakta ve olayı değiştirmeye çalışmamaktadır. Bireyler konuşsa bile durumun değişmeyeceğini düşündükleri için ses çıkarmamaktadırlar(Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:699)

2.2.4.4.Çekilme ve Başka DavranışlaraYönelme

Sessizlik kendini koruma ve diğer davranışlara yönelme olarak da görülmektedir. Kurumda çalışanlar arasında oluşan güvensizlik ortamı kurumu da zedelemektedir. Çalışanların ses çıkarmayı riskli görmesi kurumla ilgili durumlarda düşüncelerini açıkça söyleyememesi, durumu çözebilecek seçenekleri saklaması kurumdaki problemlerin çözümünü ertelemekte ve zorlaştırmaktadır. Çalışanlarda oluşan stresten dolayı başarılarını kötü yönde etkilemektedir. Ayrıca olumsuz geri dönüş alma ihtimalinden korktuklarından dolayı bilgi söylemelerinde anlaşmazlık olması, yanlış fikirler alınmasına ve kararların yanlış olmasına yol açmaktadır(Bildik, 2009:44).

2.2.4.5.Sadakat ve İlgisizlik

Kurumu diğer insanlara övme, olabilecek dışarıdan gelen tehlikelere kurumu koruma, kötü şartlar altında olsa bile çalışanın kurumuna bağlı kalması örgütsel sadakat olarak adlandırılmaktadır. Kurumlarına sadık olan kişiler kurumlarına bağlı çalışanlardır ve kurumlarında uzun süre kalmayı da planlamaktadırlar(Somuncu, 2008:21). Sadakat sessizliğin içinde olan bir olgudur. Sadakat olduğunda işlerinden hoşnut olmayan çalışanların işlerinden çıkmayarak durumların daha iyiye gideceğini

düşünerek sessiz kalarak hiçbir tepki göstermemektedir. Böylelikle sessizlikle sadakat birlikte düşünülebilmektedir(Kulualp, 2016:750).

2.2.5.Sessizliğin Sonuçları

Kurumda sessizlik içinde çalışmak bireyleri olumsuz yönde etkilemekte ve iş yaşamında ve özel yaşamında da problemlere yol açmaktadır. Bireyler ses çıkardıkları durumda kişisel açıdan herhangi bir sorunla karşı karşıya gelmeyi de göze alarak ses çıkarma davranışında bulunurlar. Fakat bireylerin kendilerini sessizliği seçenek olarak görmesi bile daha kötü bir yol olmaktadır. Çünkü kişilerin sessizlik davranışı sergilemesi kişi açısından kendini çaresiz görmesine ve bu durum onlar için sıkıcı olmaktadır(Dönmez, 2016:45).

Sessizliğin sonuçlarına kişisel olarak bakıldığında çalışan bireyler çalışma arkadaşlarına karşı darılma veya zamanla nefret etme hissi oluşmaya başlamaktadır. Kurumdaki sessizlik durumu sürdükçe ve çalışanların arasındaki tartışmalar önemsizmedikçe bireylerdeki bu kötü huyların da devamı gelecektir. Böyle olduğunda bireyler kendilerini korumak isteyecekler ve işyerinde sadece kendilerini düşünerek hareket etmeye başlayacaklardır. Bu durumlar için önceden önlem alınmazsa olumsuz davranışlar kurum içinde yayılmaya devam edecektir. Sonucunda ise kurumun motivasyonunu, çalışma şartlarını olumsuz olarak etkileyecektir(Akan ve Oran, 2017:75).

Bireylerin sessizlik sergilemesinin sonucunda çalışanlarda kendilerini değerli hissetmeme, işyerinde uyumsuz olma, verimliliğin düşmesi ve kurumun hedeflerine ulaşmasında az çaba harcaması gibi olumsuz etkileri olabilmektedir. Kurumlarda oluşan problemlerin söylenmemesi, bireylerin bu durumdan olumsuz yönde etkilenmesi bireylerin örgütsel bağlılığında eksilme görülebilir. Aynı zamanda bireylerin işteki başarıları da azalmaktadır. Çalışanlar sessizlik dolayısıyla yeni fikirler üretememekte ve iş konusunda ilerleme gösterememektedir. Kurumların gelişme göstermesi ve devamlılığını getirebilmeleri için yeni fikirler oluşturarak kuruma katkı sağlamalıdır(Özdemir ve Uğur, 2013:258). Örgütsel sessizlik aynı zamanda aktif bir şekilde karar vermeyi de etkilemektedir. Hatalı olan problemlerde de çözülmek için bir adım atıldığında sessizlik bunun önünü kapamaktadır. Sessizlik örgüte bağlılığı ve sektörde kalma isteğini de etkilemektedir(Karaca, 2013:40).

Çalışanların yöneticilerden dolayı olumsuz gördükleri herhangi bir olayı söyleme istekleri olmamaktadır. Konuşma konusundaki isteksizlikleri, düşüncelerini saklaması, kurumda karar vermede hataların olmasına, yapılan hataların düzeltilmesine engel olabilmekte ve çalışanların moral ve motivasyonlarına zarar vermektedir(Milliken, vd.,2003:1453-1454). Kurumlarda oluşan sessizlik, olabilecek hataların fark edilip hataların düzeltilmesi gereken sebepleri olumsuz yönde etkileyecektir. Geri dönüş yapılmayan kurumlarda oluşan yanlışlar devamlı hale gelmekte ve sürekli olarak artış göstermektedir. Aynı zamanda bilginin geç verilmesi, bilginin açık bir şekilde verilmemesi, yanlış anlaşılmalara, bireylerin üstleriyle rahatça konuşamaması gibi durumlar kurum içinde tartışmaların çıkmasına da neden olabilmektedir(Yalçınsoy, 2017:12). Sessizlikle birlikte çalışanların fikirleri ve düşünceleriyle kuruma yardım etmesinin önü kesilmiş olmaktadır(Gökçe ve Alataş, 2015:104).

2.2.6.Örgütsel Sessizlik Literatür Taraması

Çakıcı (2008) çalışmasında sessiz kalınan konuları; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları şeklinde beş faktör altında toplamıştır. Sessizleşmeye neden olan hususları ise; yönetsel ve örgütsel hususlar, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde beş boyutta birleştirmektedir.

Akgündüz (2014) ise çalışmasında otel sektöründe çalışanların örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi olup olmadığını incelemektedir. Sonucunda ise çalışanların kendilerini korumaya ve korkuya bağlı sessizlikleri ile yöneticiye güvenleri ve işletmeye güvenleri arasında negatif bir ilişki olduğunu ve bu ilişkiye bağlı olarak çalışanların kendilerini korumak amacıyla işletmenin yararına olabilecek fikirlerini ifade etmemelerinde yöneticilerine ve işletmeye olan güvenlerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erol ve Köroğlu (2013) çalışmasında liderlik tarzlarının çalışanların sessiz kalma davranışı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Elde edilen sonuçlara göre ise "dönüşümcü liderlik" ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşı çalışanların kusurları üzerine odaklanan, görev odaklı çalışmayı tercih eden, görevlerin yerine getirilmediğinde ceza uygulayan ve gerekli önlemleri

alan "etkileşimci liderlik" ile örgütsel sessizliğin nedenlerinden deneyim eksikliği ve en açıklayıcı faktör olan yönetsel ve örgütsel nedenler arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre çalışanlarının hataları üzerine odaklanan ve ceza faktörünü vurgulayan etkileşimci liderlik tarzını sergileyen liderlerin örgüt içerisinde sessizliğe yol açtığı söylenebilmektedir.

Demir (2012) çalışmasında turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin mevcut durumu koruma, beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek durumlarının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında ise sessizlik davranışının temelinde yatan mevcut durumu koruma düşüncesinin bilinçli sessizlik davranışını ortaya çıktığını göstermiştir. Akademik beklentiler açısından bakıldığında ise farklı bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Bireylerin bu tür beklentileri karşılamak adına daha açık bir şekilde ve planlı olarak hareket ettikleri ve bilinçli olarak sessizlik davranışında buldukları sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın çoğunluğa uyma ve duyarsız kalma şeklindeki davranışlara ilişkin hipotezler desteklenmemiştir.

Altınay ve Yavuz (2017) çalışmasında, farklı sektörlerdeki çalışan bireylerin örgütsel sessizlik düzeyini ortaya koyarak, örgütsel sessizliğin çalışan bireylerin demografik ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği belirlenmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan, çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik faktörlere göre farklılık gösterdiği ve örgütsel sessizlik düzeylerinin kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik boyutlarında düşük görüldüğü, korunma amaçlı sessizlik düzeyinde yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda çalışan bireylerin kabullenici sessizlik düzeyleri ile korunma amaçlı sessizlik düzeyleri arasında yüksek bir ilişkinin olduğu söylenmektedir.

Demir (2014) çalışmasında, havalimanı yer hizmetleri işletmelerinde çalışan bireylerin adalet algılaması açısından sessizlik davranışının kariyer beklentisi üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Elde edilen verilerden 4 değişken (umutsuzluk, duyarsızlık, tarafsızlık ve güvensizlik) ile kariyer beklentisi faktörü üzerinde etkisi belirlenmiştir. Sonuç olarak ise kariyer beklentisi ve umutsuzluk, tarafsızlık ve güvensizlik ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışan bireylerin sessiz kalma eğiliminde umutsuzluk, tarafsızlık ve güvensizlik unsurlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü bireylerin davranışsal olarak ortaya koyduğu

örgütsel sessizliğin temelinde kişisel beklentilerinin gerçekleştirilmesi olduğu belirlenmiştir.

Rayan vd. (2020) çalışmasında, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklarken aynı zamanda şeflerin bu konudaki görüşlerinin de test edilmesi amaçlanmaktadır. Elde edilen verilere göre şeflerin örgütsel sessizlik görüşlerinde çalışanların farkındalık düzeyi ne kadar yüksek olursa üniversitedeki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi de olumsuz olmaktadır. Ayrıca şeflerin sessizliğe destekleri ne kadar büyük olursa çalışanlar arasında örgütsel sessizlik davranışı da o kadar sık görülmektedir. Çalışanların örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğu ortaya koyulmaktadır. Daha fazla örgütsel sessizlik davranışı sergileyen çalışanların örgütsel bağlılıklarının da düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu olumsuz ilişki sonucunda ise düşük performans, düşük iş memnuniyeti gibi sorunlar çıkarmaktadır.

Gül ve Özcan (2011) tarafından yapılan çalışmada çalışan bireylerin mobinge maruz kalma seviyelerinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Çalışma sonucuna göre ise çalışanların az seviyede mobinge uğradıkları elde edilmiştir. Mobing ve örgütsel sessizliğin boyutları (iş hayatıyla ilgili konular, deneyimin az olması, çalışanlarla ilişkilerinin bozulma korkusu, izolasyon) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olması sonucuna ulaşılmıştır.

Ballı ve Çakıcı (2016) tarafından yapılan çalışmada karanlık liderliğin çalışanların kuruma bağlılığı ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi belirlemek istenmiştir. Otel çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda ise karanlık liderliğin olduğu durumda çalışanların kuruma bağlılıkları azalırken sessizlikleri artmaktadır. Aynı zamanda karanlık liderliğin kuruma bağlılık ve sessizlik üzerinde de etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3.Sektörde ve İşte Kalma Niyeti Kavramı

Çalışan bireylerin işlerinde kalma niyetleri personellerin sergilediği kurumlarında verdikleri hizmeti sürdürmesi için gönüllü olarak kalmalarına da denmektedir(Milne ve Artan, 2018:254). Çalışanların bu zamanlarda kurumda çalışmaya devam etmesi zor hale gelmekte ve tecrübeli olan çalışanların kurumu bırakması, kurumda verimi, kaliteyi, negatif olarak etkileyebilmektedir(İnce vd.,

2020:241).Çalışan bireyin iş konusunda gördüğü davranışlar ve sonuçlara göre belirlenmesine işte kalma niyeti denmektedir. Çalışan bireylerin işlerini bırakmasını düşündürülecek bir olayın olmaması, çalışmaya devam etme isteği, bireylerin taleplerinin büyük derecede karşılandığını göstermektedir(Demir, 2015:83).Çalışan bireylerin sektörde kalma sebeplerinden birisi bireysel veya iş yerindeki amaçların yerine getirilmesidir. Bireylerin işlerine devam etmesi işlerinden ayrılmamaları, işyerindeki isteklerinin kurum tarafından yerine getirildiği söylenmektedir. Yöneticiler çalışanlarının kuruma bağlı olmalarını isterken, kuruma sadık olan personellerin ise kurumdan istekleri olabilmektedir. Maaşları konusunda, çalışma şartları, iş yerindeki güvenlikleri, itibarlarının olması, terfi etme gibi birçok istekleri olabilmektedir. Çalışanlar verdiği hizmet sonucunda, kurumdan da beklentilerinin karşılığını gördüğünde işinde kalmak isteyecektir. Çalışan isteklerinin olmasının yanında, bu davranışın ilerleyen zamanlarda da sürdürülmesi işte kalma durumunda etkili olacaktır(Serinlikli, 2019 :383).

Yöneticilerin çalışanların mutlu bir şekilde çalışmalarını sağlamaları, çalışanını tanıması, ona destek vermesi, çalışanlara olumlu geri dönüşler sağlaması, örgütte konuşma hakkı verilmesi ve kendini duyuruabilmesi gibi unsurlar çalışanın örgütte kalma isteklerini artırmaktadır. Bu faktörlerin yanında çalışanların yaşı, örgütün yeri, sağlık durumları, örgüte bağlanma, iş ortamı, kariyer durumları, iş doyumu gibi unsurlar da çalışanların örgütte kalma niyetlerine etki etmektedir. İşlerine bağlı olan çalışanlar kurumlarına kendilerini daha yakın olarak görmekte ve işlerinde kalma niyetlerine olumlu bir yönde etki etmektedir(Özbozkurt, 2020:242). Bu duruma örnek olarak Noor(2020) vd., yaptığı çalışmada kurumda örgütsel bağlılığın kurumda kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemekte ve sonucunda aralarında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.3.1.Sektörde Kalma Niyetini Etkileyen Faktörler

Sektörde kalma niyetine etki eden unsurları çalışma alanı, çalışma şartları, ücret, yöneticiler, çalışanların pozisyonları şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkisi, çalışanların sektörde kalma niyetine en çok etki eden etken olduğunu ifade etmiştir. Yöneticilerin çalışanlarıyla iyi davranışlar içinde bulunması çalışanların sektörde kalma niyetlerini de artırmaktadır(Kaya vd., 2020:15). Çalışan bireylerin işlerinde tatmin olmaları işlerinde kalma niyetini de etkilemektedir. Çalıştıkları yerden memnun olan, başka bir iş arama gayretine girmeyen çalışanlar,

işlerinden tatmin oldukları ifade edilmektedir. Aynı zamanda çalışanların ödüllendirilmesi, insan kaynaklarının davranışları bireylerin işte kalmalarını fazlaca etkilemektedir(Özel, 2014:274). Çalışkan ve Ünüsan(2011) ise sektörde kalma niyetine etki eden faktörleri kurum içinde verilen ekstra eğitimler, motiveli bir şekilde çalışma, kurumun yardımsever olarak kurumlara yardım etmesi şeklinde sıralamaktadır. Aynı zamanda kurumun kurallarına göre etkinliklerde bulunması, hizmetini kurallarına göre üretmesi de sektörde kalma niyetine etki etmektedir.

Çalışanların işlerinden hoşnut olmaları, kaliteli çalışma alanı şartlarının olması, yüksek derecede performans sergilemelerine ve böylelikle kurumda kalma niyeti göstermektedirler. Bu durumda çalışanların iş performansları yükselme gösterdikçe kurumda kalma niyetleri de yükselme gösterecektir(Korkmaz, 2019:1180).

2.3.2.Sektörde Kalma Literatür Taraması

Kaya vd.(2020) çalışmasında turizm okuyan öğrencilerin turizm sektörüne olan algıları ve işlerinde kalma niyetlerini belirlemek amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda ise çalıştıkları işin çevresi, çalışma şartları, ücret, pozisyon, yöneticiler ve promosyon çalışanların işlerinde kalma niyetleri üzerinde etkili olmaktadır.

Wei Su(2014) çalışmasında Tayvan'da otelde çalışan personellerin işte kalma niyetlerini araştırmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre ise maaşları, şartlar, deneyimleri, çalışanların birbirlerine güveni işte kalma niyetini belirleyen unsurlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Zopiatis vd.(2014) çalışmasında Kıbrısta'ki otellerde çalışanların işlerine devam etme ya da işlerini bırakma niyetiyle birlikte, işe katılım, örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkilerini araştırmıştır. Çalışma sonucunda ise iş katılımı, kuruma bağlılık ve iş doyumu arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Duygusal şekilde kuruma bağlılık, iş doyumu ve işte kalma arasında olumsuz ilişkiler bulunmuştur.

Demir(2015) çalışmasında Muğla'da beş yıldızlı oteller çalışan personeller üzerinde birey-kurum uyumunun çalışanların iş konusundaki performansları ve işte kalma niyetlerini araştırmıştır. Çalışma sonucunda ise iş-aile uyumunun çalışanların performansına olumlu yönde bir etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların kurumlarda motiveli olarak çalışması, çalışanların işlerinde kalmalarını sağlaması, üretime de olumlu etkiler yaptığı görülmüştür birey-iş uyumunu desteklemektedir.

Serinlikli (2019) çalışmasında kuruma olan bağlılığın işte kalma niyetine etkisi ve iş doyumu konusunda etkisini de belirlemek istenmiştir. Edirne’de yer alan oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucuna göre ise kuruma bağlılığın iş doyumu ve işte kalma niyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Arslan(2018) çalışmasında işgörenlerin kuruma bağlılıkları, örgütte kalma niyeti ve işlerindeki başarıları arasındaki bağlantılar araştırılmıştır. Araştırma Antalya’da yer alan oteller üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda kurumlardaki personellerin kuruma bağlılıkları, örgütte kalma niyetleri, çalışanların işlerindeki başarıları arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

İnce vd. (2020) çalışmasında personellerin işlerine bağlılığı, örgütte kalma istekleri, çalışanların sesliliği ayrıntılı olarak incelemeyi ve aralarındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma kartopu örnekleme yöntemiyle bir organizasyonda çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonucunda ise kuruma bağlılığın, örgütte kalma ve çalışanın sesliliği üzerinde pozitif ilişki olduğu, çalışan sesliliğinin örgütte kalma üzerinde pozitif yönlü ilişki olduğunu ve kuruma olan bağlılığın da örgütte kalma üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin de kısmı aracılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Demir (2011) çalışmasında çalışanların iş hayatı kalitesi, işte kalma niyeti, işe devamsızlık arasındaki ilişkiyi bulmak amaçlanmıştır. Çalışma Dalaman Havalimanı’nda yer alan işletmelerde yapılmıştır. Çalışma sonucunda ise iş hayatı kalitesi ve işte kalma arasında pozitif ilişki bulunmuş, işe devamsızlık ile arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur. İşte kalma ve işe devamsızlık unsurları ile de negatif bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

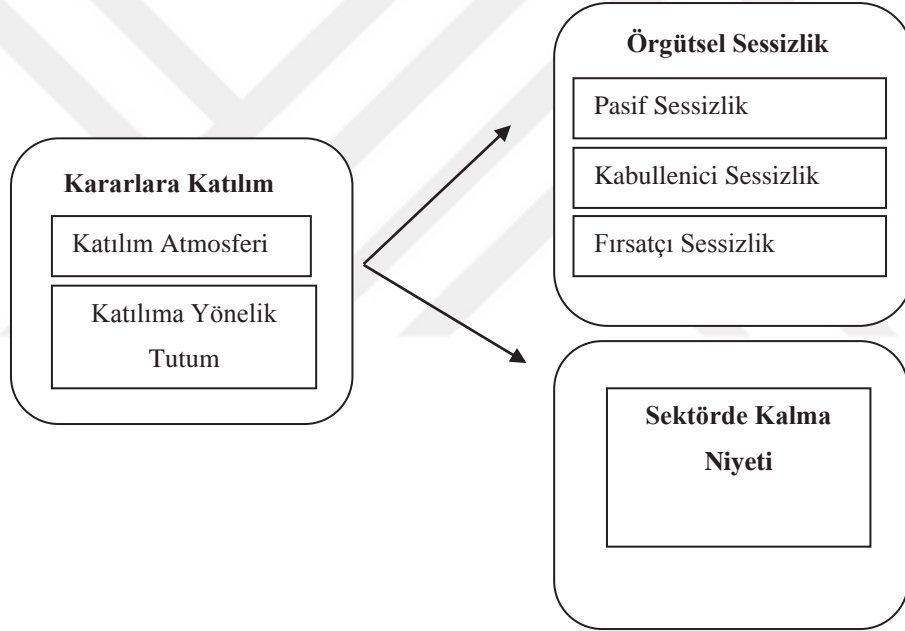
Pham ve Pham(2016) çalışmasında çalışanların kuruma bağlılıklarının kurumda kalma niyeti üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma üniversite ve kolejlerde çalışan öğretim üyeleri üzerinde uygulanmıştır. Çalışma sonucuna göre ise kuruma bağlılığın örgütte kalma niyetleri üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.YÖNTEM

Bu kısımda araştırma modeli, araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi ve verilerin analizi konuları yer almaktadır.

3.1.Araştırma Modeli

Otelde çalışan bireylerin kararlara katılımının örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti üzerindeki etkisine inceleyen bu çalışma, betimleyici ve uygulamalı bir araştırmadır. Çalışmanın devamında işgörenlerin kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyetine yönelik davranışları belirlenmiştir. Sonrasında kararlara katılımın örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.



Şekil 3.1.Araştırma Modeli

Şekil 3.1 de görüldüğü gibi kararlara katılımın örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti üzerindeki etkisi incelenerek, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti davranışlarının oluşmasında kararlara katılımın etkisi ortaya konmuştur. Araştırmanın amacına ulaşabilmek için izlenecek yol, öncesinde belirlenen 2 temel hipotez ve boyutlara ilişkin alt hipotezlerden yararlanılarak oluşturulan şekil 3.1 deki araştırma modeli doğrultusunda aşağıdaki gibidir:

- Kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti davranışları ile ilgili konular bu konuların aralarındaki ilişkiler ile alakalı ayrıntılı alanyazın taraması yapılmıştır.

- Toplanan veriler araştırmaya uygun, istatistiki yöntemler kullanılarak analiz yapılmış ve yorumlanmıştır.

3.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nicel araştırma modeli ile kurgulanan araştırma Bodrum'da yer alan beş yıldızlı otellerde çalışan personeller üzerinde yapılmıştır. Tablo 3.2.'de Bodrum'da yer alan beş yıldızlı otel, oda ve yatak sayılarına yer verilmiştir.

Tablo3.2.Bodrum'da Yer Alan Konaklama İşletmeleri

Bodrum 5 Yıldızlı Otel Sayıları	
Tesis Sayısı	49
Oda Sayısı	11 660
Yatak Sayısı	25 361

Kaynak: KTB, 2021

Tablo3.2. incelendiğinde Bodrum'da yer alan 5 yıldızlı otel sayısı 49 olarak görölmektedir. Oda sayısı 11 660, yatak sayısı ise 25 361 olarak görölmektedir. Bu veriler Muğla Kùltür ve Turizm Bakanlığı'ndaki verilerden toplanarak düzenlenmiştir.

Tablo 3.3.Türkiye'deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Oda ve Yatak Başına Düşen Personel Sayısı

İşletme Türü	Oda Başına Düşen Personel Sayısı	Yatak Başına Düşen Personel Sayısı
5 Yıldızlı Otel	1.18	0.59

Kaynak:(Ağaoğlu, 1992; Akt.Erdem, 2004)

Tablo3.3.'de incelendiğinde 5 yıldızlı otellerde oda başına düşen personel sayısı 1.18, yatak başına düşen personel sayısı ise 0,59 olarak görölmektedir. Örneklem büyüklüğünü belirlemek için Bodrum'da çalışansayısı belirlenmelidir. Otel işletmelerinde çalışan toplam birey sayısına ulaşılamadığı için oda ve yatak başına düşen çalışan sayısı hesaplanmıştır. Buna göre Bodrum'da 5 yıldızlı otellerde yatak kapasitesi 25 361(Muğla KTB,2021:1), tabloya göre yatak başına düşen personel sayısı 0,59olduğu görölmektedir. Buna göre;

(İşgören Sayısı=Yatak Sayısı*Yatak Başına Düşen Personel Sayısı)(3.1) formülüne göre;

25 361*0,59= 14 962 personel çalışabileceği söylenmektedir.

Cohen vd.,(2007), örneklem büyüklüklerini gösterdiği tabloda 250.000 ve üstü olan sayıların 384 kişiyi temsil ettiğini ifade etmektedir. Bu sayıya aşağıdaki formülle ulaşılmaktadır:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_a^2}{H^2} \quad (3.2)$$

n=Örneklem Büyüklüğü(Örnekleme Dahil Edilecek Birey Sayısı)

σ =Standart Sapma Değeri

H= Hata Değeri

Z=Belirli bir a anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer

a=0,05 için $Z_{0,05}=1.96$ ve $\sigma=1$ H= ± 0.10 değerleri için

$$n = \frac{1^2 \cdot 1.96^2}{0,1^2} = 384 \text{ olmaktadır.}$$

Bütün personellere ulaşmak zaman, maliyet ve araştırmanın sezon döneminde yapılacak olmasından dolayı mümkün olmayacağı için örneklem alma yoluna gidilmiştir. Olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır(Tenekecioğlu vd.,2004:38). Bodrum’da basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen ve anket çalışmasına izin veren 4 adet beş yıldızlı otel çalışanlarına anket uygulanmıştır. Pandemi döneminde olunmasından dolayı anket hem elden hem çevrimiçi anket olarak yapılmıştır. Yukarıda yapılan formül sonucunda en az 384 anketin yeterli olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmada toplam 458 anket toplanmıştır. Bunlardan 448’i geçerli sayılıp analiz edilmiştir.

3.3.Veri Toplama Yöntemi

Verilerin elde edilmesinde anket formu kullanılmıştır. Anket, sezon ve pandemi döneminde toplandığından dolayı hem elden anket hem de online anket olarak yapılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklerin(cinsiyet, yaş, görev, görev süresi) yer aldığı sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümde kararlara katılım ölçeği yer almaktadır.Anketin üçüncü bölümünde örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır. Anketin dördüncü bölümünde ise sektörde kalma niyeti ölçeği yer almaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin cevaplarına yönelik 5’li Likert tipi derecelendirme kullanılmış ve her bir

maddeye yönelik görüşler; “1-Hiç Katılmıyorum”, “ 2-Az Katılıyorum”, “3-Orta Katılıyorum”, “4-Çok Katılıyorum” ve “5-Tam Katılıyorum” şeklindedir.

3.3.1.Kararlara Katılım Ölçeği

Kararlara Katılım Ölçeği Slate ve Vogel tarafından(1997) geliştirilen, Cihangiroğlu(2009) tarafından Türkçeye çevrilen 10 ifade 2 boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. İlk 5 ifade çalışan bireylerin kararlara katılım atmosferini ölçmekte, sonraki 5 ifade katılıma yönelik tutumları ölçmektedir(Cihangiroğlu, 2009:142).

Tablo3.4. KararlaraKatılım Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Boyutlar	İfade Sayısı
Katılım Atmosferi	5
Katılıma Yönelik Tutum	5
TOPLAM	10

3.3.2.Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel Sessizlik ölçeği Knoll ve Dick(2012) tarafından geliştirilen ölçek Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Orijinal ölçek toplam 20 ifade 4 boyuttan oluşmaktadır.Orijinal ölçekte pasif, kabullenici, fırsatçı ve prososyal sessizlik olarak alınmıştır. Türkçeye çevrilen ölçekte ise faktör analizi sonucunda kabullenici ve pasif sessizlik faktörlerinin birleşmesi nedeniyle 3 faktör olarak meydana gelmiştir. Bu çalışmada ise 3 faktör olarak pasif, kabullenici ve fırsatçı sessizlik olarak yer almaktadır. Kullandığımız ölçekte faktör yüklerinin 0.3'ten düşük olması sebebiyle 3,7,10 ve 16. maddeler ölçekten çıkarılarak 16 madde ile analizler yapılmıştır.

Tablo 3.5.Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Boyutlar	İfade Sayısı
Pasif Sessizlik	7
Kabullenici Sessizlik	4
Fırsatçı Sessizlik	5

3.3.3.Sektörde Kalma Niyeti Ölçeği

Anketin dördüncü bölümünde sektörde kalma niyeti ölçeği yer almaktadır. Ölçek Wayne vd. (1997) tarafından İşten Ayrılma Ölçeği olarak geliştirilmiştir ve sektörde kalma niyetine uyarlanarak maddeler değiştirilmiştir. Ölçek üç ifadeden oluşmaktadır ve tek boyutludur.

Tablo3.6.Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Boyutlar	İfade Sayısı
Sektörde Kalma Niyeti	3
TOPLAM	3

3.4.Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler, istatistik paket programı olan SPSS aracılığıyla analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığına bakmak için ise basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Kararlara katılım ölçeğinin basıklık değeri 1,733, çarpıklık değeri -0,880, örgütsel sessizlik ölçeğinin basıklık değeri -0,402, çarpıklık değeri 0,297, sektörde kalma niyeti ölçeğinin basıklık değeri -0,372, çarpıklık değeri 0,667 olarak hesaplanmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2, +2 arasında olması normal dağıldığını göstermektedir. Bu sebeple veriler normal dağılım göstermektedir (George ve Mallery, 2019:115). Çalışanların demografik ve diğer kişisel özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile verilmiştir. Aynı zamanda ölçekte yer alan örgütsel sessizlik, kararlara katılım, sektörde kalma niyeti ifadelerinin frekansları, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleride verilmiştir. Kararlara katılım,örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti ölçeklerinin kendi aralarında karşılaştırılması için varyans analizi yapılmıştır. Bunun yanında çalışanların kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti ifadelerinin demografik ve diğer kişisel özelliklere göre karşılaştırılmasında iki grup olanlar için t testi(independent sample test) ve ikiden fazla olanlar için ise tek yönlü varyans analizi(one way ANOVA) kullanılmıştır. Test sonucunda farklılık bulunan grupların çoklu karşılaştırılmasında Scheffe testi kullanılmıştır.

Birbiriyle ilişkili fazla olan değişkenleri, anlamlı, kolay, anlaşılır ve daha az sayıya indirmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır (Turanlı vd, 2012:47). Aynı zamanda ölçeklere ve alt boyutlarına güvenilirlik analizi uygulanmış ve sonuçlar bulgular kısmında verilmiştir.

Araştırmada çalışanların, kararlara katılımın örgütsel sessizliğe ve sektörde kalma niyetine etkisini ölçmek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısının değeri -1 ve +1 arasında olması gereklidir. Değerin -1'e yakın olması negatif ilişki olduğunu,+1'e yakın olması ise pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayı değerinin 0,00-0,30 arasında olması düşük

düzyeyde ilişki olduğunu, 0,30-0,70 olması orta düzeyde, 0,70-1,00 arasında olması ise yüksek düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir (Özdoğru ve Aydın, 2012:362).

Kararlara katılım ile örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti arasında basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi, iki veya ikiden çok değişkenin aralarında neden-sonuç ilişkisini inceleyen bir yöntemdir. Regresyon analizi değişken sayısına göre eğer bir tane değişkeni varsa basit regresyon, birden çok ise çoklu regresyon olarak adlandırılmaktadır(Arı ve Önder, 2013:168). Araştırmada bir bağımsız, iki bağımlı değişken vardır. Faktörlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır

Bu çalışmada değişkenler ayrı ayrı alındığından basit regresyon analizi uygulanmıştır. Böylelikle kararlara katılım(katılım atmosferi, katılıma yönelik tutum) bağımsız değişken, örgütsel sessizlik(pasif,kabullenici, fırsatçı sessizlik), sektörde kalma niyeti bağımlı değişkendir. Algılanan kararlara katılım örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti davranışları üzerindeki etkisi 2 temel hipotez ve 10 alt hipotez doğrultusunda incelenmiştir.

4.BULGULAR

Bu kısımda çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına, araştırmaya katılan çalışanların demografik ve bireysel özelliklerine, kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyetine yönelik mevcut durum tespitine, ankete katılanların kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti tutumlarına yönelik fikirlerinin demografik özelliklerine göre farklılıklarına, kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyetinin aralarındaki ilişkilere yer verilmektedir.

4.1.Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirliklerine İlişkin Bilgiler

Örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığına bakılmak için KMO testi yapılmıştır. KMO değerinin 0,50'nin üstünde olması ideal değer olarak kabul edilmektedir(Aktaş ve Şimşek,2015:234).Barlett testi ise değişkenlerin aralarındaki ilişkinin yeterli olup olmadığına bakmaktadır. Faktör analizi yapmak için Barlett testinde p değerinin 0,05'den düşük olması gerekmektedir. KMO ve Barlett testinin anlamlı olması faktör analizinin yapılabileceği anlamına gelmektedir(Örücü ve Kambur, 2017:1116).

Tablo4.1.Kararlara Katılım Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

İfadeler	Faktörler	
	1	2
1.İşimi(mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır.	0,819	
2.İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır.	0,862	
3.Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır.	0,826	
4.Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir.	0,824	
5.Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır.	0,767	
6.Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar.		0,723
7.Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar.		0,807
8.Kararlara katılım çalışanların kurumun işleyişinde söz sahibi oldukları hissini verir.		0,649
9.Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur.		0,803
10.İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir.		0,763
Özdeğer	5,929	1,258
Varyans Açıklama Oranı(%)	40,121	31,757
Toplam Varyans Açıklama Oranı	71,878	
Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Düzeyi	0,915	0,818
Genel Güvenilirlik Düzeyi	0,888	

*1.Faktör: Katılım Atmosferi 2.Faktör: Katılıma Yönelik Tutum

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)=0,905; Barlett's Testi: $x^2=3313,865$; $P=0,000$

Tabloya göre ölçeğin toplam varyansın %71,878'ini açıklayan iki boyuttan oluştuğu görülmektedir. İlk beş ifade toplam varyansın %40,121'ini açıklayan katılım atmosferi ve 5-10'uncu ifadeler ise toplam varyansın %31,757'sini açıklayan katılıma yönelik tutum boyutunu oluşturmaktadır.

Tablo incelendiğinde KMO değeri 0,905 olması örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Kararlara katılım ölçeğinin genel güvenilirlik düzeyi Cronbach's Alpha $\alpha=0,888$ olarak hesaplanmış; katılım atmosferi boyutu için Cronbach's Alpha $\alpha=0,915$, katılıma yönelik tutum boyutu için Cronbach's Alpha $\alpha=0,818$ olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değeri $\alpha<0,05$ ise kabul edilemez, $0,05\leq\alpha<0,06$ ise zayıf, $0,06\leq\alpha<0,07$ ise kabul edilebilir, $0,07\leq\alpha<0,09$ ise iyi, $\geq 0,09$ ise mükemmel olarak kabul edilmektedir(Kılıç, 2016:48). Buna göre kararlara katılım ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.2.Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

İfadeler	Faktörler		
	1	2	3
1.Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kaldım.	0,552		
2.Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerin olduğu için işyerinde sessiz kaldım.	0,659		
4.Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.	0,724		
5.İş arkadaşlarımın ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım.	0,740		
6.Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım	0,602		
8.İş arkadaşlarım ve üstlerimle olan ilişkilere zarar vermek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	0,585		
9.Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	0,679		
11.Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım.		0,676	
12.Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kaldım.		0,752	
13.Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldım.		0,735	
14.Üstlerim benim katılımımı hak etmediği için işyerinde sessiz kaldım.		0,731	
15.Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kaldım.			0,770
17.Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.			0,817
18.Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldım.			0,762
19.Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.			0,830
20.Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.			0,798
Özdeğer	8,242	1,444	0,853

Tablo4.2. devamı

Varyans Açıklama Oranı(%)	51,510	9,026	5,329
Toplam Varyans Açıklama Oranı		65,866	
Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Düzeyi	0,903	0,900	0,919
Genel Güvenilirlik Düzeyi		0,942	

***1.Faktör: Pasif Sessizlik 2.Faktör: Kabullenici Sessizlik 3.Faktör: Fırsatçı Sessizlik**

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)=0,929 ; Barlett's Testi: $x^2 = 5803,613$; $P=0,000$

Tablo4.2. incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinin 3 boyuttan oluştuğu görülmektedir. 1-9'uncu ölçekler pasif sessizlik, 11-14'üncü ölçekler kabullenici sessizlik, 15-20'inci ölçekler fırsatçı sessizlik boyutunu oluşturmaktadır. Toplamda 16 adet ifade bulunan ölçekte ilk dokuz ifade toplam varyansın %51,510'unu açıklayan pasif sessizlik boyutu, kabullenici sessizlik boyutunun %9,026'sını ve fırsatçı sessizliğin 5,329'unu açıklayan boyutlardan oluşmaktadır.

Güvenilirlik katsayılarına bakıldığında ise pasif sessizlik boyutu için Cronbach's Alpha $\alpha=0,903$, kabullenici sessizlik boyutu için Cronbach's Alpha $\alpha=0,900$, fırsatçı sessizlik boyutu için ise Cronbach's Alpha $\alpha=0,919$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre Örgütsel sessizlik ölçeği için güvenilir yorumu yapılabilir.

Tablo 4.3.Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

İfadeler	Faktörler
	1
1.Sektörü bırakmayı düşünmüyorum.	0,808
2.Daha iyi bir iş bulsam da bu sektördeki işimden ayrılmam.	0,898
3.Bu sektörden ayrılmayı asla düşünmüyorum.	0,892
Özdeğer	2,255
Varyans Açıklama Oranı(%)	75,168
Toplam Varyans Açıklama Oranı	75,168
Faktörlere İlişkin Güvenilirlik Düzeyi	0,833
Genel Güvenilirlik Düzeyi	0,833

***1.Faktör: Sektörde Kalma Niyeti**

Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)=0,694; Barlett's Testi: $x^2=562,559$; $P=0,000$

Tabloda yer verilen sektörde kalma niyeti ölçeği toplam varyansın %75,168 olduğu ve tek boyuttan oluştuğu görülmektedir. KMO değerinin 0,694 olması yeterli olarak kabul edilmektedir. Cronbach's Alpha değerinin ise $\alpha=0,833$ olması iyi derece güvenilirlikte olduğunu göstermektedir. Buna göre sektörde kalma niyeti ölçeğinin güvenilir olduğunu söylenebilir.

4.2.Araştırmaya Katılanların Demografik ve Diğer Bireysel Özellikleri

Anketi cevap veren çalışanların demografik ve diğer bireysel özelliklerine yönelik bilgiler tablo4.4.'de verilmiştir.

Tablo 11:İşgörenlerin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Demografik Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	223	49,8
	Erkek	225	50,2
Yaş Grubu	20 yaş altı	20	4,5
	21-25 yaş	154	34,4
	26-30 yaş	133	29,7
	31-35 yaş	47	10,5
	36-40 yaş	41	9,2
	41 ve üzeri	53	11,8
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	199	44,4
	1-2 yıl arası	20	4,5
	2-3 yıl arası	67	15,0
	3-4 yıl arası	40	8,9
	4-5 yıl arası	37	8,3
	5 yıldan fazla	85	19,0
Sektörde Çalışma Süresi	2 yıla kadar	68	15,2
	2-4 yıl arası	92	20,5
	4-6 yıl arası	111	24,8
	6-8 yıl arası	33	7,4
	8-10 yıl arası	31	6,9
	10 yıl ve üzeri	113	25,2
Aylık Gelir	2999 TL'ye kadar	49	10,9
	3000-4999 TL	340	75,9
	5000-6999 TL	31	6,9
	7000 ve üzeri	28	6,3
Departman	Önbüro	76	17,0
	Yiyecek İçecek	219	48,2
	Kat Hizmetleri	67	15,0
	Diğer	89	19,9
Eğitim	İlköğretim ve Lise	75	16,7
	Önlisans	133	29,7
	Lisans ve üstü	240	53,6

Tablo 4.5.Katılım Atmosferi Boyutundaki İfadeler İlişkin Betimsel İstatistikler

		Katılma Düzeyi					\bar{x}	s.s.
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
1.İşimi(mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlardasöz hakkım vardır.	f	32	55	178	135	48	3,25	1,03
	%	7,1	12,3	39,7	30,1	10,7		
2.İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır.	f	28	42	152	171	55	3,40	1,02
	%	6,3	9,4	33,9	38,2	12,3		
3.Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır.	f	20	36	100	213	79	3,65	1,00
	%	4,5	8	22,3	47,5	17,6		
4.Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir.	f	21	43	120	205	59	3,53	0,99
	%	4,7	9,6	26,8	45,8	13,2		
5.Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır.	f	23	47	117	200	61	3,51	1,02
	%	5,1	10,5	26,1	44,6	13,6		

Tablo4.5.'de yer alan katılım atmosferi boyutundaki ifadelerin ortalama değeri "3.5" civarında, standart sapma değerlerinin ise 1'e yakın olduğu görülmektedir. Tabloda en yüksek ortalama değerde olan "Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır"(\bar{x} =3,65) ifadesi olmuştur. Buradan çalışanların kendi işleriyle ilgili kararlar aldığını ve rahatça dile getirdiği söylenilebilir. Diğer ifadelerin aritmetik ortalamaları da birbirine yakın olduğu için işletmelerde katılım atmosferinin orta derecede olduğu söylenebilir. En düşük ortalama değerde olan ifade ise "İşimi(mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır."(\bar{x} =3,25) olmuştur. Buradan ise çalışanların kendi işlerinde çok fazla söz sahibi olmadıkları yorumu yapılabilir.

Tablo 4.6.Katılıma Yönelik Tutum Boyutundaki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler

		Katılma Düzeyi					\bar{x}	s.s.
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
6.Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar.	f	18	21	77	189	143	3,93	1,01
	%	4,0	4,7	17,2	42,2	31,9		
7.Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar.	f	21	17	51	197	162	4,03	1,02
	%	4,7	3,8	11,4	44,0	36,2		
8.Kararlara katılım çalışanların kurumun işleyişinde söz sahibi	f	18	27	52	206	144	4,05	2,14
	%							

Tablo 4.6. devamı

oldukları hissini verir.	%	4,0	6,0	11,6	46,0	32,1		
9.Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur.	f	14	33	38	186	177	4,06	1,02
	%	3,1	7,4	8,5	41,5	39,5		
10.İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir.	f	9	23	56	181	179	4,11	0,94
	%	2,0	5,1	12,5	40,4	40,0		

Tablo4.6. incelendiğinde aritmetik ortalama değerlerinin yüksek olduğunu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip değer ise “İşyerindeherkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir”(x̄=4,11) ifadesi olmuştur.Buna göre çalışanlar işletmelerde her zaman alınan kararlarda söz sahibi olmayı ve işletmelerde kararlara katılımın olmasını desteklemektedirler. Genel olarak ise çalışanların katılıma yönelik tutumlarının olumlu olduğunu söylenilebilir. En düşük ifade ise “Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar”(x̄= 3,93) olmuştur.

4.3.Kararlara Katılımın Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Ankete katılan çalışanların, kararlara katılım tutumlarının demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Aralarındaki anlamlı farklılıkların tespitinde kullanılan iki grubu içeren cinsiyet değişkeninde t testi(independentsamples t test), iki veya daha fazla değişkenli grubun karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi(oneway ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca farklılık olan grupların belirlenmesinde ise çoklu karşılaştırma(Scheffe) analizi yapılmıştır. Çalışanların kararlara katılım ve katılıma yönelik tutum boyutlarının cinsiyete göre farklılıkları tablo4.7’de yer almaktadır.

Tablo4.7. Çalışanların Kararlara Katılımlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	x̄	s.s.	F	p
Katılım Atmosferi	Kadın	223	3,52	0,78	6,973	0,009*
	Erkek	225	3,42	0,96		
Katılıma Yönelik Tutum	Kadın	223	4,14	0,92	6,761	0,010*
	Erkek	225	3,93	1,01		

***P<0,001 *p<0,05

Tablodaki veriler incelendiğinde çalışanların katılım atmosferi ve katılıma yönelik tutum boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir($p<0,05$). Katılım atmosferi boyutu incelendiğinde kadınların($\bar{x}=3,52$)erkeklergöre ($\bar{x}=3,42$) daha fazla işyerinde görüşlerini ifade ettiği, işiyle ilgili kararlarda söz hakkı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Katılıma yönelik tutum boyutuna bakıldığında ise yine kadınların($\bar{x}=4,14$)erkeklergöre ($\bar{x}=3,93$) çalışma ortamında alınan kararlara çalışanları da katmanın kendilerini daha iyi hissettirdiği sonucuna ulaşılabilir.

Çalışanların kararlara katılım tutumlarının yaşlarına göre karşılaştırmalarıtablo4.8’de yer almaktadır.

Tablo 4.8.Çalışanların Kararlara Katılımının Yaşlara Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Katılım Atmosferi	20 yaş altı	20	3,54	0,80	0,142	0,982
	21-25 yaş	154	3,44	0,81		
	26-30 yaş	133	3,50	0,80		
	31-35 yaş	47	3,43	0,98		
	36-40 yaş	41	3,43	0,84		
	41 ve üzeri	53	3,49	1,16		
Katılıma Yönelik Tutum	20 yaş altı	20	3,99	0,82	0,766	0,575
	21-25 yaş	154	4,14	1,08		
	26-30 yaş	133	4,04	0,88		
	31-35 yaş	47	3,93	0,97		
	36-40 yaş	41	3,93	0,86		
	41 ve üzeri	53	3,91	0,97		

*** $P<0,001$ * $p<0,05$

Tablodaki veriler incelendiğinde katılım atmosferi ($p=0,982$, $p>0,05$) ve katılıma yönelik tutum($p=0,575$, $p>0,05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Çalışanların kararlara katılım tutumlarının işletmede çalışma sürelerine göre farklılıkları tablo4.9’da yer verilmiştir.

Tablo4.9.Çalışanların Kararlara Katılımının İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Katılım Atmosferi	1 yıldan az	199	3,32a	0,88	3,041	0,010*
	1-2 yıl arası	20	3,37a	0,82		
	2-3 yıl arası	67	3,61a	0,77		
	3-4yıl arası	40	3,77b	0,64		
	4-5 yıl arası	37	3,38a	0,87		
	5 yıldan fazla	85	3,61a	0,97		

Tablo 4.9 devamı

Katılıma Yönelik Tutum	1 yıldan az	199	3,87	1,13	2,291	0,045*
	1-2 yıl arası	20	4,12	0,77		
	2-3 yıl arası	67	4,19	0,85		
	3-4yıl arası	40	4,25	0,61		
	4-5 yıl arası	37	4,07	0,84		
	5 yıldan fazla	85	4,17	0,81		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Her bir kararlara katılım boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablodaki veriler incelendiğinde katılım atmosferi ($p=0,010, p < 0,05$) ve katılma yönelik tutum ($p=0,045, p < 0,05$) boyutlarında işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Katılım atmosferi boyutuna bakıldığında işletmede çalışma süresi 3-4 yıl arası ($\bar{x}=3,77$) olan çalışanların işlerini etkileyen kararlarda söz hakkı olduğu, kendi fikirlerini söylediği bir ortamın olduğu sonucuna ulaşılabilir. Kararlara katılmanın en az olduğu yaş aralığı ise işletmede 1 yıldan az ($\bar{x}=3,32$) süredir çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılıma yönelik tutum boyutu incelendiğinde 3-4 yıl arası ($\bar{x}=4,25$) çalışanların işletmede söz sahibi olmaları, kararlara katılmaları kendilerini kurumun bir parçası olarak gördükleri sonucuna ulaşılabilir. Katılıma yönelik tutum seviyesinin en düşük aralığı ise 1 yıldan az ($\bar{x}=3,87$) süredir çalışanlar oluşturmaktadır. 1 yıldan az süre çalışanlar kuruma adapte sürecinde olduklarından kararlara katılmada çok aktif olamayacağı yorumu yapılabilir. Burada çıkan sonucun tersine Bakan ve Büyükbeşe(2005), çalışmasında çalışma süresinin karar verme ile arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır. Çıkan farklılığın sebebi sektör farklılığı olduğu söylenebilir.

Çalışanların kararlara katılım tutumlarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılıkları tablo4.10.'da yer verilmiştir.

Tablo4.10.Çalışanların Kararlara Katılımının Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Katılım Atmosferi	2 yıla kadar	68	3,28a	0,93	2,335	0,041*
	2-4 yıl arası	92	3,37a	0,86		
	4-6 yıl arası	111	3,41a	0,78		
	6-8 yıl arası	33	3,49a	0,85		
	8-10 yıl arası	31	3,70b	0,98		
	10 yıl ve üzeri	113	3,64b	0,89		

Tablo 4.10 devamı

	2 yıla kadar	68	3,90	1,04		
	2-4 yıl arası	92	3,97	1,30		
Katılıma	4-6 yıl arası	111	3,97	0,88		
Yönelik	6-8 yıl arası	33	4,15	0,68	1,300	0,263
Tutum	8-10 yıl arası	31	3,98	1,06		
	10 yıl ve üzeri	113	4,21	0,70		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Her bir kararlara katılım boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablodaki veriler incelendiğinde katılım atmosferi boyutunda ($p=0,41$, $p < 0,05$) sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık tespit edilirken katılıma yönelik tutum boyutunda ($p=0,263$, $p > 0,05$) anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Katılım atmosferi boyutu incelendiğinde kararlara katılmada söz hakkı olmayı, fikirlerini ifade edebildiği bir ortamın olmasını istemesini en fazla 8-10 yıl arası ($\bar{x}=3,70$) sektörde çalışanlar oluşturmaktadır. En az katılım seviyesi gösteren ise 2 yıla kadar ($\bar{x}=3,28$) süredir sektörde çalışanlar oluşturmaktadır. Sektörde çalışma süresi arttıkça katılım seviyesinin arttığı da görülmektedir. Buna göre çalışanların sektörde uzun yıllar çalışmasından dolayı kararlara katılmada söz sahibi olmayı, düşüncelerini ifade etmek istemeleri sektörde az çalışanlara göre daha fazla olmaktadır.

Çalışanların kararlara katılım tutumlarının aylık gelirlerine göre farklılıkları tablo4.11’de verilmiştir.

Tablo4.11.Çalışanların Kararlara Katılımının Aylık Gelirlere Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Katılım Atmosferi	2999 TL’ye kadar	49	3,08a	1,01	8,783	0,000***
	3000-4999 TL arası	340	3,45b	0,82		
	5000-6999 TL arası	31	3,77b	1,00		
	7000 TL ve üzeri	28	4,03b	0,73		
Katılıma Yönelik Tutum	2999 TL’ye kadar	49	3,63a	0,98	3,956	0,008*
	3000-4999 TL arası	340	4,06b	0,99		
	5000-6999 TL arası	31	4,19b	0,94		
	7000 TL ve üzeri	28	4,30b	0,48		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Her bir kararlara katılım boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablodaki veriler incelendiğinde çalışanların katılım atmosferi ($p=0,000$, $p < 0,05$) ve katılıma yönelik tutum ($p=0,008$, $p < 0,05$) boyutlarının aylık gelire göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Katılım atmosferi boyutunda 7000 TL ve üzeri ($\bar{x}=4,03$) çalışanların daha fazla kararlara katılımında söz sahibi oldukları görülmektedir. Bunun sebebi geliri yüksek olan çalışanların katılımın daha fazla yer

aldığı bölümlerde işler yaptığı yorumu yapılabilir. En düşük katılım seviyesi ise 2999 TL'ye kadar ($\bar{x}=3,08$) alınan aylık gelir alan çalışanlar oluşturmaktadır. Düşük gelir alanların daha alt pozisyonlarda çalıştığı düşünüldüğünden ve alt pozisyonlarda çalışanlara kurumda alınan kararlara katılım hakkı verilmediği yorumu yapılabilir.

Katılıma yönelik tutum boyutu incelendiğinde 7000 TL ve üzeri ($\bar{x}=4,30$) aylık gelir alan çalışanların işletmelerinde çalışanlarında daha fazla kararlara katılımı gerektiğini destekledikleri yönündedir. En düşük seviyede kararlara katılımı destekleyenler ise 2999 TL'ye kadar ($\bar{x}=3,63$) aylık gelir alan çalışanlarda görülmektedir. Katılımın az olduğu gelir aralığı yine en düşük geliri alan grup olmuştur. Bunun sebebini yüksek statüde olanların daha fazla katılım olanağı sağlandığı, alt statüde olanlara ise katılım hakkı verilmediği yorumu yapılabilir.

Çalışanların kararlara katılım tutumlarının departmanlarına göre farklılıkları tablo4.12' de yer verilmiştir.

Tablo4.12.Çalışanların Kararlara Katılımının Departmanlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Katılım Atmosferi	Önbüro	76	3,61	0,95	0,963	0,410
	Yiyecek-İçecek	216	3,45	0,74		
	Kat Hizmetleri	67	3,37	0,92		
	Diğer(satış,insank aynakları,cankurta ran,halkla ilişkiler vb.)	89	3,46	1,05		
Katılıma Yönelik Tutum	Önbüro	76	4,24a	0,86	3,927	0,009*
	Yiyecek-İçecek	216	4,10a	0,96		
	Kat Hizmetleri	67	3,93a	0,88		
	Diğer(satış,insank aynakları,cankurta ran,halkla ilişkiler vb.)	89	3,77b	1,08		

*** $p < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Her bir kararlara katılım boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablodaki veriler incelendiğinde katılım atmosferi boyutunun ($p=0,410, p>0,05$) çalışanların departmanlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılıma yönelik tutum boyutunda ($p=0,009, p<0,05$) ise anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılıma yönelik tutum boyutunda en fazla önbüro ($\bar{x}=4,24$) çalışanlarının kararlara katılmada kendilerine yer verilmeleri gerektiğini ve söz sahibi olmaları gerektiği yorumu yapılabilir. Sonrasında yiyecek-

içecek($\bar{x}=4,10$), kat hizmetleri($\bar{x}=3,93$) ve en düşük seviye olarak ise diğer($\bar{x}=3,77$) departmanlar olduğu görülmektedir.

Çalışanların kararlara katılım tutumlarının eğitimlerine göre farklılıkları tablo4.13’de yer verilmiştir.

Tablo4.13.Çalışanların Kararlara Katılımlarının Eğitimlerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Katılım Atmosferi	Lise ve ilköğretim	75	3,03a	1,05	12,056	0,000***
	Önlisans	133	3,53b	0,83		
	Lisans ve Üstü	240	3,58b	0,79		
Katılıma Yönelik Tutum	Lise ve ilköğretim	75	3,39a	1,07	18,925	0,000***
	Önlisans	133	4,15b	1,08		
	Lisans ve Üstü	240	4,17b	0,77		

*** $P<0,001$ * $p<0,05^{a,b}$ Her bir kararlara katılım boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablodaki veriler incelendiğinde katılım atmosferi($p=0,000,p<0,05$) ve katılıma yönelik tutum($p=0,000,p<0,05$) boyutunun eğitimlere göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Katılım atmosferi boyutunda lisans ve üstü($\bar{x}=3,58$) eğitim alanların daha fazla katılım gösterdiği görülürken lise ve ilköğretim($\bar{x}=3,03$) mezunlarının daha az katılım sağladığı görülmektedir. Bu duruma göre çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça kararlara katılım davranışının da arttığı yorumu yapılabilir.

Katılıma yönelik tutum boyutunda ise lisans ve üstü($\bar{x}=4,17$) mezunların daha fazla katılıma yönelik tutum içinde olduğu, lise ve ilköğretim($\bar{x}=3,39$) mezunlarının daha az katılım yönelik tutum içinde olduğu görülmektedir. Yine eğitim seviyesi arttıkça katılıma yönelik tutum seviyesinin de arttığı görülmektedir. Buradan sonuçla lise ve ilköğretime göre daha yüksek eğitim alan çalışanların kararlara katılma davranışının çalışanda kendini iyi hissettirdiği, kendini kurumun bir parçası olarak gördüğü düşüncesi yer almaktadır. Sonuçla benzerlik gösteren Bıyık vd.(2015) çalışmasında çalışanların eğitim seviyeleri ile kararlara katılım arasında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bunun sebebine ise eğitim alan çalışanların daha fazla bilgi sahibi olmasından kararlarda yer almak istediği yorumu yapılabilir.

4.4.Örgütsel Sessizlik Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Bulgular

Bu kısımda örgütsel sessizlik ölçeğindeki ifadelerle yönelik yüzde frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo4.14.Pasif Sessizlik Boyutundaki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler

		Katılma Düzeyi					\bar{x}	s.s.
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
1.Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kaldım.	f	121	101	162	49	15	2,41	1,09
	%	27,0	22,5	36,2	10,9	3,3		
2.Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerin olduğu için işyerinde sessiz kaldım.	f	140	122	140	35	11	2,22	1,05
	%	31,3	27,2	31,3	7,8	2,5		
4.Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.	f	161	131	105	40	11	2,12	1,07
	%	35,9	29,2	23,4	8,9	2,5		
5.İş arkadaşlarımın ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım.	f	168	130	105	39	6	2,07	1,03
	%	37,5	29,0	23,4	8,7	1,3		
6.Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	f	150	110	113	62	13	2,28	1,15
	%	33,5	24,6	25,2	13,8	2,9		
8.İş arkadaşlarım ve üstlerimle olan ilişkilerime zarar vermek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	f	127	112	123	63	23	2,42	1,18
	%	28,3	25,0	27,5	14,1	5,1		
9.Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	f	123	121	122	61	21	2,41	1,16
	%	27,5	27,0	27,2	13,6	4,7		

Tablo incelendiğinde aritmetik ortalama değerlerinin 3'ün altında olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalar çalışanların pasif sessizlik konusunda görüşlerinin düşük düzeyde yoğunlaştığını gösterse de en olumlu görüşler "İş arkadaşlarım ve üstlerimle olan ilişkilerime zarar vermek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım" ($\bar{x}=2,42$), çatışmalardan kaçınmak için ($\bar{x}=2,41$) ve sorun çıkaran birisi gibi görünmemek için sessiz kaldım ($\bar{x}=2,41$) ifadeleri olmuştur. En olumsuz görüş ise "İş arkadaşlarımın ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım." ($\bar{x}=2,07$) ifadesi olmuştur. Ortalamaların genel olarak düşük olması çalışanların işyerlerinde görüşlerini, fikirlerini sunabildikleri ve sessizlik konusunda pasif kalmadıkları yorumu yapılabilir.

Tablo4.15.Kabullenici Sessizlik Boyutundaki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler

		Katılma Düzeyi					\bar{x}	s.s.
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
11.Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım.	f	102	75	71	167	33	2,89	1,31
	%	22,8	16,7	15,8	37,3	7,4		
12.Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kaldım.	f	109	82	80	157	20	2,77	1,27
	%	24,3	18,3	17,9	35,0	4,5		

Tablo4.15 devamı

13.Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldım.	f	105	90	104	130	19	2,70	1,23
	%	23,4	20,1	23,2	29,0	4,2		
14.Üstlerim benim katılımımı hak etmediği için işyerinde sessiz kaldım.	f	117	89	121	105	19	2,58	1,20
	%	26,1	19,9	27,0	23,4	3,6		

Tablo4.15. incelendiğinde aritmetik ortalama değerlerinin 3'e yakın olduğu görülmektedir.En yüksek ortalaması olan olumlu görüşler “zaten hiçbir şey değişmeyeceği için”(x̄=2,89) ve “başkaları da bir şey söylemediği için sessiz kaldım” (x̄=2,77) ifadeleri olmuştur. En olumsuz görüş ise “Üstlerim benim katılımımı hak etmediği için işyerinde sessiz kaldım.”(x̄=2,58) ifadesi olmuştur. Ortalamaların 3'e yakın olması çalışanların orta düzeyde sessizlik gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Çalışanların kurumda fikirlerini sunmasının bir değişiklik göstermeyeceğinin düşünülmesi, yöneticilerin fikirleri önemsememesi gibi sebeplerden dolayı çalışanların düşükte olsa kabullenici sessizlik gösterdikleri yorumu yapılabilir.

Tablo4.16.Fırsatçı Sessizlik Boyutundaki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler

		Katılma Düzeyi					x̄	s.s.
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
15.Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kaldım.	f	158	85	105	85	15	2,36	1,23
	%	35,3	19,0	23,4	19,0	3,3		
17.Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.	f	163	105	102	63	15	2,24	1,18
	%	36,4	23,4	22,8	14,1	3,3		
18.Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldım.	f	142	107	104	77	18	2,37	1,20
	%	31,7	23,9	23,2	17,2	4,0		
19.Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.	f	149	121	92	70	16	2,29	1,18
	%	33,3	27,0	20,5	15,6	3,6		
20.Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.	f	166	111	87	74	10	2,22	1,17
	%	37,1	24,8	19,4	16,5	2,2		

Tablo4.16. incelendiğinde pasif ve kabullenici sessizlik boyutlarında olduğu gibi fırsatçı sessizlik boyutunda da aritmetik ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. Düşük olsa da en olumlu görüş “Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldım.”(x̄=2,37) ifadesi olmuştur. En olumsuz görüş ise “Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.” (x̄=2,22) ifadesi olmuştur. Genel olarak

ortalamaların düşük olması çalışanların nadiren fırsatçı sessizlik gösterdikleri yorumu yapılabilir.

4.5.Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Ankete katılan çalışanların, örgütsel sessizlik tutumlarının demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Aralarındaki anlamlı farklılıkların tespitinde kullanılan iki grubu içeren cinsiyet değişkeninde t testi(independentsamples t test), iki veya daha fazla değişkenli grubun karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi(oneway ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca farklılık olan grupların belirlenmesinde ise çoklu karşılaştırma(Scheffe) analizi yapılmıştır. Çalışanların pasif sessizlik, kabullenici sessizlik ve fırsatçı sessizlik boyutlarının cinsiyete göre farklılıkları tablo4.17’de yer almaktadır

Tablo4.17.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Pasif Sessizlik	Kadın	223	2,25	0,82	5,884	0,016*
	Erkek	225	2,30	0,94		
Kabullenici Sessizlik	Kadın	223	2,87	1,01	8,677	0,003*
	Erkek	225	2,60	1,16		
Fırsatçı Sessizlik	Kadın	223	2,33	1,04	0,155	0,694
	Erkek	225	2,26	1,03		

*** $p < 0,001$ * $p < 0,05$

Tablodaki veriler incelendiğinde pasif sessizlik($p=0,016$, $p < 0,05$) ve kabullenici sessizlik($p=0,003$, $p < 0,05$) boyutlarının cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilirken, fırsatçı sessizlik($p=0,694$, $p > 0,05$) boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Pasif sessizlik boyutunda erkeklerin($\bar{x}=2,30$) kadınlara($\bar{x}=2,25$) göre kurumda daha fazla sessizlik gösterdikleri sonucuna ulaşılabilir. Kabullenici sessizlik boyutunda ise kadınların($\bar{x}=2,87$) erkeklere($\bar{x}=2,60$) göre kurumda olan olayları kabullendiği ve görüşlerini söylemekten kaçındıkları sonucuna ulaşılabilir.

Çalışanların örgütsel sessizlik algılarının yaşlarına göre karşılaştırılması tablo4.18.’da yer verilmiştir.

Tablo4.18.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Pasif Sessizlik	20 yaş altı	20	2,42	1,11	0,782	0,563
	21-25 yaş	154	2,21	0,93		
	26-30 yaş	133	2,31	0,84		
	31-35 yaş	47	2,16	0,74		
	36-40 yaş	41	2,44	0,70		
	41 ve üzeri	53	2,28	0,97		
Kabullenici Sessizlik	20 yaş altı	20	2,71	1,12	1,871	0,098
	21-25 yaş	154	2,82	1,07		
	26-30 yaş	133	2,82	1,07		
	31-35 yaş	47	2,36	1,04		
	36-40 yaş	41	2,81	1,04		
	41 ve üzeri	53	2,54	1,29		
Fırsatçı Sessizlik	20 yaş altı	20	2,51b	1,16	2,598	0,025*
	21-25 yaş	154	2,33b	1,11		
	26-30 yaş	133	2,42b	0,99		
	31-35 yaş	47	1,94a	0,86		
	36-40 yaş	41	2,44b	0,99		
	41 ve üzeri	53	2,03a	0,97		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Her bir örgütsel sessizlik boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo4.18. incelendiğinde pasif($p=0,563$, $p > 0,05$) ve kabullenici sessizlik($p=0,098$, $p > 0,05$) boyutlarının yaşlara göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilirken, fırsatçı sessizlik($p=0,025$, $p < 0,05$) boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. 20 yaş altı($\bar{x}=2,51$) çalışanların daha çok sessizlik gösterdiği sonrasında 36-40 yaş($\bar{x}=2,44$) arası çalışanların ve en az sessizlik gösteren yaş aralığı ise 31-35 yaş($\bar{x}=1,94$) arası olmuştur. Genel olarak sessizlik gösteren çalışanların yapacağı işten kaçmak için, bilgisini saklamak için, bilgisini başkasının kullanmasını engellemek için sessiz kaldıkları yorumu yapılabilir. Ancak 20 yaş ve altı çalışanların daha çok sessiz kalmalarının sebebi sektöre yeni girmiş olmalarından kaynaklandığı yorumu yapılabilir.

Çalışanların örgütsel sessizlik algılarının işletmede çalışma sürelerine göre karşılaştırılması tablo4.19.'da yer verilmiştir.

Tablo4.19.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Pasif Sessizlik	1 yıldan az	199	2,28	0,84	0,555	0,735
	1-2 yıl arası	20	2,57	0,62		
	2-3 yıl arası	67	2,22	0,97		
	3-4 yıl arası	40	2,27	0,87		
	4-5 yıl arası	37	2,30	0,86		
	5 yıldan fazla	85	2,28	0,97		
Tablo 4.19 devamı		199	2,77	1,02	1,962	0,083
Kabullenici Sessizlik	1	20	2,86	1,02		
	2-3 yıl arası	67	2,86	1,08		
	3-4 yıl arası	40	2,75	1,10		
	4-5 yıl arası	37	2,96	1,17		

	5 yıldan fazla	85	2,42	1,23		
	1 yıldan az	199	2,32a	0,95		
	1-2 yıl arası	20	2,72a	0,94		
Fırsatçı	2-3 yıl arası	67	2,45a	1,12	2,506	0,030*
Sessizlik	3-4 yıl arası	40	2,32a	1,11		
	4-5 yıl arası	37	2,34a	1,02		
	5 yıldan fazla	85	1,99b	1,10		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Her bir örgütsel sessizlik boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo4.19 incelendiğinde pasif($p=0,735$, $p > 0,05$) ve kabullenici sessizlik($p=0,083$, $p > 0,05$) boyutlarının işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı, fırsatçı sessizlik($p=0,030$, $p < 0,05$) boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Fırsatçı sessizlik boyutunda en fazla sessizlik davranışını sergileyen 1-2 yıl arası($\bar{x}=2,72$) çalışanlar oluşturmaktadır. Bununla birlikte 2-3 yıl arası($\bar{x}=2,45$) çalışanlar, 4-5 yıl arası($\bar{x}=2,34$) çalışanlar da sessizlik davranışı göstermektedir. En az sessizlik davranışında bulunanlar ise 5 yıldan fazla($\bar{x}=1,99$) çalışanlar olduğu görülmektedir. Çalışanların örgütsel sessizlik algılarının sektörde çalışma sürelerine göre karşılaştırılması tablo4.20.' de yer verilmiştir.

Tablo4.20.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Pasif Sessizlik	2 yıla kadar	68	2,35a	1,02	3,178	0,008*
	2-4 yıl arası	92	2,15a	0,77		
	4-6 yıl arası	111	2,35a	0,82		
	6-8 yıl arası	33	2,58a	0,73		
	8-10 yıl arası	31	1,82b	0,85		
	10 yıl ve üzeri	113	2,79a	0,93		
Kabullenici Sessizlik	2 yıla kadar	68	2,65	1,13	1,438	0,209
	2-4 yıl arası	92	2,84	1,00		
	4-6 yıl arası	111	2,91	0,96		
	6-8 yıl arası	33	2,63	1,15		
	8-10 yıl arası	31	2,45	1,16		
	10 yıl ve üzeri	113	2,63	1,24		
Fırsatçı Sessizlik	2 yıla kadar	68	2,35a	1,13	2,591	0,025*
	2-4 yıl arası	92	2,29a	0,94		
	4-6 yıl arası	111	2,52a	1,02		
	6-8 yıl arası	33	2,38a	1,01		
	8-10 yıl arası	31	1,90b	0,97		
	10 yıl ve üzeri	113	2,13a	1,05		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Her bir örgütsel sessizlik boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo4.20. incelendiğinde pasif sessizlik($p=0,008$, $p < 0,05$) ve fırsatçı sessizlik($p=0,025$, $p < 0,05$) boyutlarının sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği, kabullenici sessizlik($p=0,209$, $p > 0,05$) boyutunda ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Pasif sessizlik boyutunda en çok sessizlik davranışı sergileyen sektörde 10 yıl ve üzeri($\bar{x}=2,79$) çalışanlar olduğu görülmektedir. Bunun yanında 6-8 yıl arası($\bar{x}=2,58$) çalışanlar, 4-6 yıl arası($\bar{x}=2,35$) ve 2 yıla kadar($\bar{x}=2,35$) çalışanlarında sessizlik davranışı göstermektedirler. En az sessizlik davranışı gösterenler ise 8-10 yıl arası($\bar{x}=1,82$) çalışanlardır.

Fırsatçı sessizlik boyutunda en fazla sessizlik davranışını sergileyen 4-6 yıl arası($\bar{x}=2,52$) çalışanlar oluşturmaktadır. Bununla birlikte 6-8 yıl arası($\bar{x}=2,38$) çalışanlar ve 2 yıla kadar($\bar{x}=2,35$) çalışanlar da orta düzeyde sessizlik davranışı gösterdiği görülmektedir. En az sessizlik davranışı sergileyenler ise 8-10 yıl arası($\bar{x}=1,90$) çalışanlardır.Çalışanların örgütsel sessizlik algılarının aylık gelirlerine göre karşılaştırılması tablo4.21.'de yer verilmiştir.

Tablo4.21.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Aylık Gelirlerine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Pasif Sessizlik	2999 TL'ye kadar	49	2,25	0,91	1,704	0,165
	3000-4999 TL arası	340	2,32	0,85		
	5000-6999 TL arası	31	2,06	0,97		
	7000 TL ve üzeri	28	2,02	1,04		
Kabullenici Sessizlik	2999 TL'ye kadar	49	2,63a	1,02	7,505	0,000***
	3000-4999 TL arası	340	2,85a	1,07		
	5000-6999 TL arası	31	2,11b	1,10		
	7000 TL ve üzeri	28	2,17b	1,25		
Fırsatçı Sessizlik	2999 TL'ye kadar	49	2,31a	0,96	8,020	0,000***
	3000-4999 TL arası	340	2,40a	1,03		
	5000-6999 TL arası	31	1,75b	0,99		
	7000 TL ve üzeri	28	1,64b	0,88		

*** $P<0,001$ * $p<0,05^{a,b}$ Her bir örgütsel sessizlik boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tabloya göre kabullenici sessizlik($p=0,000$, $p<0,05$) ve fırsatçı sessizlik($p=0,000$, $p<0,05$) boyutlarının aylık gelirlere göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, pasif sessizlik($p=0,165$, $p>0,05$) boyutunda ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Kabullenici sessizlik boyutunda en çok sessizlik davranışı gösteren 3000 ve 4999 TL($\bar{x}=2,85$) arası ve 2999 TL'ye kadar($\bar{x}=2,63$) aylık gelir alanlar oluşturmaktadır. En az sessizlik davranışı gösteren ise 5000-6999 TL($\bar{x}=2,11$) arası çalışanlar oluşturmaktadır.

Fırsatçı sessizlik boyutunda ise ortalamalar düşük olsa da en çok sessizlik davranışı gösteren 3000 ve 4999 TL arası($\bar{x}=2,40$) çalışanlardır.Bununla birlikte

2999 TL'ye kadar($\bar{x}=2,31$) alan çalışanlar da sessizlik davranışı göstermektedirler. En az sessizlik davranışı gösteren çalışanlar ise 7000 TL ve üzeri($\bar{x}=1,64$) alan çalışanlardır. Yüksek aylık gelir alan çalışanların yüksek statüde çalıştığı düşünülürse alınan kararlarda etkili olmaları, kararlara katılmaları, iletişim içinde olmaları sessizlik davranışını azaltacağı yorumu yapılabilir. Çalışanların örgütsel sessizlik algılarının departmanlarına göre karşılaştırılması 4.22.' de yer verilmiştir.

Tablo4.22.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Departmanlara Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Pasif Sessizlik	Önbüro	76	2,18	0,84	0,969	0,407
	Yiyecek-içecek	216	2,26	0,91		
	Kat hizmetleri	67	2,43	0,81		
	Diğer(satış,insankaynakları,cankurtaran, halkla ilişkiler vb.)	89	2,27	0,89		
Kabullenici Sessizlik	Önbüro	76	2,50a	1,07	5,987	0,001*
	Yiyecek-içecek	216	2,87b	1,06		
	Kat hizmetleri	67	2,98b	1,06		
	Diğer(satış,insankaynakları,cankurtaran, halkla ilişkiler vb.)	89	2,42a	1,16		
Fırsatçı Sessizlik	Önbüro	76	2,11a	0,94	3,889	0,009*
	Yiyecek-içecek	216	2,33a	1,04		
	Kat hizmetleri	67	2,62b	1,01		
	Diğer(satış,insankaynakları,cankurtaran, halkla ilişkiler vb.)	89	2,13a	1,06		

*** $P<0,001$ * $p<0,05^{a,b}$ Her bir örgütsel sessizlik boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablo4.22. incelendiğinde kabullenici sessizlik($p=0,001$, $p<0,05$) ve fırsatçı sessizlik($p=0,009$, $p<0,05$) boyutlarının departmanlara göre anlamlı bir farklılık olduğu, pasif sessizlik($p=0,407$, $p>0,05$) boyutunda ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Kabullenici sessizlik boyutunda en fazla sessizlik davranışı sergileyen kat hizmetleri($\bar{x}=2,98$)departmanı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yiyecek içecek($\bar{x}=2,87$)departmanı ve önbüro(2,50) departmanı da sessizlik davranışı göstermektedirler. En az sessizlik davranışı gösteren departman ise diğer($\bar{x}=2,42$) (satış, insan kaynakları, cankurtaran, halkla ilişkiler vb.)departmanlardır.Satış, insan kaynakları, halka ilişkiler sürekli iletişimin olduğu, alınan kararlarda çalışanların da etkili olduğu ve kararlarının önemsendiği departmanlardır. Bu sebeple çalışanların kararlara katılımının sağlanması çalışanlarda sessizliği azalttığı yorumu yapılabilir.

Fırsatçı sessizlik boyutunda ise en fazla sessizlik davranışı sergileyen kat hizmetleri($\bar{x}=2,62$) departmanıdır. Sonrasında yiyecek-içecek($\bar{x}=2,33$) ve

diğer($\bar{x}=2,13$) departmanlar gelmektedir. En az sessizlik gösteren departman ise önbüro($\bar{x}=2,11$) departmanı olduğu görülmektedir.

Çalışanların örgütsel sessizlik algılarının eğitimlerine göre karşılaştırılması tablo 4.23.'de yer verilmiştir.

Tablo4.23.Çalışanların Örgütsel Sessizliklerinin Eğitimlerine Göre Karşılaştırması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Pasif Sessizlik	Lise ve ilköğretim	75	2,44	0,92	1,825	0,162
	Önlisans	133	2,28	0,92		
	Lisans ve Üstü	240	2,22	0,84		
Kabullenici Sessizlik	Lise ve ilköğretim	75	2,58a	1,21	6,774	0,001*
	Önlisans	133	3,03b	1,08		
	Lisans ve Üstü	240	2,62a	1,05		
Fırsatçı Sessizlik	Lise ve ilköğretim	75	2,40a	1,04	3,506	0,031*
	Önlisans	133	2,45a	1,10		
	Lisans ve Üstü	240	2,18b	0,98		

*** $P<0,001$ * $p<0,05^{a,b}$ Her bir örgütsel sessizlik boyutu için farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tabloya göre kabullenici sessizlik($p=0,001$, $p<0,05$) ve fırsatçı sessizlik($p=0,031$, $p<0,05$) boyutunda eğitimlerine göre anlamlı bir farklılık bulunurken, pasif sessizlik($p=0,162$, $p>0,05$) boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Kabullenici sessizlik boyutunda önlisans($\bar{x}=3,03$) mezunu olan çalışanların daha fazla sessizlik davranışı gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte lise ve ilköğretim($\bar{x}=2,58$), lisans ve üstü($\bar{x}=2,62$) mezunların da önlisansa göre daha az sessizlik davranışı içinde olduğu görülmektedir.

Fırsatçı sessizlik boyutunda önlisans($\bar{x}=2,45$) mezunlarının daha fazla sessizlik davranışı gösterdiği sonrasında lise ve ilköğretim($\bar{x}=2,40$) mezunları, en az sessizlik davranışı gösteren ise lisans ve üstü($\bar{x}=2,18$) mezunlar olduğu görülmektedir. Bunun sebebini eğitim alan çalışanların sessizlik konusunda bilgi sahibi olmaları ve nasıl davranacaklarını bildikleri yorumu yapılabilir.

4.6.Sektörde Kalma Niyeti Ölçeğindeki İfadelere İlişkin Bulgular

Bu kısımda sektörde kalma niyeti ölçeğindeki ifadelerin yüzde frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo4.24.Sektörde Kalma Niyetine İlişkin Betimsel İstatistikler

		Katılma Düzeyi					\bar{x}	s.s.
		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam		
Sektörü bırakmayı düşünmüyorum.	f	174	69	120	34	51	2,37	1,35
	%	34,8	15,4	26,8	7,6	11,4		
Daha iyi bir iş bulsam da bu sektördeki işimden ayrılmam.	f	196	86	95	26	45	2,19	1,32
	%	43,8	19,2	21,2	5,8	10,0		
Bu sektörden ayrılmayı asla düşünmüyorum.	f	204	72	101	20	51	2,20	1,35
	%	45,5	16,1	22,5	4,5	11,4		

Tablo4.24.'de yer alan sektörde kalma niyetine ilişkin ifadelerin değerlerine bakıldığında aritmetik ortalamanın 3'ün altında olduğunu ve standart sapmanın ise 1,30 civarında olduğunu görebiliriz. Aritmetik ortalamada verilen değerler 3'ün altında olduğu için çalışanlar çalışmakta oldukları sektörde daha fazla çalışmayı planladıkları sonucuna ulaşılabilir.

4.7.Sektörde Kalma Niyetinin Demografik ve Diğer Bireysel Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Ankete katılan çalışanların, sektörde kalma niyeti tutumlarının demografik özelliklerine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Aralarındaki anlamlı farklılıkların tespitinde kullanılan iki grubu içeren cinsiyet değişkeninde t testi(independentsamples t test), iki veya daha fazla değişkenli grubun karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi(oneway ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca farklılık olan grupların belirlenmesinde ise çoklu karşılaştırma(Scheffe) analizi yapılmıştır. Çalışanların sektörde kalma niyetlerinin cinsiyete göre farklılıkları tablo4.25.'de yer almaktadır

Tablo4.25.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Sektörde Kalma Niyeti	Kadın	223	2,09	1,11	0,180	0,672
	Erkek	225	2,41	1,19		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05$

Tablodaki veriler incelendiğinde çalışanların sektörde kalma niyetlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir($p=0,672$, $p > 0,05$). Çalışanların sektörde kalma niyeti algılarının yaşlarına göre karşılaştırılması tablo4.26.'da yer verilmiştir.

Tablo4.26.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Yaşlara Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Sektörde Kalma Niyeti	20 yaş altı	20	2,40a	1,29	6,709	0,000***
	21-25 yaş	154	1,97b	0,96		
	26-30 yaş	133	2,10a	1,13		
	31-35 yaş	47	2,56a	1,37		
	36-40 yaş	41	2,72b	1,09		
	41 ve üzeri	53	2,76b	1,29		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Sektörden ayrılma niyeti boyutu farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablodaki veriler incelendiğinde çalışanların sektörde kalma niyetlerinin ($p=0,000$, $p < 0,05$) yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sektörde kalma niyetinin en fazla olduğu yaş aralığı 41 ve üzeri ($\bar{x}=2,76$), en az olduğu yaş aralığı ise 21-25 ($\bar{x}=1,97$) yaş aralığı olduğu görülmektedir. Genç ve orta yaşlarda çalışanların sektörde kalma niyetlerinin az olduğu görülmektedir. Bunun sebebinin genç çalışanların turizm sektörü dışında farklı bir alana yönelmek istedikleri yorumu yapılabilir. Fakat yaş arttıkça çalışanların sektörde kalma niyetinin artış göstermesi sektör değiştirmek yerine turizm sektöründe kalmayı kabullendikleri yorumu yapılabilir. Sonuçla benzer olarak Uğurlu vd. (2021) çalışmasında yaşları büyük olan çalışanların daha fazla işte kalma niyetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların sektörde kalma niyeti algılarının işletmede çalışma sürelerine göre karşılaştırılması tablo 4.27.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.27. Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Sektörde Kalma Niyeti	1 yıldan az	199	2,10a	1,13	3,286	0,006*
	1-2 yıl arası	20	2,56a	1,19		
	2-3 yıl arası	67	2,11a	1,13		
	3-4 yıl arası	40	2,08a	1,08		
	4-5 yıl arası	37	2,47a	1,22		
	5 yıldan fazla	85	2,61b	1,19		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Sektörden ayrılma niyeti boyutu farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablodaki veriler incelendiğinde çalışanların sektörde kalma niyetlerinin ($p=0,006$, $p < 0,05$) işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Sektörde kalma niyetinin en fazla olduğu 5 yıldan fazla ($\bar{x}=2,61$) süredir işletmede çalışanlar oluşturmakta, sektörde kalma niyetinin en az olduğu süre ise 3-4 yıl arası ($\bar{x}=2,08$) işletmede çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmede 5 yıldan fazla çalışanların o işletmeye alışmış olması, artık kendilerini o

işletmenin bir parçası olarak görmelerinden dolayı sektörde kalmak istemeleri yorumu yapılabilir. Çalışanların sektörde kalma niyeti algılarının sektörde çalışma sürelerine göre karşılaştırılması tablo4.28.'de yer verilmiştir.

Tablo4.28.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Sektörde Kalma Niyeti	2 yıla kadar	68	2,20a	1,11	9,601	0,000***
	2-4 yıl arası	92	1,83a	0,91		
	4-6 yıl arası	111	2,01a	1,06		
	6-8 yıl arası	33	2,17a	1,33		
	8-10 yıl arası	31	2,59a	1,32		
	10 yıl ve üzeri	113	2,79b	1,17		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Sektörden ayrılma niyeti boyutu farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablodaki veriler incelendiğinde çalışanların sektörde kalma niyetlerinin($p=0,000$, $p < 0,005$) sektörde kalma sürelerine göre arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. 10 yıl ve üzeri($\bar{x}=2,79$) çalışanların sektörde daha çok kalmak istemeleri, başka iş bulsalar da yine aynı sektörde çalışmak istedikleri sonucuna ulaşılabilir. 2-4 yıl arası($\bar{x}=1,83$) çalışanların ise sektörde kalmayı istemedikleri, başka iş bulduklarında sektörü bırakıp gitmek istedikleri sonucuna ulaşılabilir. Sektörde daha az çalışanların sektöre hemen adapte olamamasından dolayı sektörde kalmayı istemedikleri, turizmden farklı başka işlere yönelebilecekleri yorumu yapılabilir.Özarslan(2019) yaptığı çalışmada çalışma sonucuna benzer olarak sektörde uzun süredir çalışanların sektörde kalma niyetlerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların sektörde kalma niyeti algılarının aylık gelirlerine göre karşılaştırılması tablo4.29.'da yer verilmiştir.

Tablo4.29.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Aldıkları Aylık Gelirlere Göre Karşılaştırılması

Tablo4.29 devamı						
Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Sektörde Kalma Niyeti	2999 TL'ye kadar	49	2,37a	1,12	21,056	0,000***
	3000-4999 TL arası	340	2,06a	1,06		
	5000-6999 TL arası	31	3,17b	1,32		
	7000 TL ve üzeri	28	3,39b	1,09		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05^{a,b}$ Sektörden ayrılma niyeti boyutu farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablodaki veriler incelendiğinde sektörde kalma niyetinin($p=0,000$, $p < 0,05$) çalışanların aldıkları aylık gelirlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit

edilmiştir. Sektörde kalma niyetinin en fazla olduğu 7000 TL ve üzeri ($\bar{x}=3,39$) aylık geliri olan çalışanlar oluşturmakta, sektörde kalma niyetinin en düşük olduğu 3000-4999 TL arası ($\bar{x}=2,06$) çalışanlar oluşturmaktadır. Genel olarak bakıldığında çalışanların aylık gelirleri arttıkça sektörde kalma niyeti de artmaktadır. Yüksek gelir alan çalışanların yüksek statüde ve kadrolu olduğu düşünülürse sadece sezonluk değil tüm yıl boyunca çalışması sektörde kalma isteğine bağlanabilir. Fakat düşük gelirlili çalışanların çoğunluğunun sezonluk gelmesi, sonrasında başka iş bulamayacağı düşüncesi sektörde kalma niyetini azalttığı yorumu yapılabilir. Bu sonuca benzer olarak Çalışkan (2010) yapmış olduğu çalışmada da çalışanların gelirleri yükseldikçe sektörde kalma niyetlerinin arttığı görülmektedir. Çalışanların sektörde kalma niyetlerinin artması ilerleyen dönemlerde olabilecek maliyetleri azaltmaktadır.

Çalışanların sektörde kalma niyeti algılarının departmanlarına göre karşılaştırılması tablo4.30.'da yer verilmiştir.

Tablo4.30.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Departmanlarına Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Sektörde Kalma Niyeti	Önbüro	76	2,31a	1,21	7,654	0,000***
	Yiyecek-İçecek	216	2,03a	1,01		
	Kat Hizmetleri	67	2,29a	1,23		
	Diğer(satış,insankaynakları,cankurtaran, halkla ilişkiler vb.)	89	2,71b	1,30		

*** $P<0,001$ * $p<0,05^{a,b}$ Sektörden ayrılma niyeti boyutu farklı harfleri içeren gruplar arasındaki fark önemlidir.

Tablodaki veriler incelendiğinde sektörde kalma niyetinin($p=0,000$, $p<0,05$) departmanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sektörde kalmayı en fazla isteyen, farklı iş bulsa da yine turizm sektöründe çalışmak isteyen diğer(satış-pazarlama, cankurtaran, teknik vb.) ($\bar{x}=2,71$) kategorisindeki departmanlar olmuştur. Sonrasında sırayla önbüro ($\bar{x}=2,31$), kat hizmetleri($\bar{x}=2,29$) ve en düşük olarak ise yiyecek-içecek($\bar{x}=2,03$) departmanı gelmektedir.Kat hizmetleri, yiyecek-içecek departmanlarında iş yükünün fazla olmasından dolayı bu departmanlarda çalışanların sektörde kalma niyetlerinin az olduğu yorumu yapılabilir. Çalışanların sektörde

kalma niyeti algılarının eğitimlerine göre karşılaştırılması tablo4.31.'de yer verilmiştir.

Tablo4.31.Çalışanların Sektörde Kalma Niyetlerinin Eğitimlerine Göre Karşılaştırılması

Boyutlar	Gruplar	n	\bar{x}	s.s.	F	p
Sektörde	Lise ve ilköğretim	75	2,50	1,13		
Kalma	Önlisans	133	2,21	1,18	2,110	0,122
Niyeti	Lisans ve Üstü	240	2,19	1,16		

*** $P < 0,001$ * $p < 0,05$

Tablodaki veriler incelendiğinde sektörde kalma niyetinin eğitimlerine göre arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

4.8.Kararlara Katılımın Örgütsel Sessizlik ve Sektörde Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Çalışanların kararlara katılım tutumlarının örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile Pearsonkorelasyon analizi yapılmıştır. Bu bulgular tablo4.32.'de yer almaktadır. Korelasyon katsayısının değeri -1 ve +1 arasında olması gereklidir. Değerin -1'e yakın olması negatif ilişki olduğunu,+1'e yakın olması ise pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayı değerinin 0,00-0,30 arasında olması düşük düzeyde ilişki olduğunu, 0,30-0,70 olması orta düzeyde, 0,70-1,00 arasında olması ise yüksek düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir (Özdoğru ve Aydın, 2012:362).

Tablo4.32.Kararlara Katılım, Örgütsel Sessizlik ve Sektörde Kalma Niyeti Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

	\bar{x}	s.s.	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Katılım Atmosferi	3,47	0,87	1							
2.Katılıma Yönelik Tutum	4,03	0,97	0,608**	1						
3.Genel Kararlara Katılım	3,75	0,83	0,885**	0,908**	1					
4.Pasif Sessizlik	2,28	0,88	-0,183**	0,21	-0,84	1				
5.Kabullenici Sessizlik	2,73	1,10	-0,102*	0,114*	0,13	0,533**	1			
6.Fırsatçı Sessizlik	2,30	1,04	-0,119*	0,69	-0,22	0,673**	0,687**	1		
7.Genel Örgütsel Sessizlik	2,40	0,85	-0,160**	0,73	-0,42	0,876**	0,822**	0,902**	1	
8.Sektörde Kalma Niyeti	2,25	1,16	0,153**	0,56	0,114*	0,16	-0,206**	-0,134**	-0,110*	1

$p < 0,05^*$, $p < 0,01^{**}$

Tablo incelendiğinde kararlara katılımın katılım atmosferi boyutunun katılıma yönelik tutum($r=0,608$) boyutu ile arasındaki ilişki orta kuvvette ve pozitifdir. Katılım atmosferi boyutunun genel kararlara katılım($r= 0,885$) ile arasındaki ilişki yüksek kuvvette ve pozitif olduğu görülmektedir. Katılım atmosferi boyutunun örgütsel sessizliğin alt boyutları olan pasif sessizlik($r=-0,183$), kabullenici sessizlik($r=-0,102$), fırsatçı sessizlik($r=-0,119$) ve genel örgütsel sessizlik($r=-0,160$) arasındaki negatif yönlü düşük kuvvette bir ilişki görülmektedir. Bu durumda kararlara katılım arttıkça sessizliğin azaldığı sektörde kalmak isteyeceği yorumu yapılabilir. Katılımın olduğu ortamda çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri ve kararlarda söz sahibi olmaları işletmede çalışmaya devam etmek istedikleri yorumu yapılabilir.

Katılıma yönelik tutum boyutu incelendiğinde ise genel kararlara katılım($r=0,908$) ile arasındaki ilişki yüksek kuvvette pozitif iken, kabullenici sessizlik($r=0,114$) arasındaki ilişki pozitif yönde düşük düzeydedir. Katılıma yönelik tutum boyutunun pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, genel örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti arasında ilişki bulunamamıştır($p>0,05$).

Genel kararlara katılım incelendiğinde sektörde kalma niyeti($r=0,114$) ile arasında düşük kuvvette pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Pasif sessizlik, kabullenici sessizlik, fırsatçı sessizlik ve genel örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunmamıştır($p>0,05$). Kurumda çalışanların kararlara katılımı sağlanıyorsa sektörde kalma niyetlerinin de artış göstereceği yorumu yapılabilir.

Pasif sessizlik boyutu ile kabullenici sessizlik($r=0,533$) ve fırsatçı sessizlik($r=0,673$) arasında orta kuvvette ve pozitif yönde bir ilişki bulunurken, genel örgütsel sessizlik($r=0,876$) ile arasında yüksek kuvvette pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Pasif sessizlik ve sektörde kalma niyeti ile arasında ise bir ilişki bulunmamıştır($p>0,05$).

Kabullenici sessizlik ile fırsatçı sessizlik($r=0,687$) arasında pozitif yönde ve orta kuvvette bir ilişki bulunurken, genel örgütsel sessizlik($r=0,822$) ile arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Kabullenici sessizlik ve sektörde kalma niyeti($r=0,-206$) ile arasındaki ilişki ise düşük kuvvette negatif yönlüdür.

Fırsatçı sessizlik ve genel örgütsel sessizlik($r=0,822$) arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunurken, sektörde kalma niyeti($r=-0,134$) ile arasında negatif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki bulunmuştur.

Genel örgütsel sessizlik ile sektörde kalma niyeti($r=-0,110$) arasında ise negatif yönlü düşük kuvvette bir ilişki bulunmuştur. Çalışan kişi sessizlik davranışı sergiliyorsa sektörde kalma niyeti de düşüş gösterecektir. Bunun sebebini çalışanın sessiz kalması, fikirlerini rahatça ifade edememesi örgütten zamanla uzaklaşmasına neden olmakta sonrasında sektörden ayrılmaya yol açmaktadır.

Çalışmada kararlara katılımın, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti davranışlarının boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacı ile basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.33.'te katılım atmosferi algısının pasif sessizlik davranışı üzerinde etkisini incelemek amaçlı yapılan regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo4.33.Katılım Atmosferinin Pasif Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b_j	$S(b_j)$	t	p	R^2	Anova
Pasif Sessizlik	Sabit	2,918	0,168	17,404	0,000***	0,033	p=0,000
	Katılım Atmosferi	-0,184	0,047	-3,926	0,000***		F=15,417

** $p<0,01$ $p<0,001$ *** b_j :Katsayı $S(b_j)$:Standart Hata

Tablo 4.33'teki bulgulara göre pasif sessizlik ve katılım atmosferi arasındaki ilişkinin basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Pasif Sessizlik} = 2,918 + (-0,184) \cdot \text{KA}$$

Tablo 4.33'te katılım atmosferinin örgütsel sessizliğin pasif sessizlik boyutu üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir($F=15,417$, $p<0,001$). Belirleme sayısı(R^2), çalışanların pasif sessizlik konusundaki değişimlerin % 3,3'ünün($R^2=0,033$) katılım atmosferi tutumları sebebiyle gerçekleştiği söylenebilir. Buna göre "**H1a: Katılım atmosferinin pasif sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.**" hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca katılım atmosferi boyutu pasif sessizlik boyutunu negatif($b_j=-0,184$) etkilemektedir.

Tablo 4.34.'te katılım atmosferi algısının kabullenici sessizlik davranışı üzerinde etkisini incelemek amaçlı yapılan regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo4.34.Katılım Atmosferinin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b_j	$S(b_j)$	t	p	R^2	Anova
Kabullenici Sessizlik	Sabit	3,814	0,212	15,006	0,000***	0,010	P=0,031 F=4,676
	Katılım Atmosferi	-0,128	0,059	-2,162	0,031		

** $p < 0,01$ $p < 0,001$ *** b_j :Katsayı $S(b_j)$:Standart Hata

Tablo 4.34'teki bulgulara göre kabullenici sessizlik ve katılım atmosferi arasındaki ilişkinin basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kabullenici Sessizlik} = 3,814 + (-0,128) \cdot \text{KA}$$

Tablo 4.34.'te katılım atmosferinin örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=4,676$, $p < 0,05$). Belirleme sayısı (R^2), çalışanların kabullenici sessizlik konusundaki değişimlerinin %1'inin ($R^2=0,010$) katılım atmosferi tutumundan dolayı olduğu söylenebilir. Buna göre "**H1b**: Katılım atmosferinin kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır." hipotezi desteklenmiştir. Katılım atmosferi boyutu kabullenici sessizlik boyutunu negatif ($b_j = -0,128$) yönde etkilemektedir.

Tablo 4.35'te katılım atmosferi algısının fırsatçı sessizlik davranışı üzerinde etkisini incelemek amaçlı yapılan regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo4.35.Katılım Atmosferinin Fırsatçı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b_j	$S(b_j)$	t	p	R^2	Anova
Fırsatçı Sessizlik	Sabit	2,790	0,199	13,987	0,000***	0,014	p=0,012 F=6,425
	Katılım Atmosferi	-0,141	0,056	-2,535	0,012		

** $p < 0,01$ $p < 0,001$ *** b_j :Katsayı $S(b_j)$:Standart Hata

Tablo 4.35'teki bulgulara göre fırsatçı sessizlik ve katılım atmosferi arasındaki ilişkinin basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Fırsatçı Sessizlik} = 2,790 + (0,141) \cdot \text{KA}$$

Tablo 4.35’te katılım atmosferinin örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu görülmektedir($F=6,425$, $p<0,05$). Belirleme sayısı(R^2), çalışanların fırsatçı sessizlik konusundaki değişimlerinin %1,4’ünün($R^2=0,014$) katılım atmosferi tutumundan dolayı değişim gösterdiği yorumu yapılabilir. Buna göre “**H1c: Katılım atmosferinin fırsatçı sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.**” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca katılım atmosferi boyutu fırsatçı sessizlik boyutunu negatif($b_j=-0,141$) yönde etkilemektedir.

Tablo 4.36’da katılım atmosferi algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde etkisini incelemek amaçlı yapılan regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo4.36.Katılım Atmosferinin Genel Örgütsel Sessizlik Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b_j	$S(b_j)$	t	p	R^2	Anova
Genel Örgütsel Sessizlik	Sabit Katılım Atmosferi	2,945	0,164	17,989	0,000***	0,026	p=0,001 F=11,735
		-0,157	0,046	-3,426	0,001**		

** $p<0,01$ $p<0,001$ *** b_j :Katsayı $S(b_j)$:Standart Hata

Tablo 4.36’daki bulgulara göre genel örgütsel sessizlik ve katılım atmosferi arasındaki ilişkinin basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Genel Örgütsel Sessizlik}=2,945+(-0,157). \text{KA}$$

Tablo 4.36.’da katılım atmosferinin genel örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu görülmektedir($F=11,735$, $p<0,05$). Belirleme sayısı(R^2), çalışanların örgütsel sessizlik konusundaki değişimlerinin %2,6 sının($R^2=0,026$) katılım atmosferi tutumundan dolayı değişim gösterdiği yorumu yapılabilir. Buna göre “**H1g: Katılım atmosferinin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.**” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca katılım atmosferi boyutu örgütsel sessizliği negatif($b_j=-0,157$) yönde etkilemektedir.

Tablo 4.37.’de katılım atmosferi algısının sektörde kalma niyeti davranışı üzerinde etkisini incelemek amaçlı yapılan regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 4.37.Katılım Atmosferinin Sektörde Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı	Bağımsız	b_j	$S(b_j)$	t	p	R^2	Anova
---------	----------	-------	----------	---	---	-------	-------

Tablo4.37 devamı

Değişken	Değişken						
Sektörde Kalma Niyeti	Sabit	1,547	0,223	6,945	0,000***		
	Katılım Atmosferi	0,204	0,062	3,281	0,001**	0,024	p=0,001 F=10,762

p<0,01 p<0,001* b_j:Katsayı S(b_j):Standart Hata

Tablo 4.37'deki bulgulara göre sektörde kalma niyeti ve katılım atmosferi arasındaki ilişkinin basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Sektörde Kalma Niyeti} = 1,547 + 0,204 \cdot \text{KA}$$

Tablo 4.37.'de katılım atmosferinin sektörde kalma niyeti üzerine yönelik yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=10,762, p<0,05). Belirleme sayısı (R²), çalışanların sektörde kalma niyeti konusundaki değişimlerinin %2,4'ünün (R²=0,024) katılım atmosferi tutumundan dolayı değişim gösterdiği yorumu yapılabilir. Buna göre "**H2a: Katılım atmosferinin sektörde kalma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.**" hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca katılım atmosferi boyutu sektörde kalma niyeti pozitif yönde etkilemektedir (b_j=0,204).

Tablo 4.38'de katılıma yönelik tutum algısının kabullenici sessizlik davranışı üzerinde etkisini incelemek amaçlı yapılan regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo4.38.Katılıma Yönelik Tutumun Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b _j	S(b _j)	t	p	R ²	Anova
	Sabit	2,216	0,222	9,990	0,000***		
Kabullenici Sessizlik	Katılıma Yönelik Tutum	0,130	0,053	2,430	0,016	0,013	p=0,016 F=5,903

p<0,01 p<0,001* b_j:Katsayı S(b_j):Standart Hata

Tablo 4.38'deki bulgulara göre kabullenici sessizlik ve katılıma yönelik tutum arasındaki ilişkinin basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Kabullenici Sessizlik} = 2,216 + 0,130 \cdot \text{KYT}$$

Tablo 4.38'de katılıma yönelik tutumun örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=5,903, p<0,05). Belirleme sayısı (R²), çalışanların kabullenici sessizlik davranışındaki değişimlerinin %1,3'ünün (R²=0,013) katılıma yönelik tutumundan dolayı değişim gösterdiği yorumu yapılabilir. Buna göre

“**H1e**:Katılıma yönelik tutumun kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.39’da kararlara katılım algısının sektörde kalma niyeti davranışı üzerinde etkisini incelemek amaçlı yapılan regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo4.39.Genel Kararlara Katılımın Sektörde Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b_j	$S(b_j)$	t	p	R^2	Anova
Sektörde Kalma Niyeti	Sabit Genel	1,653	0,254	6,501	0,000***	0,013	p=0,016 F=5,879
	Kararlara Katılım	0,160	0,066	2,425	0,016		

p<0,01 p<0,001* b_j :Katsayı $S(b_j)$:Standart Hata

Tablo 4.39’daki bulgulara göre sektörde kalma niyeti ve genel kararlara katılım arasındaki ilişkinin basit doğrusal regresyon modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Sektörde Kalma Niyeti}=1,653+0,160.GKK$$

Tablo 4.39’da kararlara katılımın sektörde kalma niyeti üzerindeki etkisine yönelik yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu görülmektedir(F=5,879, p<0,05). Belirleme sayısı(R^2), çalışanların sektörde kalma niyeti davranışındaki değişimlerin %1,3’ünün($R^2=0,013$) kararlara katılım algılarından dolayı değişim gösterdiği söylenebilir. Buna göre “**H2**:Kararlara katılımın sektörde kalma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre hipotezlerin desteklenen ve desteklenmeyen durumları incelenmiştir. Hipotez testinin sonuçları Tablo4.40’da yer almaktadır. Tablo4.40 incelendiğinde araştırma çerçevesinde kurulan hipotezlerin çoğunun desteklendiği görülmektedir.

Tablo4.40. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Değerlendirmeler

H1: Kararlara katılımın örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H1a: Katılım atmosferinin pasif sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H1b: Katılım atmosferinin kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H1c: Katılım atmosferinin fırsatçı sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H1d: Katılıma yönelik tutumun pasif sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H1e: Katılıma yönelik tutumun kabullenici sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H1f: Katılıma yönelik tutumun fırsatçı sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H1g: Katılım atmosferinin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H1h: Katılıma yönelik tutumun örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H2: Kararlara katılımın sektörde kalma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2a: Katılım atmosferinin sektörde kalma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2b: Katılıma yönelik tutumun sektörde kalma niyet üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bodrum'da beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanların kararlara katılımının örgütsel sessizliğe ve sektörde kalma niyetine etkisini görmeyi amaçlayan araştırmanın örneklemini 448 çalışan oluşturmaktadır. Ankete katılan çalışanların kadın erkek oranı birbirine yakın, çoğu 21-30 yaş arasında olan ve çoğu önlisans ve lisans ve üstü eğitimi almış çalışanlardan oluşmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların yarısını yiyecek-içecek departmanı çalışanları ve çalışanların yarısından fazlası 3000-4999 aralığında aylık gelir alanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğu aynı işletmede 1 yıldan az süredir çalışmakta, sektörde ise 4-6 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar çoğunluğu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların kararlara katılım, örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti ölçeklerine verilen cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine göre beş yıldızlı otel çalışanlarının alınan kararlara katılma derecesinin orta düzeyde olduğunu ve örgütte kararlara katılma davranışının olması gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Katılımcıların kurumda örgütsel sessizlik davranışı az düzeyde gösterdikleri, sektörde kalma niyetleri ise düşük ortalamalı yani çalıştıkları sektörde daha fazla kalmak istemedikleri, başka iş bulduklarında sektörü bırakmak istedikleri söylenebilir. Kararlara katılımın alt boyutu olan katılım atmosferi ile sektörde kalma niyeti arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu, örgütsel sessizliğin boyutları olan pasif, kabullenici, fırsatçı sessizlikle arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Kararlara katılımın diğer boyutu katılıma yönelik tutum ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğu, pasif, fırsatçı sessizlik, sektörde kalma niyeti ile arasında ilişki olmadığı görülmektedir.

Kararlara katılımın örgütsel sessizliğe ve sektörde kalma niyetine etkisinin Bodrum beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanları örneğinin incelendiği bu çalışmada, kararlara katılımın örgütsel sessizliği ve sektörde kalma niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkinin tespiti için uygulanan korelasyon ve regresyon analizi test sonuçlarına göre; katılım atmosferi boyutunun örgütsel sessizliğin pasif, kabullenici ve fırsatçı sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olduğu, katılıma yönelik tutum boyutunun örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, kararlara katılım ve alt boyutu olan katılım atmosferi boyutunun sektörde kalma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada kabullenici

sessizlik davranışı ile sektörde kalma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçla benzer olarak örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Öge, 2021; Erdirençelebi vd., 2020). Kurumda kabullenici sessizlik davranışı sergileniyorsa çalışanların sektörde kalma niyetleri de azalma gösterecektir.

Konu ile ilgili alanyazında kararlara katılım, örgütsel sessizlik, sektörde kalma niyeti konularını birlikte alan çalışmalara rastlanmamıştır. Fakat dolaylı olarak bakıldığında kararlara katılım ve örgütsel sessizliği(Ocak, 2017; Gözüm 2021; Sarıkaya, 2013), örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetini(Öge, 2021; Erdirençelebi vd., 2020; Habip vd., 2020; Elçi ve Karabay, 2016; Pekerşen vd., 2022; Saeidipour vd., 2021) konu alan çalışmalar görmek mümkündür. Çalışmaların bazılarında bu çalışmayla ilgili benzer sonuçlar görülmektedir. Örneğin, Öge (2021) çalışmasında örgütsel sessizlik davranışının kurumda olması çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Erdirençelebi vd., (2020)'de çalışmasında örgütsel sessizlik davranışının olması işten ayrılma niyetini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Otelcilik sektöründe iletişimin önemli bir konu olması örgütsel sessizlik konusunu da önemli kılmaktadır. Bu sebeple kurumlarda örgütsel sessizliği azaltıcı yöntemler uygulanmalıdır. Çalışma sonucundan da görüldüğü üzere kararlara katılım bunlardan biridir. Yöneticiler çalışanları alınan kararlara dahil ederek çalışanların fikir ve düşüncelerini paylaşmalarını sağlamalıdır. Fakat bu durum tersi olduğunda çalışanlar içlerine kapanık fikirlerini saklamaktadırlar. Yöneticiler çalışanların örgütte fikirlerini rahatça paylaşmalarını, düşüncelerini söylemelerini desteklemelidir. Bu durumda çalışanlar düşüncelerini söylediklerinde olumsuz bir durumla karşılaşmayacağını düşünerek fikirlerini rahatça paylaşmaktadır. Bu durum fayda maliyet analizi ile açıklanabilir. Kahveci (2010) fayda maliyet analizini çalışanların kurumda karşılaştığı olaylar karşısında vereceği geri dönüşleri planlamaları şeklinde açıklamaktadır. Bu planlamalara göre sessiz kalacaklarını ya da konuşma kararının sonucunda alacakları faydaya göre karar hareket etmektedirler. Aynı şekilde Noelle- Neumann'ın sessizlik sarmalı teorisinde örnek olarak verilebilir. Çakıcı (2007), sessizlik sarmalını kişiler bir konuda yanlış olsa bile çoğu kişi hangi fikirdeyse o kişide çoğunluğun yanında olmayı tercih etmesi şeklinde açıklanmaktadır. Yine bu durumda çalışanlar aldıkları kararın sonucunda

yöneticilerden göreceği tepkiden dolayı çoğunluk hangi karardan yanaysa o kişide kendi kararından vazgeçip çoğunluğun yanında olmayı tercih etmektedir. Bu durumda yöneticiler çalışanlara fikirlerini rahatça söyleyebileceği bir ortam yaratmalı ve çalışanların düşüncelerini önemsemelidir. Sessizlik davranışına önlem alınmadığı durumda çalışanlar zamanla daha da sessizleşmeye başlamakta ve kuruma olan bağlılıkları da düşüş gösterecektir. Bunun sonucunda ise çalışanlar kurumdan zamanla uzaklaşarak işten ayrılma niyeti içine girmektedirler. Bu durumda yöneticiler

Sessizlik her an her yerde karşımıza çıkan bir olgudur. Sessizliğin ve sektörde kalma niyetinin önüne geçilmesi için yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Çalışanlara yön verecek yöneticiler olduğundan yöneticiler çalışanların katılımını desteklemeli, sesliliği teşvik edici uygulamalar yapmalıdırlar. Öncelikle kendileri çalışanlarına kararlara katılımın sağlanabileceği bir ortam yaratmalıdırlar ve çalışanlarını fikirlerini söylemeye teşvik etmelidirler. Bunu da işe başlamadan önce kısa süreli toplantılar şeklinde düzenleyerek çalışanlarının iş hakkında fikirlerini ve iş ile ilgili sorunlarını öğrenebilirler. Topluluk içinde fikrini söylemek istemeyen çalışanlar içinse fikir ortaya sunarak çoklu oylama ile fikirlerini öğrenebilir. Sessizliğin bir sebebinin de yöneticiler olması yöneticilerin sessizliğin önüne geçmesini zorlaştırmaktadır. Fakat burda yöneticiler kendilerini eleştirmeli ve sessizliğe sebep olacak diğer etmenleri de önceden farkedip engellemelidir. Aynı zamanda çalışanların kendi işlerini ilgilendiren konularda kararlara katılımları sağlanmalıdır. Bu şekilde çalışan kendi işini daha iyi bildiği için hangi kararın iyi ya da kötü olduğunu daha iyi bilecektir. Böylelikle kurum için daha sağlıklı kararlar alınmış olacaktır.

Sessizlik konusu hemen her alanda karşımıza çıkan bir konudur. Farklı sektörlerde ya da küçük işletmelerde de kararlara katılımın, örgütsel sessizliğin ya da sektörde kalma niyetinin nasıl yön değiştireceğine bakılabilir. Kararlara katılımın örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyeti yanında örgüte bağlılık, iş performansı, iş tatmini gibi konularla sonraki çalışmalarda incelenmesi bilgilerin zenginleşmesi açısından faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Akan, B. B., & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (5), 72-90.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme,. *Karadeniz Araştırmaları* (25), 145-174.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 184-199.
- Akkuş, B., & İzci, N. A. (2018). Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (7), 223-237.
- Akova, O., Tanrıverdi, H., & Kahraman, O. C. (2015). Otel İşletmelerinde İşgören Devir Hızına Etki Eden Risk Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 16 (12), 87-107.
- Aksoy, O., & Ural, A. (2008). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı . *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (3), 433-460.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik . *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* , 1-101. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (6), 136-147.
- Alparslan, E., & Orhan, K. (2016). İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma . *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7 (2), 41-64.
- Alparslan, M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 136-147.
- Altınay, M., & Yavuz, E. (2017). Örgütsel Sessizlik: Farklı Sektörler Üzerinde Bir Araştırma. *4th International Congress of Tourism & Management Researches*, (s. 175-181). Ankara .
- Altınöz, M., Çöp, S., & Kervancı, F. (2011, Aralık 4). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Ankara'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *12. Ulusal Turizm Kongresi* . Düzce: 12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Appelbaum, S., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., & Kulbaşyan, S. (2013). Participation in Decision Making: A Case Study of Job Satisfaction and Commitment (part two). *Industrial and Commercial Training*, 45 (4), 222-229.
- Arı, A., & Önder, H. (2013). Farklı Veri Yapılarında Kullanılabilecek Regresyon Yöntemleri. *Anadolu Tarım Bilimleri Dergisi*, 28 (3), 168-174.
- Arslan, F. (2018). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Duygusal Bağlılıkları, İşletmede Kalma Niyeti ve Performansı Arasındaki İlişki: Antalya Otel İşletmelerinde Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 10 (2), 53-65.

Arslan, F. (2018). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Duygusal Bağlılıkları, İşletmede Kalma Niyeti ve Performansı Arasındaki İlişki: Antalya Otel İşletmelerinde Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 10 (2), 53-65.

Aslan, Ş., Düşükcan, M., & Akgemci, T. (2017). *Yöneticinin El Kitabı*. Eğitim Yayınevi.

Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *SBE Dergisi* (5), 1-17.

Atalay, E., & Doğan, A. (2020). Mobbingin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Depresyonun Aracı Rolünün İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (6), 1729-1741.

Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi* (16), 1-20.

Ayduğ, D., Himmetoğlu, B., & Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 1120-1143.

Bağcı, Z., & Akbaş, T. T. (2016). Kararlara Katılım ve İş Doyumu Arasındaki İlişki:Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (4), 97-111.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13 (1), 29-56.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13 (1), 29-56.

Bakan, İ., Erşahan, B., & Büyükbeşe, T. (2013). Katılımcı Karar Verme ile Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (1), 107-139.

Ballı, E., & Çakıcı, A. (2016). Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 167-180.

Balogun, A. G., Adetula, G. A., & Olowoduneye, S. A. (2013). Job Conditions, Psychological Climate, and Affective Commitment as Predictors of Intention to Quit among Two Groups of Bank Employees in Nigeria. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 15 (1), 9-19.

Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 231-274.

Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, 1-92. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Bıyık, Y., Erden, P., & Aydoğan, E. (2016). Çalışanların Kararlara Katılımı ve Örgütsel Politika Algısı İlişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (1), 100-116.

Bulut, Y., & Kurt, Z. (2016). Hatay Büyükşehir Yönetiminde Karar Verme Sürecine Belediye Bürokrasisinin Katılımı. *International Congress of Management Economy and Policy*, 1, 3669-3679.

Bulutlar, F., & Öz, E. Ü. (2010). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme . "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 12 (2), 75-88.

Chaney, T. G. (1991). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intent to Stay Among United States Air Force Certified Registered Nurse Anesthetists. *Master Thesis* . New York: Faculty of the Graduate School of State University .

Chatoupis, C. (2007). Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives. *Studies in Physical Culture and Tourism*, 14 (2), 195-204.

Cihangiroğlu, N. (2009). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicileri Olarak Örgütsel Adalet ve Kararlara Katılım. *Yayımlanmamış Doktora Tezi* . Erzurum : 1-233.

Cihangiroğlu, N., Uzuntarla, Y., & Özata, M. (2015). Otonomi ve Kararlara Katılımın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi . *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* , 6 (12), 39-52.

Cohen, A. (1998). An Examination of the Relationship Between Work Commitment and Work Outcomes Among Hospital Nurses. *Scandinavian Journal of Management*, 14 (1), 1-17.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Sixth Edition.

Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and Their Relationships to Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter? *Journal of Organizational Behaviour* (27), 585-605.

Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13 (1), 8-22.

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. (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. (2007). Örgütlerde Sessizlik:Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.

Çakır, E. (2016). Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* , 1-120. Ankara : Hacettepe Üniversitesi.

Çalışkan, O. (2010). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılama Bununun Personelin İş Tatminine ve İşte Kalma Niyetine Etkisi: Antalya Bölgesinde Yer Alan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi* . Konya: Selçuk Üniversitesi.

Çalışkan, O., & Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22 (2), 154-166.

Çatır, O. (2015, Mart). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doktora Tezi* . Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çavuş, M. F., Develi, A., & Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 10-20.

Çavuş, M. F., Develi, A., & Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3 (1), 10-20.

Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *18 (1)*, 115-146.

Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması . *BAİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 365-387.

Çınar, O., Karcıoğlu, F., & Alioğulları, Z. D. (2013). The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: a Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey. 9. *International Strategic Management Conference* .99, s. 314-321. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.

Çınaroğlu, S., & Avcı, K. (2013). Yönetim Biliminde Sistem Yaklaşımı ve Sağlık Alanı Özelinde Bir Değerlendirme. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (1), 83-101.

Çolakkadioğlu, O. (2012). Ergenlerde Karar Verme Ölçeğinin Ortaöğretim Öğrenciler İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (19), 387-403.

Dağlar, H. (2020). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2487-2500.

Dede, C. H. (2019). Employee Participation in Decision Making and Organizational Productivity: Case Study of Cross River State Board of Internal Revenue, Calabar. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 5 (1), 84-93.

Demir, E., & Cömert, M. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları . *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (49), 148-165.

Demir, M. (2014). İşgörenlerin adalet algılamaları kapsamında sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisi ile İlişkisi. *International Journal of Human Sciences*, 11 (1), 1096-1112.

Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (3), 453-464.

Demir, M. (2015). Konaklama İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1 (2), 78-97.

Demir, M. (2015). The Effects of Person-Organization Fit on Job Performance and Intention to Remain in Hospitality Business. *Journal of Tourism Theory and Research*, 1 (2), 57-71.

Demir, M., & Demir, Ş. (2012). Yüksek Öğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği . *Milli Eğitim* (193), 184-199.

Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* , 16 (2), 83-100.

Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Karara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 83-100.

Demirtaş, Z., & Alanoğlu, M. (2015). Öğretmenlerin Kararlara Katılımı ve İş Doyumu Arasındaki İlişki . *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 83-100.

Donar, G. B., Yeşilaydın, G. T., & Esatoğlu, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 248-266.

Dönmez, E. (2016). Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki . 1-151. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

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), 1360-1392.

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.

Ebik, G. (2017). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* , 1--89. İstanbul.

Elçi, M., & Karabay, M. E. (2016). İşletmelerde Yıldırımaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 125-149.

Elçi, M., & Karabay, M. (2016). İşletmelerde Yıldırımaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 125-149.

Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması . *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 212-224.

Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (1).

Erdirençelebi, M., Ertürk, E., & Çini, M. A. (2020). Örgütsel Yalnızlık ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20 (39), 32-52.

Erok, M. (2018). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği. 1-139. Karaman : Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

Erol, G., & Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi* , 45-64.

Ertekin, İ. (2017). Klasik Örgüt Kuramları. *International Congress of Management Economy and Policy Proceedings Book* (s. 150-174). İstanbul: İcomep.

Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın

Fapohunda, T. (2018). Organizational Silence: Predictors and Consequences Among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2 (1).

Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University . *International Education Studies*, 8 (11), 219-227.

Fatima, A., Din, S. S., Khan, S., & Khan, H. A. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice . *Journal of Economics, Business and Management*, 3 (9), 846-850.

Fettahlioğlu, Ö. O., & Demir, S. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 1 (45), 27-56.

George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step A Simple Guide and Reference Fifteenth Edition*. New York: Taylor Francis Group.

Gephart, J. K., Detert, J., Trevino, L. K., & Edmondson, A. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.

Goperma, C., & Dolai, S. (2018). An Analysis of Factors Influencing Employees Intention to Stay in the Organization. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5 (1), 970-983.

Gökçe, A. T., & Alataş, H. (2015). Öğretmenlerin İstenmeyen Yönetici Davranışlarına Yönelik Tepkileri: Bilgi Uçurma Mı? Sessiz Kalma Mı? *Bilgisayar ve Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3 (6), 99-116.

Göksoy, S. (2014). Okul Yönetiminde Karara Katılım. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 253-268.

Gremberg, B. V., Teicher, J., Bamber, G. J., & Cooper, B. (2020). Employee Voice Intention to Quit and Conflict Resolution: Evidence From Australia. *ILR Review*, 73 (2), 393-410.

Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 107-134.

Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma*. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 107-134.

Gümüüş, S. B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. Hiperlink eğitim.ilet.yay.san.tic.ve ltd.sti.

Güngör, S. K., & Potuk, A. (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (3), 723-742.

Gürsel, M. (2008). *Eğitime Yeni Bakışlar 2*. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

Habip, E., Tanyıldızı, H., & Kazan, H. (2020). Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Dayanıklılığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Desteğin Moderatör Rolü. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2), 188-205.

Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2008). An Examination of the Impact of Supervisor on the Relationship Between Job Strains and Turnover Intention for Computer Workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 38 (8), 2108-2131.

Harrison, E. F. (1996). A Process Perspective on Strategic Decision Making. *MCB Üniversite Yayınları*, 34 (1), 46-53.

Helmiati, Abdillah, M. R., Anita, R., Nofianti, L., & Zakaria, N. B. (2018). Organizational Trust and Organizational Silence: the Factors Predicting Organizational Commitment. *International Journal of Engineering & Technology*, 126-131.

İnce, M., Yeşilkuş, F., & Özbozkurt, O. B. (2020). İşe Bağlılığın İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Gören Sessizliğinin Aracılık Rolü. *Social Science Studies*, 8 (2), 238-256.

İnce, M., Yeşilkuş, F., & Özkurt, O. B. (2020). İşe Bağlılığın İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Gören Sessizliğinin Aracılık Rolü. *Researcher: Social Science Studies*, 8 (2), 238-256.

Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention . *Review of Public Administration*, 5 (3), 1-7.

Irawanto, D. W. (2015). Employee Participation in Decision Making: Evidence From State Owned Enterprise in Indonesia. *Journal of Contemporary Management Issues*, 20 (1), 159-172.

Işık, M., Yalçınsoy, A., & Bilen, A. (2017). Güç Mesafesi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Ekonomi, Siyaset ve Yönetim Sempozyumu*, (s. 45-58). Diyarbakır.

Işıktaş, S. (2017). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. İstanbul : Birlik Ofset.

Izgar, G., & Altınok, V. (2013). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 41-55.

Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia . *International Journal of Business and Management*, 8 (8), 79-90.

Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . Elazığ: Fırat Üniversitesi.

Kahveci, G., & Dermitaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50-64.

Kahya, C. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi. *10* (10), 523-546.

Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V., & Nişancı, Z. N. (2014). Mobing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 4(2), 127-143.

Kara, A. U., & Beğenirbaş, M. (2021). International Journal of Economics,. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9 (3), 956-975.

Karaca, H. (2013). An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations:Turkish National Police Case. *European Scientific Journal*, 9 (23), 38-50.

Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı . *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, (s. 698-705). Eskişehir.

Karaçor, S. (2009). Yeni İletişim Teknolojileri, Siyasal Katılım, Demokrasi . *Yönetim ve Ekonomi*, 16 (2), 121-131.

Kaya, S., Oğuz, Y. E., & Yılmaz, V. (2020). Turizm Öğrencilerinin Turizm Sektörüne Yönelik Algılarının Sektörde Kalma Niyetlerine Etkisi: ESOGÜ Turizm Fakültesi Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (1), 1-19.

Kaygın, E., & Atay, M. (2014). Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (2), 95-113.

Kaygın, E., & Kosa, G. (2019). *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Kesen, M. (2015). Örgütsel Demokrasinin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 535-562.

Khalid, K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3 (2), 54-68.

Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S., & Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 17-32.

Kıral, E. (2015). Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 73-89.

Knoll, M., & Dick, R. V. (2013). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 349-362.

Koçak, D. (2019). Algılanan Örgütsel Engel Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *An International Journal*, 7 (1), 58-77.

Korkmaz, F. (2019). İş Performansı ile Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress* (s. 1172-1183). İstanbul: Dilkur Akademi .

Korkmaz, O., & Aydemir, S. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* -, 13 (2), 140-165.

Kostuk, D. D. (2012). Silence: The Reasons Why People May Not Communicate. *Doktora Tezi* , 1-253. Kolombiya: Missouri Üniversitesi.

Köprülü, M. N. (2020). X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* , 1-284. Edirne.

Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* , 2 (2), 28-36.

Kulualp, H. G. (2016). Çalışan Sessizliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 16 (4), 745-761.

Kumral, T. (2017). İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü. *Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul.

Kuşlivan, Z., & Kuşlivan, S. (2005). Otel İşletmelerinde İş ve İşletme ile İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 183-203.

Kwenin, D. O., Muathe, S., & Nzulwa, R. (2013). The Influence of Employee Rewards, Human Resource Policies and Job Satisfaction on the Retention of Employees in Vodafone Ghana Limited. *European Journal of Business and Management* , 5 (12), 13-20.

Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice More and Stay Longer: How Ethical Leaders Influence Employee Voice and Exit Intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26 (3), 277-300.

Lamba, M. (2014). Karar Vermeyi Etkileyen Yapısal Faktörler Bakımından Yönetim ve Organizasyon Teorilerinin İncelenmesi. *KMU Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), 8-18.

Lee, B. (2017). *Güvenin Kuralları: Dünyanın En İyi Yöneticileri Nasıl Mükemmel İşyerleri Yaratıyorlar?* (T. Ötken, Çev.) İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.

Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme . *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (2), 93-114.

Magner, N., Welker, R. B., & Johnson, G. G. (1996). The Interactive Effects of Participation and Outcome Favourability on Turnover Intentions and Evaluations of Supervisors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69 (2), 135-143.

Mehrez, A., & Bakri, A. (2018). The Impact of Human Resource Practices on Job Satisfaction and Intention to Stay in Emerging Economies: Model Development and Empirical Investigation Among High Caliber Governmental Employees in Qatar . *Management Science Letters* (9), 425-442.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-25.

Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 727-753.

Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.

Milne, A. C., & Artan, İ. E. (2018). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti ve İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisi Üzerinde İşgörenin Çalışma Grubu Kapsayıcılığı Algısının Rolü. *International Management and Socia lScience Symposium* (s. 252-263). İstanbul: Dr. Öğr. Üyesi Kıyal Kamchybekova ABDİRİM.

Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M., & Bordbar, H. (2013). Illuminating Employees' Organizational Silence . *Management Science Letters* , 2213-2222.

Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 173-197.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.

Naktiyok, S. (2019). Örgütsel Sessizlik. E. Kaygın, & G. Kosa içinde, *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Noone, J. (2002). Concept Analysis of Decision Making . *Nursing Forum*, 37 (3), 21-29.

Noor, A., Zainuddin, Y., Panigrahi, S. K., & Rahim, F. B. (2020). Investigating the Relationship Among Fit Organization, Organization Commitment and Employee's Intention to Stay: Malaysian Context. *Global Business Review*, 21 (1), 1-20.

Ocak, Y. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi* . İstanbul: Maltepe Üniversitesi.

Ocak, Y. (2017, Şubat). Örgütsel Sessizlik ve Katılımcı Yönetimin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi* . İstanbul: Maltepe Üniversitesi.

Olğun, S. (2017). Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* , 1-197. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Öğütöğulları, E., & Akpınar, T. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neoklasik ve Modern Örgüt Kuramları. *KARATAHTA İş Yazıları Dergisi* (6), 23-50.

Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18 (2), 669-686.

Önder, E. (2017). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık . *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 669-686.

Örücü, E., & Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 10 (52), 1110-1123.

Özarslan, Ç. (2019, Ağustos). Otel İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Uygulamaları ile Kariyer Yolu Tercihleri ve Sektörde Kalma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . Sakarya.

Özbozkurt, O. B. (2020). İşe Bağlılığın İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Gören Sessizliğin Aracılık Rolü. *Social Science Studies*, 8 (2), 238-256.

Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.

Özgül, M. M. (2017, Temmuz). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi* , 1-97. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Özdoğru, M., & Aydın, B. (2016). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki . *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 357-367.

Özdoğru, M., & Aydın, B. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Karara Katılma Durumları ve İstekleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yüksek Lisans Tezi* .

Özel, N. (2014). İş Tatmini İş Güvencesi ve Örgütsel Özdeşlik Algılarının Çalışanların İşte Kalma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Bolu İmalat Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* (24), 262-280.

Öztürk, A., & Kolutek, R. (2003). Kapadokya Bölgesinde Bulunan Otellerde Çalışanların Aıds Konusundaki Bilgi Düzeyleri. *Erciyes Tıp Dergisi*, 25 (2), 61-72.

Öztürk, İ. (2019). Postmodernizmin Örgütteki İnsan Davranışlarına Yansıması. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5 (1), 91-100.

Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71-80.

Panahi, B., Veisheh, S. M., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters* (2), 735-744.

Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Özler, D. E., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Pelit, E., & Karaçor, M. (2015). Turizm Öğrencilerinin İletişim Becerileri Üzerine Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* , 14 (4), 847-872.

Pham, L., & Pham, L. (2016). The Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Stay: Case Study at the Universities, Collages in Bac Lieu City, Bac Lieu Province. *The 10th International Days of Statistics and Economics*, 8-10, s. 1445-1459. Prgaue.

Pinder, C., & Harlos, K. (2001). , Quiescence And Acquiescence. *Research In Personnel And Human*, 20, 331-369.

Pozveh, A. Z., & Karimi, F. (2016). The Relationship between Organizational Climate and the Organizational Silence of Administrative Staff in Education Department . *International Education Studies*, 9 (6), 120-129.

Premaux, 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), 1537-1562.

Qazelvand, R., & Shahtalebi, B. (2016). Survey of the Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment of Junior Secondary and Senior Teachers of Azna City . *Review of European Studies*, 8 (2), 105-113.

Rahman, A. R., Basar, S. A., Ahmad, A., & Ibrahim, N. A. (2020). Silence Behavior in Public and Private Higher Learning Institutions in Selangor, Malaysia. *Journal of Management and Economic Studies*, 2 (1), 15-23.

Randhawa, G. (2007). Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intentions : An Empirical Analysis. *Indian Management Studies Journal* (11), 149-159.

Rayan, A. M., Amaly, N., & Monem, M. A. (2020). The Supervisor's Support For Silence And The Organizational Commitment: The Mediating Role Of Organizational Silence Behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 3 (3), 1-8.

Reddit, J., Gregory, A. M., & Ro, H. (2017). An Examination of Organizational Commitment and Intention to Stay in the Timeshare Industry: Variations Across Generations in the Workplace. *Sample Our Sports and Leisure Journals*, 20 (2), 206-225.

Rende, B. (2020, Şubat). Beyaz Yakalı Çalışanlarda Kararlara Katılımın Rol Stres Kaynaklarına Etkisi Üzerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi* . Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 7 (2), 613-628.

Sangroengrob, T., & Techachaichrdchoo, T. (2010). The Impact of Employee's Satisfaction, Organization Commitment and Work Commitment to Turnover Intention: A Case Study of IT Outsourcing Company in Thailand. *In Konfernce Proceedings of BAI2010 International Conference on Business and Information*, (s. 1-10). Bangkok.

Sarıboğa, V. (2019). Örgütsel Sessizlik ve Birey-Örgüt Uyumu İlişkisi: Sınıf Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma-İstanbul Bağcılar İlçesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Sarıkaya, M. (2013, Temmuz). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

Sayğan, F. N. (2011). Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3 (2), 219-227.

Sayğan, S. (2011). Whistleblowing ve Örgütsel Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* , 1-187. Konya.

Scott, D., W.Bishop, J., & Chen, X. (2003). An Examination of the Relationship of Employee Involvement With Job Satisfaction, Employee Cooperation and Intention to Quit in Us Invested Enterprise in China . *International Journal of Organizational Analysis*, 11 (1), 3-19.

Serinlikli, N. (2019). Örgütsel Bağlılığının Çalışanların İşte Kalma Niyetine Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (18), 377-399.

Sezgin, Ş., & Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 47-67.

Silva, N. D., Hutcheson, J., & Wahl, G. D. (2010). Organizational Strategy and Employee Outcomes: A Person–Organization Fit Perspective. *The Journal of Psychology* (2), 145-161.

Somuncu, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir. 1-170. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sönmez, N. (2019, Ekim). İş Yerinde Yıldırma Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sivas'ta 3 ve 4 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-136.

Sözen, C., Yeloğlu, H. O., & Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma:Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (22), 395-408.

Starzyk, K., Fabrigar, L., Soryal, A., & Fanning, J. (2009). A Painful Reminder: The Role of Level and Salience of Attitude Importance in Cognitive Dissonance. *35* (1), 126-187.

Su, H. W. (2014). The Factors Of Turnover Intention in Hotel Industry. *Department Of Tourism And Leisure Management*, 21 (1), 31-38.

Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11), 523-547.

Şentürk, H., & Türkmen, Ö. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları . *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 128-142.

Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 121-136.

Şişman, M. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Salmat Basım Yayıncılık Ambalaj Sanayi Tic. Ltd. Şti.

Şit, M. (2016). Türkiye’de Turizm Sektörünün İstihdama Katkısı. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7 (1), 101-117.

Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. M., & Aghaziarati, M. (2013). Burnout; Explaining the Role of Organizational Silence and Its Influence (Case study: Selected Executive Organizations of Qom Province). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3 (8), 272-282.

Tak, B., & Çiftçioğlu, A. (2008). Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63 (4), 155-178.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate . *Personnel Psychology*, 61 (1), 37-68.

Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzeirndeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, 1-241. İstanbul.

Tatar, H. (2019). Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, 1-104. Erzurum.

Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.

Tayfun, A., & Tekbalkan, M. (2014). Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Ankara’da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi* (1), 63-78.

TDK. (tarih yok). *Türk Dil Kurumu* . Ocak 15, 2020 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı

Tekin, Ö. A., & Ehtiyar, R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otelde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 20 (5), 3394-3414.

Tekir, Ö., Çevik, C., Arık, S., & Ceylan, G. (2016). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Doyumu Düzeyleri ve Yaşam Doyumunun İncelenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 51-63.

Tenekecioğlu, B., Tokol, T., Çalık, N., Karalar, R., Timur, N., & Öztürk, S. (2004). *Pazarlama Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.

Timuroğlu, M. K., & Alioğulları, E. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33 (1), 243-264.

Toker, B. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 2 (6), 591-614.

Tokol, T. (2003). Pazarlama Araştırması. B. Tenekecioğlu içinde, *Pazarlama Yönetimi* (s. 35-56). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi-Web Ofset.

Tourangeau, A. E., & Cranley, L. A. (2006). Nurse Intention to Remain Employed: Understanding and Strengthening Determinants. *Journal of Advanced Nursing*, 55 (4), 497-509.

Tremblay, M., & Roger, A. (2007). Career Plateauing reactions: The Moderating Role of Job Scope, Role Ambiguity and Participation Among Canadian Managers. *Int. J. of Human Resource Management*, 15 (6), 996-1017.

Turanlı, M., Cengiz, D. T., & Bzokır, Ö. (2012). Faktör Analizi ile Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralaması. *Ekonometri ve İstatistik Dergisi* (17), 45-68.

Turgut, B. (2010). Anadolu Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Karar Verme Sürecine Katılma Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü* . Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

Turgut, M., & Akbolat, M. (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20 (3), 357-384.

Uğur, E., & Coşkun, R. Ç. (2018). Hemşirelerin Yönetimsel Kararlara Katılımlarının İş Yaşam Kalitesine Etkisi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9 (2), 142-149.

Uğurlu, K., Kafa, N., & Pajo, A. (2021). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının İşte Kalma Niyetleri İle İlişkisinin Belirlenmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9 (4), 2928-2950.

Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi* , 27-37.

Ülker, F., & Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (2), 126-111.

Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A., & Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5 (2), 140-157.

Ürek, D., Demir, İ. B., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 17 (3), 122-141.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.

Varinli, İ. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Değerlendirilmeleri Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Ege Academic Review*, 4 (1), 44-53.

Victoria, N., & Gideon, P. E. (2017). Effect of Employees Participation in Decision Making on Organizational Performance: A Study of National Root Crops Research Institutes Umudike. *International Journal of Economics*, 1 (5), 27-45.

Wubetie, A., Taye, B., & Girma, B. (2020). Magnitude of Turnover Intention and Associated Factors Among Nurses Working in Emergency Departments of Governmental Hospitals in Addis Ababa, Ethiopia: A Cross-Sectional Institutional Based Study. *BMC Nurs*, 19 (97), 1-9.

Yalçın, B. (2017). Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hemşirelerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Doktora Tezi*. İstanbul.

Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 67-77.

Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal Social Science*, 1 (1), 1-19.

Yamak, O. (1994). İşletmelerde Bilginin Karar Vericilere İletilmesi Soruna Kavramsal Bir Çerçeve: Sistem Yaklaşımı. *Marmara İletişim Dergisi* (6), 303-308.

Yavuz, M. (2009). Okul Müdürlerinin Yönetimle İlgili Görüş ve Uygulamalarının Yönetim Kuramları Bakımından Değerlendirilmesi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7 (18), 121-155.

Yavuz, Y. (2003). Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Yerinden ve Merkezden Yönetim Yönelimlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri. *Ege Eğitim Dergisi*, 3 (2), 25-35.

Yenihan, B., & Cerev, G. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli-Gölcük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10 (2), 86-104.

Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, E., & GökhanYılmaz. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (31), 14-22.

Yeşilyurt, H., & Koçak, N. (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 303-324.

Yıldırım, İ. (1989). Okul Örgütlerinde Karar Verme ve Karara Katılma. *Eğitim ve Bilim*, 13 (73), 18-24.

Yıldırım, İ., Akan, D., & Yalçın, S. (2019). Participation in Decision-making Process as A Predictor of Organizational Cynicism at Schools. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 487-506.

Yıldız, E., & Uzunbacak, H. H. (2019). *Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Prososyal Motivasyon*. İstanbul: Yalın Yayıncılık .

Yılmaz, S., & Arcasoy, G. (2019). Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 2067-2087.

Yirik, Ş., Uslu, A., Sancar, M. F., & Kutukız, D. (2016). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Antalya Örneği. *Yeni Fikir Dergisi*, 8 (16), 7-15.

Yu, Y., & Liu, Q. (2016). The Effect of Psychological Capital and Organizational Support on Innovational Behavior and Silence Behavior of Technical Innovation Personnel in Strategic Emerging Industry. *American Journal of Industrial and Business Management* (6), 732-740.

Yurtseven, O. (2016, Haziran). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi* , 1-106.

Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *23* (4), 1-3.

Yürür, Ş., Sayılar, Y., Yeloğlu, H. O., & Sözen, C. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* , 2 (3), 1-26.

Zeytinoğlu, I., Keser, A., Yılmaz, G., & Özsoy, A. (2010). Job Satisfaction Commitment and Intention to Stay Among Banks Call Centre Workers: The Case of Workers in Turkey. *International Industrial Relations Association (IIRA) Congress*, (s. 1-13). Copenhagen,Denmark.

Zhang, Y., & Feng, X. (2011). The Relationship Between Job Satisfaction, Burnout, and Turnover Intention Among Physicians From Urban State-Owned Medical Institutions in Hubei, China: A Cross-Sectional Study. *BMC Health Services Research*, 11 (1), 1-13.

Zın, R. M., & Talet, A. N. (2016). The Effects of Participation in Decision Making on Organizational Commitment:Some Empirical Evidences. *3rd Business & Management Conference*, (s. 145-157). Lisbon.

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence from Hotel Employees in Cyprus. *Tourism Management*, 130-139, 129-140.

EK.1.ANKET FORMU

SAYIN KATILIMCI,

Bu anket formu *kararlara katılımın örgütsel sessizlik ve sektörde kalma niyetine etkisini* belirlemeyi amaçlayan bir araştırma için veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. İfadelere ilişkin görüşlerinizi ilgili seçeneği işaretleyerek belirtmeniz istenmektedir. Araştırmadan elde edilecek veriler topluca değerlendirilecektir; bu yüzden isim ve kurum belirtmenize gerek yoktur. Yöneltilen soruların doğru ve yanlış cevapları yoktur; yalnızca sizin görüş ve düşünceleriniz önem taşımaktadır. Sorulara içtenlikle cevap vermenizi rica eder, katkılarınız için teşekkür ederim.

Büşranur ÇEVİKER

DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Yaşınız:..... **İşletmede çalışma süreniz:**
.....**Sektörde çalışma süreniz:**.....

Aylık Geliriniz:

Çalıştığınız Departman: Önbüro Yiyecek-İçecek Kat Hizmetle Muhasebe
 İnsan Kaynakları Halkla İlişkiler Satış-Pazarlama Diğer:

Eğitim Durumunuz: İlköğretimveLise Önlisans Lisans ve üstü

Kararlara Katılım Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerle ilişkin görüşlerinizi yandaki kutucuklardaki katılma derecenize göre işaretleyiniz.	Katılım Düzeyiniz				
	Hiç(1)	Az (2)	Orta (3)	Çok(4)	Tam (5)
Katılım Atmosferi					
1.İşimi(mesleğimi) yapmamı etkileyecek üst düzey kararlarda söz hakkım vardır.					
2.İşyerinde görüşlerimi ifade etmemi teşvik eden bir ortam vardır.					
3.Benim uzmanlık alanıma giren konularla ilgili günlük faaliyetlerde söz hakkım vardır.					
4.Yöneticiler söylediklerime beni tatmin eden cevaplar verir.					
5.Bu kurumda işi fiilen yapanların karar alma sürecine katılımı sağlanır.					
Katılma Yönelik Tutum					

6.Kararlara katılım arttıkça kararın kalitesi de artar.					
7.Kararlara katılım çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yol açar.					
8.Kararlara katılım çalışanların kurumun işleyişinde söz sahibi oldukları hissini verir.					
9.Kararlara katılım çalışanların kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerine sebep olur.					
10.İşyerinde herkese kendisini etkileyen kararlara katılma hakkı verilmelidir.					

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşlerinizi yandaki kutucuklardaki katılma derecenize göre işaretleyiniz.	Katılım Düzeyiniz				
	Hiç(1)	Az(2)	Orta(3)	Çok(4)	Tam 5)
1.Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kaldım.					
2.Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerin olduğu için işyerinde sessiz kaldım.					
3.Benim uğraşmam(alakadar olmam) beklenmediği için sessiz kaldım.					
4.Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.					
5.İş arkadaşlarımın ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım.					
6.Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
7.Üstlerimin ve iş arkadaşlarımın gönlünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
8.İş arkadaşlarım ve üstlerimle olan ilişkilerime zarar vermek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
9.Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
10.Dert ortağı bulamayacağım için işyerinde sessiz kaldım.					
11.Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım.					
12.Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kaldım.					
13.Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldım.					
14.Üstlerim benim katılımımı hak etmediği için işyerinde sessiz kaldım.					
15.Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kaldım.					
16.Başkalarının başını belaya sokmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
17.Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.					
18.Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
19.Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum					

İçin işyerinde sessiz kaldım.					
20.Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					

Sektörde Kalma Niyeti Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerle ilişkin görüşlerinizi yandaki kutucuklardaki katılma derecenize göre işaretleyiniz.	Katılım Düzeyiniz				
	Hiç(1)	Az(2)	Orta(3)	Çok(4)	Tam(5)
1.Sektörü bırakmayı <u>düşünmüyorum.</u>					
2.Daha iyi bir iş bulsam da bu sektördeki işimden <u>ayrılmam.</u>					
3.Bu sektörden ayrılmayı asla <u>düşünmüyorum.</u>					



EK.2. ETİK KURUL KARARI



ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
26.03.2021	03	2021/227

- KARAR NO:** 2021/227
- Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Büşranur ÇEVİKER' in Doç. Dr. Yasin KELEŞ danışmanlığında “Kararlara Katılımın Örgütsel Sessizliğe Ve Sektörde Kalma Niyetine Etkisi: Bodrum’da Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma” isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin ölçek ve bilgisayar ortamında anket/ test çalışmalarını içeren 6749 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.
- Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencisi Büşranur ÇEVİKER' in Doç. Dr. Yasin KELEŞ danışmanlığında “Kararlara Katılımın Örgütsel Sessizliğe Ve Sektörde Kalma Niyetine Etkisi: Bodrum’da Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Çalışma” isimli Yüksek Lisans Tezine ilişkin ölçek ve bilgisayar ortamında anket/ test çalışmalarının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

ÖZ GEÇMİŞ

Samsun Terme Bülent Çavuşoğlu Anadolu Lisesi'ni bitirdikten sonra Ondokuz Mayıs Üniversitesi Turizm İşletmeciliği bölümüne başladım. 11.06.2019 tarihinde mezun olduktan sonra Ondokuz Mayıs Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında yüksek lisans programına girdim.

İletişim Bilgileri:

ORCID ID: 0000-0003-0382-5908

Yayınlar:

1. Uluslararası Dicle Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongresi 28-29 Mayıs 2022/Diyarbakır