

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2018-DR-001

**İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA
ALGILARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE
OLUMSUZ DURUMLARI BİLDİRME
EĞİLİMLERİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ
ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN
Nihan YARMACI

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ

AYDIN-2018

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Nihan YARMACI tarafından hazırlanan “İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri” Örneği başlıklı tez, 29.12.2017 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan :			
Üye :			
Üye :			
Üye :			
Üye :			

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Doktora tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun sayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI
Enstitü Müdürü

T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

.../.../2018

Nihan YARMACI

ÖZET

İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGILARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE OLUMSUZ DURUMLARI BİLDİRME EĞİLİMLERİNE ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Nihan YARMACI

Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ

2018, 219 sayfa

Sosyal bir varlık olması nedeniyle, birey aidiyet ihtiyacı duymaktadır. Bu durum, bireyin tüm hayatı boyunca farklı topluluk ve gruplara dahil olma ve kendini o topluluk ya da gruplara kabul ettirme çabası sergilemesine neden olur. Dolayısıyla, bireylerin çalışma hayatında ya da çalıştıkları işletmedeki sosyal ilişkileri, işletmenin içinde oluşan grup ve alt gruplar tarafından kabul edilmesi bireylerin hem özel hayatına hem de çalışma hayatındaki ilişkilerine yansıtacağı gibi, örgüt açısından; gruplar arası etkileşim ve iletişim, işgörenlerin bireysel performansları üzerinde etkili olabileceği gibi örgüt performansını etkileyecektir. Özellikle örgütte dışlanan işgörenler, üst yönetim ya da çalışma arkadaşları tarafından dikkate alınmama ve sürekli şikayet eden kişi konumunda olma kaygısından dolayı örgütsel kararlara katılma ve fikir paylaşımı gibi konularda sessiz kalmayı tercih etmekle birlikte, örgüt içerisindeki olumsuz durumlar ile ilgili konuları bildirmemeyi tercih etmektedir.

Bu bağlamda araştırmada, turizm sektörü içinde yer alan otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma (ostracism) algılarının, örgütsel sessizlik, olumsuz durumları bildirme (whistleblowing) davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden faydalanılmıştır. Katılımcıların örgütsel dışlanma algıları otelin konumu, çalışılan departman, sektörde çalışma süresi ve işletme çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmanın diğer değişkeni olan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri otelin konumu, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca, katılımcıların olumsuz durumları bildirme düzeyleri ile otelin konumu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeylerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel dışlanmanın

örgütsel sessizliği orta düzeyde ($r=0,366$) etkilediği, örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirmeyi ise orta düzeyde ($r=-0569$,) etkilediği belirlenmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sessizlik, Olumsuz Durumları Bildirme, Kuşadası, İstanbul.

ABSTRACT

THE IMPACT EMPLOYEES PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL OSTRACISM ON ORGANIZATIONAL SILENCE AND WHISTLEBLOWING: HOTEL ESTABLISHMENTS CASE

Nihan YARMACI

Ph. D. Thesis, at Tourism Management

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Tuğrul AYYILDIZ

As a social being, individual has a need for belonging. This causes the individual to be involved in different communities and groups, and try to make himself/herself accepted among these communities and groups throughout one's life. Therefore, individuals' social relations in their work life or at the companies they work for, being accepted by the groups and sub-groups in the company, not only reflects on the private life of individual, but also affects intergroup interaction and relations, individual performance of employees and organizational performance. Employees especially prefer staying silent when it is about participating in organizational decisions and exchange of ideas since they are concerned about being ignored by top management and his/her colleagues and being in the position of someone who complains all the time, and avoid informing others about negative situations within the organization. This issue is more important particularly for hotels carrying out business activities in service sector, in which becoming distinguished among others with different ideas and opinions is essential to achieve competitive advantage.

According to the text, the research determining the employees', who have been working in hotels, perception of organizational ostracism and determining the impact of their perception on the organizational silence and whistleblowing levels. For the survey researcher applied questionnaire technique as a method of data collection. As the perceptions of participants about organizational ostracism within this research have a significant relation with the department, seniority at tourism sector and seniority within the organisation criterions for the participants. As the employers level of organizational silence has a significant relation among education, seniority at tourism sector, seniority within the organisation and the level of income. As the employers level of whistleblowing has a significant relation among seniority at tourism sector, seniority within the organisation and

the level of income. According to the results of basic linear regression organizational ostracism effects organisational silence at the medium level ($r=0,366$) and also organizational ostracism effects whistleblowing at the medium level ($r=0,569$).

KEYWORDS: Organizational Ostracism, Organizational Silence, Whistleblowing, Kuşadası, İstanbul.

ÖNSÖZ

Hem işletmelere hemde işgörenler üzerinde olumsuz etkileri olan örgütsel dışlanma, işgörenlerin sessizleşmesine neden olabileceği gibi işgörenlerin dışlanmadan kurtulabilmek için örgütte gerçekleşen olumsuz durumları bildirmesi de mümkündür. Yöneticiler tarafından doğru politika ve uygulamalar ile önlemesi mümkün olan bu olgunun, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme davranışına olan etkisi belirlenerek, emek yoğun özellik gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörelere etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma süreci boyunca yol gösterene ve sabrını esirgemeyen değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, yükseköğretim hayatımın her sürecinde bilgi, öneri ve görüşlerini paylaşan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Elbeyi PELİT'e saygı ve şükranlarımı sunarım. Doktora tez süreci dışında da, bilimsel bir araştırmanın süreçleri ile ilgili öneri ve görüşlerini aldığım ve tezin uygulama kısmında verilerin analizinde destek, yardım ve katkılarını esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora eğitimim sırasında ve tez sürecinde görüş ve önerilerini esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Osman E. ÇOLAKOĞLU'na ve tez jürimde yer alarak tez çalışmamla ilgili katkı ve görüşlerini benden esirgemeyen sayın Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY ve Yrd. Doç. Dr. Gökhan AYAZLAR'a saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca en büyük desteği ve sevgiyi vererek, her zaman yanımda olan ANNEM ve BABAM'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreç boyunca desteğini esirgemeyen hem dostum hem de meslektaşım olan Dr. İlknur DOĞU ÖZTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim.

Nihan YARMACI

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
ÖNSÖZ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
ÇİZELGELER DİZİNİ	xvii
EKLER DİZİNİ.....	xxi
GİRİŞ	1
1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR	3
1.1. Araştırmanın Amacı.....	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	4
1.4. Araştırmanın Soruları.....	5
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. Örgütsel Dışlanma.....	7
2.1.1. Dışlanma ve Örgütsel Dışlanma Kavramları, Tarihsel Süreç ve İlgili Teoriler.....	7
2.1.2. Örgütsel Dışlanmanın Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Unsurlar/Faktörler..	16
2.1.3. Örgütsel Dışlanmanın Etkileri/Sonuçları	24
2.2. Örgütsel Sessizlik.....	28
2.2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları, Tarihsel Süreç ve İlgili Teoriler.....	29
2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Unsurlar/Faktörler.....	42
2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları.....	52
2.2.4. Örgütsel Sessizliğin Etkileri/Sonuçları	58

2.3. Olumsuz Durumları Bildirme (Whistleblowing).....	65
2.3.1. Olumsuz Durumları Bildirme Kavramı, Tarihsel Süreç ve İlgili Teoriler ..	65
2.3.2. Olumsuz Durumları Bildirim Türleri	75
2.3.3. Olumsuz Durumları Bildirmenin Örgüt ve İşgörenler Üzerindeki Etkileri/Sonuçları	90
2.4. Örgütsel Dışlanma Algısının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme İle İlişkisi	94
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	96
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	96
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	101
3.3. Verilerin Toplanması.....	103
3.4. Verilerin Analizi	104
4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA.....	105
4.1. Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimi İle İlgili Betimsel Bulgular.....	107
4.2. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumların Bildirme Eğilimlerinin Bireysel ve Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	117
4.3. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimine Etkisine İlişkin Bulgular.....	132
SONUÇ VE ÖNERİLER	151
KAYNAKLAR.....	159
EKLER.....	211
ÖZGEÇMİŞ.....	217

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Dışlanma İle İlişkili Kavramların Karşılaştırılması	9
Şekil 2.2. Örgütsel Dışlanmanın Öncüllerine Yönelik Model.....	18
Şekil 2.3. Dışlanmanın Örgütsel Öncülleri.....	22
Şekil 2.4. Örgütsel sessizliğe Yol Açan Dinamikler	43
Şekil 2.5. Ses ve Sessizliğin Davranışsal İpuçları, Belirsizliği, Özellikleri ve İşgörenlere Etkileri.....	44
Şekil 2.6. Sessiz Kalma Tercihlerine Yönelik Model	46
Şekil 2.7. Ses ve Sessizlik Tipolojisi.....	54
Şekil 2.8. Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	60
Şekil 2.9. Olumsuz Durumları Bildirme Davranışının Karar Süreci Model Önerisi.....	78
Şekil 2.10. Olumsuz Durumları Bildirme Bölgesi	83
Şekil 2.11. Olumsuz Durumları Bildirme ve İletişimin Yönetilmesine İlişkin Müdahale Arayüzlerine Yönelik Önerilen Model	85
Şekil 2.12. Olumsuz Durumları Bildirme Tipolojisi	89
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	97
Şekil 4.1. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumu.....	150

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 2.1. Örgütsel Dışlanmanın Sınıflandırılması	14
Çizelge 2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar	35
Çizelge 2.3. Belirli Sessizlik ve Ses Tiplerine İlişkin Örnekler	55
Çizelge 2.4. Olumsuz Durumları Bildirme Kavramı İle İlgili Yerli Literatürde Kullanılan Türkçe Terimler	69
Çizelge 2.5. Yerli ve Yabancı Literatürde Olumsuz Durumları Bildirme Kavramının Tanımları	70
Çizelge 3.1. İşletmenin Konumuna Göre Katılımcıların Dağılımı.....	103
Çizelge 4.1. Örgütsel Dışlanmaya İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi...	105
Çizelge 4.2. Örgütsel Sessizlik İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi	106
Çizelge 4.3. Olumsuz Durumları Bildirmeye İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi.....	106
Çizelge 4.4. İşgörenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları	107
Çizelge 4.5. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	109
Çizelge 4.6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	110
Çizelge 4.7. Örgütset Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler	113
Çizelge 4.8. Olumsuz Durumları Bildirme Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler	115
Çizelge 4.9. Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutları ile İlgili Betimsel İstatistikler	116
Çizelge 4.10. İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algısı, Örgütsel Sessizlik Düzeyi ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Otel İşletmesinin Bulunduğu Yere Göre Karşılaştırılması.....	118
Çizelge 4.11. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	121

Çizelge 4.12. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması	123
Çizelge 4.13. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması	124
Çizelge 4.14. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	125
Çizelge 4.15. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Departmanlara Göre Karşılaştırılması	127
Çizelge 4.16. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	128
Çizelge 4.17. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması	130
Çizelge 4.18. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması	131
Çizelge 4.19. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekilleri ile İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları	132
Çizelge 4.20. Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları	134
Çizelge 4.21. Örgütsel Dışlanma ve Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutları ile İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları	135
Çizelge 4.22. Örgütsel Sessizlik ile Olumsuz Durumları Bildirme İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları	136
Çizelge 4.23. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	139

Çizelge 4.24. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutu Olan Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	140
Çizelge 4.25. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutu Olan Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi	141
Çizelge 4.26. Dışlanmanın Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutu Olan Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi	141
Çizelge 4.27. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirme Üzerindeki Etkisi	143
Çizelge 4.28. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutu Olan İçsel Bildirme Üzerindeki Etkisi	144
Çizelge 4.29. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutu Olan Dışsal Bildirme Üzerindeki Etkisi	145
Çizelge 4.30. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutu Olan Kimlikle Bildirme Üzerindeki Etkisi	145
Çizelge 4.31. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutu Olan Gizli Bildirme Üzerindeki Etkisi	146
Çizelge 4.32. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirme Alt Boyutu Olan Resmi Bildirme Üzerindeki Etkisi	147
Çizelge 4.33. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutu Olan Gayri Resmi Bildirme Üzerindeki Etkisi	147

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket Formu	211
-------------------------	-----



GİRİŞ

Bireylerin; gruplar, grup üyeleri ya da diğer bireyler tarafından gördükleri olumlu veya olumsuz davranışlar iletişim, insan ilişkilerini etkilemektedir. Kişilerin kendileri ve diğer insanlarla ilgili algılarının yanı sıra kişiler arası ilişkilerinin niteliğini de etkilemektedir. Bu nedenle diğer insanlar tarafından reddedilme ya da grup dışında tutulma şeklinde görülen olumsuz bir tepki insanlarda huzursuzluk, gerginlik, hayal kırıklığı ve öfke gibi olumsuz duygular yaratmakta, uzun vadede de çaresizlik, değersizlik, yabancılaşıma duyguları, sosyal tecritle birlikte depresyon, hatta intihar fikirleriyle sonuçlanabilmektedir (Blackhart, Nelson, Knowles ve Baumeister, 2009; Ford ve Collins, 2010). Örgüt içerisinde bireyin hiçbir neden belirtilmeksizin diğerleri tarafından dikkate alınmaması ya da bireyden uzak durulması anlamına gelen dışlanma (ostracism) ise işgören bağlılığını etkileyen temel faktörler arasında sayılmaktadır (Leung, Wu, Chen ve Young, 2011). İşgörenlerin dışlanmışlık algısı, işletmelerde performans (Ferris, Brown, Berry ve Lian, 2008; Wu, Wei ve Hui, 2011; Leung vd. 2011; Hitlan ve Noel, 2009; Seibert, Kraimer ve Liden, 2001; Yan, Zhou, Long, ve Ji, 2014; Lustenberger ve Jagacinski, 2010; Zhao, Peng ve Sheard, 2013; Haq, 2014), bağlılık (O'Reilly ve Robinson, 2009; Leung vd. 2011), iletişim, katılımcı yönetim ve bilgi paylaşımı gibi konuları negatif yönde etkilemekte, işten ayrılma niyeti (Haq, 2014; Renn, Allen ve Huning, 2013), yabancılaşıma, yalnızlık (Leary, Koche ve Hechenbleikner, 2001), tükenmişlik (Wu, Yim, Kwan, ve Zhang, 2012), stres (Haq, 2014), sessizlik, çatışma ve sinizm gibi olumsuz durumların örgüt içerisinde yaygınlaşmasıyla doğrudan ilişkili olduğu belirtilebilir. Dışlanmışlık algısı ve sessizlik davranışlarına yönelik geliştirilecek politika ve uygulamalar işgörenlerin örgüt içerisinde aktif hale gelmesine katkı sağlayacak olup, birçok değişkenden etkilenen olumsuz durumları bildirme eğilimini pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmeleri işgörenlerinin mevcut algılarının belirlenmesi ve bu algının örgütte olumsuz bir etkiye sahip olan örgütsel sessizlik ve örgütün farklılaşmasını sağlayan olumsuz durumların bildirilmesi arasındaki ilişki önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ayrıca, literatürde örgütsel dışlanma kavramı ile ilgili çalışmaların sınırlı olması ve turizm sektörüne yönelik araştırmanın bulunmaması, literatüre katkısı açısından bu araştırmanın önemini göstermektedir.

İşgörenlerin performansı ile hizmet kalitesinin doğrudan ilişkili olduğu hizmet işletmelerinde (Feng ve Wang, 2001; Getty ve Thompson, 1994; Cronin ve Taylor, 1992; 1994) işgörenlerin güçlendirilmesi, aidiyeti, motivasyonu ve özdeşleşmesi gibi durumlar önem kazanmaktadır. Hizmetin ve turizm sektörünün özellikleri dikkate alındığında çalışma ortamında sorunların yaşanması, işgörenlerin çalışma arkadaşları veya üst yönetim tarafından problemleri bireyler olarak algılanmak istemedikleri için hatalı veya yanlış uygulamaları, kararları bildirmek yerine sessizliği tercih etmelerinde etkili olmaktadır (Çiğdem, 2013: 106). Uygun çalışma ortamının oluşturulabilmesi için işgörenlerin dışlanmışlık algısı, örgütsel sessizlik düzeyleri belirlenerek, bu olumsuz durumun ortadan kaldırılmasına yönelik uygulama ve stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin olumsuz durumları bildirmesini teşvik edici politikaların yönetici ve örgüt kültürü tarafından desteklenmesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın konusunun turizm ve otel işletmeleri açısından önemi vurgulanarak konuyla ilgili işletme yönetimleri ve insan kaynakları departmanlarının yararlanması ve literatüre katkı sağlaması açısından öneriler getirilmesi planlanmaktadır. Bu bağlamda, beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme biçimlerine etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümü araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırma sorularından oluşmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde, örgütsel dışlanma kavramı, ortaya çıkma nedenleri, örgütsel sessizlik kavramı, önemi, boyutları, olumsuz durumları bildirme kavramı ve biçimleri yer yerilmiş olup, örgütsel dışlanma ile örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme biçimlerinin ilişkisi, ayrıca otel işletmelerinde mevcut durum ve konuya yönelik ilgili literatürde yapılan çalışmalarla desteklenerek aktarılmaktadır. Üçüncü bölümde, araştırma yöntemi, araştırma modeli ve hipotezlerine yer verilmektedir.

Araştırmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise örgütsel dışlanma algısının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme biçimleri üzerindeki etkisine yönelik otel işletmeleri işgörenlerine uygulanan anket tekniğiyle elde edilen verilerin sonuçlarına yer verilmektedir. Elde edilen bulgular literatürde daha önce yapılmış araştırmalar doğrultusunda karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

1. ARAŞTIRMA HAKKINDA AÇIKLAMALAR

Bu bölümde araştırma ile ilgili genel bilgiler; araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, literatür özeti, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın sorularından bahsedilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, işgörenlerin örgütsel dışlanma (ostracism) algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme (whistleblowing) eğilimleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu sayede, yöneticiler ile işgörenler arasında etkili geri bildirim, sağlıklı iletişim ve uygulamalar ile ilgili faydalı önerilerin paylaşılması, insan kaynakları departmanı açısından ise örgüte olan bağlılık, özdeşleşme ve iş gücü devir oranını düşürmenin yanı sıra işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin pozitif yönde etkileyebilecek strateji ve politika oluşturmada da önemli katkılar sağlanması amaçlanmaktadır. Ayrıca, otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel dışlanma algısı, örgütsel sessizlik düzeyi ve olumsuz durumları bildirme davranışı üzerinde etkili olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi işgörenlerin demografik özellikleri ile sektörde ve işletmede çalışma süresi, çalışılan bölüm gibi bireysel faktörler ile arasındaki ilişkiyi belirlemektedir. Bu doğrultuda araştırmanın uygulama alanını oluşturan otel işletmelerinde uygulanmakta olan insan kaynakları politikalarının yeniden şekillendirilmesinde bilimsel verilerden yararlanılmasına olanak sağlanacaktır. Ayrıca, araştırma konusuna ilişkin sınırlı çalışmanın bulunması nedeniyle literatüre yeni bir kaynak kazandırılması hedeflenmektedir.

1.2. Araştırmanın Önemi

Küresel rekabet ortamında işletmelerin en önemli farklılık unsurlarından biri olarak işgörenler kabul edilmekte olup, değişen yönetim yaklaşımları ile örgütler yenilikçi, farklı düşünce ve fikirlere açık yani işgörelere olan bakış açısını değiştirdiğı şeklinde ifade edilebilir. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için katılımcı yönetim anlayışı, etkili iletişim, güçlendirme, geri bildirim ve farklılıklara açık olması ile doğrudan ilişkilidir. Literatürde olumlu örgütsel davranış konularını geliştirme ve desteklemeye yönelik çalışmalar bulunmasına rağmen, eğer işgörenler sessizleşmiş, dışlanmış ve dikkate alınmayacağını düşündüğü için olumsuz bir uygulamayı üst yönetim ile

paylaşmıyor ise, bu durum örgütün performansını (Erdoğan, 2011; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001; Wu vd., 2011), etkili iletişim düzeyini (Kahya, 2013; Gül ve Özcan, 2011; Şimşek, 2011; Aktaş ve Şimşek, 2015), işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini (Ferris vd., 2008; Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2008b; Milliken ve Morrison, 2003; Özgen ve Sürgevil, 2009; Taşkiran, 2010) ve kendilerine olan güvenlerinin (Ferris vd., 2008; Çakıcı, 2007; Taşkiran, 2010) azalmasına neden olacaktır. Ayrıca bazı çalışmalarda ise işgörenlerin bağlılığının örgütsel sessizliğe (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011) neden olduğuna yönelik sonuçlara ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, otel işletmelerinde örgütsel dışlanma düzeyini belirlemek ve bu algı düzeyinin örgütsel sessizlik ve olumsuz durumların bildirilmesi üzerindeki sonuçlarını incelenmesi önem taşımaktadır. Dışlanma davranışının örgüt açısından değerlendirilmesi ile çalışma ortamında bu duruma yönelik etkin çözüm önerileri geliştirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca literatür incelendiğinde, diğer olumsuz davranışlara göre örgütsel dışlanma ile ilgili sınırlı araştırma olduğu belirlenmiştir. Literatüre ve araştırmacılara yeni bir kaynak olması açısından önem taşırken, örgütler açısından ise sunulan öneriler ile nitelikli işgörenlerin bilgi ve fikirlerini paylaşmasına, işten ayrılma niyetinin azalmasına, bireysel veya takım çalışmalarının etki ve performansının artmasına ve örgütün diğer örgütlerden farklılaşmasına katkı sağlayacaktır. Çalışmanın bir diğer katkısı ise insan unsurunun ve takım çalışmalarının hizmet sektörü açısından önemi dikkate alındığında daha etkin ve verimli çalışma ortamlarının oluşturulmasını sağlayacaktır.

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma, hizmet sektörü kapsamında yer alan turizm endüstrisi ve turizm işletmeleri açısından İstanbul ve Aydın'ın Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algısının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimi üzerine etkisinin incelenmesi araştırmanın konu açısından da sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 5 yıldızlı otel işletmelerinin seçilme nedeni, işletmecilik faaliyetlerinin daha kapsamlı olması ve daha profesyonel bir yönetim anlayışına sahip oldukları varsayılmaktadır.

Yapılan araştırma İstanbul ve Aydın'ın Kuşadası ilçesi ile sınırlandırılmış olup, bu sınırlandırmada zaman ve maliyet gibi hususlar etkili olmuştur. Verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmış olup, ulaşılan sonuçlar ankette yer

alan ifadelerle ilgili sınırlı olup, katılımcıların ankette yer alan ifadelerle düşüncelerini doğru bir şekilde aktardığı varsayılmaktadır. Ayrıca ankette yer alan ifadelerle verilen cevapların geçerli, güvenilir olduğu ve verilerin analizi sırasında kullanılan istatistiksel testlerin amaçla uyumlu olduğu varsayılmaktadır.

1.4. Araştırmanın Soruları

Bu araştırma, otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme (whistleblowing) eğilimleri üzerine odaklanmaktadır. Bu çerçevede araştırmada, işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme (whistleblowing) eğilimleri üzerindeki etkileri incelenmektedir. Dolayısıyla araştırmanın amaçları ve hipotezleri çerçevesinde aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranacaktır;

1. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algıları nedir?
2. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algıları ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yaşadıkları yer ve gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları arasında anlamlı farklılık var mıdır?
4. Otel işletmeleri işgörenlerinin olumsuz durumları bildirme eğilim düzeyleri nedir?
5. Otel işletmeleri işgörenlerinin olumsuz durumları bildirme eğilimi ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yaşadıkları yer ve gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. Şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin olumsuz durumları bildirme eğilimleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?
7. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?
8. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, yaşadıkları yer ve gelir düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
9. Şehir ve sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılık var mıdır?

10. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algı düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
11. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algıları ile olumsuz durumları bildirme eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
12. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri ile olumsuz durumları bildirme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
13. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algısının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
14. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algısının örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
15. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algısının olumsuz durumları bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
16. Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algısının olumsuz durumları bildirme eğiliminin alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölüm kapsamında, öncelikle örgütsel dışlanma kavramı, daha sonra örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme kavramı ele alınmıştır. Kavramlar ele alınırken, öncelikle kavramların tanımı, tarihsel gelişimi ve teorileri, süreçleri, türleri, alt boyutları, kavramların oluşmasında etkili olan faktörler ve işgörenler üzerindeki etkilerine yer verilmiştir. Bölümde öncelikle örgütsel dışlanma ele alınacak olup, takip eden bölümlerde ise örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme hakkında literatürde yer alan bilgiler aktarılmaktadır.

2.1. Örgütsel Dışlanma

Topluluk halinde yaşayan ve birbiriyle sosyal ilişkiler içerisinde olan tüm canlılar arasında gözlemlenen dışlanma, sosyal hayatın bir parçası olan çalışma hayatında da yaygın (Ferris vd., 2008; Zhao, Peng ve Sheard, 2013; Robinson, O'Reilly ve Wang, 2013; Hitlan, Kelly, Schepman, Schneider ve Zarete, 2006a; Fox ve Stallworth, 2005; Hales, Kassner, Williams ve Graziano, 2016) olarak gözlemlenmektedir.

Bireyler üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin (Ramsey ve Jones, 2016; Lustenberger ve Jagacinski, 2010; Yang, 2012) yanı sıra zihinsel, fiziksel ve örgütsel (Robinson vd., 2013; Williams, 2007a; Zhao ve Xia, 2017) etkileri nedeniyle dışlanma, turizm işletmeleri gibi emek yoğun özellik gösteren işletmelerde sunulan hizmetin kalitesi ve içeriğinin de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, işletmelerde yaygın olarak görülen dışlanmanın turizm işletmeleri açısından ele alınmasını öncelikli hale getirmektedir.

Bu bölümde, örgütlerde de gözlenen dışlanma kavramının; tanımı, tarihsel gelişimi, teorileri, dışlanmanın oluşmasında etkili olan faktörler, etkileri ve literatürde dışlanma ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1.1. Dışlanma ve Örgütsel Dışlanma Kavramları, Tarihsel Süreç ve İlgili Teoriler

İnsanların toplu halde yaşamaya başlamaları ile gözlemlenen bu davranış, antik Yunanlılarda bir cezalandırma şekli olarak kullanıldığı belirtilmektedir (Williams, 1997). Afroz edilenler, istenmeyen yabancılar, azınlık mahallerinde yaşayanlar, Hindistan'da düşük kastlara mensup olan kişi ya da gruplar tarih

boyunca görülse de sosyal politika kapsamında, sosyal dışlanma kavramı ilk kez Lenoir (1974) tarafından *Les exclus: Un Francais sur dix* adlı çalışmasında ekonomik ve sosyal gelişimin dışında kalan bireyler için kullanılmıştır (Biçerli, 2016: 5). Dışlanma her yerde var olan bir olgu olup, çeşitli sosyal durumlarda ortaya çıkmakta ve bireyler üzerinde olumsuz etkiler (Ramsey ve Jones, 2016) yaratmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin hayatının bir parçası ve tüm hayatları boyunca karşılaşılabilecekleri bir olgu niteliği taşımaktadır. Ayrıca, her birey aslında hayatı boyunca dışlanmaya maruz kalabileceği gibi dışlanmanın kaynağını oluşturma potansiyelini de taşımaktadır (Williams, Cheung ve Choi, 2000).

Bunun yanı sıra bireyin hayatının tüm aşamalarında gerçekleştirdiği ya da maruz kaldığı bu davranış, diğer topluluk olarak yaşayan ya da hareket eden canlılarda da gözlemlenmektedir. Örnek verilecek olursa aslan ve şempanzeler de dışlanma görülmektedir (Williams, 1997). Farklı bir ifadeyle, topluluk olarak yaşama ve sosyal ilişkiler sonucunda ortaya çıkan dinamik bir davranış şekli olarak ifade edilebilir. Sosyal dışlanma ile ilgili yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde, çoğunlukla fiziksel (Schachter, 1959) veya psikolojik izolasyon açısından incelemiş ve kavramsallaştırılmış (Dittes, 1959; Geller, Goodstein, Silver ve Sternberg, 1974) olup, bu deneyimin bireyler üzerinde genellikle olumsuz duygular, düşünce ve davranışlar sergilemesine neden olduğuna yönelik önemli bulgulara ulaşılmıştır (Scott, 2007: 9).

Bireyler ya da grup tarafından bireyin göz ardı edilmesi, dahil edilmemesi (Williams ve Geber, 2005), yok sayılması, hariç tutulması (Yang, 2012; Zadro, Boland ve Richardson, 2006) ya da dışarıda bırakılması (Williams, 2007a) ile sosyal acıya (Ferris vd., 2008) neden olan ve bireyin yokluğunda o ortamdaki hayatın nasıl olduğunu göstererek sosyal ölüm (Chung, 2015) niteliği taşıyan dışlanma kavramı için, yabancı literatürde “*exclusion*”, “*rejection*”, “*shunning*” ve “*ostracism*” gibi farklı kavramlar (Al- Atwi, 2017; Robinson vd., 2013) kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu kavramlar benzerlik gösterse de, anlam ve içerik açısından birbirinden farklılık gösterdiğini vurgulayan araştırmalarda bulunmaktadır.

Bunun yanı sıra birbiriyle ilişkili ve benzer kavramlar olan dışlanma, reddedilme ve sosyal dışlanmayı Williams (2007: 427) şu şekilde tanımlamaktadır. Dışlanma; bireyler veya gruplar tarafından görmezden gelinen kişi veya grupları, reddedilme; bir bireyin veya grubun istemediğinin açık bir şekilde ifade edilmesi,

sosyal dışlanma ise başkalarından uzak tutulmak ya da ayrı tutulmak olduğunu belirtmektedir. Williams (2007) sosyal dışlanmayı ve reddetme kavramlarının temelde benzerlik gösterse de ortaya çıkış, sergilenme ve fark edilme düzeylerindeki farklılığa vurgu yapmaktadır. Reddetme davranışından karşı tarafa net ve açık şekilde istenmediği ifade edilmektedir. Bir diğer ilişkili kavram olarak görmezden gelmenin (ignore) de dışlanmadan farklılık gösterdiği yani bireyin olaylara veya etkinliklere katılmak için düşünülmediği, katılmadığı veya dahil edilmediğini, yani davet edilmediğini (Williams ve Gerber, 2005) görmezden gelme ise daha sınırlı olup soğuk davranış ve göz temasından kaçınmayı (Williams, 1997, 2001; Williams ve Zadro, 2005) ifade etmesi nedeniyle farklılık gösterdiği belirtilmektedir. Şekil 2.1’de birbirleriyle ilişkili ve benzerlik gösteren ostracism, exclusion ve rejection kavramlarının benzer ve farklı yönlerini sunularak, dışlanmanın şiddeti ile ilişkisi sunulmaktadır.

HAFİF DIŞLANMA		ŞİDDETLİ DIŞLANMA
Ostracism	Exclusion	Rejection
-Görmezden gelmek, -Kaçınmak, -Sessiz kalmak, -Göz temasından kaçınmak, -İletişimi başlatmamak,	-Görmezden gelmek, -Kaçınmak, geri çekilmek, -Önemli etkinliklere katılımı engellemek, -Önemli bilgilerden yoksun bırakmak, -Dinlememek, -Önemli etkinliklere veya faaliyetlere davet etmemek,	-Reddetme ilan etmek, -Saygı göstermeyi reddetmek, -Kasıtlı dışlanmayı açıkça belli etmek, -Katılımı seçmemek veya tercih etmemek, -Karşılıklı değişimi reddetmek,

Kaynak: Scott, 2007: 11.

Şekil 2.1. Dışlanma İle İlişkili Kavramların Karşılaştırılması

Dışlanma düzeyi ile ostracism, exclusion ve rejection ilişkisi olduğunu gösteren Şekil 2.1 incelendiğinde, düşük düzeyde dışlanmaya maruz kalan bireylerin genellikle iletişim başlatan taraf olduğu, olabildiğince bu bireylerle göz teması kurulmadığı ve görmezden gelindiklerini belirtmektedir. Dışlanma düzeyindeki artış davranışların farklılaşıp, değişmesine neden olmaktadır. Daha önce bireylerin maruz kaldıkları davranışların dışında, önemli bilgilerden haberdar edilmemeleri, etkinlik ya da faaliyetlere davet edilmeme veya katılımlarının engellenmesi gibi daha olumsuz ve fark edilebilir davranışlarla karşılaşmaktadırlar. Dışlanmanın şiddetindeki artış, bireylerin grup ya da

topluluktan red edildiklerinin açıkça ifade edilmesi ve tüm bu davranışların bilinçli olarak gerçekleştirildiğini bireye hissettirilmesini kapsamaktadır.

Dışlanma, birey veya grupların gerçekleştirdiği eylemlerin göz ardı edilmesi ve diğer bireyler veya gruplardan çıkarılması (Williams, 1997; 2001; 2007), soğuk davranışlar sonucunda bireyde istenmediğine dair içsel algı (Keklik, Saygın ve Oral Kara, 2013) ve güç tattığı olarak değerlendirildiğinde ise kişiler arası manipülasyon ve misilleme aracı (Brinsfield, 2009: 39) olarak ifade edilebilir.

Genel olarak iletişim sürecinde yer alan iki taraftan birinin bilinçli ya da bilinçsiz olarak iletişimi sınırlandırması, görmezden gelmesi, yok sayılması, hariç tutulması gibi davranışlarla ortaya çıkmakta olup, dışlanmaya maruz kalan bireyin dışlanmayı algılama düzeyine göre sosyal acı ve çaresizlik gibi durumlar yaşamasına neden olmaktadır. Karşılıklı ilişkiler sonucu iletişim içerisinde olan taraflardan birinin diğerini etkileşim sürecinden dışlaması (Halis ve Demirel, 2016: 324) olup, kişiler arası stres kaynağı (Williams, 1997) olan dışlanma farklı özellikler ve şekillerde ortaya çıkmaktadır. Ancak temelde dışlanma dört farklı özelliği farklı düzeyler de olsa taşımaktadır. Bunlar; görünürlük düzeyi, motivasyon şekli, miktarı ve anlaşılabilirlik düzeyidir (Scott, 2007: 11). Dışlanma fiziksel, sosyal ve siber olarak görülebildiği gibi, dışlamama davranışının motivasyonu rolü önceden belirlenmiş, cezalandırıcı, savunmacı, habersiz olarak gerçekleşebilmektedir. Ayrıca bireylerin maruz kaldığı dışlanma düzeyi farklılık göstereceği gibi, buna bağlı olarak dışlanmanın birey tarafından net olarak anlaşılması da farklılaşacaktır. Dolayısıyla değişkenlik gösteren dışlanma, statik değil dinamik özellik gösteren bir kavramdır (Halis ve Demirel, 2016: 325).

Birey veya grup tarafından bireyin göz ardı edilmesi, hariç tutulması (Williams, 2001) kasıtlı olarak yok sayılması (Sommer, Williams, Ciarocco ve Baumeister, 2001: 229), bireyin kişilerarası ilişkileri ya da işle ilgili başarıları ile olumlu bir itibar oluşturmaya ve sürdürmesini (Hitlan, Clifton, ve DeSoto, 2006b: 217) engelleyen, hem grup/topluluk hem de kişilerarası bir olgu (Williams, 2001) olan dışlanma; sosyal uyum ve bütünleşmenin toplumsal düzeyde yetersiz olması ve bireyin sosyal aktivitelerde yer almaması ya da yetersiz katılımı ile anlamlı sosyal ilişkiler kuramamasını (Şahin, 2009: 9) kapsamaktadır.

Bireyler hem fiziksel hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal ilişkilere ihtiyaç (Akin, Uysal ve Akin, 2016) duymakta ve bu sosyal ilişkilerin olumsuz yönde etkilenmesi bireyin hayatında olumsuzluklara neden olmaktadır. Sosyal ilişkilerin olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biri de dışlanma olup, birey için acı verici bir deneyim (Ferris vd., 2008: 1349) olarak ifade edilmektedir.

İhtiyaçların bireyin motivasyonlarını oluşturduğu temeli üzerine modellendirilen Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde (1954) de benzer şekilde bireyin kendini gerçekleştirilebilmesi için, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra bireylerin sosyal ilişkiler ve ait olma ihtiyaı vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, sosyal dışlanmanın bir bireyin ait olma ihtiyaı için bir tehdit oluşturduğunu ve bu nedenle sıklıkla birçok zararlı tepki ve sonuçlarla ilişkili olduğunu savunan bakış açıları (Leary ve Baumeister, 2000; Williams ve Zadro, 2005) bulunmaktadır. Bu bağlamda yok sayılma ve hariç tutulma gibi davranışları (Williams, 2001) ifade etmek için kullanılan dışlanma, bireyin temel ihtiyaı olan aidiyet duygusunu tehdit ederek, sosyal ve zihinsel fonksiyonları üzerinde çeşitli zarar verici etkiler (Yang, 2012) yaratmaktadır. Literatürde, dışlanma sonucunda bireylerde uzun süren ve tekrarlanan şiddetli depresyon ve uyumsuz davranışlara neden olabileceği vurgulanmaktadır (Lustenberger ve Jagacinski, 2010).

Örgütsel dışlanma kavramının daha iyi anlaşılıp çözümlenebilmesi için, bu davranışın temelleri incelenerek, teori desteği doğrultusunda ele alınması önem taşımaktadır. Literatürde top atma, sanal top atma, yalnız yaşamı tahmin etme ve tanışma modelleri en çok kullanılan modeller olup, araştırma kapsamında “Planlanmış Davranış Teorisi”, “Sosyal Değişim Teorisi” ve “Sosyal Kimlik Teorisi” ile ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Deneyssel olarak gerçekleştirilen ilk modelleme top atma olup, katılımcıların basit bir top oyunu sırasında dışlanan kişiye top atılmaması ve tepki verilmemesini (Williams, 2007a), tramvatik özellikleri dikkate alınarak Williams, Cheung ve Choi (2000) tarafından sanal top atma modeli geliştirilerek, bu model bilgisayar ortamında ele alınmıştır. Bu modelde, katılımcılara oyunda topu kimin attığının ya da yakaladığının önemli olmadığı belirtilerek dışlanan bireyler belirlenmektedir (Williams, 2007a). Bir diğer modelleme ise Twenge, Baumeister, Tice ve Stucke (2001) tarafından yalnız yaşamı tahmin etmedir. Bu modelde bireylere kişilik testi uygulanarak, rastgele atandıklara üç farklı gruba bağlı olarak

geri bildirim verilmesidir. Dışlanma ile ilgili yaygın olarak kullanılan bir diğer modelleme ise tanışma olup, Nezlek, Kowalski, Leary, Blevins ve Holgate (1997) tarafından geliştirilmiştir. Tanışma modelinde katılımcıların birbirlerini tanımaları için konuşabilecekleri bazı konu başlıkları verilmekte ve kendilerini tanıtmaları istenmektedir. Bu aşamadan sonra katılımcılara iki kişilik görevde kiminle çalışmak istediklerinin sorularak, rastgele önceden belirlenen kendileri hakkındaki diğer katılımcıların olumlu ya da olumsuz geri bildirim bilgisi verilmektedir. Verilen geri bildirime göre, olumsuz nitelikte olan geri bildirimdeki kişilerle hiçbir katılımcının çalışmak istemediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, dışlanma grup ya da topluluklarda bulaşıcı nitelik taşıdığı gibi olumsuzlar dışlanmanın oluşmasını yaygınlaştırmaktadır.

“Sosyal Değişim Teorisi”, güvene dayalı ve karşılıklı destekleyici ilişkilerin gelişmesi ile (Emerson, 1976) ilişkili olup, sosyal değişim mekanizmalarının pozitif yapısı bireysel aidiyet gereksinimlerinin yerine getirilmesini kolaylaştırmakla birlikte, sosyal dışlanma ise karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin kurulmasını engelleyerek sosyal değişim normlarını ihlal eder ve kişinin ait olma ihtiyacını da sabote etmektedir (Scott, 2007: 4).

Tajfel ve Turner (1979) tarafından geliştirilen “Sosyal Kimlik Teorisi”, bireylerin genellikle sosyal yapı ile beraber hareket ettiklerini (Stets ve Burke, 2000) varsaymakta ve sosyal ortamda gruplar ya da bireyler arasındaki ilişkileri (Arkonaç, 2001: 258) incelemektedir. Dışlanma davranışı da bireyler ya da gruplar arasındaki ilişki ve etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu durum bireyin topluluk ya da grupta olumsuz sosyal kimliğe sahip olmasına neden olmaktadır. Literatürde olumsuz sosyal kimliğe sahip olan bireylerin sosyal kimliklerini koruyabilmek için daha fazla stratejik, araçsal ya da yaratıcı yollara başvurarak, olumsuz özelliklerini azaltmaya çalıştıklarına (Brown ve Abrams, 1985; Tajfel ve Turner, 1986; Van Knippenberg ve Ellemers, 1990; Coşkun, 2005: 81) ilişkin bulgular yer almaktadır. Dolayısıyla, bireylerin sosyal kimliklerini oluşturmaya ve kendi görünümlerini anlamaya ve oluşturmaya ihtiyaç duydukları (Ely, 1994) düşünülecek olursa, dışlanma bireyin sosyal kimlik oluşturmaya ve ait olma/aidiyet duysunu olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca dışlanma ait olma, özsaygı, kontrol ve varoluş amacı olmak üzere bireylerin hayatındaki dört temel ihtiyacı tehdit (Williams ve Nida, 2011) etmektedir. Bu bağlamda, ait olma hissi nedeniyle, birey çalıştığı işletmeyi, okuduğu okulu, tuttuğu takımı belirterek, yeni iletişim

kurduğu kişi ya da topluluklara ortak değerler doğrultusunda kendini tanıtmak ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaç ve ilişki “Sosyal Kimlik Teorisiyle” ilişkilendirilebilir.

“Planlı Davranış Teorisine” göre, bireyin davranışları sadece bireyin kontrolünde gerçekleşmediğini, tutum, sübjektif norm ve algılanan davranışsal kontrolün de davranış üzerinde etkili olduğunu ve bireyin davranışın olası sonuçlarını değerlendirerek, gerçekleştirdiğini varsaymaktadır (Ajzen, 2005; Akıncı ve Kıymalıoğlu, 2015: 387). Dolayısıyla, dışlanmaya maruz kalan birey dışlanmaya karşı vereceği davranış/tepkinin yaratacağı etki ve sonuçları düşünerek nasıl davranacağını belirlediği gibi, dışlanmayı gerçekleştiren birey de bu davranışı tercih etmesi ya da etmemesi sonucunda katlanacağı bedeli düşünmektedir. Dışlanma literatürde kasıtlı ve kasıtlı olmayan dışlanma olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, örgütsel dışlanmanın tanımı ve kasıtlı dışlanma dikkate alındığında benzer unsurları kapsamı bu davranışın planlı davranış ile ilişkilendirilerek, açıklanması mümkün gözükmektedir.

Psikoloji, eğitim ve sosyoloji, bankacılık, hemşirelik, üretim ve hizmet sektörü (Gkorezis, Panagiotou ve Theodorou, 2016; Hitlan vd., 2006a; O’Reilly ve Robinson, 2009; Wu vd. 2012; Fatima, Ilyas, Rehman ve Imran, 2017; Yang, 2012) alanlarında dışlanma üzerinde yapılan pek çok araştırma bulunmaktadır. İşyeri, dışlanmanın oluşmasında yer alan en önemli sosyal bağlamlardan biridir (Fox ve Stallworth, 2005). Ancak örgütsel dışlanma ile ilgili literatürde sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Örgütsel dışlanmaya yönelik yapılan araştırmalarda ise psikolojik bozukluğa (depresyon, endişe, duygusal olarak tükenme, işyerinde gerginlik) elverişsiz iş durumuna (iş konusunda tatmin olamama ve azalan duyarlılık), işe bağımlılık krizi (ciro niyeti ve iş arama) işyerinde sapkınlığa (örgütsel sapkınlık ve kişilerarası sapkınlık) iş performansına katkı sağlayan unsurların azalmasına (düşen iş performansı ve örgütsel davranış) neden olduğunu ve hem çalışanlara hem de organizasyonlara önemli derecede zarar veren bir etkisi olduğunu belirtmektedir (Wu vd., 2011).

Bireylerin örgütsel yaşam alanlarından uzaklaştıracak düzeyde kendilerini maddi ve manevi yoksunluk ya da baskı içerisinde hissetmelerine neden olan davranış ve uygulamalar (Halis ve Demirel, 2016: 324) örgütsel dışlanma kavramı, kişilerarası olumsuz davranışlardan ortaya çıktığı dikkat çekmekte ve örgüt alanında giderek daha fazla araştırma alanına girmektedir (Ferris vd., 2008; Wu

vd., 2012). Halis ve Demirel (2016) örgütsel dışlanmaya uyarlandıkları tanımlama ve bölümlleme ile ilişkili bilgiler Çizelge 2.1’de sunulmaktadır.

Çizelge 2.1 incelendiğinde, süreçler, bireyler arası ilişkiler ve örgütsel dinamikleri kapsadığı vurgulanmaktadır. Süreçler sonucunda görülen dışlanmanın, örgütsel dinamikler sonucunda da ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Farklı bir ifadeyle, dışlanma sonucunda ortaya çıkabilecek olan durum ya da unsurlar dışlanmanın ortaya çıkmasında da etkili olabilir. Örgütsel dışlanmanın süreç sonucunda ortaya çıktığı ve bu sürecin durumlardan etkilenecek, çok yönlülük gösterdiği ve tüm bu faktörlerin toplu olarak sonucu olduğu belirtilmektedir. Birey açısından örgütsel dışlanma ele alındığında, sosyal ilişkiler ve dışlanan bireyleri kapsadığı vurgulanmaktadır. Örgütsel dışlanmanın sosyal ilişkiler ya da süreçler dışından örgütsel dinamiklerin sonucunda da görülebilmektedir. Kaynak eksikliği, beklentilerin farklılık göstermesi, örgüt kültürü ve işletmede yaşanan çalışmaların sonucu olarakta örgütsel dışlanma gözlemlenebilir.

Çizelge 2.1. Örgütsel Dışlanmanın Sınıflandırılması

Tanımlama Sınıfı	Tanımlama İsmi	Açıklama
Süreçler	Durum	Kabul edilmeme, dışarıda tutulma durumuna ilişkin nedenleri kapsaması,
	Çok Yönlülük	Örgüt dinamiği içinde işleyen farklı kaynaklar ve farklı süreçlerden doğması,
	Birleşme	Kendisini oluşturan potansiyel süreçlerin, sonuçların ve durumları birikimsel sonucu olması,
Bireyler	Sosyal İlişkiler	Diğer bireylerle arasındaki bağın kopması, sosyal ortamlara katılımının engellenmesi,
	Dışlanmışlar	Bireyleri, grupları, toplumları ifade etmesi ve herkesi etkilemesi,
Örgütsel Dinamikler	Kaynaklar eksikliği	Örgütsel bütünleşmeye yardımcı olabilecek kaynak eksikliği,
	Beklenti Uyuşmazlığı	Beklentilerin farklı olması,
	Örgüt Kültürü	Örgüte entegre ol(a)maması,
	Örgütsel Çatışmalar	Sosyal sistemin (ekonomik, sosyal, kurumsal, bölgesel ve simgesel) çökmesi ile meydana gelmesi,

Kaynak: Şahin (2009)’dan uyarlayan Halis ve Demirel, 2016: 325.

Estevez ve Serlin (2013: 5) örgütün değerlerine, kültürüne, kodlarına veya inançlarına karşı ciddi suç, tehdit, ihmal ya da ihlal nedeniyle bireyin sosyal grup tarafından izole edilmesi, yok sayılması, reddedilmesi ve hariç tutulmasını, gerçek ya da algılanan davranışları ifade etmek için dışlanma kavramını kullandıklarını belirtmektedir. Bunun yanı sıra dışlanmanın kasıtlı ve cezalandırma amacıyla yapılması gerekmediği, bireylerin iş arkadaşlarını görmezden gelmesinin zaman zaman nedeni olarak kendi işlerine yoğunlaşmış veya odaklanmış olmalarından kaynakladığını belirtmektedir (Willaims, 2001). Dışlanma davranışı bilinçli olarak gerçekleşebileceği gibi bilinçsiz olarak da gerçekleşmektedir. Chung (2015) bireylerin kendi işlerine yoğunlaşması sonucunda diğer bireyleri veya onların tepkilerinin farkına varmayabilir ya da görmezden gelebilirler. Bir diğer ihtimal ise kasıtlı olarak bireylere yönelik dışlanma davranışı sergilediklerinin farkında bile olmayabileceklerini vurgulamaktadır.

Duygusal istismar (Ferris vd., 2008; Wu vd., 2012) özelliğinin yanı sıra bireyde sosyal acı hissini yaratmakta (Ferris vd., 2008) olan örgütsel dışlanma; hedefteki bireyin görmezden gelinmesi (Wu vd., 2012) ya da bireyin işyerinde diğer işgörenler tarafından hariç tutulması veya görmezden gelinmesidir (Zhao vd., 2013). Ferris vd. (2008: 1348) örgütsel dışlanmayı "bireyin iş yerinde başkaları tarafından görmezden gelinmesi veya dışlanmasını algılandığı düzey" olarak tanımlanmaktadır. Farklı bir ifadeyle örgütsel dışlanma, işyerinde diğerleri tarafından önemsenmeyen ya da dışlanan bireylerin kişisel algısı olarak tanımlanabilir (Leung vd., 2011). Bu bağlamda, örgütsel dışlanma işyerinde saldırganlık ile kavramsal açıdan farklılık gösterebilir, işlevsel olarak benzerlik göstermektedir (Aquino ve Thau, 2009; Hershcovis, Reich, Parker ve Bozeman, 2012; Scott ve Duffy, 2015: 139).

İşyerinde dışlayıcı davranışların örnekleri; gerekli olan bilginin kısıtlanması, konuşmadan-göz temasından kaçınmak ve umursamazlığı kapsamaktadır (Wu vd., 2011). Ayrıca, sohbetlerden ve sosyal etkinliklerden dışlanan işgörenler, grubun bir parçası olmadıklarını hissederek, örgüte olan katkılarını önemsemezler (Leung vd., 2011). Bu doğrultuda, çalışma ortamında sıklıkla karşılaşılan dışlanma (Wu vd., 2011: 24) olgusu, hem örgüt hem de işgörenler üzerinde önemli düzeyde olumsuz etkiler (Willams ve Nida, 2011: 73, Wu vd., 2011: 24 ; Hitlan vd., 2015: 2) yaratmaktadır. İşyerinde dışlanma üç şekilde tanımlanabilir (Ferris vd., 2008; Wu vd., 2012).

- İşyerinde dışlanma örgüt içinde yalnızca bir grup tarafından gerçekleştirilmez. Birey; yöneticileri, astları, çalışma arkadaşları veya müşteriler tarafından dışlanmış olabilir.
- Bireyin dışlanmış olup olmadığına ilişkin algısı sübjektif nitelik taşır.
- Kendilerini dışlanmış olarak algılayan bireyler, kişilerarası etkileşimleri olumsuz, acı verici ve tatsız olarak nitelendirebilir.

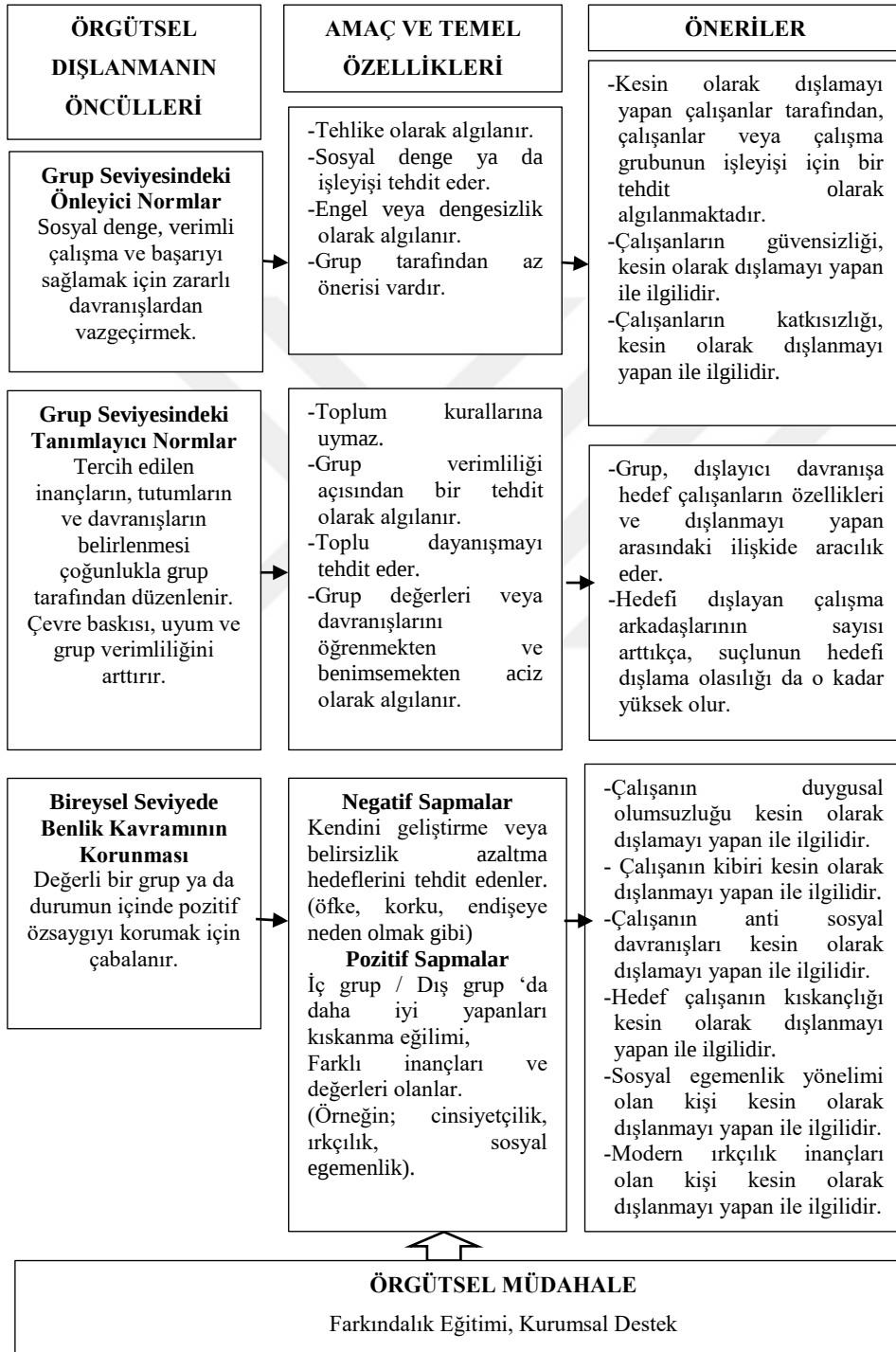
Hem örgütlerin hem de çalışanların ihtiyaçları üzerinde işyerinde dışlanmanın etkileri derin sonuçlar oluşturmaktadır (Ferris vd., 2008). İşyerinde dışlanma, çalışan bireyler üzerinde mutsuz olma, işyerinde uygunsuz davranışlar sergileme, işten ayrılma, performansın düşmesi ve işyerinde sapkın davranışlara neden olmaktadır (Zhao vd., 2013). Dolayısıyla, hem örgütü hem işgöreni olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında yer alan örgütsel dışlanmanın, örgütlerde görülmesine neden olan faktörlerin belirlenmesi sürecin yönetilmesi ve çözümlendirilmesinde de önemlidir. Bu doğrultuda, araştırmanın devam eden bölümünde örgütsel dışlanmanın ortaya çıkmasında etkili olan unsur/faktörler ele alınmaktadır.

2.1.2. Örgütsel Dışlanmanın Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Unsurlar/Faktörler

Toplumsal şiddetin bir biçimi olan (Williams, 2001; 2007a; 2007b), acı verici, caydırıcı (Ferris vd., 2008: 1349) ve kişilerarası olumsuz deneyim niteliği taşıyan örgütsel dışlanmada, işgören kim tarafından dışlandığını algılayabilmektedir (Zhao, Xia, He, Sheard ve Wan, 2016). Ancak, bireyin neden dışlanmaya maruz kaldığını genellikle bilememesi ve çözüm üretememesine neden olmaktadır (Keklik vd., 2013). Bunun temel nedeni, dışlanmanın farklı şekillerde ve düzeyde gerçekleşebilmesinden (Williams ve Sommer, 1997: 695) kaynaklanmaktadır. Ayrıca dışlanma fiziksel veya sosyal, sebebinin belli olması ya da belirsiz olması ve dışlanma düzeyine bağlı olarak tam ya da kısmi olarak gerçekleşebilmektedir (Williams ve Sommer, 1997). Dışlanmanın algılanmasında önemli bir unsur olan soğuk davranışların ise örgütsel değerlere, kurallara, geleneklere veya temel davranışlara karşı bazı suçları cezalandırmak (Estevez ve Serlin, 2013: 4) amacıyla gerçekleştirdiği de ifade edilmektedir. Scott ve Duffy (2015) sosyal normların evrimsel teorisi kapsamında örgütsel dışlanmanın

öncüllerini modellemiştir. Şekil 2.2’de örgütsel dışlanmanın öncüllerine ilişkin modele yer verilmektedir.

Şekil 2.2 incelendiğinde, örgütsel dışlanmanın grup ve bireysel açısından ele alınmakla birlikte, bu davranışın oluşmasında üç farklı öncülde bahsedilmektedir. Önleyici ve tamamlayıcı grup normları ile birlikte bireysel benlik kavramını koruma amaçlı olarak ortaya çıkabileceği vurgulanmaktadır. Dışlanma grup tarafından örgütte dengenin sağlanması ve grup standartlarına diğer işgörenlerin uyum sağlaması için baskı gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Bu durum, örgüt açısından değerlendirildiğinde, belirli bir performans ve iş yükünün tüm işgörenlerde belirli bir standart ya da aralıkta tutması açısından pozitif katkı sağlayacağı gibi, gruptan düşük ya da farklı olan işgörenlerinde uyum amaçlı olarak daha fazla performans göstermesine katkı sağlayabilir. Grubun önleyici normları olan belirlediği zararlı davranışları sürdüren işgörenler, grup tarafından tehlike, sosyal denge ya da işleyişi tehdit ve engel veya dengesizlik olarak algılanmasına neden olacaktır. Bu durum işgörenlerin örgütsel olarak dışlanmalarına neden olabilir. Grup seviyesindeki tamamlayıcı normlar ise, grup tarafından tercih edilen inanç, tutum ve davranışların belirlenerek, çoğunlukla grup tarafından düzenlenmektedir. Grup dışında farklı inanç, tutum ve davranışlara sahip olan işgörenler üzerinde çevre baskısı yaratmaktadır. Çevre baskısını hisseden işgörenler örgütsel dışlanma yerine grupta uyum sağlayarak, grup verimliliğini arttırabilirler. Eğer işgören grubun belirlediği inanç, tutum ve davranışlara uyum sağlamaz ise, grup verimliliği ve toplu dayanışmaya karşı bir tehdit, grup değerlerini öğrenmekten ve benimsemekten aciz olarak algılanacak ve bunun sonucunda işgören örgütsel olarak dışlanacaktır. Bireyler varoluşlarından itibaren toplum ya da grup tarafından kabul edilmeyi ve ait olmayı sağlayabilmek için tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir.



Kaynak: Scott ve Duffy, 2015: 143.

Şekil 2.2. Örgütsel Dışlanmanın Öncüllerine Yönelik Model

Bu doğrultuda modelde, çalışılan işyerindeki grup ya da gruplardan birine dahil olmak işgörenlerin en temel ihtiyaçlarıdır. Bireyler dahil oldukları grup içerisindeki mevcut yerlerini korumak içinde grup normlarına uyum için bireysel çaba göstermektedirler. Modelde bu durum bireysel seviyede benlik kavramının korunması olarak ele alınmış olup, bireyin değerli bir grup ya da durumun içinde pozitif özsaygıyı korumak için çabalaması olarak ifade edilmiştir. Bu çabalar, işgörenin davranışlarının negatif ve pozitif olarak sapmasına neden olabilir. Örgütsel dışlanmanın doğru şekilde yönetilebilmesi için, grup dinamiği ve bireysel benlik kavramının korunması sonucunda işyerinde gözlemlenebilen örgütsel dışlanmayı önleme yönelik olarak örgütsel müdahale yapılması gerektiğini modelde yer almaktadır. Örgütsel dışlanmanın önlenmesine yönelik olarak sunulan örgütsel müdahalenin ise işgörenlerde bilinç ve farkındalık yaratacak eğitimlerin verilmesi ve örgütsel olarak bu işgören ya da bireylere destek sağlanması gerektiğini belirtmektedir.

Ayrıca, literatürde örgütsel dışlanma ile bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu gibi arasında ilişki olup olmadığına yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Özellikle bu davranışın ortaya çıkmasında etkili olan cinsiyet ve yaş faktörlerin kapsamlı olarak incelenmesi ve yapılan çalışmalarla bu faktörlerin etkileri desteklenmesi açısından aşağıda ayrı ayrı ele alınmaktadır.

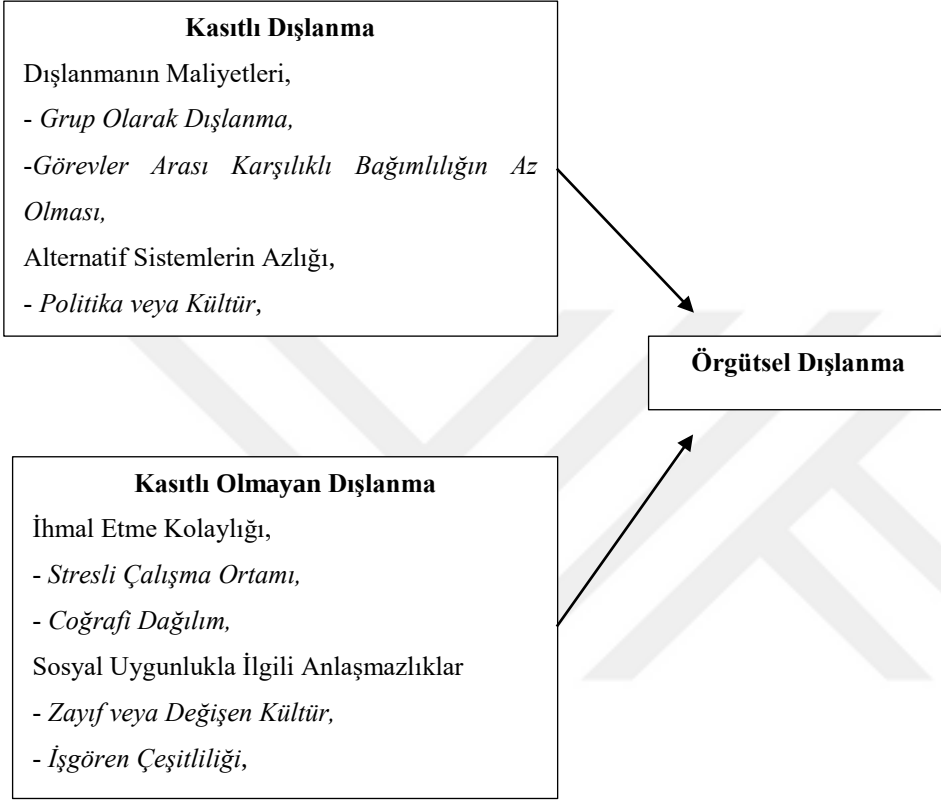
- *Cinsiyet:* Toplumsal cinsiyet, toplumun verdiği rol, görev ve sorumluluklar ile toplumun bireyi nasıl algıladığı ve beklentileri ile ilgilidir (Üner, 2008: 6). Bireyin nasıl algılandığı ve beklentiler ise kültür ve inançlar doğrultusunda şekillenmektedir. Bu durum her toplumun cinsiyet göre dışlanma düzeylerinde farklılıklar olmasına neden olmaktadır (Özpınar, Özpınar ve Çondur, 2013). Dışlama ile ilgili literatürde önemli çalışmalar yapan Williams (1997) cinsiyete göre bu değişkenin farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Ayrıca, toplumların cinsiyetlere yüklediği anlam ve roller kültürel anlamda farklılık gösterebildiği gibi, sektörün özellikleri de örgütsel dışlanmanın oluşmasında etkili olacaktır. Scott ve Duffy (2015) tarafından geliştirilen modelde kavramın öncülleri ele alınmış olup, örgütte grupları belirlediği normların bu davranışın ortaya çıkmasında etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, ağırlıklı olarak erkeklerin çalıştığı işletme ya da sektörlerde diğer cinsiyetin grup normlarına uyumu zorlaşabileceği gibi, grup üyeleri tarafından benlik

kavramını koruma temelli olarak cinsiyetçilik gibi eğilimlerde bulunabilirler. Örgütsel dışlanmanın cinsiyete göre farklılık göstermediğine yönelik yerli ve yabancı literatürde farklı araştırma sonuçları görülmektedir. Cinsiyete göre, örgütsel dışlanmanın farklılık gösterdiği (Hitlan vd., 2006a; Çelik ve Koşar, 2015) yönelik literatürde birçok çalışmada belirtilmesi, araştırma kapsamında da bu değişkenin ele alınmasını öncelikle hale getirmektedir.

- *Yaş*: Oyun gruplarında yer alan çocuklar arasında dışlanmanın çok açık olarak gözlemlendiği (Williams, 1997) benzer şekilde ergenlik döneminde (Eisenberger, 2006; Gilman, Carter-Sowell, Wall, Adams ve Carboni, 2013; Akın vd., 2016) de bireylerin dışlanma davranışına maruz ya da kaynak olduğu belirtilmektedir. İşletmeler ise farklı ve geniş yaş aralıklarında yer alan işgörenler ile çalışmaktadır. Dolayısıyla, yaşın getirdiği farklı dinamikler örgüt içerisinde alt grupların oluşmasını etkileyeceği gibi o grupların normlarının oluşmasında da etkili olabileceği düşünülerek, yaş değişkeninin araştırılması önem taşımaktadır. Literatürde yaş faktörü ele alındığında farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Hitlan vd., 2006a)
- *Eğitim*: Adaman ve Keyder (2005) Türkiye’de gerçekleştirdikleri araştırmalarında bireylerin sağlık, eğitim ve konut gibi temel hizmetlere ulaşmasında yaşanan sorunlarda yoksulluğun etkili olduğunu vurgulayarak, eğitim seviyeleri nedeniyle bireylerin toplumdan dışlandıklarını hissettiklerini belirtmektedir. Ayrıca araştırma sonucunda eğitim seviyesi arttıkça kişilerin daha az dışlanmışlık hissettiğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Bununla birlikte, Durusoy Öztepe ve Ünlütürk Ulutaş (2013: 311) eğitimden dışlanma ile istihdamdan dışlanma ve gelirden dışlanma doğru orantılı olarak kabul edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, sosyal bir ortam olan çalışma hayatında da örgütsel dışlanmaya yönelik araştırma yapılırken, eğitim düzeylerine göre işgörenlerin dışlanmışlık algılarının incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca dışlanmanın eğitim gibi demografik değişkenlerinde ilgili olduğunu belirten çalışmalarda (Hitlan vd., 2006a) literatürde yer almaktadır.

Bireysel faktörlerin örgütsel dışlanma üzerindeki etkisi literatürde yer alan araştırmalarla desteklenerek, bireysel faktörler ile örgütsel dışlanma arasındaki

anlamalı farklılıklara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, sadece bireysel faktörlerin örgütsel dışlanmanın oluşmasında etkili olmadığı, bireysel faktörlerin yanı sıra örgütsel faktörlerinde etkili olduğu literatürde belirtilmektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin beş faktör kişilik özelliklerine göre uyumluluk (Wang, 2014) ve dışadönüklük düzeylerinin (Wu vd., 2011), politik beceri düzeylerinin (Cullen, Fan ve Liu, 2014), iş performansları ve örgütsel vatandaşlık (Liu ve Wang, 2011) davranışlarının örgütsel dışlanmaya maruz kalma düzeylerini azalttığı ya da önlediğine yönelik literatürde araştırma sonuçları yer almaktadır. Ayrıca, dışlanmanın örgütsel öncüllerini kasıtlı ve kasıtlı olmayan dışlama şeklinde de ele alınmaktadır. Kasıtlı ve kasıtlı olmayan dışlama olarak Robinson vd. (2013) tarafından geliştirilen dışlanmanın öncüllerine ilişkin modele Şekil 2.3'te yer verilmiştir. Şekil 2.3'te yer alan model incelendiğinde, işletmelerde kasıtlı olarak dışlanmanın oluşmasında çatışma ya da istenilmeyen/rahatsız olunan durumları açıklamaya göre dışlanma davranışı uygulamak daha kolay ve katlanılacak olan maliyetin düşük olmasından kaynaklanabileceği gibi, örgütte yer alan grubun tamamı tarafından dışlanma gerçekleştiriliyor ve dışlanmaya maruz kalan kişi ya da kişilerle yapılan iş ya da görevler arasında ilişki ya da bağımlılık oranı düşükse bu durumda katlanılacak olan maliyetin azalmasına neden olmaktadır.



Kaynak: Robinson vd., 2013: 211.

Şekil 2.3. Dışlamanın Örgütsel Öncülleri

Dolayısıyla grup ya da birey tarafından dışlanma davranışı sonucunda katlanacağı maliyetin azalması bu davranışın yaygın olarak görülmesini arttırmaktadır. Zararlı davranışları önlemek amacıyla dışlamanın grup tarafından gerçekleştirildiği daha önce Scott ve Duffy (2015) geliştirdiği modelde belirtilmektedir. Kasıtlı olarak dışlanmanın oluşmasında işgörenlerin davranışlarını düzenleyecek ya da çatışma yaratan durumların çözümlendirilmesini sağlayacak farklı uygulamaların eksikliği sonucunda grup tarafından bu davranış ve tutumların çözümlendirilmesi ya da önlenmesi amacıyla gerçekleştirebileceği şekilde değerlendirilebilir. Örgütsel dışlanmanın bir diğer öncülü ise kasıtlı olmayan unsurlardan oluşmaktadır. Stresli çalışma ortamı ve coğrafi açıdan farklı bölgeler ve yerlerde faaliyet gösteren işletmeler görmezden gelme ihmal etme doğal olarak ortaya çıkmakta olup, grup ve işgören tarafından belirli bir amaç ve düşünülerek gerçekleştirilen bir davranış niteliği taşımamaktadır. Ayrıca işgörenlerin farklı kültürel değerlere sahip olması, demografik özellikler açısından

çeşitlilik ve örgüt kültürünün birleştirici çözüm odaklı olmaması sonucunda da örgütsel dışlanmanın gerçekleşebileceği belirtilebilir.

Yukarıda bahsedilen bu faktörlerin biri ya da bir kaçının bir araya gelmesi sonucunda oluşan örgütsel dışlanma incelendiğinde kendi içinde bir aşama süreci takip ettiği görülmektedir. Örgütsel dışlanmanın aşamaları, dışlanmışlık algısı ve yaratacağı etkiler ile de ilişkilidir. Bu doğrultuda, örgütsel dışlanmanın aşamaları incelenmektedir.

Estevez ve Serlin (2013: 11) daha önce dışlanma ile ilgili yapılan çalışmalarda üç aşamada ele alınan süreci (Eisenberger, Lieberman, ve Williams, 2003; Zadro, Williams, ve Richardson, 2004; Van Beest ve Williams, 2006; Williams, 2007a; 2007b; Schechtman, 2008) geliştirerek; yenileme, yansıtıcı ve istifa, kaçış veya patlama aşamasına ek sürpriz ya da garip olarak adlandırdığı yeni bir aşama daha eklemiştir.

- a) *Sürpriz ya da gariplik/acayıplık aşaması*: Dışlanma maruz kalan bireys izolasyon ve görünmezlik durumun farkında varmaya başlar. Farkındalık hızı bireylere göre farklılaşır. Bireyin başkalarıyla olan ilişkisinde fark ediken anormallikler veya ona verilen "normalden düşük" tepkilere şaşkınlıktır.
- b) *Yenileme aşaması*: Birey bu aşamada izolasyon nedeniyle, acı ya da çaresizlik hissi yaşamaktadır. Williams'a göre (2007a; 2007b) bu aşama bireyin öz saygı, aidiyet duygusu, kontrol ve varoluş duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır.
- c) *Yansıtıcı aşaması*: Birey bu aşamada, izolasyon veya sosyal reddedilme durumuna karşı bir strateji geliştirmektedir. Bu aşamada birçok tepki mümkün olabileceği gibi alternatifler temelde iki şekilde gerçekleşmektedir. İlk alternatif, bireyin eski durumuna geri dönmek için savaşıması/ mücadele etmesi veya uysallık göstermesidir.
- d) *İstifa, kaçış veya patlama aşaması*: Son aşamada birey egemen gruba yeniden bütünleşir ya da mücadele ettikten sonra çatışma stratejisinde başarısız olduğunu kabullenerek, istifa veya kabul gibi çeşitli alternatifleri benimseyebilir. Bu aşama dışlanmanın sürecinin sonucu olup, birey izolasyonla ilgili olumsuzlukları değiştirilemez olarak kabul eder. Bir diğer seçenek ise kaçış ya da terk etmektir. Bireyin örgütten

ayrılması, yerleşim yerini değiştirmesi (göç veya taşınma) ya da yüksek şiddet içerikli nihai bir çatışma yoluyla toplumsal reddine itiraz etmesine karar vermesi ile duruma son vermeye çalışır (intihar, eşlerine veya aile üyelerine fiziksel saldırılar, faillere karşı intikam vb.)

Örgütsel dışlanmanın oluşmasında etkili olan faktörler kadar dışlanma aşamaları da örgütsel dışlanmanın yaratacağı olumsuz etkilerin neler olabileceği ve şiddetinin ne düzeyde gerçekleşeceğinin belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır. Dolayısıyla, bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi sonucu oluşan dışlanma; her aşamada farklı sonuç ve etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle, örgütsel dışlanmaya neden olan temel faktörlerin belirlenerek, neden örgütte dışlanmanın gerçekleştiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlerde görülen olumsuz nitelikli davranışların belirlenerek, çözümlendirilmesi yönetim ve örgüt açısından öncelik taşımaktadır. Örgütsel dışlanmanın neden olan faktörler gibi, neden olduğu etkilerin de bilinmesi çözüm süreçlerinin etkin şekilde yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda takip eden bölümünde örgütsel dışlanmanın etkilerine yer verilmektedir.

2.1.3. Örgütsel Dışlanmanın Etkileri/Sonuçları

Dışlanmanın, cinsiyet, yaş ve demografik farklılıklar üzerinden gerçekleşir. (Williams, 1997). Dışlanmanın bireysel olumsuz etkileri vardır: endişe, depresyon, benlik saygısı düzeyinde bir düşüş, sosyal çevre üzerinde hiçbir kontrol hissi, işe yaramaz var olma hissi, agresiflik, şiddet vb. neden olur. Dışlanmanın potansiyel olarak iş tutumları, davranış ve refah gibi çeşitli örgütsel çıktılarla ilişkili olabileceği önemli bir ihmaldir (Ferris vd., 2008).

Dışlanma, fiziksel ve psikolojik sağlık, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performansını üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Ferris vd., 2008; Wu vd., 2012; Leung vd., 2011) birlikte örgütte kişilerarası sapkın (Ferris vd., 2008) ve zarar verici (Zhao vd., 2013) davranışlar, sinizm ve negatif duygusallığı (Yıldırım ve Akın, 2016) ve işten ayrılma niyeti (Ferris vd., 2008) üzerinde ise pozitif yönde etki yaratarak, arttırmaktadır. Sosyal etkileşimi ve bilgi paylaşımının (Gkorezis ve Bellou, 2016) azalmasının yanı sıra, birey üzerinde fiziksel olarak, kan basıncı, sindirim sistemi, dolaşım sistemi ve solunum sistemi problemlerinde artış gibi etkileri (Williams, 2001; Lustenberg ve Williams, 2008; Zadro vd., 2004) bulunmaktadır. Sosyal kaygı, utanma, düşük öz

saygı, sinirlenme, depresyon, işten ayrılma niyeti gibi bazı olumsuz etkileri (Baumeister ve Tice, 1990; Chow, Tiedens ve Govan, 2008; Finne, Knardahl ve Lau, 2011: 277) bulunan örgütsel dışlanmanın; olumsuz tutum etkisi, dışlanmış işgörenlerin bireysel ya da örgütsel düzeyde yarar sağlayabilecek olan örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan katılımlarının da azalacağı (Ferris, Lian, Brown ve Morrison, 2015) gibi, prososyal davranışlarının artabileceği de (Williams ve Sommer, 1997) belirtilmektedir. Literatürde dışlanan işgörenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin (Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea ve Beu, 2006; Wu, Ferris, Kwan, Chiang, Snape ve Liang, 2015), memnuniyet, prososyal davranışların ve performans üzerinde olumsuz etkiler (Zhao vd., 2013) yaratmaktadır.

İşgörenlerin davranış ve tutumları üzerinde (Ferris vd., 2008) ve kişilerarası davranışlarda etkili (Kouchaki ve Wareham, 2015) olan dışlanma özellikle bir bilgi talebi ile karşı karşıya kaldıklarında, dışlanmış işgörenlerin bilgiyi saklama gizleme konusundan anlamamazdan gelme ve kaçamak/gelişi güzel gizleme yoluyla işbirliği yapmama eğilimi göstermektedir (Connelly, Zweig, Webster ve Trougakos, 2012). Buna ek olarak, bireyi işyerinden ayrılmaya zorlamak veya etkisiz hale getirmek için aşağılanma, yıldırma, korkutma veya izolasyon gibi süreçleri kapsayan emek veya duygusal taciz kavramıyla tanımlanan mobbing ile dışlanma ilişkili olmakla birlikte, izolasyon, dışlanma veya soğuk davranışların mobbing bir araç olduğu belirtilmektedir (Estevez ve Serlin, 2013: 9).

Örgütsel dışlanma, stres, duygusal tükenmeşlik, depresyon, iş tatmini, performans, özsaygı, örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar literatürde yer almakla (Liu ve Xia, 2016) birlikte, kültürler farklılıkları (Hitlan vd., 2006a) gibi değişkenlerle de arasındaki ilişki ele alınmıştır. Sosyal desteğin boyutları ile örgütsel dışlanma arasında negatif bir ilişkinin olduğu ve sosyal desteğin örgütsel dışlanmayı etkilediğine yönelik araştırma sonuçlarında bulunmaktadır (Halis ve Demirel, 2016). Ferris vd. (2008)'nin özsaygı, otokontrol, aidiyet duygusu ve iş tatmini ile örgütsel dışlanmanın negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel dışlanmanın iş stresi ve işten ayrılma niyetini arttırdığına ilişkin benzer sonuçlar Haq (2014)'ın yaptığı çalışmada da tespit edilmiştir.

5000 üzerinde çalışan üzerinde yapılan bir anket uygulaması sonucunda, katılımcıların %13'ünün 6 ayda içinde işyerinde dışlandığını belirttikleri, işyerinde dışlanmanın hem Amerika'da hem de İsrail'de cinsiyet, yaş, eğitim, statü, etnik köken gibi demografik değişkenlerin ölçülmesinden sonra bile örgütsel bağlılıkla ilgili olduğu belirlenmiştir (Hitlan vd., 2006a).

Dışlanma, evrensel bir olgudur ve cinsiyet, yaş gibi farklı demografik özelliklerde görülebilmektedir. Dolayısıyla, herkes toplum ya da çalıştığı işyerinde dışlanmaya maruz kalabilir. Diğer taraftan örgütsel dışlanma, kişiye göre değişiklik göstermektedir. Bir işgören tarafından algılanan dışlanma, bir başkası tarafından dışlanma olarak algılanmayabilir. Aynı davranışlar her işgörende farklı bir algı oluşturacaktır. Buna ek olarak, dışlanma ağırlıklı olarak olumsuz etkiler yaratsa da, bireyler üzerinde bazı olumlu etkilerle de ilişkili olduğu belirtilmektedir. Algılanma düzeyleri farklılık gösterdiği gibi ekileri ve yarattığı tepkide bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir. Dışlama sonucunda dayanışmanın, grup iklim değişikliğine ve sosyal olan duyarlılığın artmasıyla pozitif ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Estevez ve Serlin, 2013: 13)

Zhao vd. (2016) Çin'de 17 otelde gerçekleştirilen uygulama, yeni kişiler arasında bilgi gizlemenin öncülünü ele alan çalışma, özellikle işyeri dışlanmayı incelemektedir. Araştırma sonucunda, hizmet sektöründe çalışanların karşılıklı olumsuz davranışlar ve ahlaki ayırım işyerinde sıkça görüldüyorsa, işyerinde dışlanmanın kaçamak cevap verme ve anlamazdan gelme ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütte dışlanmanın oluşumunu engellemek için açık, şeffaf ve adil rekabeti teşvik eden bir kültür oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Bunun yanı sıra araştırmada, hizmet işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak; sınırlı kaynaklar, yetersiz iletişim sistemi, örgütte şeffaflık ve adalet eksikliği nedeniyle örgütsel dışlanma önleyebilecek bir kültür oluşturma zor olabileceğini vurgulamaktadır (Zhao vd., 2016: 92).

Buna ek olarak, dışlanma sırasında gözlemlenen görmezden gelme veya tepki vermeme gibi durumlar soğuk davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Genellikle soğuk davranışlar dışlanmanın bir unsuru olarak ifade edilmekte ve işgören sessizliğinden farklılık gösterdiği belirtilmektedir. Ancak, işgören sessizliği ile soğuk davranış birbirinden farklı olup, işgörenlerin sahip olduğu dışlanma korkusunun, işgörenlerin sesli olma/fikirlerini ifade etme istekliliğini

etkileyebileceğini (Bowen ve Blackmon, 2003; Cortina ve Magley, 2003) belirten çalışmalar literatürde yer almaktadır.

Sosyal dışlanma, işgören sessizliği (yani, birisine işyerinde sessiz bir tedavinin verilmesi) ya da sessizliğe götürecek potansiyele sahip ayrı bir yapı olarak farklı şekillerde (birey, dışlanma korkusu yüzünden sessiz kalabilir) görülebilmekte (Brinsfield, 2009: 39) ve örgüt içerisinde gerçekleşmesinde dolayı örgütsel dışlanma ya da işyerinde dışlanma olarak ayrıca ele alınmaktadır. Çalışma hayatı, bireylerin sosyal hayatlarının bir parçası olmakla beraber, bireylerin kariyer, gelecek ve hayat standartlarının belirlenmesinde etkili olan birçok unsurdan biridir. Dolayısıyla, çalıştığı işyeri ya da çalışma hayatında iş arkadaşları tarafından bireyin dışlanması hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olumsuz etkiler yaratacaktır. Örgütsel dışlanma sonucunda örgütte yaratacağı olumsuz etkilerin hem örgütsel hem de işgören açıdan ele alınması önem taşımaktadır. Örgütsel davranış literatüründe, olumsuz davranışlara yönelik konuların değişen yönetim bakış açısıyla birlikte, daha fazla önem ve öncelik verildiği görülmektedir. Olumsuz davranışların örgüt ve işgörenlerin verim ve performanslarında yarattığı olumsuz etkinin minimize edilerek, örgütün farklılaşması ve rekabet üstünlüğü kazanmasından en etkili olan nitelikli işgücünün işletmede kalmasını sağlayarak, bu özgün kaynaktan en üst seviyede yararlanmaktır. Bu bağlamda, örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar yaratan bu olgunun işletmeler açısından önem taşımakla birlikte, hizmet işletmeler açısından daha da öncelikli olarak ele alınması gereken konular arasındadır.

Ayrıca dışlanma veya göz ardı edilme eylemi, yaygın olarak “soğuk davranış” olarak ifade edilmekte ve bireylerin algıları, görüşleri, eylemleri, düşünceleri, liderlik veya kişisel tutumları nedeniyle uygulanan cezalar bir tehdit olarak algılanır ve "örgütsel bir sessizlik" yer aldığı (Williams, 2001) belirtilmektedir. Dolayısıyla, bu tanımlama dışlanmanın, sessizlikle olan ilişkisini ön plana çıkartmaktadır. Çalışma kapsamında, örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik ile olan ilişki ve etkisinin incelenmesindeki temel düşünceyi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın takip eden bölümünde örgütsel sessizlik kavramı ele alınmaktadır.

2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütlerde sessizlik yaygın (Johannesen, 1974; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Scott, 1993) olmasına rağmen anlaşılması zor bir kavramdır. Örgütsel sessizlik ile ses arasındaki en temel davranışsal farkın, iki davranış sergilendiğinde gözlenebilen açık davranışsal ipuçlarının göreceli miktarından (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1375) kaynaklanmaktadır. Özellikle sessizlik davranışının diğer davranışlar gibi belirgin olarak gözlenememesi, anlaşılması kadar araştırılmasının da zorlaşmasına neden olmaktadır. Sessizlik üzerine yönetim literatüründe öncül çalışmalar arasında yer alan Pinder ve Harlos (2001) ait çalışmada, kavrama ilişkin özelliklerine de yer vermektedir. Bu özellikler (334-335);

- 1- Adaletsizlik bağlamında sessizliği (yani hem bir kavramın hem de sesle olan ilişkisi olarak), çeşitli bireysel ve durumsal faktörlere tepki olarak hareket eden ve değişen dinamik bir süreç olduğu,
- 2- Kişiyi doğrudan etkileyen durumlarda, kendi veya diğerlerinin koşullarına ilişkin işgörenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal durumlarıyla ilgili olması,
- 3- Sessizliğin, iletişimsel medya veya eylemlerin herhangi biri ya da tümü tarafından kırılabilmesi/yok edilebilmesi,
- 4- Bireyin bilinçli olarak farkında olmadan olumlu ya da olumsuz durumlarda sessiz kalabileceği,
- 5- Dışarıdan başkalarının sessizliğini gözlemlemenin zor olabileceği hatta bazı zamanlarda imkansız olabileceği şeklindedir.

Birey ve örgütleri için potansiyel olarak ağır sonuçlar yaratabilecek (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003b: 23) nitelikte olan sessizlik kavramının zor anlaşılmasına neden olan bir diğer bakış açısı ise, sessizliği kabul etme, razı olma ya da onaylamama durumu olarak varsayılmasından kaynaklanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 361). Bu doğrultuda, her işgörenin çalıştığı işletme hakkında düşünce, öneri, kaygı veya endişeleri olabileceği gibi, genellikle ifade etmekten ya da paylaşmaktan kaçındıkları veya zamanla sessiz kalmayı öğrendikleri (Piderit ve Ashford, 2003) ilgili literatürde belirtilmektedir. Bu durum, işgörenlerin sessizleşme eğilimlerinin, nedenlerinin ve sonuçlarının araştırılması ve çözüm

öneriler geliştirilmesini gerekli hale getirmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın izleyen kısmında, örgütlerde de gözlenen sessizlik kavramının; tanımı, tarihsel gelişimi, teorileri, sessizliğin oluşmasında etkili olan faktörler, sessizliğin alt boyutları ve etkileri literatürde yer alan araştırmalarla sunulmuştur.

2.2.1. Sessizlik ve Örgütsel Sessizlik Kavramları, Tarihsel Süreç ve İlgili Teoriler

Ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût (TDK, 2016) olarak ifade edilen sessizlik kavramı günlük hayatta gözlenebilen bir durum olmakla birlikte, uyum ve düzeni çağrıştırmaktadır. Sesin zıttı olan sessizlik, bilim dalları tarafından davranış ya da durum olarak farklı açılardan değerlendirilmekle birlikte, genel olarak olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir (Çakıcı, 2007: 147). Sessizlik kavramını etik, iletişim ve yönetim disiplinleri farklı şekillerde ele almaktadır. Sessizliğin işleyişi; süreç ve kültürel gelişimde insan üstündeki rolü, günlük ve kişilerarası iletişimdeki amacı, politik ve sivil hayattaki rolü, danışmanlık ve psikoterapi gibi patolojik bir ortamdaki rolü üzerine odaklanmaktadır (Johannesen, 1974: 25). İletişim disiplinin bakış açısına göre, sessizlik ve ses olmadan etkili bir iletişim mümkün olmayacağı, diyalogun temelinde işbirliğinin olduğu vurgulanmaktadır. İletişimde bu işbirliğini sağlayan iki temel kavram olarak ses ve sessizlik ifade edilirken, etik ve iletişim disiplinleri farklı olarak sessizliğin olumlu yönü ön plana çıkmaktadır.

Hirschman (1970) tatminsizlik sonucunda çıkış ve ses olmak üzere iki farklı davranışın ortaya çıkacağını, sessizliği pasif fakat yapıcı bir tepki olarak bağlılık ile eş anlamlı olarak kullanmış (Pinder ve Harlos, 2001: 336) olup, literatürdeki ses ve sessizlik ile ilgili çalışmaların çıkış noktası/dayanağı kabul edilmektedir. Sesi olumsuz niteliğe sahip bir davranış olarak tanımlayan Hirschman (1970), çalışmasında sessizliği ise olumlu bir davranış olarak kullanmaktadır. Bu kavram yönetim literatüründe ise ilk olarak, Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel sessizlik, Pinder ve Harlos (2001) tarafından işgören sessizliği olarak kullanıldığı görülmektedir.

Milliken ve Morrison (2003) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise, örgütteki bireyleri ilgilendiren sorun veya problemler hakkında konuşma veya sessiz kalma kararını nasıl verdikleri, işgörenlerin hangi konularda sessiz kaldığı, neden sessiz kaldıkları, insanların sorunları iletmek için

kullandıkları rapor çeşitleri ve örgütlerin sorun veya problemler hakkında bilginin yukarı aktarılmasını kolaylaştıracak koşulların yaratılmasına nasıl yardımcı olabileceğine odaklanmaktadır. Bu doğrultuda sessizlik ile ilgili önemli çalışmalarda, örgütsel sessizlik ve işgören sessizliği olarak iki farklı kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Bunun yanı sıra literatür incelendiğinde, bu iki kavramın genellikle birbiri yerine kullanıldığı tespit edilmiş olsa da, işgören sessizliğinin bireysel düzeyde bir davranış niteliği taşıdığı yani çoğulcu/kolektif bir durumu ifade etmediği, örgütsel sessizlik kavramının ise bireysel sessizlik davranışının sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği ve örgütte ortak bir davranışa dönüştüğü ifade edilerek, iki kavramın birbirinden farklılık gösterdiği Uçar (2015) tarafında yapılan çalışmada belirtilmektedir. Ancak Brinsfield (2009)’i sessizliğin bireysel düzeyde başladığını ve daha sonra pek çok işgörenin konuşmaya istekli olmaması durumunda takım üyeleri arasında “bulaşıcı” olabileceğini belirterek, sessizliğin ekip ve örgüt düzeyinde de olabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, işgören sessizliği ve örgütsel sessizlik birbiriyle ilişkili ve bu kavramlar birbirinin tamamlayıcısı nitelikte olduğu kabul edilerek, çalışmada kavram örgütsel sessizlik olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

Bireylerin işyerindeki en temel kararları arasında fikir ve endişelerini ifade etmemeleri yer almakta olup (Shojaie, Matin ve Barani, 2011), aldıkları karar sonucunda sergiledikleri bu davranış; çoğunluğun örgütsel konularda sessiz kalmayı tercih etmesi yani kolektif bir nitelik taşımasından (Morrison and Milliken, 2000; Henriksen ve Dayton, 2006) dolayı bu davranış örgütsel sessizlik olarak ifade edilmektedir. Ancak bu kavram, sessizliğin gerçek anlamından farklılık göstermekte olup, bir tepki ve geri çekilme olmasından (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 258) dolayı örgüt ve yöneticiler açısından olumsuz bir durum niteliği taşımaktadır. Bazı yöneticiler tarafından sessizlik; bağlılık, nezaket, saygı, onay, rıza, kabul etme ve memnuniyet olarak yorumlamakta ve endişelerin dile getirilmediği takdirde hiçbir şeyin yanlış olmadığı varsayımı (Shojaie vd., 2011) ile birlikte, bu durum örgüt ile ilgili gerçeklerin çoğu zaman gizlenmesi veya saklanması neden olmaktadır (Çakıcı, 2007: 160; Çakıcı, 2010: 9). Bu doğrultuda, örgütlerin gelişmesine katkı sağlayan veya engel olan en önemli unsurlardan biri de işgören davranışları (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015: 249) olup, örgütsel sessizlik gibi olumsuz etkiye sahip davranışların örgüt içinde yaygınlaşması, işgörenlerin farklı görüş ve düşüncelerini, yaratıcı fikirlerini ve yararlı bilgileri paylaşmayarak, kendine saklaması (Akyüz, 2015: 207), örgütsel

sorunlar hakkında görüş ve endişelerini esirgemeleri (Çakıcı, 2007: 146), iletişimsizlik niteliğinde değerlendirilmemesi gereken bu davranış, sorunları bildirmeme ve çözüm önerilerini bilinçli olarak (Pinder ve Harlos, 2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008) üstlerine açıklamaktan kaçınmaları, ilgili konu hakkında konuşmak istememeleri (Durak, 2014: 90) olarak ifade edilebilir. Sessizlik, yalnızca insanların sessizliği anlamına gelmemekle birlikte, yazmamayı, duymamayı, olumsuz tutumu, göz ardı etmeyi (Akbarian, Ansari, Shaemi ve Keshtiaray, 2015: 178) ve esirgemeyi de (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne vd., 2003) kapsamaktadır.

İşgörenlerden gelen katkı, eleştiri ve önerilere yöneticilerin olumsuz yaklaşımı; işgörenlerin eleştiri ve öneri sunmaktan vazgeçmeleri ve konuşmanın bir sonuç vermeyeceği düşünceleri, işgörenlerin sessizleşmesine neden olmaktadır (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013: 258). Bu noktada; yöneticilerin işgörenlerin sessizleşmesi üzerindeki etkilerini ortaya koyan çalışma sonuçlarına göre, özellikle üst düzey statüye sahip kişilerin kötü muamele uyguladıklarında, işgörenlerin her zaman sessizleşmeyi tercih ettikleri belirtilmektedir (Xu, Loi ve Lam, 2015; Milliken vd, 2003a; Pinder ve Harlos, 2001). Buna ek olarak, olumsuz durumları gözlemleyen işgörenlerin sadece yarısının bildirme davranışını sergilediğine yönelik literatürde araştırma sonuçları bulunmaktadır (Miceli, Near ve Dworkin, 2008). Farklı bir bakış açısına göre ise, lider ve önemli karar vericiler tarafından genellikle işgörenlerin gördükleri sorun ve problemlerin görmezden gelinmesi, "en iyi haber hiç haber" yaklaşımı ve örgütte olan her şeyi bildikleri varsayımı liderlerin genellikle örgütteki sessizlik eğilimin farkında (Ashford, Sutcliffe ve Christianson, 2009; Morrison, 2014: 175) olmamalarına neden olmaktadır. İlgili literatürde, özellikle bilgiyi alan/alıcı tarafından olumsuz veya tehditkar görüldüğünde çoğunlukla örgütlerdeki işgörenlerin ses çıkarmaya tereddüt ettiği ve sesin bastırıldığına ilişkin bulgular yer almaktadır (Detert, Burris ve Harrison, 2010; Milliken vd., 2003a). Farklı bir ifadeyle, genel bakış açısının yada çoğunluğun dışında kalan azınlık grupların, izolasyon korkusu nedeniyle sessiz kalmayı (Neill, 2009) tercih ettikleri şeklinde de ifade edilebilir. Buna ek olarak, Liu, Wu ve Ma, (2009) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin kendilerini ifade edebildikleri örgütlerde olmayı seçtiklerini belirtmekle birlikte, sessizliğin olmadığı örgütlerde hem işgörenlerin hem de yöneticilerin yüksek motivasyon ve yüksek performansa sahip olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, işgören sesinin önemini kavrayan yöneticilerin, değerlendirme prosedürlerini

işgörenlerin sessizliklerini kırmayı motive edecek şekilde geliştirmeleri ve işgörenler tarafından prosedürlerin adil olarak (Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan ve Hoti, 2015) algılanıp, algılanmadığını kontrol etmeleri gerekmektedir.

Sessizliğin örgüt üzerindeki zararlı etkileri göz önüne alındığında, önemli bir pasif (Morrison, 2014) ve stratejik (Van Dyne vd., 2003: 1365) reaksiyon olarak değerlendirilebileceği gibi, örgütlerin astlardan kritik ve zamanında bilgi almasını, potansiyel olarak ciddi sorun niteliği taşıyan durumları düzeltmenin yanı sıra sürekli iyileştirme için önem taşıyan anlık fikirlerin işgörenler tarafından paylaşılmasını da olumsuz yönde etkilemektedir (Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Değişen koşullarla birlikte örgütlerin hayatta kalabilmek ya da varlıklarını sürdürebilmek için, çevre sorunlarına duyarlı, bilgiden ve bilgi paylaşımından korkmayan, kendinin ve ekibinin inançlarını savunabilen bireylere (Shojaie vd., 2011) ihtiyaç duymaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin en önemli zenginlik kaynaklarından biri olarak değerlendirilen işgörenlerin yenilikçi, orijinal, farklı fikir ve düşüncelerini (Durak, 2014: 89) paylaşmayarak, sessiz kalması zaman içinde işgörenlerin yeni şeyler üretebilme kabiliyetini (Akyüz, 2015) yani yaratıcılık düzeylerinin azalmasına dolayısıyla örgütsel ilerleme ve örgütsel birliğin olumsuz yönde etkilenmesine (Morrison ve Milliken, 2000) neden olacaktır. Ayrıca, sessizlik atmosferi/iklimi, örgütlerin çoğulculuk bağlamında değişme ve gelişme yeteneği üzerinde de olumsuz sonuçlar doğuracaktır (Shojaie vd., 2011).

Van Dyne vd., (2003: 1364) pek çok çalışmada sessizliği, konuşmanın yokluğu olarak ve bir davranış olmadığına yönelik görüşler olduğunu belirtmektedir. Örgütsel sessizlik ve sesin yalnızca birbirine zıt iki kavram olmakla beraber farklı yapılar olarak ele alınması gerektiği (Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne vd., 2003) de belirtilmektedir. Ayrıca, konuşmama, yazmama ya da hayır demek olmayıp (Hazen, 2006, 238; Shojaie vd., 2011: 1732), her iletişimsizlik durumu sessizlik olarak değerlendirilmemelidir (Durak, 2014: 90). Bu doğrultuda, yöneticisi tarafından hiç öneride bulunmadığı için rapor edilen işgörenin, herhangi bir önerisi olmadığı için bu davranışı sergileyebileceği gibi, önerilerini sakladığı içinde olabilir (Morrison, 2014: 177). Davranışsal olarak aynı gibi gözükse de, ikinci davranış sessizlik kapsamında değerlendirilebilir. Bunun yanı sıra, sessizliğin tüm biçimleri pasif ve sadece sesin karşıtı (Scott, 1993) olarak değil, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaca yönelik olarak (Pinder ve Harlos, 2001) da gerçekleşebilir. Bu doğrultuda, kalite standartlarını arttırmaya, rekabet üstünlüğü

ve müşteri memnuniyeti sağlamayı hedefleyen işletmeler, değişim sürecinde inisiyatif kullanma, sorumluluk kabul etme ve ne düşündüğünü açıkça söylemek gibi (Shojaie vd., 2011) işgörenlerden daha fazla şey talep etmekte (Bayın vd., 2015: 249) ve beklemekteyken, örgütsel sessizliğin yaygınlaşması işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir engel niteliği taşımaktadır. Her yerde ulaşılabilen/üretilebilen ürünleri sunmak değil, farklı olanı sunmayı (Kahya ve Dağcı, 2015: 462) hedeflemekte olan işletmelerin vizyonları da değişmekte ve bu doğrultuda, örgütsel sessizlik işletme için daha da önemli bir sorun haline dönüşmektedir. Örgütlerde yaygın olan/hakim olan işgören sessizliği (Johannesen, 1974; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Scott, 1993; Van Dyne vd., 2003) veya örgütsel sessizlik sonucunda; yeni fikirler doğrultusunda gelişen yeni ve farklı ürünlerin ortaya çıkması belirli kişilerle sınırlı kaldığı için daha zor ve uzun süreçlerde yaratılmakta ve işletmenin sahip olduğu kaynaklardan biri olan işgörenlerin fikir, enerji ve bakış açılarını etkili kullanamaması neden olmaktadır. Sessizliğin örgütlere zararlı olabilecek pasif, verimsiz bir iş davranışı olarak (Bolton, Harvey, Grawitch ve Barber, 2012) kabul edilmesinden dolayı, örgütlerde işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ve buna neden olan faktörlerin belirlenmesi daha da öncelikli hale gelmektedir.

Çalıştıkları örgütlerdeki durum ya da problemlerle ilgili görüş ve fikirlerini açıkça belirtmekten kaçınan değişim, yaratıcılık ve yeniliğin kaynağı olan işgörenler (Liu vd., 2009: 1647) ve örgütlerde örgütsel sessizliğin yaygın olmasının temel nedeni; işgörenlerin örgütte konuşmanın fayda sağlamayacağı ya da konuşma sonucunda olumsuz durumlar veya problemler yaşanacağını düşünmesinden (Akyüz, 2015: 208) ve/veya yöneticilerin tutum ve davranışlarından (Kahya, 2015: 297) kaynaklanmakta olup, yalnızca işgörenlerin konuşmaması olarak değerlendirilmemelidir. İşgörenin olumsuz tutum sergilemesi, duymaması, bilerek ve isteyerek kendini örgütten dışlaması ve yazmaması bu kapsamda değerlendirilmektedir (Bayın vd., 2015: 250).

Tüm tanımlar incelendiğinde “bilgi ve fikir sahibi oldukları konu hakkında işgörenlerin, örgüt içinde örgütsel ses olarak ifade edilen görüş, düşünce ve bilgilerini yatay veya dikey olarak özgürce paylaşmaya yönelik bir ortam olmadığını düşünmesi veya algılaması, dışlanma, izolasyon, mobbing gibi kötü uygulamalara maruz kalmamak, kariyerine engel olmaması ve işten çıkarılma gibi olumsuz durumlarla karşılaşmamak adına kendi korumak için bilinçli ve isteyerek kendi fikir, görüş ve bilgilerini paylaşmaması” örgütsel sessizlik kavramının

kapsamını oluşturduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, literatürde yapılan tanımlar incelendiğinde; esirgemenin sessizlik kavramın temel unsurunu oluşturduğu (Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000) ve sadece dikey yani yöneticilerle olan iletişimde sessizliğin daha çok ele alındığı, aynı düzeyde çalışanlar arasında veya örgütteki gruplar içinde sessiz kalan işgörenler göz ardı edildiği görülmektedir. Sessizlik davranışı sadece yöneticilerle bilgi ve fikir paylaşılmaması olarak değerlendirilmemeli yani örgütte sadece dikey iletişim kapsamında ele alınmaması gerekmektedir. İşgörenlerin algı ve korkuları dikey ve yatay iletişimde sessizliğe neden olabilir. Bunun en temel nedeni örgüt içinde oluşan kültür ve yöneticilerin bakış açısıyla yakından ilişkilidir.

Literatürde *örgütsel adalet* (Özmen ve Köseoğlu, 2017; Kavak, 2016; Köseoğlu, 2016; Yurtseven, 2016; Ünlü, Hamedoğlu ve Yaman, 2015; Dirican, 2015; Durmuş, 2015; İşleyici, 2015; Ünlü, 2015; Demir Güvenli, 2014; Whiteside ve Barclay, 2013; Yirik, Yılmaz, Demirel, Yılmaz, Akgün ve Kınay, 2012; Taşkiran, 2010; Emre, 2010; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Harlos, 1997), *örgütsel bağlılık* (Bildik, 2009; Kahveci, 2010; Can, 2016; Barçın, 2012; Sevgin, 2015; Özdemir, 2015; Tayfun, 2015; Yüksel, 2015; Öztürk, 2014; Aeen, Zarei ve Matin, 2014; Ballı, 2014; Oruç, 2013; Deniz, Noyan ve Ertosun, 2013; Nikmaram, Yamchi, Shojaii, Zahrani, ve Alvani, 2012; Barçın, 2012; Kolay, 2012; Batmunkh, 2011; Soycan, 2010), *örgütsel güven* (Afşar, 2013; Yanık, 2012), *örgütsel vatandaşlık* (Çınar, Karacaoğlu ve Alioğulları, 2013; Fatima vd., 2015; Acaray ve Akturan, 2015; Alioğulları, 2012; Kılınç, 2012; Özcan, 2011; Şehitoğlu, 2010; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013), *örgütsel adanmışlık* (Kutlay, 2012), *örgütsel öğrenme* (Samadi, Rouholahsohrabi ve Sarayvand, 2013), *mobbing* (Öztürk ve Cevher, 2016; Alkayış, 2015; Elçi, Karabay Erdilek, Alpkan ve Şener, 2014; Daşçı, 2014; Atay, 2014; Atasever, 2013; Sarioğlu, 2013; Gül ve Özcan, 2011; Özcan, 2011), *örgüt kültürü* (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016; Acaray, Gündüz Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Çavuşoğlu, 2014; Acaray, 2014; Karademir, 2014; Saçılık, 2014; Ruçlar, 2013; Tiktaş, 2012), *nepotizm* (Çalık, 2016; Pelit, İstanbullu Dinçer ve Kılıç, 2015), *örgütsel kimlik* (Moaşa, 2013), *presenteizm* (Oruç, 2015), *whistleblowing* (Park ve Keil, 2009; Fettahlıoğlu ve Demir, 2014; Köylüoğlu, Bedük, Duman ve Büyük bayraaktar, 2015; Bulut, Eryeşil ve Bedük, 2016) ve *performans* (Zehir ve Erdoğan, 2011; Tayfun ve Çatır, 2013; Kılınç, 2012) gibi konular ile örgütsel sessizliğin ilişkisi ele alınmaktadır. Örgütsel sessizlik ile ilgili yerli ve yabancı

literatürde oldukça fazla araştırma bulunmakla birlikte, özellikle yerli literatürde örgütsel sessizliğin örgütsel dışlanma ve olumsuz durumları bildirme davranışı ile arasındaki ilişki ve etkiyi ele alan sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu doğrultuda, bu araştırmanın yapılması hem literatüre hem de turizm işletmelerinin yöneticilerine katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır. Örgütsel sessizlik ile ilişkili ve etki düzeyine sahip olan değişkenlere yönelik yerli literatürde yapılan araştırmalar, türlerine göre Çizelge 2.2’de sunulmaktadır.

Çizelge 2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Yazar – Yılı	Çalışma Türü	Konu/Başlık
Çakal, 2016	Yüksek Lisans Tezi	Yönetime Katılma
Dönmez, 2016	Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Sosyalleşme
Çöp, 2015	Doktora Tezi	Etkileşim
Karaman, 2015	Yüksek Lisans Tezi	Güç Kaynakları
Karaman Sarıbay, 2015; Çaloğlu, 2014	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	Kültürel Değişkenler
Çavuşoğlu, 2014; Acaray, 2014; Ruçlar, 2013; Karademir, 2014; Tiktaş, 2012; Saçılık, 2014	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	Örgüt Kültürü
Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016	Bildiri	
Acaray vd., 2015	Makale	
Alkayış, 2015; Daşcı, 2014; Atay, 2014; Atasever, 2013; Sarioğlu, 2013	Yüksek Lisans Tezi	Mobbing
Öztürk ve Cevher, 2016; Gül ve Özcan, 2011	Makale	
Çitli, 2015; Demir Güvenli, 2014; Zafer, 2014; Ayan, 2013	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	Tükenmişlik
Çiçek, 2016; Alkan, 2016; Ersançmış, 2015; Çatır, 2015; Demir, 2015; Paşa, 2015 Daşcı, 2014; Ballı, 2014; Üstün, 2014; Kahya, 2013; Karabağ Köse, 2013; Ayan, 2013; Erol, 2012; Erdoğan, 2011; Batmunkh, 2011; Taşkiran, 2010; Bildik, 2009	Yüksek Lisans Tezi Doktora Tezi	Liderlik Tarzları
Paşa ve Negiş Işık, 2017; Karabağ Köse ve Güçlü, 2017 Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014	Makale	

Çizelge 2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar (Devamı)

Yazar – Yılı	Çalışma Türü	Konu/Başlık
Kavak, 2016; Köseoğlu, 2016; Yurtseven, 2016; Durmuş, 2015; İşleyici, 2015; Ünlü, 2015; Dirican, 2015; Demir Güvenli, 2014; Emre, 2010; Taşkıran, 2010	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Adalet
Özmen ve Köseoğlu, 2017; Ünlü vd., 2015	Makale	
Demiray, 2015; Kayabaşı Göral, 2014	Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Stres
Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013	Makale	
Uslu, 2016; Yıldırım, 2016a; Dirican, 2015; Acaray, 2014; Çaylak, 2014	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	İşten Ayrılma Niyeti
Çaylak, 2014; Küçükköylü, 2014	Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Sinizm
Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015	Makale	
Can, 2016; Sevgin, 2015; Özdemir, 2015; Tayfun, 2015; Yüksel, 2015; Öztürk, 2014; Ballı, 2014; Oruç, 2013; Barçın, 2012; Kolay, 2012; Batmunkh, 2011; Kahveci, 2010; Soykan, 2010; Bildik, 2009	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Bağlılık
Eroğlu vd., 2011	Makale	
Yenel, 2016; Turgut, 2015; Harbalıoğlu, 2014; Tecimen, 2013; Alioğulları, 2012; Kılınç, 2012; Özcan, 2011; Şehitoğlu, 2010	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Vatandaşlık
Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014	Makale	
Kutlay, 2012	Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Adanmışlık
Okur, 2016; Atay, 2014; Afşar, 2013; Kahya, 2013	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Güven
Akgündüz, 2014	Makale	
Yörür, 2016; Aydıngün, 2015; Önal, 2015	Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Yabancılaşma
Çalık, 2016; Aydın, 2015; Ercan, 2014; Kutlay, 2012	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	Öz Yeterlilik
Üngüren ve Ercan, 2015	Makale	
Kahya, 2015	Makale	Mesleki Öz Yeterlilik
Karabağ Köse, 2013	Doktora Tezi	Örgütsel Öğrenme
Karabağ Köse ve Güçlü, 2017	Makale	
Sarıoğlu Uğur, 2016; Çöp, 2015; Dilek, 2014	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	Kişilik
Şimşek ve Aktaş,	Makale	
Aydın, 2015	Yüksek Lisans Tezi	Kayırmacılık

Çizelge 2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı İle İlgili Yapılan Araştırmalar (Devamı)

Yazar – Yılı	Çalışma Türü	Konu/Başlık
Durmuş, 2015; Turgut, 2015; Tiktaş, 2012	Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Özdeşleşme
Çalık, 2016	Doktora Tezi	Nepotizm
Pelit vd., 2015	Makale	
Deniz vd., 2016	Bildiri	Örgütsel Kronizm
Yıldırım, 2016b	Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Çatışma
Göktaş Kulualp, 2015; Yıldırım, 2016a; Tayfun, 2015	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	İş Tatmini/ İş Doyumu
Aktaş ve Şimşek, 2015; Tayfun, Işın ve Küçükergin, 2016; Yılmaz, Çetinel ve Uysal, 2016	Makale	
Oruç, 2015	Yüksek Lisans Tezi	Presenteizm
Soybaş, 2015; Kılınç, 2012; Erdoğan, 2011	Yüksek Lisans Tezi	Performans
Tayfun ve Çatır, 2013	Makale	
Kavak, 2016	Yüksek Lisans Tezi	Örgütsel Muhalefet
Çiçek, 2016; Budak, 2015	Doktora Tezi / Yüksek Lisans Tezi	Etik İklim
Tunçel, 2015	Doktora Tezi	Duygusal Zeka
Göktaş Kulualp, 2015	Doktora Tezi	Örgütsel Destek
Sarıkaya, 2013	Yüksek Lisans Tezi	Karar Verme Süreçleri
Alkayış, 2015	Yüksek Lisans Tezi	Motivasyon
Fettahlioğlu ve Demir, 2014	Makale	Whistleblowing
Çankır, 2016	Makale	Pozitif Ses Çıkarma

Örgütsel sessizliğin daha iyi anlaşılması için kavramın tarihsel gelişimi incelenmesi ve bu davranışın özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın devamında kavramın tarihsel gelişimi ele alınmaktadır.

Bazı görüşlere göre, sessizliğin konuşmanın yokluğu olarak kabul edilmesi, sessizlik esnasında bir davranış gerçekleştirilmemesi yani yokluğunun belirgin olmayıp, dikkat çekmemektedir. Bu durumla bağlantılı olarak, daha açık ve belirgin davranışların incelenmesine göre bu davranışın incelenmesi daha zor (Johannesen, 1974; Van Dyne vd., 2003) olmasına neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik kavramının daha iyi anlaşılıp çözümlenebilmesi için, bu davranışın temelleri incelenerek, teori desteği doğrultusunda ele alınması önem taşımaktadır. Literatürde bekleyiş, Mum etkisi, kendini uyarılama, sessizlik sarmalı, fayda-maliyet ve planlı davranış gibi farklı teoriler kapsamında ele alınan sessizlik kavramı; çalışmanın kapsamında öğrenilmiş çaresizlik ve sosyal değişim teorileri ile de ele alınmıştır. Araştırmada öncelikle diğer teoriler ile örgütsel sessizlik

arasındaki ilişki ele alınıp, daha sonra Planlanmış Davranış Teorisi ile ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Homans (1961), Gouldner (1960), Blau (1960; 1964) ve Emerson'ın (1962) çalışmalarına dayanan sosyal değişim teorisi; davranış, ilgi, değer ve iletişim gibi kavramları kapsamakta ve bireylerarası etkileşimlerin incelenmesinde sıklıkla kullanılmıştır (Wu, Lin ve Lin, 2006). Bireyler arasında gerçekleşen somut ya da soyut değişimi olup, bireylerin bu değişim süreci sonucunda ödüllendirilmesi ya da çeşitli maliyetlere katlanmasını kapsayan bir süreç (Homans, 1961) olarak tanımlanmaktadır. Birçok farklı bilim dalı tarafından kullanılan bu teori, bireylerin etkileşim süreci sonucunda elde etmeyi öngördükleri ya da bekledikleri fayda ya da fırsatların ve bu süreçte katlandıkları risk ve maliyetlerin karşılığını almalarına yönelik herhangi bir garanti olmadığı Blau (1964) tarafından belirtilmektedir. Bireylerin arzuladıkları çıktılara ulaşmak amacıyla tekrarlanan durumlarla sosyal ilişkilerde bulunduğu bir ilişki yapısı olarak ifade edilmektedir (Wu vd., 2006). Bu doğrultuda, örgütsel sessizlik sosyal değişim ile ilişkili olmasından dolayı önemli bir örgütsel davranıştır.

Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi: Seligman vd. tarafından ilişkisizlik üzerine yapılan çalışmalar sonrası geliştirdikleri bu teori öncelikle hayvanlar üzerinde yapılan deneylerle ortaya koyulmuştur. Daha sonra insanlara uyarlandığında farklılıklar gözlenmiş ve gözden geçirilmiş teori özellikle yükleme teorisinden de yararlanılarak, Abramson vd. (1978) tarafından geliştirilmiştir. Lennerlöf (1988) tarafında yapılan çalışmada kontrol, etki, öğrenme ve gelişmenin kısıtlı ve yetersiz olduğu işletmelerde çalışan kişilerin çaresizliği öğrenme riski olduğu belirtilmektedir. Öğrenilmiş çaresizliğin performans düşüklüğü ve pasifleşmeye neden olduğuna, tepkisizlik içerdiği de vurgulanmaktadır. Geçmişteki başarısız ve etkisiz deneyimlerini göz önüne alarak, üst yönetimle konuşmanın herhangi bir yararı olmayıp, daha da olumsuz sonuçlar doğurabileceğine inanmaları, ses çıkarmamalarına neden olmaktadır (Aktan, 2006: 8). Yanlış uygulamalardan rahatsızlık duymalarına ve bu durumun düzelmelerini istemelerine rağmen pasif kalarak var olan durumu kabullenmeleri, hatta gördükleri eylem ve uygulamacıları bildirmemeleri öğrenilmiş çaresizlik olarak kabul edilmektedir (Kümbül Güler, 2015: 493). Bu doğrultuda, örgütsel sessizliğin tanımı dikkate alındığında benzer unsurları içeriğinde bulundurduğu ve özellikle örgütsel sessizliğin alt boyu olan kabullenici sessizlik davranışı ile pasif, geri çekilme, itaat, konuşmanın bir şeyi

değiştirmeyeceği gibi özellikleri açısından bu davranışı öğrenilmiş çaresizlik ile ilişkilendirilmesi ve açıklanması mümkün gözükmektedir.

Rosen ve Tesser (1970) tarafından geliştirilen *mum etkisi teorisi*, olumsuz sonuçlardan kurtulmak amacıyla olumsuz durumları ifade etmekten kaçınması (Bayın vd., 2015) olup, bireylerin, kötü haberin taşıyıcısı olmaktan rahatsızlık duymaları nedeniyle, olumsuz bilgileri aktarmak konusunda genel bir isteksizliğe sahip olduklarını ve çok sayıda araştırma, birinin emri altında çalışan kişilerin, bilgiyi üstlerine aktarırken çarpıttıklarını, üstlerine açıklamada bulunurken olumsuz bilgiyi olabildiğince az dile getirmeyi tercih ettiklerini belirtmektedir (Milliken vd., 2003a).

Motivasyon teorileri içerisinde değerlendirilen ve Vroom (1964) tarafından geliştirilen *bekleyiş teorisinde* davranış; amacın çekiciliği, araçsallık ve beklenti kavramlarının yönlendirdiği vurgulanmaktadır. Amacın çekiciliği, “bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihi”, araçsallık; “şunu yaparsam, şunu elde ederim” düşüncesi ve beklenti ise, çalışanın yaptığı iş karşılığında istediği sonucu (Can vd., 2006: 108-109); bireyin amaçlarını, çaba ile performansı, performansı ile aldığı ödül ve aldığı ödüllerle bireyin amaç tatmini arasındaki ilişkinin kurulması (Özkalp ve Kirel, 2011: 294) üzerine odaklanana bu teori; bireyin gösterdiği çaba sonucunda istediği amacın elde edilip edilemeyeceğine dair inanç ya da gösterilen çaba sonucunda ortaya çıkacak ihtimalleri (Boone ve Kurts, 2013: 270; Bayram, 2010: 17) ya da beklentileri üzerine kurulmuş olduğu şekilde de ifade edilebilir. Birey bir işi yapmak için çaba gösteriyor ise, üstü tarafından kendisine sunulacak/verilecek olan pozitif dönütlerin etkisinden kaynaklanmaktadır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015). Davranışın istenilen sonuçlara öncülük edeceği, istenilmeyen sonuçları ise önleyeceği varsayılırsa ve işgörenin tahmini de sonuçların olumlu olacağı şeklindeyse, işgören özel bir davranışa girişme yönünde amaca ve beklentilerine uygun bir tutum sergileyecektir (Özcan; 2011: 82, Alioğulları; 2012: 27-28, Erol; 2012: 51). Pozitif dönütler, işgörenin zihninde beliren görüş ve fikirlerini daha rahat ifade etmesini sağlarken, negatif dönütler ise tam tersine neden olmaktadır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015). Bu doğrultuda, işgören örgüt içerisinde açıkça konuşmanın olumsuzluklara neden olacağına inanırsa, bu durumu önemsiz olarak değerlendirecek ve zamanla sessizleşecektir (Premeaux, 2001: 10; Alioğulları, 2012: 28; Tiktaş, 2012: 78).

Kendini uyarlama teorisi (Snyder, 1974), bireylerin sosyalleşme sürecinde toplum ve çevre üzerinde etkili olan unsurlara dikkate alarak, kendi davranışlarını şekillendirdiği üzerine odaklanmaktadır. Premeaux ve Bedeian (2003), işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açıkça konuşmaları ya da sessiz kalmalarını etkileyen unsurlar üzerine odaklanıldıkları araştırmada, Kendini Uyarlama Teorisinin bu davranışın ortaya çıkışını anlama ve açıklamada dikkate alınması gerektiğini belirtilmektedir. Bu bağlamda, işgörenlerin sessiz kalması stratejik nitelik taşıyan bir davranıştır. Çalışma ortamına, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine uyum sağlamak ya da adapte olabilmek için çevre koşullarını gözlemlemektedir. Bu gözlem sonucunda, davranışlarını şekillendirmeleri kendilerini çevreye uyumlu hale getirmeleri şeklinde yorumlanabilir. Ancak, her işgörenin aynı şekilde davranışlarını şekillendirmesi beklenemez, bireyin kendini uyarlama düzeyiyle ilişkilidir. Dolayısıyla, sessizliğin stratejik niteliği aslında ortam ya da kişiler tarafından fikir ve düşüncelerin nasıl algılanacağı, bu durumun kendi açısından olumsuz herhangi bir süreci etkileyip etkilemeyeceğine ilişkin kararı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin, kendi düşünce ve fikirlerini çevreye uygun hale getirmesi ya da gerçek fikirlerini paylaşmaması kendini uyarlama teorisi ile ilişkili olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir.

Sessizlik bireylerin bilinçli olarak gerçekleştirdikleri bir davranış olması nedeniyle, Noelle-Neumann (1974, 1985, 1991) tarafından geliştirilen ve bireylerin gerçek düşüncelerini ifade ederken nasıl karar aldıklarına odaklanan *sessizlik sarmalı teorisi*; sosyal normlar (Shulman ve Levine, 2012) üzerine kurgulanmış olup, sessizliğin, sıklıkla izolasyon veya kendinden şüphe duyma nedeniyle, topluma uyumunu sağlamak ve devam ettirmek için ortaya çıktığı (Brinsfield, 2009: 15) belirtilmektedir. Sosyal normlar kültürden kültüre farklılık göstermekte, dolayısıyla sessizlik sarmalının etkileri de kültürel sınırlar arasında değişiklik gösterebilmektedir (Fung ve Scheufele, 2014: 131).

Bu doğrultuda, bireyler bulundukları topluluk tarafından kabul görmek, bir gruba ya da topluluğu aidiyet ya da sosyal kimlik kazanmak için, fikir ve düşüncelerini değerlendirmektedir. Bu değerlendirme sonucunda, oluşabilecek muhtemel olumsuz durumlardan kendilerini korumak ve toplum tarafından dışlanmamak için fikir ve düşüncelerini paylaşabilecekleri gibi sessizleşebilirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde sessizliğin özünde; bireylerin kendilerini veya çevrelerini koruma güdüsüyle, koşulları değerlendirerek, fırsat ve tehlikeler

doğrultusunda sessizleştiklerini vurgulamaktadır. Çünkü her tehlike önceden belirlenip, önlem alınabilirse fırsat niteliği de taşımaktadır.

Ayrıca, Bowen ve Blackmon (2003) işgören sessizliğinin bulaşıcılığını ele aldıkları çalışmalarında; sessizliği dikey sarmallar üzerine modellemektedir. Bu ek olarak çalışmada, işgörenin bir konuyla ilgili sessiz kalma kararı, diğer konularda da sessiz kalma ihtimalini arttırabileceğini varsayılarak, sessizliğin yayılabileceğini belirtilmektedir.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkışını ele alan bir diğer teori ise, sağır kulak sendromu olup; çalışanların memnuniyetsizliklerini açık ve doğrudan ifade etmelerini engelleyen örgütsel bir norm (Peirce, Smolinski ve Rosen, 1998) olarak belirtilmektedir. Özellikle, işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açıkça paylaşımlarını destekleyen örgüt kültürünün eksikliği, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticilerin işgörenler hakkında sahip oldukları önyargılar ve yetkin olmayan yöneticilik özellikleri örgütlerde sıklıkla sağır kulak sendromunun görülmesine neden olmaktadır. Bu durum, işgörenlerde birçok olumsuz durum yaratabileceği gibi sessizleşmelerine de neden olmaktadır. Bu nedenle sessizleşmenin görüldüğü örgütlerde, işgörenlerin kabullenici sessizlik düzeylerinin daha yüksek olacağı şeklinde de yorumlanabilir.

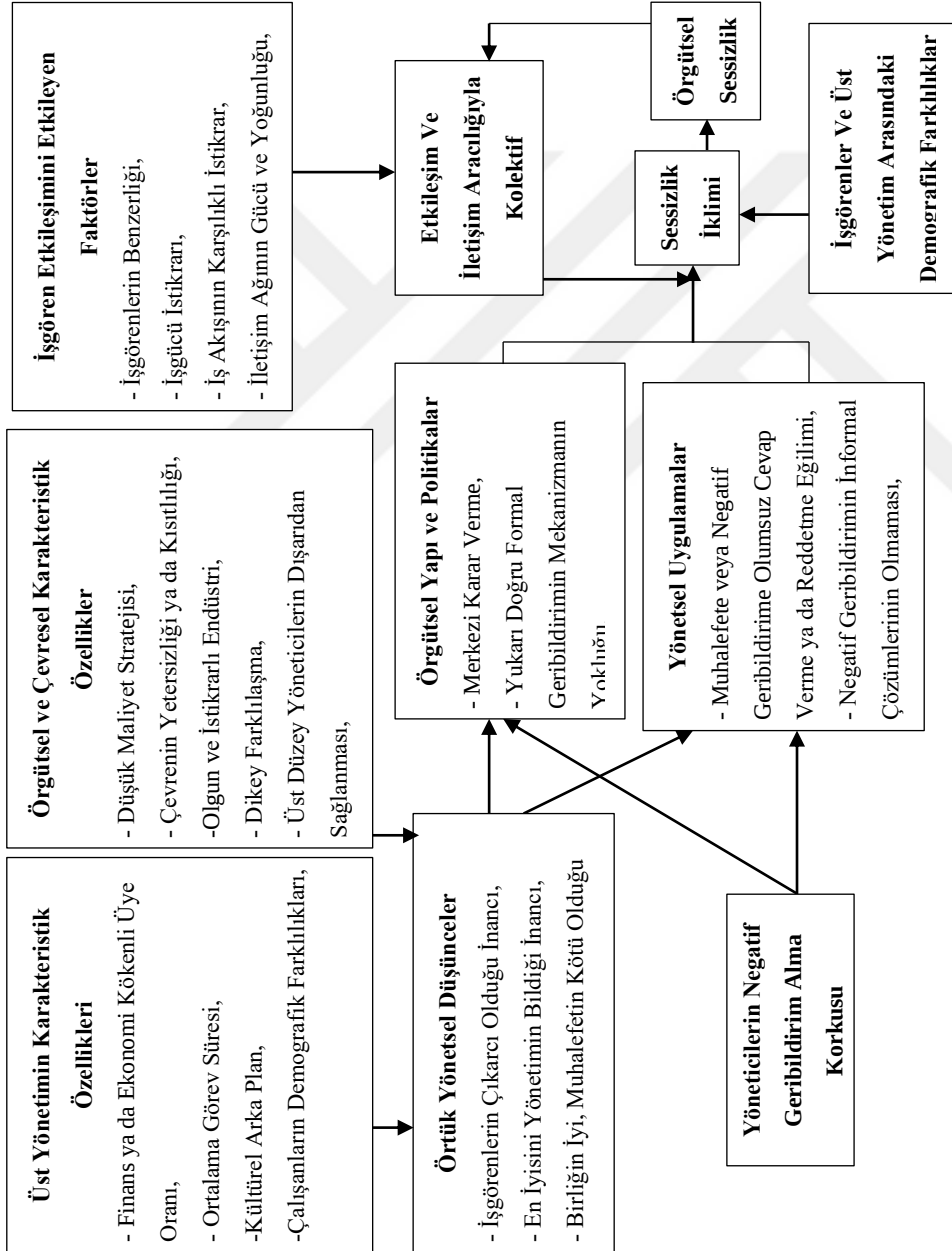
Andreasen (1988) tarafından *fayda maliyet analizini* ekonomik ve psikolojik olmak üzere iki açıdan ele almaktadır. Ekonomik açıdan, mal ve hizmetin değerini harekete geçmek için yeterli görülüp görülmediği, psikolojik açıdan ise kaba ve hoş olmayan şekilde davranılması, suçlanma ve şikayetçi olarak etiketlenme korkusu veya gerçeği öğrendikten sonra kendini suçlu hissetmesi (Ünlüönen, 1998, 92-93) olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşım açısından örgütsel sessizlik değerlendirildiğinde ise, işgörenler örgüt ile ilgili düşünce ve fikirlerini paylaşmadan önce, bu paylaşımın kendilerine nasıl bir etki ile geri döneceği analiz etmektedir. Eğer birey, olumsuz bir geri dönüş olacağını düşünüyor ise sessizliği, olumlu bir geri dönüş ya da etki yaratacağını düşünüyor ise fikir ve düşüncelerini paylaşmayı tercih edecektir. Sosyal bir varlık olan birey, fikir ve düşüncelerini paylaşması sonucunda çalışma ortamında dışlanma, izolasyon, saygınlığını yitirme ve çatışma vb. durumlar ile karşılaşacağını düşünüyorsa, genellikle işgörenin sessizliği tercih etmesi beklenmektedir.

Sessizlik davranışın yorumlanması, nasıl ortaya çıktığı ve sessizliğin oluşmasında etkili olan durum ve faktörlerin anlaşılmasında yararlanılan bir diğer teori ise *planlanmış davranış teorisidir*. Bireyin davranışları ve bunların nedenlerine ele alan planlanmış davranış teorisi, davranışın oluşmasını etkileyen tutum, algı gibi bir takım değer ve inançlar, yine bireyin davranışının temel sebebini oluşturduğu belirtilmektedir. Bu teori doğrultusunda örgütsel sessizlik davranışı ele alındığında; işgörenin fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde belirtmesi örgüt tarafından iyi ya da kötü algılaması, yöneticileri veya örgüt içindeki gruplar tarafından nasıl yorumlandığı ile doğrudan ilişkilidir. Çalışma arkadaşları tarafından destekleneceğine inanmıyor veya ses çıkartma/fikirleri ifade etmeye karşı direnç olduğunu düşünüyor ise gerçek düşüncesini değil grubun/topluluğun düşüncesini veya sessizliği seçecektir (Çakıcı, 2007: 153). Diğer bir ifadeyle, fikir, düşünce ve bilgilerini paylaşması veya söylemesi işgörenler tarafından olumlu, yararlı ve desteklenen bir davranış olarak algılanması, örgütsel sessizlik düzeyinin örgüt içinde azalmasına etki edecektir. Dolayısıyla, örgüt içinde bilgi paylaşımını, örgütün değişimi ve gelişimi olumsuz yönde etkileyen faktörlerden biri olan örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan faktörlerin belirlenmesi, örgütsel sessizliğe yönelik çözüm sürecinde etkilidir. Bu bağlamda, araştırmanın devam eden bölümünde örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan unsur/faktörler açıklanmaktadır.

2.2.2. Örgütsel Sessizliğin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Unsurlar/Faktörler

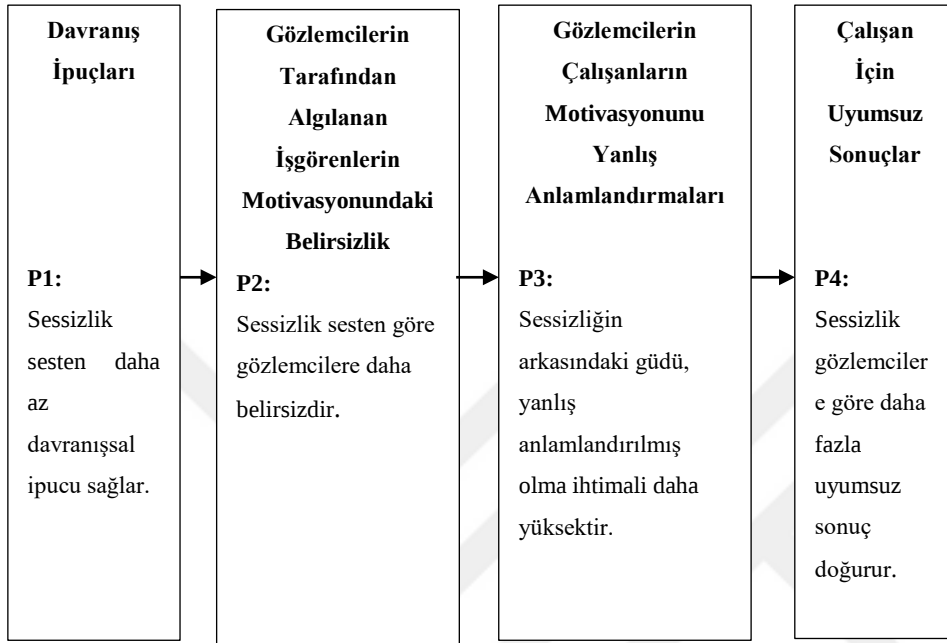
Korku ve inanışlardan, deneyim eksikliği, hiyerarşik yapı ve desteklenmeyen örgüt kültürü, yönetim korkusu ve yönetim tarafından olumsuz geribildirim, güven eksikliği, olumsuz olarak görülme, etiketlenme korkusu, değerli ilişkilere zarar verme, geçmişteki kötü deneyimler ve karakteristik farklılıklar gibi bireysel, örgütsel özelliklerden ve yöneticiler ile olan zayıf ilişkilerden dolayı (Milliken vd., 2003a: 1453-1462; Akbarian vd., 2015: 178) işgörenler sessiz kalmakta ya da işletmelerde örgütsel sessizliğin görülmesine neden olmaktadır. Ayrıca, kişisel korkular, ortak hatalı veya tartışmalı uygulamaların örgütsel sessizliğin sürdürülmesinde (Henriksen ve Dayton, 2006: 1541) etkili olduğu belirtilmektedir. Örgütsel sessizliğin muhtemel gelişme olasılığı olan örgütsel koşullara genel bir bakış açısıyla ele alan Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin kökenini, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkusu ve sıklıkla yöneticilerin sahip oldukları örtülü inançlarından oluştuğunu vurgulamaktadır. Ayrıca işgörenlerin, sessiz kalmalarında sadece daha önceki

deneyimlerinin etkili olmadığı, aynı zamanda iş arkadaşlarıyla konuşarak, gözlemleyerek de sessiz kalmayı öğrendikleri ve sessiz kalmak kararının diğer çalışanların aldığı kararlarla şekli olabilir (Milliken vd., 2003b: 19).



Kaynak: Morrison ve Milliken (2000: 709)

Şekil 2.4. Örgütsel sessizliğe Yol Açan Dinamikler



Kaynak: Van Dyne vd., 2003.

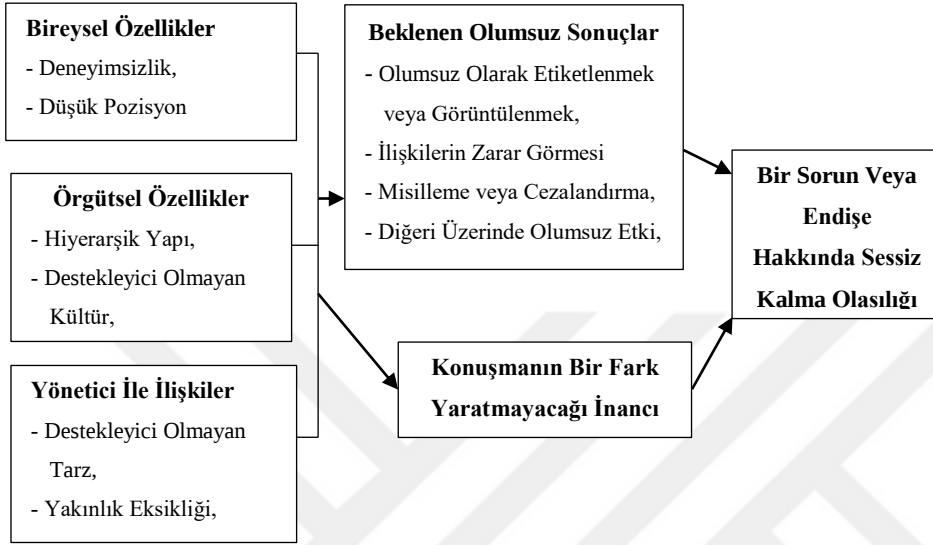
Şekil 2.5. Ses ve Sessizliğin Davranışsal İpuçları, Belirsizliği, Özellikleri ve İşgörenlere Etkileri

Örgütlerde sessizliğin gelişimine ya da ortaya çıkmasına neden olan dinamikler Şekil 2.4'te sunulmaktadır. Örgütsel sessizliğin dinamikleri arasında belirtilen üst yönetim, örgüt ve çevresel karakteristik özellikler, örtük yönetici düşünceler, örgütsel yapı ve uygulamalar, yönetsel uygulamalar, yöneticilerin negatif bildirim korkusu, işgörenleri etkileşimlerini etkileyen faktörlerin işgörenler tarafından kolektif olarak anlamlandırılması, sessizlik ikliminin örgütte gelişim süreci ve aşamaları yansıtılmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) bu doğrultuda, örgütte sessizlik ikliminin varlığı halinde, baskın tepkinin ses yerine sessizlik olacağının yanı sıra sessizlik ikliminin ortaya çıkma ihtimali, bu iklimin güçlenmesi ve yayılması, işgörenlerin toplu/kolektif olarak anlamlandırma düzeylerine bağlı olacağını çalışmalarında vurgulamaktadır. Örgütsel ses ve sessizliği bir arada ele alan Van Dyne vd. (2003) ise, bu davranışların ortaya çıkışını kendi geliştirdikleri model ile açıklamakta olup, Şekil 2.5'te sunulmuştur.

Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen model incelendiğinde; 3 ana ilişki ele alınmakta olup, davranışsal ipuçlarının varlığı veya yokluğuna bağlı

olarak gözlemciler farklı davranışsal ipuçları sağladığı, bu gözlemlenen davranışsal ipuçların, işgören motivasyonlarının belirsizliğine ve gözlemcilerin algılamalarına olan etkisine bağlı olarak işgören motivasyonlarının yanlış yönlendirilmesi ve ilişkilendirilmesini vurgulamaktadır. Ayrıca, gözlemcilerin tepkileri sonucunda ortaya çıkan işgören sonuçlarını ele almaktadır. Model doğrultusunda, sessizliğin ses göre daha az ve sınırlı ipucu ile fark edilmesi nedeniyle gözlemciler tarafından farkına varılması daha zor bir süreçtir. Bunun yanı sıra, az ve sınırlı ipucu gösteren bu davranışı belirlemek kadar nedenlerinin doğru tespit edilebilmesi de zorlu bir süreç niteliği taşımaktadır. Dolayısıyla, gözlemciler tarafından sessizlik fark edilse bile bu süreçler dikkate alındığında, sessizliğin yanlış yorumlanabilme ihtimali artmaktadır. Bu durum fark edilen ya da tespit edilen sessizliğin nedenlerinin doğru belirlenmemesine de neden olmakta ve hangi sonuçların işgörenin sessizlik davranışı sonucu oluştuğunun doğru bir şekilde belirlenmesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Kısaca, belirtilerinin az olması, fark edilememesi ya da fark edilse bile yanlış yorumlanabilmesi nedeniyle, sessizlik davranışının gözlemciler tarafından fark edilenden daha fazla olumsuz etki/sonuca sahip olduğu üzerine kurulmuştur.

Sessizlik kalma tercihlerine yönelik Milliken vd. (2003b) yaptıkları araştırma sonucunda, merkezi rol oynayan 5 korku doğrultusunda geliştirdikleri model Şeki 6'da sunmaktadır. Milliken vd., (2003b) araştırma sonucunda sessizliğin, bir dizi örgütsel konuyu kapsadığını belirtmekle birlikte, araştırmaya katılan çok sayıda kişinin herhangi bir konu veya onları kaygılandıran bir sorundan üstlerindeki kişilere bahsetmek konusunda kendilerini rahat hissetmediklerini belirtmektedir. Ayrıca, sessiz kalmanın en fazla ifade edilen sebebi, olumsuz bir şekilde değerlendirilme veya etiketlenme ve buna bağlı olarak değer verilen ilişkilerin zarar görmesi korkusu olduğu da araştırma sonucunda ulaşılan bulgular arasındadır.



Kaynak: Milliken vd., 2003b: 33.

Şekil 2.6. Sessiz Kalma Tercihlerine Yönelik Model

Bu doğrultuda, Şekil 2.6’da Milliken vd., (2003b) bireyin fikirlerini ifade etmesi ile ortaya çıkan toplumsal ve ilişkisel sonuçlarının, işgörenlerin örgüt ortamında etkiye sahip olma becerilerini nasıl ortadan kaldırabileceğine ilişkin bir model geliştirmişlerdir.

İşgörenlerin, gönüllü olarak, daha üst pozisyonundaki birisine öneri, endişe, bilgi veya işle ilgili görüş bildirdikleri örgütsel ses olarak nitelendirilmekte, işgörenlerin bu tür girdileri kesmeleri ise sessizlik olarak değerlendirilmekte ve örgütlerini potansiyel olarak yararlı bilgilerden mahrum kalmalarına neden olduğu (Morrison, 2014) şeklinde yorumlanabilir. Bu doğrultuda, bir sonuç değişkeni olan örgütsel sessizliğin nedenleri literatürde yapılan bazı çalışmalardan (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003a, Premeaux, 2001; Pinder ve Harlos, 2001; Bowen ve Blackmon, 2003; Çakıcı, 2007, 2008a, 2010; Demir ve Öztürk, 201; Bildik, 2009; Özgen ve Sürgevil, 2009; Eroğlu vd., 2011) yararlanılarak sınıflandırma genişletilmiştir. Örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olan faktörler örgütsel, yönetsel ve bireysel boyutlarda ele alınmıştır.

Morrison ve Milliken (2000: 718) örgütsel sessizliğin etkilerine yönelik geliştirdikleri modelde, demografik özelliklerin örgütsel sessizliğin etkileri üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, literatürde örgütsel sessizlik ile

bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir gibi arasında ilişki olup olmadığına yönelik çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu davranışın ortaya çıkmasında etkili olan bireysel faktörlerin kapsamlı olarak incelenmesi ve yapılan çalışmalarla bu faktörlerin etkileri desteklenmesi açısından aşağıda ayrı ayrı ele alınmaktadır.

- *Cinsiyet:* Pinder ve Harlos (2001: 343) cinsiyetin etkileşimli sessizliğin yaygınlaşmasında önemini ve kadınların erkeklerin bulunduğu ortamda daha sessiz olduklarını (Tannen, 1990) vurgulanmaktadır. Özellikle, kadın yöneticilerin sessizliklerini kırmasına yönelik (Piderit ve Ashforth, 2003) araştırmaların olması, cinsiyet ile sessizlik arasındaki etkileşimi ön plana çıkartmaktadır. Ayrıca, toplumların cinsiyetlere yüklediği anlam ve roller kültürel anlamda farklılık göstermektedir. Bu kültürel etki çalışma hayatına da yansımaktadır. Örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılık göstermediğine yönelik yerli ve yabancı literatürde farklı araştırma sonuçları görülmektedir. Kahveci (2010)'nin yaptığı araştırma sonucuna göre, kadınlar erkeklere göre daha sessiz kalmakta ve sorunlarını daha az dile getirdiği ulaşılan sonuçlar arasındadır. Cinsiyete göre, örgütsel sessizliğin farklılık gösterdiği (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2008b; Kahveci, 2010; Özgen ve Sürgevil, 2009; Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Uçar, 2016) ve farklılık göstermediğine (Alparslan, 2010; Erenler, 2010; Eroğlu vd., 2011; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013; Dilek, 2014; Durak, 2014; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Ünlü vd., 2015; Pekerşen, Çakır Keleş ve Kuduban, 2016; Yılmaz vd., 2016) yönelik literatürde birçok çalışmada belirtilmesi, araştırma kapsamında da bu değişkenin ele alınmasını öncelikle hale getirmektedir.

- *Medeni Durum:* Bireylerin bakış açılarını değiştiren birçok unsur olmakla birlikte, bunlardan biride medeni durumdur. Medeni durumdaki değişim, sorumlulukların artmasına, daha temkinli ve düşünerek hareket edilmesinde etkili olabilmektedir. Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde ise, medeni durum ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılıklar olduğu (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014) görülmektedir. Ancak literatürde medeni durum ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit eden araştırmalarda (Dilek, 2014; Pekerşen vd., 2016) bulunmaktadır.

- *Yaş*: Yaş faktörü ele alındığında farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bazı araştırma sonuçları yaş arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığını, diğer araştırma sonuçları ise yaş arttıkça örgütsel sessizliğin arttığını belirtmektedir. Yaşlı ve deneyimli işgörenlerin genç ve deneyimsiz işgörenlere göre sessiz kalmamanın yaratabileceği olumsuzluklardan daha az etkileneceği (Ercan, 2014) ve yaş grupları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık olduğunu tespit eden araştırmalar literatürde yer almaktadır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005; Alparslan, 2010; Durak, 2014; Bayın vd., 2015). Çakıcı (2008b)'nın yaptığı araştırmada bu görüşü destekler nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. Bazı çalışmalarda ise yaş ile örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında anlamlı farklılık olmadığı (Eroğlu vd., 2011; Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Ünlü vd., 2015) tespit edilmiştir.
- *Eğitim*: Eğitim bireylerin kendilerini geliştirmesine katkı sağlamakla birlikte, bireyin kendine olan güvenin artmasını ve kendini daha iyi ifade etmesine katkı sağlar. Tüm bu olumlu katkıları düşünüldüğünde, kendine güvenen bireylerin fikir ve düşüncelerini kendilerinden daha düşük eğitime sahip olan bireylere göre daha kolay ifade etmeleri beklenmektedir. Bu doğrultuda yapılan araştırmaların sonuçları incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olmadığına (Yılmaz vd., 2016) ilişkin sonuçlar olsa da, genellikle eğitim seviyesi arttıkça örgütsel sessizliği azaldığına (Erenler, 2010; Taşkıran, 2010; Tayfun ve Çatır, 2013; Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013; Harbalıoğlu, 2014; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Fettahoğlu ve Demir, 2014; Pekerşen vd., 2016; Uçar, 2016; Öztürk ve Cevher, 2016) yönelik bulgular görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, işgörenlerin eğitim seviyesi ile örgüt içi eğitimin önemli bir sorun niteliği taşıyan örgütsel sessizliğin çözümlenmesinde etkili yöntemlerden biri olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.
- *Hizmet ve İşletmede Çalışma Süresi*: İşe yeni başlayan ve daha az deneyimi olan çalışanlar diğerlerine göre konuşmada ya da fikirlerini açıklamada daha isteksiz davranırlar (Milliken vd., 2003: 1565). Ancak bu faktör ile ilgili literatürde farklı bulgular yer almaktadır. Bazı araştırmalar hizmet ve işletmede çalışma süresine göre örgütsel sessizliğin farklılık göstermediğini (Erenler, 2010; Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013; Kahveci

ve Demirtaş, 2013; Pekerşen vd., 2016; Yılmaz vd., 2016), hizmet ve işletmede çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizliğin arttığı (Harbalıoğlu, 2014) diğer taraftan ise hizmet ve işletmede çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığına (Near ve Miceli, 1996; Milliken vd., 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Uçar, 2016; Bulut vd., 2016) ilişkin araştırma sonuçları bulunmaktadır.

- *Gelir*: Gelir seviyesi arttıkça sessizlik azaldığı ile ilgili anlamlı farklılık (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Pekerşen vd., 2016) olduğunu tespit eden araştırmalar literatürde bulunmaktadır. Gelir seviyesi düşük olan çalışanların, ağırlıklı olarak deneyimi az ya da eğitim seviyesi düşük kişilerden oluştuğu düşünüldüğünde; işlerini kaybetmemek, diğer çalışanlar ve yöneticisi tarafından problemliliği olarak nitelendirilmek yerine gruba ya da topluluğa kendini kabul ettirmek, dahil olmak için sessizleştikleri şeklinde yorumlanabilir.

Bireysel faktörlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi literatürde yer alan araştırmalarla desteklenerek, bireysel faktörler ile örgütsel sessizlik arasındaki anlamlı farklılıklara ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, sadece bireysel faktörlerin örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olmadığı, bireylerin fikir ve bilgilerini paylaşmamasında bireysel faktörlere göre örgütsel ve durumsal/yönetimsel faktörlerin daha etkili olduğunun vurgulanması gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan bireysel, örgütsel ve yönetimsel faktörlerin ele alınması önem taşımaktadır.

Örgütsel nedenler boyutu incelendiğinde; örgütsel adalet, örgüt iklimi, örgüt kültürü, mobbing, örgütsel sosyalizasyon ve örgütsel dışlanma sonucunda örgütsel sessizlik görülebilmektedir. Örgütün kültürü, yapısı, içinde bulunduğu ekonomik kriz, işgörenin yerinin değiştirilme korkusu ve işten çıkarılma gibi nedenler örgütsel sessizliğin boyutunu, yönünü (Özmen ve Köseoğlu, 2017: 5) ve düzeyini etkileyebilmektedir. Hiyerarşik yapı, örgütsel adalet, örgüt iklimi ve sağır kulak sendromu (Pinder ve Harlos, 2001) örgüt içinde sessizliğin oluşmasında etkili olan örgütsel faktörlerdendir. Mobbing maruz kalan işgörenlerin örgütsel sessizliğinin arttığına ve sessizliğin mobbinge uğrayan işgörenlerin olası tepkilerinden biri olduğuna yönelik (Taş, Ergeneli, Akyol ve Demirel, 2013: 341) araştırma sonuçları bulunmaktadır. Bununla birlikte, algılanan örgütsel adaletin çalışanların sessizliğinde rol oynayabileceği gibi (Harlos, 1997; Pinder ve Harlos,

2001; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Akbarian vd., 2015), ayrıca bu algının pozitif olması işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açıkça söyleyebilmeleri için elverişli durumlar yaratılmasına da katkı sağlayacaktır. Sadece örgüt içerisindeki dinamikler değil bireylerin kişisel farklılıkları da örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) kişisel korkunun örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında temel motivasyonlarından biri olduğu vurgulamaktadır. Bireysel nedenler değerlendirildiğinde ise; demografik özellikler, güven ve özgüven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon ve dışlanma korkusu, geçmiş tecrübe ve deneyimler, ilişkilere zarar verme korkusu, kişilik özellikleri, ulusal ve kültürel değerler, güç mesafesi, kültürel yapı ve normların örgütsel sessizliğin oluşmasında etkili olduğu vurgulanabilir.

Örgütsel sessizliğin oluşmasında önemli bir diğer faktör ise yönetseldir. Örgütsel yapı, politika ve uygulamaların belirlenmesinde; yöneticinin olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin işgörelere yönelik yaklaşım ve bakış açıları ve yöneticilerin yetersizlikleri etkili olmakta (Morrison ve Milliken, 2000: 711-716) ve örgütsel sessizliğin örgütte görülmesine neden olmaktadır. Dikey hiyerarşik yapı, yukarı doğru formel geribildirim desteklenmemesi ve eksikliği, aşırı kontrol mekanizması (Çakıcı, 2007: 155), yönetimin farklı düşünce ve fikirlere açık olmaması, yönetime duyulan güvensizlik gibi durumlar örgütsel sessizliğin yaygınlaşmasında etkili olan yönetsel faktörlerdendir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, iş ve işgörelere önyargılı bakış açısı, yönetimin homojenliği, yöneticinin yapısı ve kişilik özellikleri örgüt içinde örgütsel sessizliğin oluşması ve yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Literatürde örgütsel sessizlik ile yönetsel faktörler; yöneticilerin negatif geribildirim korkusu, gibi arasında ilişki olduğuna yönelik öncü çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu davranışın ortaya çıkmasında etkili olan yönetsel faktörlerin kapsamlı olarak incelenmesi ve bu faktörlerin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için ayrı ayrı ele alınmıştır.

- *Yöneticilerin Negatif Geri Bildirim Korkusu:* Özellikle astlardan gelen olumsuz geri bildirim alma korkusunun, örgütlerde bir sessizlik ortamı oluşturmayı kolaylaştırdığını belirten Morrison ve Milliken (2000) ayrıca, bireylerin negatif geri bildirim almaktan kaçındıkları (Ashford ve Cummings, 1983) ve mesajı aldıklarında ise mesajı görmezden gelmeye, yanlış olarak atmaya ya da kaynağın inanılabilirliğine yönelik saldırıda (Ilgen, Fisher, Taylor, 1979) bulunabileceklerini çalışmalarında vurgulamaktadır.

Bu doğrultuda değerlendirildiğinde, yöneticilerin astlardan olumsuz geri bildirim alma korkusu ve bu davranışı engelleme girişimleri örgütte sessizlik ikliminin yaygınlaşmasına yönelik yönetsel uygulamaların görülmesine neden olacaktır.

Ayrıca yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, işgörenlerin olumsuz durum ya da konularda sessiz kalmaları neden olacağı gibi, olumlu bilgilerin örgüt hiyerarşisinde olumsuz bilgilere göre daha kolay üst yönetime aktarılmasına neden olacaktır (Milliken vd., 2003: 23). Bilgi akışında ya da geri bildirimde sadece pozitif içerikli bilgilerin ağırlıkta olması, üst yönetimin mevcut durumu değerlendirme, karar alma ve uygulamaları belirlenmesi süreçlerinde hata yapmalarına dolayısıyla örgütsel başarısızlıklara neden olabilir.

- *Yöneticilerin Örtük İnançları*: Yöneticilerin sahip oldukları örtük inançlar; yönetimin en iyisini bildiği, işgörenlerin kendi çıkarlarını düşündüğü ve birlik olmanın iyi, muhalefetin ise kötü olduğuna yönelik düşüncelerinden oluşmaktadır. McGregor (1960) tarafından geliştirilen X kuramıyla ilişkilendirilebilecek, yöneticilerin bu yaklaşımı işgörenlerin kendi çıkarlarını düşündüğü ve güvenilmez oldukları üzerine kurulmaktadır. Bu durum, işgörenlerin açıkladıkları veya paylaştıkları bilgi ya da durumların aslında işgörenlerin kendi çıkarları doğrultusunda olduğuna inanılması ve bu bilgi ve durumlar hakkında paylaşımların dikkate alınmamasına neden olmaktadır. Yöneticilerin bu yaklaşımları, uzun vadede işgörenlerin üstleri ya da üst düzey yöneticilere bilgi aktarımı, bilgi ve deneyim paylaşımının gereksiz ve dikkate alınmadığına ilişkin algılarının oluşmasına ve sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olmaktadır. Bu durum ile ilgili tüm işgörenlerin ortak düşüncenin oluşması ise örgütte sessizlik ikliminin yaygınlaşmasına neden olacaktır.

Örgütsel açıdan yönetimin birçok konuyu en iyi bildiği inancı, çoğu modern örgütte (Ewing, 1977) gözlenebildiği, yöneticilerin yönlendirmek ve kontrol etmeleri gerektiğine (Glauser, 1984), çoğu yöneticinin tek taraflı kontrol olması (Argyris, 1977: 1991) gerektiğine olan inançları ile birlikte işgörenler kendilerini ilgilendiren ve konuyla ilgili çaba gösteriyor ise örgüt için en iyisini bilmelerinin pek mümkün olmayacağı ilişkin görüşlerinden kaynaklandığı, anlaşma ve fikir birliğinin örgütün sağlık belirtileri olarak kabul edilmesi,

anlaşmazlık ve muhalefetten kaçınılması gereken durumlar olarak belirtilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

- *Örgütsel Yapı, Politika ve Uygulamalar*: McGregor (1960), yönetimsel inançların yöneticilerin işgörenlere nasıl davrandıklarına dayanak gösterilerek oluşturulan bu dinamik, yöneticilerin örtük inançlarının, geribildirim korkularıyla birlikte örgüt yapısı, politika ve yönetimsel davranışlarına yansıdığını vurguladığı X teorisi doğrultusunda, yöneticilerin işgörenlerin belirli konular hakkında konuşmalarının rahatsız olduğu bir ortam yarattıkları (Morrison ve Milliken, 2000: 712) düşünülebilir.

Belirli faktörlerin (bireysel, örgütsel ve yönetsel) etkisi sonucu oluşan bu davranış; her bireyin farklı düşünce ve amaçları doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, bireyin sergilediği sessizlik davranışının temel amacının diğer bireylerle farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle, bireyin sessizlik davranışını sergilemesine neden olan temel amacın belirlenmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Birey farklı nedenlerden dolayı sessizliği seçmekte ya da sessizleştirilmektedir. Sessizlik davranışının neden ortaya çıktığının anlaşılabilmesi için, bireyin hangi amaçla sessizleştiğinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Farklı neden ve amaçlar doğrultusunda sessizleşen bireylerin anlaşılmasına katkı sağlayabileceği gibi, örgütsel bir sorun/problem niteliği taşıyan bu davranışa yönelik strateji, uygulama ve çözüm önerileri geliştirilmesi açısından da katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yararına sessizlik takip eden bölümde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

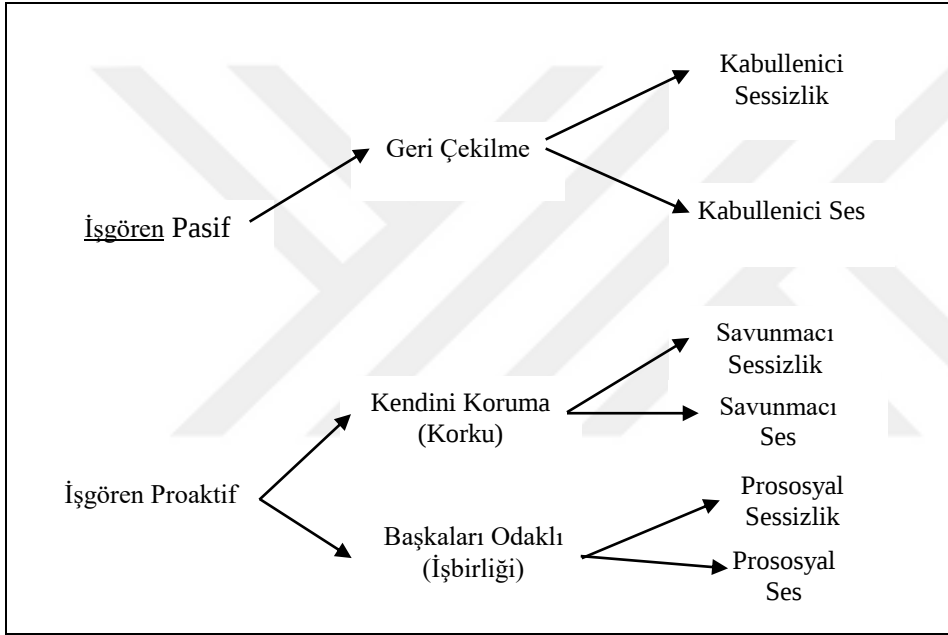
2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları

Örgütlerde sessizliğin oluşması, gözlenmesi veya yaygınlaşmasında çalışanların sessiz kalması ve konuşma fırsatı verilmemesi yani sessiz bırakılmaları (Tutar, 2016: 332) neden olmaktadır. Bu doğrultuda, sessizliğin bilinçli bir davranış olduğu düşünüldüğünde, nedeni ne olursa olsun belirli bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Ortaya çıkmasında etkili olan nedenler aynı zamanda sessizlik türlerini de belirlemektedir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sessizlik kavramı farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Pinder ve Harlos (2001) algılanan adaletsizliğe tepki olarak ele aldıkları işgören sessizliğine yönelik çalışmada, sessizliği işgören sükûneti ve

işgörenin kabullenici sessizlik olarak boyutlandırmakta, Kish-Gephart, Detert, Trevino ve Edmonson (2009) tarafından çalışmada bilinçli olmayan savunmacı sessizlik, planlı savunmacı sessizlik, bilinçli sessizlik ve öğrenilmiş sessizlik olarak boyutlandırılmaktadır. Knoll ve Van Dick (2013) tarafından yapılan araştırmada sessizlik farklı şekilde boyutlandırılarak; savunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik, prososyal sessizlik ve fırsatçı sessizlik olarak ele alınmaktadır. Kostiuk (2012) tarafından yapılan araştırma kapsamında ise, taktiksel sessizlik, reklesif sessizlik, yapısal sessizlik ve umursamazcı sessizlik olarak boyutlandırılmıştır. Ancak literatürde Van Dyne vd. (2003)'nin yaptığı alt boyutlar yaygın olarak kabul görmektedir. Bu çalışmada da Van Dyne vd. (2003)'nin yaptığı alt boyutlar ele alınarak, araştırma gerçekleştirilmiştir. Ancak Türkçe literatürde Van Dyne vd. (2003) geliştirilen ölçek kullanılsa da, alt boyutların farklı isimlerle kullanıldığı görülmektedir. Anlamsal olarak kullanılan tüm kavramlar alt boyutların özelliklerine uygun olsa da, kavramsal anlamda bir kargaşa yaratmaktadır.

Pinder ve Harlos (2001) kavramı, durumu değiştirme kapasitesine sahip olan işgörenlerin örgütsel koşullara ilişkin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal olarak değerlendirmelerini açık bir şekilde ifade etmekten kaçınması olarak tanımlamakla birlikte, kabullenici sessizlik ve işgören sessizliği olmak üzere sessizliği iki temel biçime ayırmaktadır. Kabullenici sessizlik itaate bağlı olarak fikirlerin pasif bir şekilde esirgenmesi olarak ve işgören sessizliğini ise kişinin, fikirlerini dile getirmesinin sonuçlarının kişisel düzeyde can sıkıcı olabileceği korkusuyla, kendisini korumak için fikirlerini daha aktif bir şekilde kendine saklaması olarak ifade etmektedir. Ayrıca, Pinder ve Harlos (2001: 349) kabullenici sessizliğin, işgören sessizliğine göre daha derin bir durum olduğunu da belirtmektedir. Araştırma kapsamında sessizliği iki temel şekilde ele almalarına rağmen, sonuç kısmında daha sonraki araştırmalarda, örgütlerde sessizliğin bu iki formdan daha fazla form içerdiğini ortaya çıkarabileceğini vurgulayarak, sessizliğin iki farklı şekilde gerçekleşebileceğini söylemenin erken olduğunu da vurgulamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 363). Van Dyne vd. (2003) yaptıkları çalışmada ise ses ve sessizlik bir arada ele alınmakta olup, kabullenici ses ve sessizlik, savunmacı ses ve sessizlik, toplum yararına ses ve sessizlik olmak üzere ses ve sessizliği üç alt boyutta ele almaktadır. Kabullenici ve savunmacı sessizliği literatürde yer alan araştırmalardan (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001) yararlanarak açıklayan Van Dyne vd., (2003), örgütsel sessizlik kavramına

ilişkin mevcut alt boyutlara ek olarak toplum yararına sessizlik boyutunu da kavramın kapsamını dahil ederek, genişletmiştir. Knoll ve Van Dick (2013) yaptıkları çalışmada, işgörenlerin bazen bilgileri gizleme eğilimlerinin kaynağı olarak, kendilerine avantaj sağlayacak olması olduğunu vurgulayarak, örgütsel sessizliğin boyutlarına ek olarak fırsatçı sessizlik boyutunu ifade etmektedir.



Kaynak: Van Dyne vd., 2003

Şekil 2.7. Ses ve Sessizlik Tipolojisi

Şekil 2.7'de işgörenler üç odak noktası (geri çekilme, kendini koruma ve başkaları odaklı) doğrultusunda, üç sessizlik türü (Kabullenici Sessizlik, Savunma Amaçlı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik) ve buna paralel üç ses türü (Kabullenici Ses, Savunma Amaçlı Ses ve Örgüt Yararına Ses) olarak ses ya da sessizlik davranışını gerçekleştirdikleri vurgulanmaktadır. Şekil 2.1'de ayrıca pasif davranışa karşılık proaktif davranış, proaktif davranış kategorisi içerisinde kendini koruma davranışına karşılık başkaları odaklı davranış vurgulanmaktadır. Bu nedenle, sessizliğin üç biçiminde çalışanın fikir, bilgi ve görüşlerini kasıtlı olarak saklı tuttuğunun varsayılmasına ve sessizliğin üç biçiminin aynı davranışsal göstergeleri (konuşma eylemlerinin olmaması) sunmasına rağmen, bu davranışlar, işgörenlerin motivasyonları pasif ya proaktif, öncelikli olarak kendini korumaya dönük ya da başkaları odaklı olmasına bağlı olarak birbirinden ayrılabilir. Aynı

durum ses için de geçerlidir. Sesin üç biçiminde çalışanın iş yeri ile ilgili fikir bilgi ve görüşlerini dile getirdiği varsayılsa da, bu davranışlar çalışan motifine (pasif veya ileriye etkili olmasına) göre ve ileriye etkili davranışın kendini koruma amaçlı veya başkaları odaklı olması ölçüsünde) birbirinden ayrılabilir. İşgörenlerin ses ve sessizlik davranışının ortaya çıkışını şekil ve nedenlerine göre sınıflandırma doğrultusunda, aşağıda yer verilen Çizelge 2.3'te ses ve sessizlik kavramları örneklerle aktarılmakta, sessizlik ve sesin çeşitli biçimleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar vurgulanarak, sunulmaktadır.

Çizelge 2.3. Belirli Sessizlik ve Ses Tiplerine İlişkin Örnekler

Davranış tipi Motivasyon	İŞGÖREN SESSİZLİĞİ Kasıtlı olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşleri saklanması.	İŞGÖRENLERİN SESİ Kasıtlı olarak iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri ifade edilmesi.
İlgisizlik Davranışı Vazgeçmeye dayalı olarak Bir fark yaratmanın mümkün olmadığını hissedilmesi.	Kabullenici Sessizlik Örnek: -İşten ayrılma gibi durumlar nedeniyle fikirlerini saklaması. - Fark yaratmak için düşük öz yeterlilik nedeniyle fikirlerini kendine saklaması,	Kabullenici Ses Örnek: -İşten ayrılma gibi durumlar nedeniyle fikirlerini ifade etmesi, -Fark yaratmak için düşük öz yeterlilik nedeniyle grubun fikirlerine katılması,
Kendini Koruma Davranışları Korkuya dayalı Korku ve kendini risk altında hissetmesi	Savunmacı Sessizlik Örnek: -Korkuya dayalı olarak sorunlarla ilgili bilgileri saklaması, -Kendini korumak için gerçekleri atlaması,	Savunmacı Ses Örnek: -Korkuya dayalı olarak dikkat çeken fikirleri başka yerlerde ifade etmesi, -Kendini korumak için başkalarına odaklanan fikirler önermesi,
Diğer-Amaçlı Davranışlar İşbirliğine dayalı İşbirliği ve özgecilik duyguları	Pro-Sosyal Sessizlik Örnek: -İşbirliğine dayalı gizli bilgilerin saklanması, -Örgüt yararına örgüt bilgilerinin korunması,	Pro-Sosyal Ses Örnek: -İşbirliğine dayalı problemlere çözüm önerileri sunması, -Örgüte fayda sağlayacak değişim için yapıcı fikirler önerileri sunması,

Kaynak: Van Dyne vd., 2003: 1363.

Çizelge 2.3'te yer alan bilgiler incelendiğinde, işgörenlerin üç farklı motivasyon sonucunda ses ya da sessizlik davranışını sergiledikleri ifade edilmekle birlikte, ses ve sessizliği *kabullenici*, *savunmacı* ve *prososyal* olarak değerlendirmektedir. Kabullenici sessizlikte; bireyin vazgeçme ve fark

yaratmayacağı algısı kasıtlı ve bilinçli olarak fikirlerini ifade etmemesine neden olurken, fark yaratamayacağına inandığı için grubun fikirlerine desteklemese bile sözlü olarak katılmasını ifade etmektedir. Kabullenici ses örgüte katkı sağlamadığı gibi, farklı fikirlerin ortaya çıktığı yenilikçi ve dinamik örgütün oluşmasında engel niteliği taşımaktadır. Bu ses türü, örgütte tek sesliliğin yaygınlaşmasına neden olacaktır.

Kabullenici sessizlik kadar kabullenici seste iyi yönetilmesi ve çözülmesi gereken süreçlerden biri olarak değerlendirilebilir. Savunmacı ses ve sessizlik davranışı, bireyin ortak güdüsü korku ve kendini tehlike ya da risk altında hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, birey korktuğu durumların oluşmasını engellemek ve kendini korumak için fikirlerini paylaşmamakta yani sessizleşmekte ya da kendisini koruyabilmek için başkalarını odak noktası haline getirecek ifadelerde bulunmaktadır. Örgüt açısından değerlendirildiğinde, savunmacı sessizlik ve seste işgörenlerin sahip olduğu bilgi ve farkında olduğu durum ya da problemler hakkında sorumlu tutulmaktan korkmaları temeli doğrultusunda ortaya çıktığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer sınıflandırmalardan farklılık gösteren bu sessizlik ve ses türü ise, örgütün çıkarlarını düşünme, işbirliği ve özgecilik doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Örgüte katkı sağlamak ve korumak için bireyler düşüncelerini ifade etmekte ya da gizli ve korunması gereken bilgiler doğrultusunda sessiz kalmaktadır. Bu doğrultuda, aşağıda örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik özellikleri ve farklılıkları açısından ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

- *Kabullenici sessizlik*: Van Dyne vd. (2003: 1366) genellikle başka bir kişinin aktif bir şekilde iletişim içerisinde olmadığı davranışları “sessiz” olarak tanımlandığı, aslında çalışanların iş yerleri ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlere sahip olduğu, fakat bunları ifade etmemeyi tercih ettiği durumlarla sınırlandırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Değişikliği başlatmak için hareket geçmek istemeyen işgörenler ile eş anlam (Pinder ve Harlos, 2001) taşıdığı belirtilmektedir. Sessizliğin farklı biçimleri olduğunu belirten Van Dyne vd., (2003) yaptıkları araştırmada Pinder ve Harlos (2001)'un çalışmalarındaki kavramsallaştırmalardan yararlanılarak, sessizliğin biçimlerini geniş/geliştirilmiştir. Kabullenici Sessizlik, kendi isteğiyle bilgi, fikir veya görüşlerin esirgenmesi olup, aktif olmayan çok nitelikli geri çekilme davranışıdır olarak belirtilmektedir. Bu sessizlik

biçiminde çalışanlar, mevcut durumu kabullenici olmakla birlikte, fikirlerini dile getirme ve ilgili süreçlere katılmak için çaba sarf etmek ya da durumu değiştirmek için girişimde bulunmak istememektedirler (Van Dyne vd., 2003: 1366). Bu nedenle, pasif bir davranış (Çakıcı, 2008: 87) olup, konuşmanın boşuna bir girişim olduğu düşüncesiyle işgörenlerin sessizliği (Brinsfield, 2009: 41) seçmelerini ifade etmektedir. Ayrıca, kabullenici sessizliğin ortaya çıkmasında işgörenlerin, daha az bilinçli olmaları, alternatiflerin var olduğundan sınırlı düzeyde farkında olmaları ve durumu kabul (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350) etmeleri ile ilişkili olduğu da vurgulanmaktadır.

- *Savunmacı Sessizlik*: Korkuya dayalı olarak kendini korumak için, kişinin fikir, bilgi ve görüşlerini esirgemesi olan savunmacı sessizlik, kişinin kendisini dış tehditlerden koruma amacıyla tercih ettiği kasıtlı ve proaktif bir davranıştır (Schlenker ve Weigold, 1989; Van Dyne vd., 2003). Bu sessizlik biçiminde; kişi, alternatiflerin farkındadır ve bunları göz önünde bulundurarak, o an için en iyi kişisel strateji olarak fikir, bilgi ve görüşlerini kendine saklama yönünde bilinçli bir karar alır (Van Dyne vd., 2003: 1367).
- *Örgüt Yararına Sessizlik*: Örgütsel sessizliğin bu alt boyutu kişinin özgecilik veya işbirliğine dönük olmasına dayanarak, bireylerin veya örgütün faydası için işle ilgili fikir, bilgi veya görüşlerini başkaları ile paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Literatürde örgütsel sessizliğin bu alt boyutu; örgüt yararına sessizlik, toplum yararına sessizlik, toplumsal sessizlik, prososyal sessizlik ve korumacı sessizlik gibi farklı şekillerde kullanılmaktadır. Ancak, örgütsel yani işletmede gerçekleşen ya da ortaya çıkan sessizlik ele alındığı için çalışmada bu boyut örgüt yararına sessizlik olarak kullanılmıştır.

Alternatiflere yönelik bir farkındalık ile bu alternatiflerin göz önünde bulundurulmasına dayanan ve bireyin fikir, bilgi ve görüşlerini başkaları ile paylaşmaması ile sonuçlanan örgüt yararına sessizlik bu açıdan savunmacı sessizlik ile benzerlik göstermektedir (Van Dyne vd., 2003) Ancak, bu iki alt boyutta bilginin paylaşılmaması; savunmacı sessizlik için olumsuz kişisel etkilerin korkusundan, toplum yararına sessizlikte ise başkaları için duyduğu endişelerden oluşması nedeniyle farklılaşmaktadır.

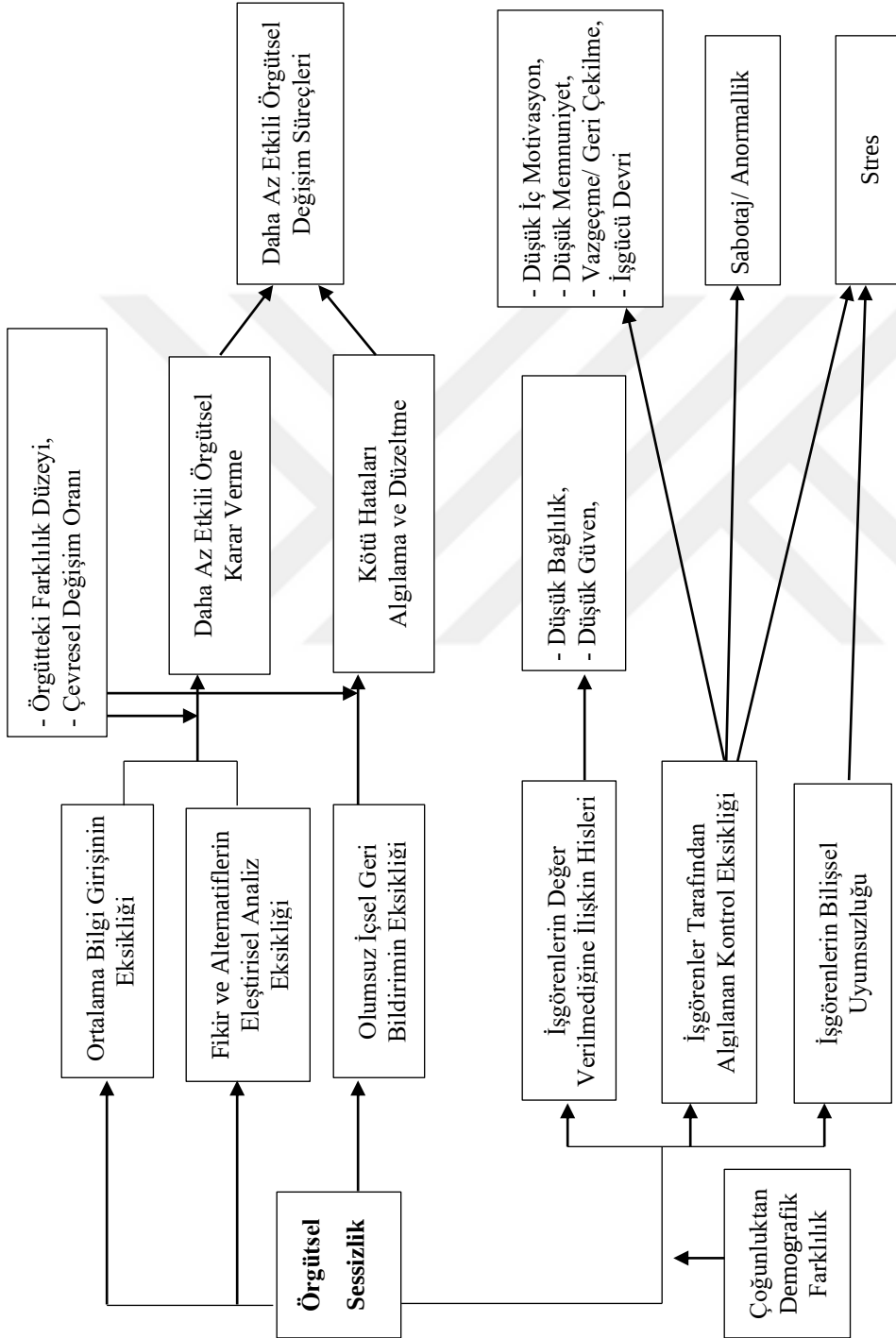
İşgörenlerin örgüt ya da örgütteki uygulamaların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için teknik ve davranışsal konularda görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi (Çakıcı, 2007: 149) olarak ifade edilen ve işletmeler açısından pek çok olumsuz sonuçlara neden olabilecek (Milliken vd., 2003b) örgütsel sessizlik, tüm işletme türleri değerlendirildiğinde hizmet işletmeleri açısından daha olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Pekerşen vd., 2016). Hizmet işletmeleri açısından daha olumsuz olarak değerlendirilmesindeki temel neden ise, diğer işletme türlerine göre, geri bildirimin müşteri ve çalışanlardan sağlanması olup, eksik, hatalı veya olumsuz durumlara en kısa sürede tepki verilememesi müşteri memnuniyeti ve kurumsal itibar gibi işletme açısından önemli değerlerin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. İşgörenlerin geri bildirim alıp, en hızlı şekilde değişim ya da düzeltmeye olanak sağlayan önemli bilgi kaynaklarından birisi olduğu düşünüldüğünde, işgörenlerin sessizleşmesi işletmenin sorunlardan daha geç haberdar olması, geç çözüm üretmesi veya üretememesine neden olmaktadır. Örgütlerin ve yöneticilerin en önemli sorunlarından birisi olan örgütsel sessizliğin yaratacağı etkilerin belirlenmesi, bu sürecin yönetilebilmesi ve çözümler üretebilmesi için önem taşımaktadır. Örgütün varlığının sürdürülebilirliği üzerinde de olumsuz etkilere sahip olan bu davranışın örgüt ve işgörenler üzerindeki etki ve sonuçlarının bilinmesi, bu davranışın orta ve uzun vadede örgütün mevcut durumu üzerindeki önemin anlaşılması açısından da öncelik taşıyan hususlardandır. Bu kapsamda, araştırmanın takip eden bölümünde örgütsel sessizliğin etkilerine yer verilecektir.

2.2.4. Örgütsel Sessizliğin Etkileri/Sonuçları

Sessizliğin teşvik edildiği ve çalışanların ağzını kapalı tutmak için motive oldukları örgütlerde işgörenlerin örgütsel meselelere olan ilgisini yitirdikleri için sessiz kalmayı tercih etmekle birlikte, örgütlerini önemsememekte ve sorunları çözmek için hiç uğraşmamalarına neden olmaktadır (Fatima vd., 2015). Örgütte sessizliğin fazla yaygın olması, uygun olmayan örgütsel politika ve uygulamaları düzeltmek için geri bildirim sistemlerinin geliştirmesini de engellemektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 712-714). Örgütlerde örgütsel sessizlik memnuniyetsizliğin, iletişim bozukluğunun oluşmasına ve diğer istenmeyen davranışların görülmesine neden olmasıyla, örgütlerin genel işlevlerinin bozulmasına da yol açmaktadır (Yirik vd., 2012; Kılıç vd., 2013, Çakıcı, 2007; Xu, Van de Vliert ve Van der Veg, 2005; Çetin, Karabay, Özcan ve Taşkıran, 2013; Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Elçi vd., 2014). Bunun yanı sıra, sorun veya

problemler hakkında konuşmamak için verilen sessizlik kararı, yalnızca etik olmayan, yasadışı uygulamaların rapor edilmesini ve etkin örgütsel öğrenme potansiyelini azaltmakla (Argyris ve Schon, 1978; Beer ve Eisenstat, 2000; Morrison ve Milliken, 2000) kalmayıp, kararı veren bireylerin yaşamlarını da etkilemektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1563). Shojaie vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada, havaalanları ve hastaneler gibi önemli risklerin bulunduğu işletmelerde; özellikle işgörenlerin sessizliğinden oluşabilecek/kaynaklanabilecek hataların örgütlerin varlıklarına zarar verebileceği veya ciddi maliyetlere neden olabileceğini vurgulanmaktadır. Buna ek olarak, örgütsel sessizlik davranışını sergileyen işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı eğiliminin daha düşük (Acaray ve Akturan, 2015: 473) olacağı beklenmektedir. Birey için sorun veya problemler hakkında açıkça konuşmak risk taşımakla birlikte, sessiz kalma tercihi potansiyel olumsuz sonuçları kendiliğinden yaratmakta ve zamanla, bireylerin sorun ve endişeleri hakkında konuşamayacağı hissi, çaresizliğin yanı sıra iş doyumunun azalması, işten ayrılma niyeti ve diğer daha uzun süreli kişisel sonuçlar yaratmaktadır (Milliken ve Morrison, 2003: 1563). Dolayısıyla, hizmet işletmelerinde işgörenlerin etkisi ve katkısının önemi vurgulamakla birlikte, diğer işletme türlerine göre doğrudan müşterilerle etkileşimde olan işletmelerde olumsuz etkiye sahip (Fatima vd., 2015) bu davranışın örgüt ikliminde yaygınlaşmaması önem taşımaktadır. Bu noktada, iletişim örgüt için başarının anahtarı olup, önerilen katılımcı yönetim anlayışı ile işgörenlerin fikir ve önerilerini alabilmek için güven ve güvelli bir iklim hazırlanması gerekmektedir (Bagheri vd., 2012: 56).

Brinsfield (2009) araştırma sonuçlarında; işgören sessizliğinin yaygın, çok boyutlu, güvenilir bir şekilde ölçülebilir ve diğer önemli örgütsel davranış fenomenleri ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, literatürde örgütsel sessizliğe yönelik yapılan araştırmalar daha ayrıntılı olarak yer vermeden önce örgütsel sessizliğin örgüt üzerindeki etkileri ve bu etkilerin gelişim aşamalarının ayrıntılı olarak incelenmesi araştırma sonuçlarının daha iyi anlaşılabilmesine katkı sağlayacağı düşünülerek, örgütsel sessizliğin etkilerine yönelik model Şekil 2.8’de sunulmaktadır.



Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000: 718

Şekil 2.8. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Örgütte sessizliğin ortaya çıkması veya görülmesi *fikir ve alternatiflerin eleştirisel olarak değerlendirilmesi, olumsuz içsel geribildirim ve bilgi eksikliğine* neden olmaktadır. Ayrıca, *işgörenlere değer verilmediği ve kontrol eksiliği yönelik algıların artması* ile birlikte *bilişsel uyumsuzluk* gibi durumların oluşmasında da etkili olup, örgütteki demografik farklılıklarında bu süreçte etkili olan diğer bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel sessizlik sonucu örgütlerde ortaya çıkan bilgi eksikliği, fikir ve alternatiflerin eleştirisel analiz edilmemesi ile *daha az etkili örgütsel kararlar alınacağı* belirtilmekte, ancak bu durumun ortaya çıkmasında örgütsel farklılık düzeyleri ile çevresel değişim koşullarının da etkili olduğu belirtilmektedir. Örgütsel sessizlik sonucu oluşan olumsuz içsel geri bildirim eksikliği doğrultusunda ise *hataların algılanması ve düzeltilmesine engel* olacağı vurgulanırken, bu süreçte de örgütsel farklılık düzeyleri ile çevresel değişim koşullarının da etkili olduğu belirtilmektedir. Örgütsel sessizlik sonuç işgörenlerin kendilerine değer verilmediğine yönelik algılarının artması ile işgörenlerin örgütlerine olan *bağlılık ve güven* düzeylerinin etkileneceği ifade edilmektedir.

İşgörenlerin kontrol eksikliğine yönelik algılarının artışı; suistimallerin yaşanmasına, bazı işgörenlere gereğinde fazla iş yükünün düşmesine, aşırı iş yüküne maruz kalan işgörenlerin işletmeden ayrılmasına neden olabileceği gibi, örgütte olan işgörenlerin stres düzeylerinde artışa ve örgütte değişiklik ve düzelleme olamayacağına yönelik algının artışı vazgeçme ya da geri çekilme gibi karşımıza çıkabileceği gibi işgörenlerin sinikleşmesi ya da dışsal bildirimlerde bulunarak, örgütün performansını olumsuz yönde etkileyeceği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, örgütte *stres* düzeyinin artışını tetikleyen bir diğer unsur olarak işgörenlerin bilişsel uyumsuzluklarının neden olacağı tüm bu aşamalar sonucunda örgütün verimlilik ve performansı olumsuz yönde etkilenecek olup, uzun vadede örgütün sektörde ve rakipleri karşısında varlığını sürdürmemesine neden olacaktır.

Sessizlik, memnuniyetsiz (Kolarska ve Aldrich, 1980; Spencer, 1986; Withey ve Cooper, 1989) ve adaletsiz davranılmış işgörenlerde (Harlos, 1997) yaygın olarak görülmesine rağmen ihmal edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 337). İşgören sessizliğinin yaratacağı sonuçlar örneklendirilecek olursa; 2003 yılında yaşanan uzay mekiği Columbia (Greenberg ve Edwards, 2009: 230) ve 2001'de Enron (Milliken vd., 2003) skandalı gibi büyük ölçekli örgütsel başarısızlıklarla sonuçlanan olaylar değerlendirildiğinde; işgörenlerin fark ettikleri durum ya da problem hakkında bilgi, fikir ve önerilerini sunmaması ya da

paylaşmaması bu örgütsel başarısızlıkların ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Literatürde işgörenler tarafından kasıtlı olarak bilgilerin saklanması, birçok önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarla ilişkilendirildiği (artan depresyon, düşük performans ve memnuniyet, yaygın olarak kamuya açık kurumsal skandallar [Enron ve World.Com, Columbia uzay mekiği felaketi] Cortina ve Magley, 2003; Nemeth, 1997; Oppel, 2002; Vaughan, 2006) görülmektedir (Brinsfield, 2009).

İşgörenler üzerinde, sessizliğin memnuniyetsizlik, stres ve sinizm (Morrison ve Milliken 2000, Perlow ve Repenning, 2009) gibi bireyleri olumsuz/negatif yönde etkileyen sonuçlar yaratmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin konuşmadığı ve yöneticileri tarafından dinlenmediğinde kendilerini değersiz hissettikleri ve önem verilmediğini düşündükleri için daha düşük motivasyon ve iş doyumu (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58), işgörenlerin işten ayrılma niyetinde artış (Elçi vd., 2014), örgütsel bağlılık (Vakola ve Bouradas, 2005) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Fatima vd., 2015; Acaray ve Akturan, 2015) üzerinde de olumsuz etkileri olduğuna yönelik çalışmalar literatürde yer almaktadır. Amah ve Okafor (2008) tarafından yapılan araştırmada, sessizlik ile iş tahmini arasında negatif bir ilişki olduğu ve yöneticilerin sessizliğe karşı tutumları ile çalışanların sessizliği arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanı sıra örgütte sessizlik, yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Gül ve Özcan, 2011; Köylüoğlu vd., 2015: 536). Ayrıca, yöneticilerinin olumsuz geribildirimden korkan işgörenler fikir, görüş ve hatta hatalarını ifade etmekten kaçınmaktadır (Tahmasebi, Sobhanipour ve Aghaziarati, 2013; Nafei, 2016). Nafei (2016) tarafından Mısır'daki hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik ve işle bütünleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu, ayrıca araştırmada örgütsel sessizliğin doğrudan işle bütünleşmeyi etkilediği tespit edilmiştir. Fatima vd. (2015) yaptıkları çalışmada ise, örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. İstanbul'da faaliyet gösteren çokuluslu bir şirkette Acaray ve Akturan (2015) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış olup, kabullenici ve savunmacı sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu, toplum yararına sessizliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır.

Öztürk ve Cevher (2016) tarafından örgütsel sessizlik ve mobbing arasındaki ilişkiyi ele alan araştırma, İzmir organize sanayi bölgesinde faaliyet

gösteren bir işletmedeki 278 çalışana uygulanmış ve örgütsel sessizlik ile mobbing arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Acaray ve Şevik (2016) tarafından kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisine yönelik İstanbul’da faaliyet gösteren uluslararası ölçekli işletmede gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, güç mesafesinin kabullenici ve savunmacı sessizliği arttırdığı, toplulukçuluğun kabullenici ve savunmacı sessizliği azalttığı ve prososyal sessizliği arttırdığı belirtilmektedir. Aktaş ve Şimşek (2015)’in bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarında duygusal tükenmişlik ve iş doyumu algılarının rolünü ele alan araştırmaları kapsamında, sessiz kalan bireylerin iş doyum düzeylerinin diğer bireylere göre daha düşük olduğu ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma algılarının ise diğerlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisini belirlemeye yönelik kamu sektöründe araştırma sonuçlarına göre, işgören sessizliği ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu gözlemlenmiştir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015). Akyüz (2015) tarafından örgütsel sessizlik, örgütsel özdeşleşme ve bireysel yaratıcılık performans algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 24 farklı imalat ve satış firması çalışanı üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, sessizliğin alt boyutu olan prososyal sessizliğin bireysel yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği, prososyal ve savunmacı sessizliğin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, Ankara ilindeki bir belediye çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarına göre örgütsel kronizmin çalışanların sessizliği üzerinde güçlü düzeyde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir (Deniz, Gürer ve Solmaztürk, 2016). Paşa ve Negiş Işık (2017) tarafından öğretmenler üzerine gerçekleştirilen araştırmada, güven ve etik liderlik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bulut vd. (2016) tarafından banka çalışanlarının örgütsel sessizlik ile whistleblowing düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada, iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Banka çalışanları üzerine gerçekleştirilen farklı bir araştırmada ise, örgütsel sessizliğin iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmış ve iş tatmini düzeylerini negatif yönde zayıf düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz vd., 2016). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin Diyarbakır’da sağlık sektöründe çalışanların örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik

yapılan araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016). Mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Bayburt Üniversitesindeki akademisyenlere anket uygulanmış ve araştırma sonucunda, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Turizm sektörü diğer sektörlerle göre, durum ve koşullar açısından sürekli değişim göstermekle birlikte, daha fazla kırılgan özellik göstermektedir. Bu durum, sektörde ani değişimlerin yaşanmasına neden olmakta ve işletmelerin bu ani değişim ya da krizlerle yüzleşmesini gerektirmektedir. Bu ani değişim ve kriz ortamı sektördeki işletmelerin dinamik ve yenilikçi olmalarının yanı sıra, bir b planı ihtiyacını da ortaya çıkartmaktadır. Dolayısıyla, diğer işletmelere göre daha fazla esneklik gösteren sektör özelliklerine uyum sağlayabilmek, varlığını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü kazanmak bilgiye sahip olmak ve bilgiyi doğru şekilde kullanabilmekten geçmektedir. Turizm işletmelerinde örgütsel sessizliğin varlığı diğer işletme türlerine göre daha tehlikelidir.

Sonuç olarak yukarıda bahsedilen tüm bu olumsuz etkiler, işgörenlerin performansını olumsuz etkilediği gibi örgütün performansına da olumsuz yönde (Çakıcı, 2007: 149) etkilemektedir. Örgütlerin varlığını sürdürmesi, rekabet edebilme kabiliyeti ve değişen koşullara adaptasyonu ile ilişkili olduğu kadar, işgörenlerin örgütün değişimi ve iyileştirmesi ile ilgili bilgilerini, isteklerini ve önerilerini serbestçe sunma fırsatlarına sahip olmaları ve uygun örgüt ortamının varlığına bağlı olduğunu belirten Köylüoğlu vd. (2015); örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerinden kaçınmak için, "whistleblowing" kavramı yani olumsuz durumları bildirme davranışının çözüme yönelik sunulan öneriler arasında yer aldığını vurgulamaktadır. Ayrıca, yaptıkları çalışma sonucunda içsel bildirme davranışı arttıkça, yöneticiler kaynaklanan sessizlikte de artış görüldüğü belirtilmektedir. Bu bağlamda, takip eden kısımda olumsuz durumları bildirme davranışına yönelik ilgili literatür sunulmaktadır.

2.3. Olumsuz Durumları Bildirme (Whistleblowing)

Kavramın tarihsel gelişim süreci incelendiğinde; 1990'lı yıllardan itibaren literatürde yer bulduğu, ilk kullanımı ile ilgili ise 1963 yılında hukuki bir belgede ve 1971 yılında bir derginin köşe yazısında olmak üzere farklı görüşler bulunmaktadır (Hersh, 2002; Zamantılı Nayır, 2012). İngiliz polisinin suç işleme eğiliminde olan bir kişiyi uyarmak amacıyla ıslık çalmasını tanımlamak için kullanılan whistleblowing terimi, özellikle Enron ve Worldcom şirketlerindeki muhasebe hilelerinin duyulması ile (Aktan, 2006; Brinsfield, 2009) örgütlerde etik, yasal olmayan ve olumsuz durum/uygulamaların duyurulması davranışına karşılık yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Ayrıca sesle ilişkili olan bu kavram, bildirme davranışı sonucunda ortaya çıkan engelleyici özelliği dikkate alındığında sestten farklılık göstermektedir (LePine ve Van Dyne, 1998). Araştırmanın bu bölümünde, olumsuz durumları bildirme kavramının tarihsel gelişimi ve teorileri, olumsuz durumları bildirme süreci, olumsuz durumları bildirme türleri ve bildirme davranışı üzerinde etkili olan faktörler ele alınmış olup, literatürde yer alan araştırmalarla desteklenerek sunulmuştur.

2.3.1. Olumsuz Durumları Bildirme Kavramı, Tarihsel Süreç ve İlgili Teoriler

Genel olarak whistleblowing; örgütlerde yapılan suistimalleri, ihmalleri ya da yasa dışı faaliyetleri (Lewis, 2001) engelleyebilecek kişi ya da kurumlara raporlanması (Candan ve Kaya, 2015: 309) şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak bu kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için, bu davranışın temellerinin incelenmesi ve teori desteği doğrultusunda ele alınması önem taşımaktadır. Park, Rehg ve Lee (2005), olumsuz durumları bildirme davranışının temelini planlanmış davranış teorisine dayandırmaktadır. Planlanmış davranış teorisi ile olumsuz durumları bildirme davranışını açıklamaya çalışan başka çalışmalarda (Chang, 1998; Randall ve Gibson, 1991; Park ve Blenkinsopp, 2009) bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında söz konusu Planlanmış Davranış teorisi ile olumsuz durumları bildirme davranışı ele alınmıştır.

Temeli Gerekçeli Eylem teorisine dayanan Planlanmış Davranış teorisi ilk olarak Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilse de, literatürde yaygın olarak kabul gören bu sosyal psikoloji teorisinin son halini Ajzen (1991) yaptığı çalışma ile tamamlamıştır. Bireyin davranışları ve bunların nedenlerine ele alan bu teori,

davranışın oluşmasını etkileyen tutum, algı gibi bir takım değer ve inançlar, yine bireyin davranışının temel sebebi olduğu görülmektedir. Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından bireylerin tutumlarının davranışa dönüşmesinde iki unsur ön plana çıktığı belirtilmektedir. Biri davranışın sonucunda bireyin olumlu veya olumsuz yönde etkileneceğine olan inancı yani “bireysel etki”, bir diğeri ise bireyin yaşadığı çevrenin beklentileri yani “sosyal etki”dir (Baltaş, 2000: 40). Gerekçeli eylem ve planlanmış davranış teorisi karşılaştırıldığında, her ikisi de tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi ele alsa da, Fishbein ve Ajzen planlanmış davranış teorisinde bu ilişkiden farklı olarak bireyin niyetinin davranış üzerinde etkili bir unsur olduğunu belirtmektedir (Sakallı, 2010: 118). Bu teoriye göre, belirli tarzdaki eylemlere ilişkin niyet davranışın belirleyicisi olup, bir davranışın ortaya çıkabilmesi için davranışa yönelik amacın oluşması gerekmektedir. Bu amacın oluşmasını etkileyen faktörler; davranışa yönelik tutum, öznel normlar ve algılanan davranış kontrolüdür. Bu faktörler ise davranışsal (tutumsal) inançlar, normatif inançlar ve kontrol inançlarının etkisi altındadır. Bu teorinin bakış açısı ile işgörenlerin olumsuz durumları bildirme davranışı değerlendirildiğinde; davranışı iyi ya da kötü algılaması, çalışma arkadaşları ve çevresi tarafından bu davranışın nasıl yorumlandığı ve bu davranışı gerçekleştirmenin işgören için ne kadar zor olduğu ile ilişkilidir. Olumsuz durumları bildirme davranışını ne kadar olumlu, yararlı ve desteklenen bir davranış olduğunu düşünmesi, bu davranışın gerçekleşme eğilimini pozitif yönde etkileyecektir (Mercan, 2015: 6). Park ve Blenkinsopp (2009) tarafından yapılan çalışmada da planlanmış bir davranış olarak ele alınan olumsuz durumları bildirme davranışı, alt boyutu olan içsel bildirme boyutu ile tutum, öznel normlar ve algılanan davranışın kontrolü ile arasında ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz durumları bildirme davranışının daha iyi anlaşılması için kavramın tarihsel gelişimi incelenmesi ve bu davranışın özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın devamında kavramın tarihsel gelişimi ele alınmaktadır.

Bazı çalışmalarda yaygın olmamakla birlikte “*organizational wrongdoing*”, “*organizational misconduct*”, “*malpractice*” ve “*wrongdoing*” gibi kavramlarla whistleblowing ifade etmek için kullanıldığı görülmektedir. Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda Near ve Miceli (1985) tarafından geliştirilen standart bir tanım sıklıkla kullanılmakta ve kavramın örgütteki işgörenlerin (mevcut ya da eski) kontrolü altında olan yasadışı, ahlaka veya hukuka aykırı uygulamaları, bu konuda harekete geçebilecek kişi ya da birimlere bildirmeleri

(Near ve Miceli, 1985: 4) olarak ifade edilmektedir. Davranışın temeli ele alındığında bu kavramın ses ile ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak, davranışların ortaya çıkış güdülerini ya da motivasyonları incelendiğinde ise farklılık ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, işgörenlerin her ses çıkartma davranışı bildirme davranışı ile benzerlik göstermemektedir. Bu farklılığı LePine ve Van Dyne (1998), işgörenlerin kritik ve olumsuz faaliyetleri durdurmak amacıyla bildirme davranışını gerçekleştirdiğini, sesin ise olumlu değişiklikleri teşvik etmek ya da motive etmek amacıyla da ortaya çıkabileceği şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca, bildirme davranışının etik boyutu ile işgörenlerin sesinin iş ile ilgili fikir ve düşüncelerini ifade edilmesi üzerine odaklanması nedeniyle de farklılaştığı vurgulanmaktadır (Lepine ve Van Dyne, 1998). Kavramının Türkçe karşılığı konusunda da literatürde ortak bir görüş olmamakla birlikte konuyla ilgili Türkiye’de araştırma yapanlar (Alpaslan Danışman, 2006; Sayğan, 2011; Taş, 2015; Toker Gökçe, 2014a; Başol ve Karatuna, 2015; Toker Gökçe ve Oğuz, 2015a; 2015b; Fettahloğlu ve Demir, 2014; Kızıloğlu ve Çelik, 2015; Demirtaş, 2014; Candan ve Kaya, 2015; Uyar ve Yelgen, 2015) Türkçe’de whistleblowing kavramını tek bir sözcükle ifade etmek yerine kavramı; “ifşa”, “bilgi uçurma”, “bilgi ifşası”, “etik olmayan davranışlar” vb. şeklinde/anlamında kullanılmaktadırlar. Ayrıca, Türk Dil Kurumu’nda whistleblowing kelimesine karşılık olarak herhangi bir kelime ve tanımlama belirtilmemektedir. Bununla birlikte yerli literatürde de kavrama karşılık farklı ifadelerin olduğu belirlenmiştir.

Kavrama karşılık olarak yerli literatürde yaygın olarak kullanılan ihbar “bildirme, bildirim, haber verme olup, suçlu saydığı birini veya suç saydığı bir olayı yetkili makama gizlice bildirme, ele verme” (TDK, 2017a), ifşa “gizli bir şeyi açığa çıkarma, yayma, ilan etmek, afişe etmek, reklam etmek” (TDK, 2017b) ve izhar ise “belirtme, gösterme, açığa vurmayı” (TDK, 2017c) ifade etmekte olup, kavramın içeriğini tam karşılamadığı görülmektedir. Whistleblowing kavramı yerine kullanılan ihbar kavramının tanımı incelendiğinde; temelde bilgi verme, bilgilendirme açısından benzerlik göstermekle birlikte eylemin gizli ya da kimliğini belirterek örgüt içindeki yetkili/sorumlu ya da problemi çözebilecek kişilere bildirmesi veya örgüt dışındaki rakip işletmelere, kamu kuruluşlarına ya da sivil toplum kuruluşlarına bilgi vermesi anlamını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Whistleblowing kavramına Türkçe bir öneri sunan Gerçek’in (2005: 30) mühendislikte etik sorunların ele verilmesine yönelik yaptığı çalışmasında “gizletimlemek” sözcüğünü önermekte olup, sözcüğün tanımında geçen “gizli

kalması gereken eylemi” ifadesinin kavramın gizli kalmaması gereken özelliğini karşılayamadığı için kullanımının çelişkili olduğunu belirtmektedir. Araştırma kapsamında kavramın çerçevesi tanımı ve birey ve örgütlere etkisine yönelik Miceli ve Near (1984) araştırmalarında kullandıkları “whistleblowing” araştırmada olumsuz durumları bildirme olarak kullanılmıştır.

Konuyla ilgili gerek yurt dışında gerekse yurt içinde yayınlanan çalışmalarda kavramın tanımlanmasına ilişkin çeşitli yaklaşım/görüşler mevcut olup, Çizelge 2.4’te söz konusu kavramın tanımlanmasına ilişkin yerli literatürde kullanılan terimler kronolojik sıralamaya göre sunulmaktadır. Yabancı literatürdeki terminoloji karmaşıklığına, yerli literatürde de rastlanılmakta ve Türkçe’de bu kavramı tek bir sözcükle ifade etmekte güçlük yaşanmaktadır. Genellikle “whistleblowing” sözcüğü kullanılmakta olup, kullanılan diğer terimler (ihbar, bilgi uçurma, ifşa vb.) ise whistleblowing sürecinin gönüllülük esasına dayandığı, örgüt yararına bilgi aktarımı ve işgörenin sadakati ile ilişkili olmadığının ifade edilmesinde yetersiz kalmaktadır. Yerli literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde, whistleblowing kavramının orijinal haliyle kullanılan araştırmaların (Aktan, 2006; Ergun Özler, Dil Şahin ve Giderler Atalay, 2010; Mercan, Altınay ve Aksanyar, 2012; Esen ve Kaplan, 2012; Çiğdem, 2013; Eren ve Orhan, 2013; Fettahoğlu ve Demir, 2014; Çelik, Karabay, Özcan ve Taşkiran, 2016; Keleş ve Kiral Özkan, 2015; Mercan, 2015; Bulut vd., 2016; Elçi, Erdilek Karabay ve Akbaş, 2016) yanı sıra kavramla ilgili çok sayıda terimin (ifşa etme, izharcılık, haber uçurma, bilgi uçurma, ihbarcılık, etik olmayan durumları raporlama, olumsuz durumları ifşa etme vb.) kullanıldığını belirtmek mümkündür. Tablo 1’de yerli literatürde whistleblowing yerine veya karşılığı olarak kullanılan terimler yıllar itibarıyla sunulmaktadır.

Çizelge 2.4. Olumsuz Durumları Bildirme Kavramı İle İlgili Yerli Literatürde Kullanılan Türkçe Terimler

Yazar - Yılı	Terim
Aydın, 2002	Suistimalleri ya da Kanun Dışı Faaliyetleri Açığa Çıkarılması
Aydın, 2002 – 2003; Celep ve Konaklı, 2012; Deniz Değer, Şahin ve Serez Arslan, 2012; Toker Gökçe, 2014a; Toker Gökçe, 2014b; Toker Gökçe ve Alataş, 2015; Toker Gökçe ve Oğuz, 2015a; Toker Gökçe ve Oğuz, 2015b; Aksu, Yılmaz ve Orçan, 2016; Ertürk, 2016	Bilgi Uçurma
Gerçek, 2005	Etik Sorunların Ele Verilmesi
Aktan, 2006	Yanlış Uygulamalara Karşı Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı
Alpaslan Danışman, 2006; Candan ve Kaya, 2015; Serenli, 2015; Karadal, Akyazı, Sunman ve Güvenç, 2016	İhbarcılık
Aktan, 2006	Yanlış Uygulamalara Karşı Sivil Erdem
Yılmaz, 2009	Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyumlu Davranışı
Tak, Sarp ve Divleli, 2009	Yasal, Etik Olmayan ve Hatalı Uygulamaları Bildirme
Mercan vd., 2012; Mercan, 2015; Uyar ve Yelgen, 2015	Bilgi İfşası
Esen ve Kaplan, 2012; Sayğan ve Bedük, 2013	Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması
Zamantılı Nayır, 2012	Kurum İçi Suistimal ve Yolsuzluk İhbarı
Bakar, 2012	Etik Olmayan Durumları Raporlama
Zümrüt Tonus ve Oruç, 2012	Etik ya da Etiğe Uygun Olmayan Davranışların Yönetime Aktarılması
Mercan vd., 2012; Zamantılı Nayır, 2012; Uğur, 2013; Alp, 2014; Yıldırım, Güvenç ve Sunman, 2016; Yürür ve Nart, 2016	İhbar
Eren ve Orhan, 2013	Kötü Yönetimi İfşa Etme
Alp, 2014; Çelik vd., 2016; Bayrakçı ve Kayalar, 2016	İfşa
Özdemir, 2011; Ağalday, Özgan ve Arslan, 2014; Dağlı ve Ağalday, 2014	Haber Uçurma
Fettahlıoğlu ve Demir, 2014; Yürür ve Nart, 2016	İfşa Etme
Demirtaş, 2014; Demirtaş ve Bıçkes, 2014; Başol ve Karatuna, 2015; Yüceol, Ateşoğlu, Şen ve Tozlu, 2016	Olumsuz Durumları İfşa Etme
Taş, 2015	İzharcılık
Bulut vd., 2016	Ahlaki Olmayan Davranış

Çizelge 2.4'te whistleblowing ile ilgili yerli literatürde kullanılan terimler yer almaktadır. Whistleblowing ile ilgili yerli literatürde ortak bir görüş hakim olmayıp, ifşa etme, haber uçurma, ihbar etme, raporlama, ispiyonlama, jurnalcılık, gammazlama, ajanlık, sorun bildirme, muhbirlik, ihbarcılık, bilgi uçurma, bilgi ifşası, olumsuz durumları ifşa, ahlaki olmayan durumların duyurulması, olumsuz durumların duyurulması, izharcılık, yetkisiz ihbar ve etik, yasal ve yanlış uygulamaları bildirme gibi farklı şekillerde ifade edilmektedir. Yerli literatürde kavrama karşılık olarak kullanılan ortak bir terim olmaması, kavramın hukuksal, sosyal ve etik açıdan ele alınması ve tanımlanmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla, kavramla ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılan tanımlamalar kronolojik sıraya göre Çizelge 2.5'te yer almaktadır.

Çizelge 2.5. Yerli ve Yabancı Literatürde Olumsuz Durumları Bildirme Kavramının Tanımları

Yazar - Yılı	Tanımı
Miceli ve Near, 1985	“Örgüt içerisinde gerçekleşmekte olan etik ve yasa dışı, resmi olmayan uygulamaların işgören tarafından bu uygulamalara müdahale edebilecek iç ve dış otoritelere bildirmesi”
Fledderman, 1999	“İşgören tarafından başka bir işgörenin ya da yöneticisinin etik veya yasal olmayan davranışının topluma veya üst yönetime bildirilmesi”
Lewis vd., 2001	“İşgörenlerin örgütteki suistimal, ihmal ve yasa dışı faaliyetleri duyurması”
Chui, 2002	“Örgüt içerisinde yasa ve etik dışı uygulamaların örgütte çalışan ya da eski İşgörenler tarafından önlem alabilecekler aktarması süreci”
Aydın, 2002-2003	“İşçinin işyerinde öğrendiği yanlışları açığa çıkarması”
Aktan, 2006	“Örgüt içerisinde yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin örgüt içi veya örgüt dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler tarafından sorunları çöme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi”
Ergun Özler vd., 2010	“İşyerindeki yanlış, etik olmayan ve yasalara aykırı olduğu düşünülen olumsuz davranışların olası istenmeyen sonuçlarını önlemek için, bu davranışların örgüt içindeki ve dışındaki ilgili ve yetkili kişilere iletilmesi”
Celep ve Konaklı, 2012	“Bilgi sahibi kişi tarafından gönüllü olarak yazılı ya da sözlü biçimde, kimliğini gizleyerek ya da açık bir biçimde örgüt içindeki yönetsel birimlere ya da örgüt dışına bildirilmesi”

Çizelge 2.5. Yerli ve Yabancı Literatürde Olumsuz Durumları Bildirme Kavramının Tanımları (Devamı)

Yazar - Yılı	Tanımı
Eren ve Orhan, 2013	“Örgüt içerisinde ahlaka aykırı bir takım davranışların örgüt üyeleri tarafından açıklanması, Yönetimin olumsuz davranışlarını birilerine ifşa etme”
Sayğan ve Bedük, 2013	“Bir işletmedeki etik olmayan davranış ve olayların açığa çıkarılması”
Fettahoğlu ve Demir, 2014	“Kurum içerisinde meydana gelen olumsuzluklara karşı üst yönetime ya da diğer yetkililere bilgi verilmesi”
Toker Gökçe, 2014a	“Örgüt içinde ortaya çıkan uygunsuz bir hareketi, suçu veya yanlışı, bu yanlışı düzeltebileceğine veya durduracağına inanılan birine veya bir örgüte duyurmak”
Demirtaş, 2014	“İşletmeler açısından etik dışı veya yasalara aykırı olan eylemler ile organizasyonlara zararı olacak davranışları ortaya çıkaran ve çeşitli konularda da düzeltici önlemler alınmasına imkan sağlayan mekanizmalardan biri”
Başol ve Karatuna, 2015	“Örgütlerde karşılaşılan olumsuz durumların çalışanlarca ifşa edilmesi, söz konusu olumsuz durumların ortaya çıkarılmasını sağlayan ve örgütü potansiyel tehlikeler karşısında uyarıcı proaktif örgütsel bir davranış”
Mercan, 2015	“Örgütsel yanlış uygulamalar ve etik dışı davranışlar niteliğindeki işyerlerinde her türlü etik dışı davranış”
Uyar ve Yelgen, 2015	“İşletmelerde yaşanan ahlakdışı/etik dışı davranışların ve hilelerin ortaya çıkarılmasında önemli bir araç”
Bulut vd., 2016	“İşletmedeki ahlaki olmayan davranışların duyurulması yani etik olmayan davranış ve olayların açığa çıkarılması”

Çizelge 2.5’te yer alan tanımlar dikkate alındığında, bu kavramın belirli özelliklerini kapsayan, ortak bir çerçevede birleştirilerek, tanımlanması ve söz konusu bu davranışın ortaya çıkmasında dört ana unsuru bir araya gelmesi gerektiği görülmektedir. Bu unsurlar; hatalı uygulamayı bildiren kişi, şikayet ya da hatalı uygulamanın bildirilmesi işletmenin genelinde, bireysel olarak ya da bir grup tarafından hatalı uygulamanın gerçekleştirilmesi ve hatalı uygulamayı bildiren kişiden bildirim alan taraf (Near ve Miceli, 1985; 1996; Dworkin ve Near, 1997; Rocha ve Kleiner, 2005) şekilde ifade edilebilir. Ayrıca olumsuz durumları bildirme davranışının kapsamını oluşturan olumsuz durumların neler olduğu yani içeriğinin belirlenmesi gerekmektedir. Daha önce yapılan

arařtırmalarda katılımcılardan hatalı olduėunu dűşündűkleri uygulamaları ve bunlardan hangilerini gözlemlediklerini belirtmeleri istenmiř; iřletmenin fonundan ya da műlkűnde alınması, rűřvet alınması, iřėörenlerin pozisyonunu řahsi çıkarları için kullanması, yűkleniciden haksız řekilde yararlanmak ve iřėörenlerin ofisi amacı dıřında kullanması, iřletmenin varlıklarının, fayda elde eden yetersiz kiřiler tarafından veya kűtű yűnetilen bir program dolayısıyla israf edilmesi, yűneticinin yetersiz performansı űrtbas etmesi, performansın yanlış yansıtılması gibi kűtű yűnetim uygulamaları, gűvenli olmayan űrűnler veya çalıřma kořulları gibi gűvenlik sorunları, cinsel taciz, hukuka aykırı ayrımcılık ve kanunlara aykırı uygulamalar (Near ve Miceli, 2015) olduėu belirtilmiřtir.

Jubb (1999: 78) tarafından űrgűtte karřı etik bir ikilem karřısında, kamuya açık suçlama řeklinde muhalefet olarak yanlış, hatalı ve etik olmayan uygulamaların duyurulması olarak tanımlamakta olan bu kavramın, iřletmelerin rekabet gűcűnű belirlemesinde iř ahlakı ve sosyal sorumluluk ilkelerinin en űnemli űlűtlerden biri olmasının yanı sıra űnemli bir etken olacaėı da űngűrűlmektedir (Ergun űzler vd., 2010: 209). Iřėörenlerin herhangi bir yűnlendirme ya da emir almadan, űrgűt için fayda saėlayan davranıřlar ve hareketleri, biçimsel rol davranıřlarından farklılık gűstermekte olup, prososyal davranıřlar olarak ifade edilmektedir (Karadaė ve Mutaılılar, 2009: 52). Bu doėrultuda, űrgűtsel geliřime katkı saėlayan (Gundlach, Douglas ve Martinko, 2003) olumsuz durumları bildirme davranıřını da prososyal bir davranıř (Dozier ve Miceli, 1985) olarak nitelendirilebilir. Ancak, bu davranıřın içsel ya da dıřsal gerçekleřme řekliyle iliřkili olarak, űrgűt açısından hem olumlu hem de olumsuz etkiye sahip olabileceėi dikkate alındıėında; davranıřın iřletme ve yűneticiler tarafından doėru yűnetilmesi űrgűt açısında hayati etki yaratabilir. Farklı bir ifadeyle, eski ya da çalıřmakta olan iřėörenler tarafından űrgűtte gerçekleřen yasal, etik ve kurallara uygun olmayan uygulamaları durdurabilecek ya da engelleyebilecek kiři ya da kurumlara (Miceli ve Near, 1984: 689) var olan sorunu dűzeltmek (Keenan, 2007) amacıyla bildirilmesi, rapor edilmesi ya da ihbar edilmesi olarak ifade edilen vicdani ve insani bu davranıř (Sayėan ve Bedűk, 2013: 2-3) űrgűt için űnemli olabilecek problemleri belirleme řansı vermekle birlikte (Zűmrűt Tonus ve Oruç, 2012: 158) kiřisel erdem ve ahlaki deėerlere baėlı (Lepine ve Van Dyne, 1998) olup, iřėörenlerin gűnűllűk esasına (Aktan, 2006: 2-3) dayanmaktadır. Ayrıca hatalı yanlış uygulama olarak, sonucunda kritik ve ařırı tehlikeli olabilecek (Miceli ve Near, 1996; Near, Rehg, Van Scotter ve Miceli, 2004) durumların oluřmasına

neden olabilecek unsurların algılanması gerektiği de önemli bir diğer husus olduğu ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda, kavramın kapsamı işyerinde kanunlara ya da hakkaniyete aykırı, suç niteliğindeki, çevreye zarar verebilecek uygulamalar, sağlık ve güvenlikle ilgili bilgilerden oluşmakla birlikte, kamu yararına olan/olabilecek diğer tüm bilgiler de bu kavram kapsamında değerlendirilebilir (Aydın, 2002-2003: 86). Örgütteki bilgi veya veriye ulaşabilen, haksızlığı düzeltebilme potansiyeli olan kişi veya kuruma herhangi bir zorunluluk olmaksızın, bilinçli gerçek, şüpheli veya öngörülen haksızlık/ hukuka aykırılık ile ilgili açığa çıkarma/ifşa davranışıdır (Jubb, 1999: 78). Near vd., (2004) tarafından Amerika'daki geniş bir askeri birlikte yanlış uygulamaların tanımlanmasına yönelik araştırma sonucunda yedi ana grupta; hırsızlık, kaynakların boşa harcanması, cinsel taciz, ayrımcılık, hukuki ihlal, güvenlik problemleri, kötü yönetim olarak sınıflandırılmaktadır.

Çalışma hayatında etik değerlerin iyi yerleşmediği toplumlarda olumsuz durumların bildirilmesi ve bildiren kişilerin genelde olumsuz algılandığı ve kişileri tanımlamak için gammaz, ispiyoncu, jurnalcı, ihbarcı, muhbir gibi toplumun kullandığı sözcük/kelime ya da kavramlara yansıdığı (Gerçek, 2005: 30-31) görülmektedir. Türk kültürü açısından değerlendirildiğinde, olumsuz durumları bildirme davranışı ispiyonculuk, muhbirlik gibi negatif kavramlar olarak algılanabilmektedir. Ancak örgüt içerisinde etik kültürünün geliştirilmesi, yanlış veya yasa dışı uygulamaların önlenmesine ve etik bir iklimin yaygınlaşmasında önemli bir prososyal davranış olan (Demirtaş, 2014: 137) olumsuz durumları bildirme davranışı modern yönetim bakış açısıyla uzun vadede hem toplumun hem de örgütün çıkarlarını korumasına katkı sağlayan proaktif bir davranıştır (Bjorkelo, Einarsen ve Matthiesen, 2010: 372). Miceli ve Near (2005) yaptıkları çalışmada örgüt içinde oluşan ve sonuçları işletme açısından zararlı olan uygulamaların durdurulması ya da önlenmesinde en etkili faktörün işgörenler olduğunu vurgulamaktadır. Ancak, bu davranışın örgüt içerisinde yaygınlaşmasında yöneticinin bakış açısı ve yaklaşımı etkili bir diğer faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Uzun vadede örgüte ve topluma katkı sağlayan bu davranış, kısa vadede maddi ve manevi yüklerle neden olabilmektedir. Ancak yanlış ve hatalı uygulamaların bildirildiği halde düzeltilmemesi ya da görmezden gelinmesi farklı faaliyet ve uygulama alanlarında da yaygınlaşmasına ve işgörenlerin bu durumları fark etse de bilgi aktarımı sağlamamasına neden olacaktır. Eğer örgüt kendi içerisinde iletişim ve sağlıklı bilgi aktarımı sağlayamıyorsa, farklılaşması ve

rekabet edebilirliğini geliştirme imkanının ortadan kalkmasına hatta örgütün varlığını devam ettirmesini tehlike altında olmasına neden olacaktır. Yöneticinin olumsuz ve hatalı uygulamalar ile elde ettiği bilgiyi dikkate alıp, durdurmaya yönelik ya da çözümlemesi örgüt içinde sonlandırılmasını sağlayacaktır (Bakar, 2012: 6). Yöneticinin bakış açısı proaktif bu davranışın şekillenmesinde etkili olmaktadır.

Tüm tanımları kapsayıcı şekilde olumsuz durumları bildirme kavramının “gönüllülük, uzun vadede işletmeye ve topluma yarar sağlaması, bildirme eylemini yapan bireyin örgütte daha önce ve hala çalışıyor olması gerekmekte veya işletmedeki olumsuz durumları tespit edebilecek bir ilişkiye sahip olması, bildirimde bulunan kişinin riski göze alması ve sonuçlarına katlanması, bildirim yaparken bu uygulamayı ya da durumu kanıtlayabilecek bilgi ve belgeye sahip olması” bu hususları kapsamı gerektiği vurgulanmaktadır.

Olumsuz durumları bildirme ile ilgili yerli literatürde sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Makyavelizm (Demirtaş ve Bıçkes, 2014), örgütsel destek (Candan ve Kaya, 2015), iş hukuku (Aydın, 2002-2003), etik (Çiğdem, 2013; Demirtaş, 2014; Sayğan ve Bedük, 2013; Ergun Özler vd., 2010), yıldırma (Demirtaş, 2014), denetim (Uyar ve Yelgen, 2015), iç denetim (Mercan vd., 2012), değer (Toker Gökçe, 2014), sosyal sorumluluk (Eren ve Orhan, 2013), yolsuzluk ile mücadele (Başak, 2008), kültürel değerler (Toker Gökçe ve Oğuz, 2015), örgütsel etik iklimi (Sayğan, 2011), örgütsel iletişim (Başol ve Karatuna, 2015), örgütsel vatandaşlık (Seçkin ve Karasoy, 2012), örgütsel özdeşleşme (Keleş ve Kiral Özkan, 2015), örgütsel sessizlik (Fettahlıoğlu ve Demir, 2014), iş doyumu ve örgütsel bağlılık (Toker Gökçe, 2014a) gibi konular ile olumsuz durumları bildirme davranışının ilişkisi ele alınmaktadır. Ayrıca yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, bildirme davranışı karar süreci, bildiricilerin maruz kaldıkları uygulamalar, yapıcı etkisi ve kültürel boyutu açısından farklılıklar göstermektedir. Karar verme sürecinde bireysel özelliklerin etkisi (Miceli, Van Scotter, Near ve Rehg, 2001; Demirtaş ve Bıçkes, 2014), sonucunda bireylerin karşılaştıkları durum/uygulamalar (Demirtaş, 2014), sonucunda örgütün düzelttiği olumsuz durumların neler olduğu (Miceli ve Near, 2002) ve kültürün etkisine (Kenaan, 2002; Park vd., 2008; Sayğan, 2011; Toker Gökçe, 2013a; 2013b; Candan ve Kaya, 2015; Toker Gökçe ve Oğuz, 2015) yönelik çalışmalar olduğu da belirtilebilir.

2.3.2. Olumsuz Durumları Bildirim Türleri

Örgüt için önemli olabilecek problemlerin belirlenmesinde bilgi sağlayan bu davranış, örgüt içinde etik bir iklimin oluşmasına katkı sağlamakla birlikte, işgörenlerin bu davranışı sergilemesinde de (Granville, 1999: 315-327) etkili olmaktadır. Bu davranışı yani rapor etme, bildirme, ihbar etme davranışını gerçekleştiren kişi ya da işgörenler whistleblower olarak tanımlanmaktadır. Olumsuz durumları bildirme davranışı gösteren bireyler bir açıdan da karşılaştıkları problemleri ortadan kaldıran ve dış dünyalarında etkili olabilmek için bireysel sorumluluklar alabilen kişiler (Crant, 2000) olması nedeniyle proaktif kişilik özellikleri göstermektedir. Örgüt içerisinde ve çalışma hayatında etik değerler oluşturulup, benimsetilmedi ise sorunların bildirilmesi ve bu davranışı gerçekleştiren bireylerin olumsuz yönde değerlendirilmesi ve negatif anlamı sözcüklerle (Deniz Değer vd., 2012: 314) tanımlanmasına neden olmaktadır. Alford (2001) pek çok ülkede etik yasal olmayan ve olumsuz durumları bildirme davranışını gerçekleştiren kişileri korumak amacıyla, yasaların yürürlüğe girdiğini ve giderek toplumun daha geniş bir kesimi tarafından bu davranışın yararlarını kabul etmelerine rağmen, bireylerin olumsuz durumları bildirme eğilimleri belirsizliğini korumakla birlikte bu davranışı gerçekleştiren pek çok kişinin ise olumsuz tepkilerle karşılaştığını (Park vd., 2008: 929) vurgulamaktadır. Toker Gökçe (2014: 263) tarafından bildirimi yapan birey, kendisine verilen görevi veya tanık olduğu uygulamanın üçüncü kişilere zarar verebileceğine veya insan haklarına zedelediğine inan kişi olarak tanımlanmaktadır. Bildirim yapan bireyin, örgütte çalışan veya örgüt ile yakın ilişki içinde faaliyet gösteren kişiler yani içeriden birisi olması, olumsuz durumların öğrenilmesi hem de örgütle olan bağı nedeni ile bildirimde bulunarak, bir risk altına girmesi gerekmektedir. Farklı bir ifadeyle, örgüt dışından birinin bir bildirimde bulunması olumsuz durumları bildirme olarak nitelendirilemeyeceği vurgulanmaktadır (Alp, 2013: 388). Dolayısıyla bildirme eyleminin gerçekleştirilmesi için, sekiz unsurun bir araya gelmesi gerekmektedir (Chiu, 2003: 65; Jubb, 1999: 83). Bunlar; *Aktör, hedef, işanın alıcısı, konu, bilgi, güdü, hareket ve sonuç* 'tur. *Aktör* sürecin başlaması için gerekli olan ilk unsur olup, olumsuz durumları bildiren işgördendir. *Hedef* ise olumsuz durumları yapan kişi ya da yöneticileri tanımlamak için kullanılmaktadır. *Bildirimin alıcısı*, olumsuz durumları durdurma ya da düzeltme gücüne sahip kişi veya kurumları ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde yer alan *konu* unsuru olumsuz durumları hakkında bilgi, nasıl yapıldığı ve niteliği hakkında bilgi

içermektedir. Sürecin unsurlarından biri olan *bilgi* ise hatalı uygulama ilgili belge ve kanıtları kapsamaktadır. *Motivasyon* unsuru ise bildirim yapan işgörenin harekete geçmesinde etkili olan güdü olarak ifade edilebilir. *Hareket ya da eylem* işgören tarafından gönüllü ve bilinçli olarak yapılan davranış sürecini ifade etmektedir. Sürecin son aşaması olan *Sonuç* unsuru ise olumsuz durumları bildirme sonucunda uygulamanın düzeltilmesi ya da durdurulmasını kapsamaktadır. Ayrıca bu son aşama sonucunda işletme ve uzun vadede olsa toplum yararına yeni bir süreç başlamasına katkı sağlanmış olması gerekmektedir. Sürecin başlamasında etkili olan bildirimi gerçekleştiren işgörenler süreç içerisinde aktör olarak ele alınmaktadır. Aktör unsuru yabancı literatürde whistleblower olarak ifade edildiği, yerli literatürde ortak bir terim kullanılmadığı görülmekle birlikte, bazı araştırmalarda ele veren (Gerçek, 2005) gibi ifade edildiği de görülmektedir.

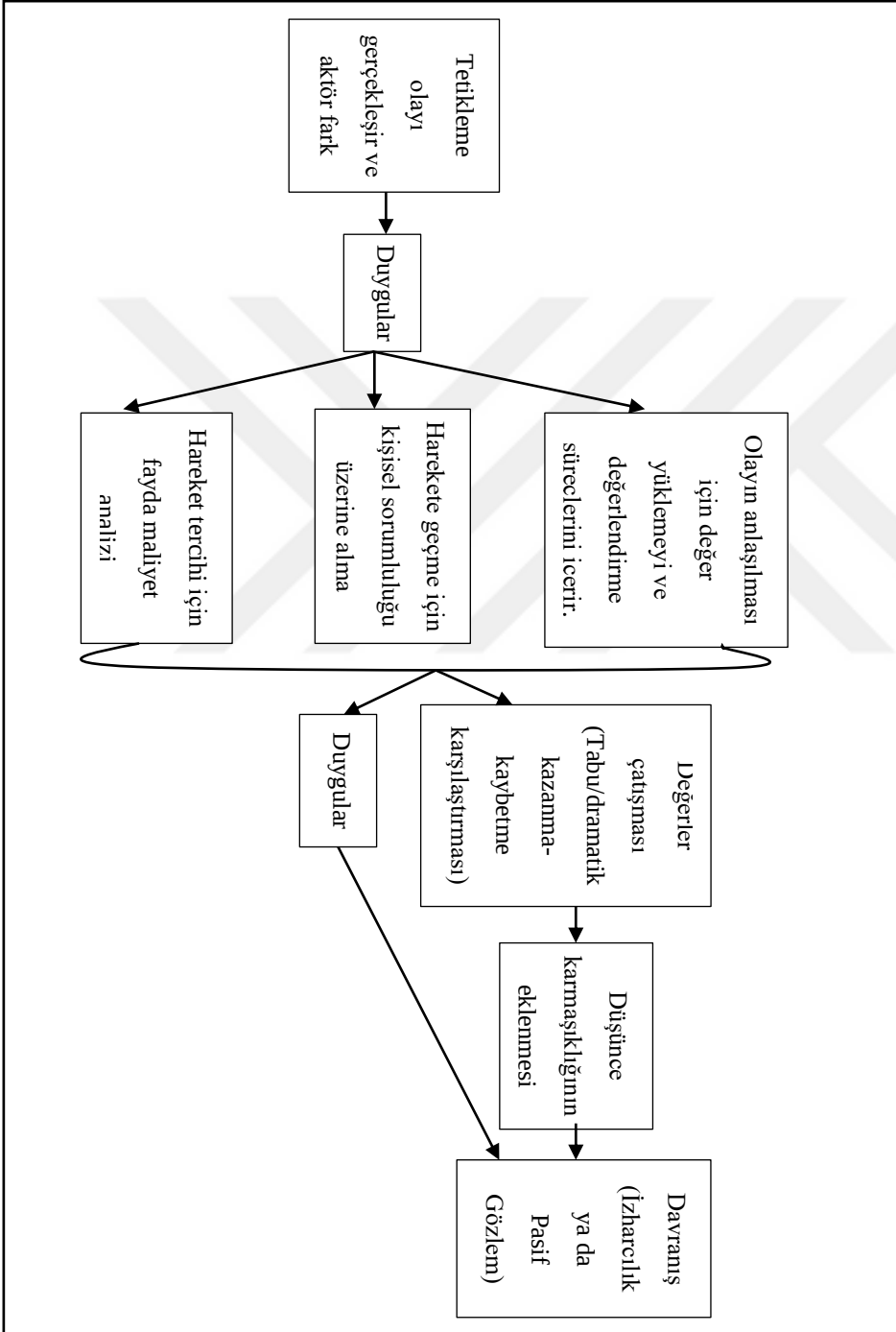
Genel olarak, hatalı uygulamaları durdurma gücüne sahip olduğu düşünülen kişi veya organizasyona bildirilmesi (Near ve Miceli, 1985) olarak ifade edilen kavram bu davranışı gerçekleştirme biçimlerinde önemli farklılıklar (Park vd., 2008: 930) olduğu görülmektedir. Pek çok durumda bildirme sürecinin üç adımdan oluştuğu (Near ve Miceli, 2015: 8);

1. İşgörenler, olumsuz durumları içsel olarak bildirir,
2. Yönetici, olumsuz durumları bildirme davranışını gerçekleştiren çalışana karşı misillemede bulunur;
3. Olumsuz durumları bildirme davranışını gerçekleştiren işgörenlerin daha sonra hatalı uygulamayı harici olarak, basına, sendikaya ya da yasal mercilere bildirilir.

Olumsuz durumları bildirme davranışına karar verip bilgi aktarımı sağlayan işgörenin, karar sürecine yönelik model önerisi sunan Henik (2008), davranışın ortaya çıkışına kadar olan süreci ve etkili olan durumları belirlemektedir. Bu davranışın ortaya çıkması için ilk olarak hatalı uygulamanın örgüt içerisinde gerçekleşiyor olması ve bunun işgören tarafından fark edilmesi ile başladığını belirtmektedir. Bu sürecin işgörenin duygularından etkilenecek, değer yüklemesi, değerlendirmesi, söz konusu bu durum ile ilgili sorumluluk sahibi olup olmadığını ve bu bilgiyi bildirmesi sonucunda karşılaşacağı tepki ve uygulamaları analiz ettiğini vurgulamaktadır. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda duygularıyla

karar vererek harekete geçen ya da bilgiyi bildirmekten vazgeçen işgörenler olabileceğini belirtmekle birlikte, değerlerinin çatıştığı ve buna işgörenin düşüncelerinin karmaşıklaşması gibi süreçlerinde eklenebileceği belirtilmektedir. Tüm bu aşamalardan sonra işgören davranışı gerçekleştirme ya da pasif kalmaya karar vermektedir.





Kaynak: Henik, 2008: 113.

Şekil 2.9. Olumsuz Durumları Bildirme Davranışının Karar Süreci Model Önerisi

En iyi yönetilen örgütlerde bile olumsuz durumlar ile karşılaşılabilir. Dolayısıyla işgörenlerin çoğu çalışma hayatları içerisinde çalıştıkları işletmelerde hatalı uygulama gözlemlemekte, olumsuz durumları bildirme davranışının işletme kültürü ile desteklenmediği ya da teşvik edilmediği örgütlerde yasal yollarla bildirme davranışının daha yüksek olabileceğini ayrıca, hatalı uygulamayı gözlemleyen birçok işgörenlerinin ise hatalı uygulamayı yetkili mercilere bildirmediği belirtilmektedir. (Near ve Miceli, 2015: 7). Bunun yanı sıra, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü tarafından General Electric CEO'su olarak görev yapmış olan Jack Welch ile yapılan röportajda; mutluluk ve olumsuz durumları bildirme, bu iki kavramın bir arada olamayacağını ve mutlu işgörenlerin yararlarında biri olarak olumsuz durumları bildirme ihtimallerinin daha düşük bir olasılık olduğunu belirtmektedir (MIT, 2007). Bu iki farklı bakış açısı, bildirme davranışının memnun olmayan veya mutsuz işgörenler tarafından bir tepki göstergesi olarak yorumlanabileceği gibi, olumsuz durumları bildirme davranışını destekleyen örgüt kültürüne sahip işletmelerde ise çalıştığı işletmeyi benimsemesi ve örgüte fayda sağlamak amacıyla mutlu işgörenler tarafından da gerçekleştirilen bir davranış olarak da değerlendirilebilir.

Özetlenecek olursa, örgüt içerisinde yanlış uygulamaları fark eden işgören duyguları doğrultusunda, whistleblowing yapmaya değer olup olmadığını kendi etik değerleri, sorumluluğu ve bu davranış sonucunda kendine sağlayacağı fayda ve zararı değerlendirdikten sonra, davranışın ortaya çıkması ya da pasif kalmaya karar verme sürecinde iki farklı durum söz konusudur. Biri duygularıyla davranış gerçekleştirme ya da pasif kalma, diğeri ise işgörenin bunu yapmaya değer mi çalışma arkadaşları, yöneticilerin nasıl tepki vereceğini değerlendirmesidir. Bu süreç içerisinde birey farklı düşünceler ve farklı sonuçlar ile zihinsel olarak karşılaştırmaya devam etmektedir. Tüm bu sürecin sonunda birey bilgi verilmesine değer görür, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından negatif değerlendirilmeyeceğini bilir ise davranışı gerçekleştirir ya da pasif kalmayı tercih edecektir. Ayrıca bildirme davranışı sonucunda örgüt üyeleri ya da diğer işgörenlerin misilleme yapacağı endişesi (Deniz Değer, Şahin ve Serez Arslan, 2012: 315) işgörenin pasif kalmasında etkili olmaktadır. Ancak çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından negatif değerlendirilme davranışın ortaya çıkmasında olumsuz etkiye sahip olsa da, davranışın ortaya çıkmasında tamamen olumsuz etkiye sahip değildir. Bu süreç içerisinde işgörenin karar vermesinde kişisel değerler gibi birçok faktörden söz edilebilir. Dolayısıyla, fark edilen hatalı

uygulamayı sorumlu/yetkili görülen kişi ya da kurumları iletilmesi yani davranış olarak gerçekleştirilmesinde kişisel, örgütsel ve durumsal faktörlerin (Miceli, Near ve Schwenk, 1991) etkili olduğu, bireyin yüksek etik değerlere bağlılığı kişisel faktörler, iyi yerleşmemiş örgüt kültürü, düşük örgütsel bağlılık örgütsel faktörler ve kişilerarası çatışma, kıskançlıklar ise durumsal faktörler (Aktan, 2006: 3) açısından değerlendirilebilir. Olumsuz durumları gözlemleyen çoğu işgören bu durumu bildirmemektedir ve bunun nedenlerinden biri misilleme korkusudur. Amerika Birleşik Devletleri federal kurumlarında bildirme davranışını gerçekleştiren işgörelere yönelik yasalarla korumanın artması sonucu bildirme davranışlarının artması (Near ve Miceli, 2015: 7) bu görüşü desteklemektedir. Diğer bir önemli neden ise koşullardır. Bildirme eylemine başvuran kişileri, bu eylemden kaçınan kişilerden ayırma noktasında koşullar, işgörelerin karakteristik özelliklerinden daha önemli bile olabilir. Whistleblowing eylemine başvurma seçimi, gözlenen hatalı uygulamanın ciddiyeti, hatalı uygulamanın kanıtının ne ölçüde güçlü olduğu, destekleyici süpervizörlere sahip olmak ve bildirme eylemini destekleyen bir kültüre sahip olan bir organizasyonda çalışmakla yakından ilişkilidir (Miceli vd., 2008). Hatalı uygulamayı bu koşullar altında gözlemleyen çalışanların whistleblowing eylemini gerçekleştirme olasılığı, kişisel özelliklerine bakılmaksızın, diğer çalışanlardan daha yüksektir. Kısacası işgörel, hatalı uygulamayı özellikle kötü olduğunu düşünmeleri, gözledikleri şeyin gerçek anlamda hatalı bir davranış olduğundan emin olmaları durumunda bu davranışı yetkili mercilere bildirme eğilimindedirler; hatalı uygulamanın önemsiz görüldüğü, kanıtların ise zayıf olduğu durumlarda ise bildirme eylemine başvurma eğiliminde olmazlar. Ayrıca, çalışanlar, gözlemcilerin ya denetleyicilerin hatalı uygulama hakkında bilgi sahibi olmak istediğini bildikleri zaman, büyük olasılıkla değişimin kesin olduğu durumlarda değişime zemin hazırlamak için hatalı uygulamayı bildirirler (Near ve Miceli, 2015: 7). Çalışanlar, gözlemledikleri hatalı davranışı neden bildirmedikleri sorulduğunda, en sık, yöneticilerinin bir değişiklik yapmayacağını ya da yapamayacağını, hatalı uygulamanın azalmadan devam edeceğini bildikleri için hatalı uygulamayı bildirmedikleri cevabını vermiştir. En çok verilen ikinci cevap, misillemeden korktuklarıdır (Near vd., 2004).

İşgörel, olumsuz durumları bildirme sonucunda, bilginin niteliği ya da uygulama ile ilgili inceleme/düzenlemeler yapmak yerine bildirme eylemini yapan işgörelin sorunlu kişi olarak yansıtılması, tehdit edilmesi, işten çıkarılması, küçük düşürücü görevler verilmesi, bilgilere yasal olmayan yollarla ulaştığı ya da

çaldığı ile ilgili suçlamalar yapılması, aşırı iş yükü ve mobbing (Çiğdem, 2012: 69) gibi durumlarla karşılaşabilmektedirler. Yapılan araştırmalar sonucunda ise, pozitif iş ve görev tepkisine sahip, örgüt içerisinde daha etkili pozisyon ve görevlerde olan, çalışma ve hizmet süreleri karşılaştırıldığında uzun çalışma ve görev almış olan ve işgörenlerin şikayetleri dikkate alınacağına yönelik örgüt ile ilgili genel algıya sahip olan birey/işgörenlerin whistleblower olarak davranış sergilediği (Miceli ve Near, 1988; Dworkin ve Near 1997; Miceli vd., 2001; Rehg, Miceli, Near, James ve Van Scotter, 2008) belirtilmektedir. Bu bağlamda, olumsuz durumları bildirme davranışının ortaya çıkmasında etkili olan bireysel, örgütsel ve durumsal faktörlerin ele alınması önem taşımaktadır. Literatürde olumsuz durumları bildirme eğilimi ile birey faktörleri; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir gibi arasında ilişki olup olmadığına yönelik sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir.

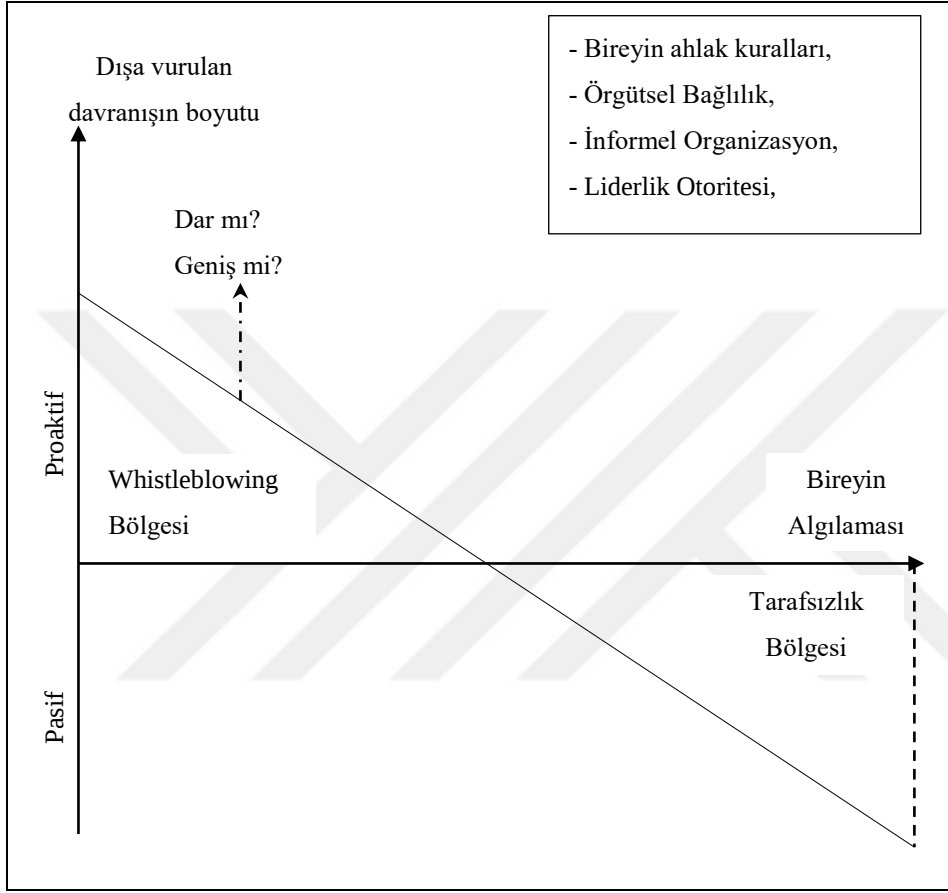
İşgörenlerin olumsuz durumları bildirme davranışını sergilemesinde kişisel faktörlerin etkili olduğu kadar örgütsel faktörlerinde etkili olduğu ifade etmek mümkündür. Literatürde olumsuz durumları bildirme davranışı ile bireysel değişkenlerin tek tek anlamlı farklılıklar gösterdiği çalışmalar yer almaktadır (Miceli vd., 2001). Diğer taraftan olumsuz durumları bildirme eğilimi ile ilgili Miceli vd. (2001) yaptığı çalışmada, pozitif ve negatif duyarlılık (Watson, Clark ve Tellegen, 1988) ve proaktif kişilik (Bateman ve Crant, 1993) gibi kişilik değişkenlerinin, haksızlık ve olumsuz durumları bildirme davranışının değerlendirilmesini etkilediği vurgulanmaktadır. Ayrıca bu araştırma, Bateman ve Crant'ın (1993) proaktifliğin olumsuz durumları bildirme davranışını etkileyeceği konusundaki tartışmasını destekleyen ilk deneysel testi niteliğini taşımaktadır. Proaktif kişilik ve Pozitif duyarlılık, olumsuz durumları bildirme ile benzer ilişkilere sahip olduğu belirtilmektedir. Bu durum her iki kavramın etkili başa çıkma ile olan ilişkisi ile ilgili olmasından olabileceği belirtilmektedir. Ayrıca olumsuz durumları bildirme davranışının, bireycilik ve kolektivizm eğilimleri (Deniz Değer vd., 2012), makyavalizm (Demirtaş ve Bıçkes, 2014) gibi kişilik özelliklerinin de bu davranışın oluşmasında etkili olduğunu belirtmektedir. Bu davranışın ortaya çıkmasında etkili olan bireysel faktörlerin kapsamlı olarak incelenmesi ve yapılan çalışmalarla bu faktörlerin etkileri desteklenmesi açısından aşağıda ayrı ayrı ele alınmaktadır.

- *Cinsiyet*: Erkek ve kadın işgörenler hem iş koşullarını hem de hayatta farklı bakış açılarına sahiptirler. Olumsuz durumları bildirme ile ilgili

yapılan çalışmalarda, cinsiyetin işgörenlerin olumsuz durumları bildirme davranışını belirlemede anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Rehg vd., 2008; Sims ve Keenan, 1998). Bazı çalışmalarda (Rothschild ve Miethe, 1999; Seifert, 2006) toplumsal sorumluluk duygusu nedeniyle, kadınların erkeklere göre daha fazla olumsuz durumları bildirme davranışını gerçekleştirdikleri ifade edilmekte olsa da, araştırma sonuçlarının büyük çoğunluğu bu görüşü desteklemektedir (Miceli vd., 2008). Rehg vd. (2008) çalışmada erkek işgörenlerin kadınlara oranla olumsuz durumları bildirme düzeylerinin daha yüksek olduğunu, bunun nedeni olarak çalışma hayatında erkeklerin daha fazla ve egemen olmasından kaynakladığını belirtmektedir. Bu durum kadınların misilleme kaygısı nedeniyle olumsuz durumları bildirme davranışını olumsuz yönde etkilediğini vurgulamaktadır.

- *Hizmet Süresi:* Uzun yıllar çalışma hayatının içinde olan işgörenlerin çalışma hayatında yeni olan ya da daha az deneyime sahip olan bireylere göre olumsuz durumları belirlemesi daha kolay olacağı ve kariyerlerinde yükselmiş olacakları için bildirme davranışını daha fazla sergilemeleri beklenmektedir. Diğer taraftan da değişen dünyayla birlikte yeni kuşaklar sorgulayan, araştıran ve sorumluluk alma özelliğine sahip olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla çalışma hayatında yeni olan işgörenlerin kaybedecekleri fazla bir şey olmaması ya da risklerinin düşük olması bu davranış eğilimini göstermelerini pozitif yönde etkileyebilmektedir. Bu iki farklı yaklaşımı destekleyen çalışmalar literatürde bulunmak mümkündür. Fettaoğlu ve Demir (2014) yaptığı çalışmada çalışma hayatına yeni başlayan işgörenlerin uzun yıllardır çalışmakta olan işgörelere göre daha fazla olumsuz durumları bildirme eğilimine sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Olumsuz durumları bildirme davranışının sergilenmesinde etkili olan unsurlarının bildirme düzeyleri üzerinde etkili olduğunu inceleyen model Şekil 2.10 sunulmaktadır.



Kaynak: Nam ve Nepal, 2007, 37.

Şekil 2.10. Olumsuz Durumları Bildirme Bölgesi

Şekil 2.10'da işgörenin çalıştığı işletmenin införmel yapısı ve yöneticinin liderlik tarzı ile bireysel ahlakı değerler ve işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri olumsuz durumların bildirilmesine yönelik davranışların farklılaştığını belirtmektedir. Bireyin ahlaki değrleri ve bu değrlere bağlılığı bildirme davranışını arttırdığı gibi, yöneticilerin pozitif yaklaşımı, işletmenin aşırı hiyerarşik yapıda olmaması da olumöu yönde etkilemektedir. Aslında tüm bu unsurların işgörenlerin bilgi aktarımı ya da paylaşımında bulunduklarında tarafsızca bilginin dinlenip, araştırılacağına yönelik ilişkin algısıyla doğrudan ilişkilidir.

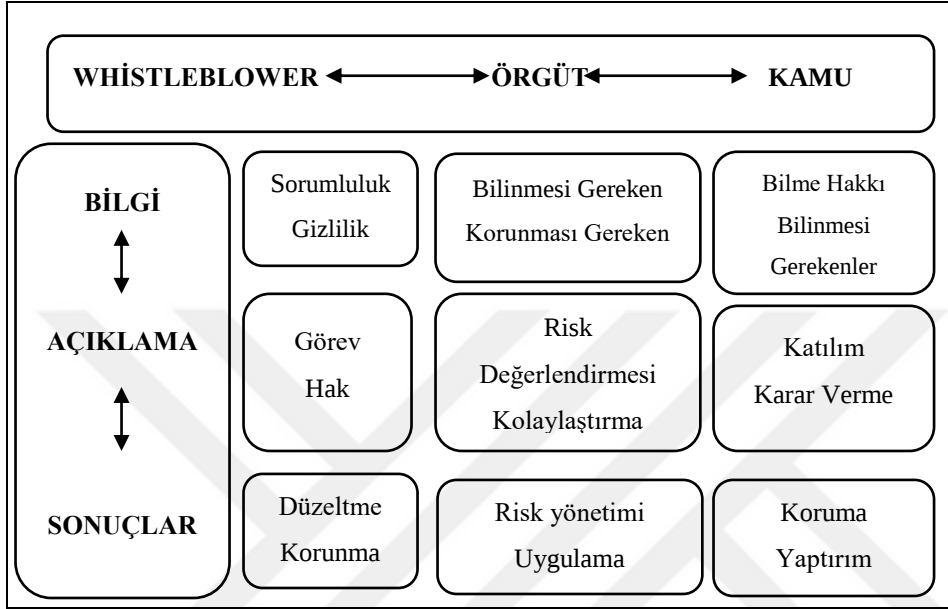
Bu doğrultuda yerli ve yabancı literatürde gerçekleştirilen çalışmalarla desteklenerek bireysel özelliklerin ya da değişkenlerin olumsuz durumları bildirme eğilimine etkisine yönelik bulgular sunulmuştur. İşgörenlerin bireysel özellikleri

olumsuz durumları bildirme davranışına etki etmektedir. Bireylerin çalıştıkları örgüte yapılan etik, yasal olmayan ya da olumsuz durumların düzeltilmesine yönelik yaptıkları bu davranışın kişisel, durumsal ve örgütsel nedenlerden kaynaklandığı literatür ile desteklenen bilgiler doğrultusunda aktarılmıştır. Dolayısıyla, işgörenlerin olumsuz durumları bildirme davranışını gerçekleştirmelerinde etkili olan örgütsel faktörlerinde ayrıntılı olarak incelenmesi önem taşımaktadır. Örgüt içinde olumsuz durumları bildirme davranışının gerçekleşmesine neden olan birçok farklı unsurun olduğu görülse de örgüt kültürü ve yönetici yaklaşımının en etkili faktör olduğu görülmektedir. Etkili olan örgütsel faktörlerin bazıları aşağıda ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Miceli vd. (1991) tarafından tüm organizasyon türlerini kapsayan ticari işletmeler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve devlet kurumlarındaki iç denetim yöneticileri ile gerçekleştirilen bir çalışmada, iç denetim yöneticilerinin %83'ünün hatalı uygulamayı gözlediği, bu %83'ün sadece %93'ünün hatalı uygulamayı son verme yetkisine sahip bir kimseye bildirdiğini tespit etmiştir. Bunun nedeni olarak denetçilerin genellikle diğer sorumlulukları olan işgörelere göre daha fazla örgütsel gözlem yapmaları olarak açıklanabilir.

Ancak iç denetim yöneticileri, örgütlerde mali yanlış bulma göreviyle yükümlü olup ve bunu üst yönetime bildiren bir grup işgöreni temsil etmektedir. Dolayısıyla, hatalı uygulamanın gerçek niteliğini yansıtan bilgiyi paylaşma olasılıkları daha yüksektir. Bu onların görevi olduğu ve yönetim bu görevi tanıdığı için, çalışmaya katılan iç denetçilerin yalnızca yaklaşık %5'i, misilleme uygulamalarını belirtmiş olup, denetçi olmayan katılımcılarla gerçekleştirilen çalışmalardaki oranla karşılaştırıldığında daha düşük olduğu görülmektedir (Miceli ve Near, 1994).

Örgüt içerisinde olumsuz durumları bildirme uygulamasının yaygınlaşması ile zararlardan korunma, yozlaşmanın oluşmaması, imajın zedelenmemesi ve işgörenlerin ahlaki tatmini (Mercan, 2015: 10) gibi örgüte pozitif yönlü katkılar sağlamaktadır. Dolayısıyla olumsuz durumları bildirme uygulamalarına önem verilmesi gerekmekte olup, uygulamanın niteliğinin de önemli olduğu ve iyi yönetilmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir.



Kaynak: Liebenau, 2006: 19.

Şekil 2.11. Olumsuz Durumları Bildirme ve İletişimin Yönetilmesine İlişkin Müdahale Arayüzlerine Yönelik Önerilen Model

Liebenau (2006: 19) yaptığı çalışmada olumsuz durumları bildirme ve iletişim sürecinin yönetimi ile ilgili model geliştirmiştir. Şekil 2.1’de olumsuz durumları bildirme ve iletişim sürecine yönelik yönetim modeli sunulmaktadır. Bildirme davranışının birbiriyle çelişen görevler, sadakat, ilgi, algı, kültür ve menfaatlerle ilgili olduğunu belirten Liebenau (2006), bu çatışma alanını risk iletişim ikilemi olarak ifade etmektedir. Modelde sunulan ikilemde bildirimi gerçekleştiren kişi, yönetim ile birlikte örgüt ve diğer paydaşları ifade eden kamu ya da toplumu ilgilendirmektedir. Bu üç unsurun arasındaki ilişki doğrusal olmasa da, birbiriyle keşistiği bilgi, açıklama ve sonuç olmak üzere üç faktörle ilişkilidir. Bildirim yapan kişi görev, sorumluluk ve hakkı olduğu için, örgütü ya da diğer paydaşları koruma ve olumsuz durumu düzeltme amacıyla davranışı gerçekleştirmektedir. Örgüt ya da yönetim ise olumsuz durumların bildirilmesini bilinmesi ve düzeltilmesi gerekenler hakkında bilgi sağladığı ve işletmenin risk yaratabilecek uygulamalarının düzeltilmesini en az maddi ve manevi maliyetle düzenlemesine katkı sağlamaktadır. Olumsuz durumların bildirilmesi toplumun bilme hakkını desteklemekle birlikte, mevcut durum ya da uygulamayla ilgili tüm paydaşların katılımı ile karar verilmesi ve ilgili işletme ya da uygulamanın

düzeltilmesi veya durdurulmasında yaptırım sağlaması açısından önem taşımaktadır. Hangi açıdan değerlendirilse değerlendirilsin olumsuz durumların bildirilme sürecinde değişmeyen bilgi, açıklama ya da bildirme ve ortaya çıkan sonuçlarıdır. Ayrıca, olumsuz durumları bildirme sonucunda bildirimi gerçekleştiren kişi, örgüt ve toplum olmak üzere herkes etkilenebilmektedir. Olumsuz durumları bildirme sürecine yönelik farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, bu sürecin temel özellikleri şu şekildedir (Near ve Miceli, 2015):

- Birden fazla taraf, hatalı uygulamayı gerçekleştiren kişi, hatalı uygulamayı bildiren kişi ve hatalı uygulama iddiasını değerlendiren kişiden oluşmaktadır.
- Olumsuz durumları bildirme eylemi ilk olarak işletme içerisindeki birimlere, genellikle doğrudan yöneticilerine bildirir. Eğer işletme içerisinde gerçekleşen bildirme eylemi sonucunda memnun edici ya da tatmin edici sonuçlar ile karşılaşması durumunda dışsal bildirme seçeneklerine başvurulur.
- Olumsuz durumları bildiren her işgören misilleme ile karşılaşmasa da, bildirme eylemini gerçekleştirmede her işgören zorluk/güçlük çekmektedir.

Tüm topluma etkisi/maliyeti yüksek olması, örgütün üst yönetimine kanıtlar ile birlikte olumsuz durumların bildirilmiş olması, üst yönetimden ilgi görülmemiş ya da çaresiz kalınmışsa ve uygulamanın durdurulacağı ve düzeltileceğine olan inanç söz konusu olduğu durumlarda dışsal olumsuz durumları bildirmesinin meşru kabul edilebileceği belirtilmektedir (Mercan vd., 2012: 171).

Yöneticinin olumsuz durumları bildirmeye yaklaşımı proaktif davranışın şekillenmesinde etkili olan unsurlardan bir tanesi olarak değerlendirilebilir. Literatürde yaygın olarak içsel ve dışsal olumsuz durumları bildirme olarak ele alınsa da bu davranışın tipolojisinde farklı durumlarda söz konusudur. Park vd. (2008: 930) yaptıkları çalışmada olumsuz durumları bildirmeyi 3 farklı boyutta ele almakta olup, daha önce yapılan çalışmalarda ise iç ve dış, gizli ve kimlik belirtme gibi yaklaşımlar (Grant, 2002; Park, Rehg ve Lee, 2005) açısından ele alınmaktadır. Olumsuz durumları bildirmenin tipolojisine yönelik Park vd. (2008) çalışmalarında dahil ettikleri diğer boyut ise resmi ve gayri resmi yaklaşımdır.

İşgörenlerin olumsuz durumları bildirme davranışı kavramının tipolojisini oluşturmak üzere Park vd. (2008) resmi - gayri resmi boyutu, kimlik - gizli boyutu ve içsel - dışsal olmak üzere üç temel boyutta incelemektedir.

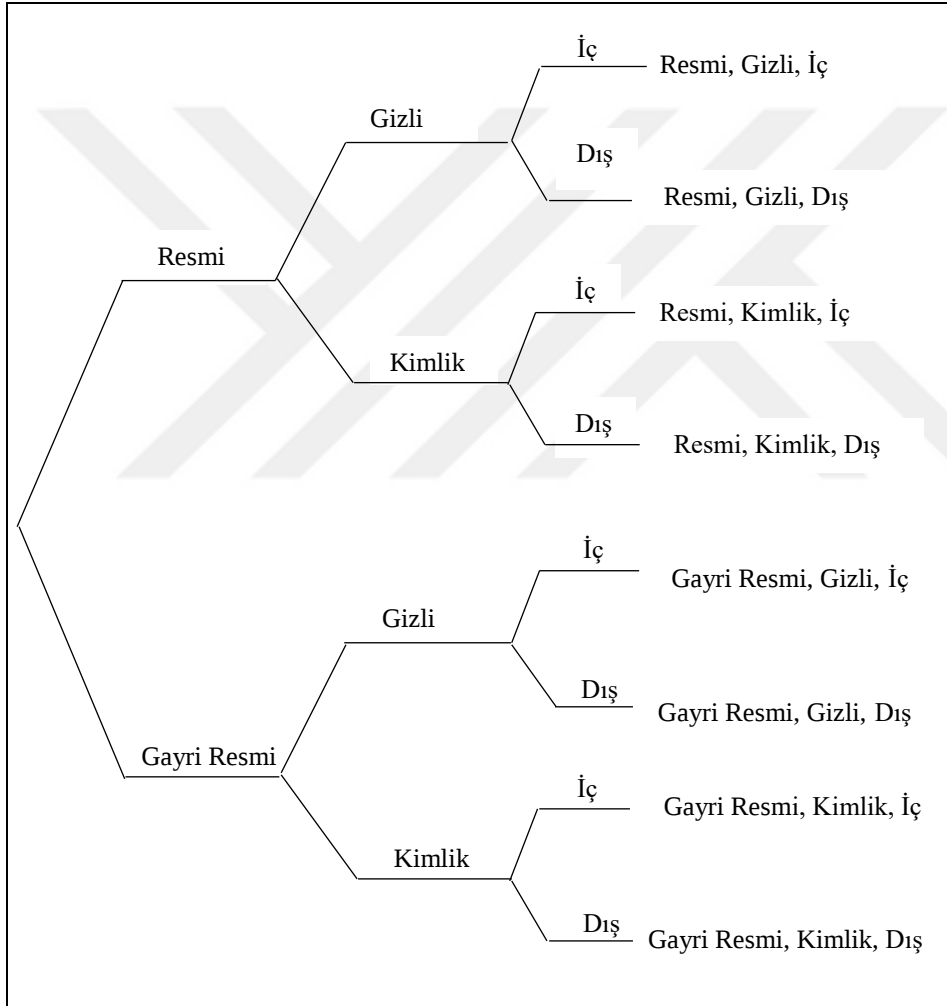
- *Resmi ve Gayri Resmi*: Bu bildirme davranışında kullanılan iletişim kanalı veya prosedürün örgüt içerisinde gerçekleşip gerçekleşmediği açısından ele almaktadır. Resmi bildirme eylemi, olumsuz durumları standart iletişim kanalları veya resmi örgüt prosedürlerini kullanılarak gerçekleştirilmesi kurumsal şekli olarak, işgörenlerin olumsuz durumları şahsen yakın ilişkide olduğu çalışma arkadaşına ya da güvendikleri kişiye bildirmeleri ise gayri resmi bildirme eylemi olarak ifade edilmektedir. Bu sınıflandırma ile ilgili başka bir yaklaşım ise Liebenau (2006) tarafından yetkili/yetkisiz olumsuz durumları bildirme ve resmi bildirme eylemi şeklindedir.
- *Kimlik ve Gizli*: Park vd. (2008: 930) bu sınıflandırmayı yaparken, işgörenin olumsuz durumları bildirme davranışı sırasında kimliğini ya da gerçek adını kullanması olarak belirtmekle birlikte, kim olduğunu belirleyebilecek başka bilgileri paylaştığı davranış şeklidir. Gizli olumsuz durumları bildirme davranışı ise işgörenin kendisi hakkında hiçbir bilgi paylaşmadığı ve takma bir isim kullanmasıdır.
- *Dışsal ve İçsel*: Olumsuz durumları bildirme davranışı bu tipolojide işgörenin bilgiyi organizasyon içinde mi yok organizasyonun dışında biriyle mi paylaştığını ele almaktadır. Park vd. (2008: 930) bildirme davranışının içsel olarak değerlendirilmesi için üst yöneticisine ya da örgüt içerisinde yer alan olumsuz durumları düzeltebilecek başka bir kişiye bildirmesi olarak nitelendirmekte ve bu kişinin olumsuz durumu düzeltme konusunda sorumlu olmamasının önemli olmadığını belirtmektedir. İçsel bildirme eylemini gerçekleştiren birey, dışarıya olumsuz durumlar hakkında bilgi aktarılmadan önce yöneticilerini uyarmakta ve bilginin örgüt dışına aktarılması sonucunda katlanmak zorunda kalacağı olumsuz etki, yaptırım ya da cezaların önlenmesi veya azaltılmasına (Miceli, Near ve Dworkin, 2008) katkı sağlamaktadır. Ayrıca, içsel bildirme davranışı örgüt kültüründe yapıcı olarak konumlandırılır ise etkin bir kontrol aracı ve pozitif geribildirim sağlayabileceği gibi, doğru ve etkin kullanılmadığında örgütsel dedikodu ve örgütsel savurmanın oluşmasında etkili olacaktır (Özgener, Tanç, ve Ulu, 2015: 315). Olumsuz durumları

düzeltilme gücüne sahip olduğu düşünülen dış aktör (Park vd., 2008: 930) yani örgütün dışında bu hatalı uygulama sonucunda olumsuz y, önde etkilenen ve denetlemekle sorumlu paydaşlara bildirilmesi ise dışsal bildirme olarak ifade edilebilir.

Dışsal bildirme davranışı ile olumsuz durumları kamu kuruluşları, medya, sivil toplum örgütleri ve topluma doğrudan aktarılmakta (Özgener vd., 2015: 317) ve bu örgüt dışı kurumlar olumsuz durumları düzeltilmesinde daha etkili (Park, vd., 2008: 930) olmaktadır. Bunun yanı sıra içsel bildirme davranışının ise örgütün imajını zedelememekle birlikte örgüte olumsuz bir etki yaratmamaktadır. İçsel bildirme davranışının dışsal bildirme davranışına göre daha çok tercih edildiği literatürde belirtilse de (Özgener vd., 2015: 315) iki bildirme davranışının etkileri ve sonuçları farklılaşmaktadır. Ayrıca, bildirme davranışının içsel veya dışsal olarak gerçekleşmesinde çalışanların işletmeye ve işlerine karşı olumlu ve olumsuz duygularının etkili olduğu (Ergun Özler vd., 2010: 199), umut gibi pozitif yönlü duyguların çalışanları içsel, öfke gibi negatif yönlü duyguların ise çalışanları dışsal bildirme davranışına yönlendirdiği (Henik, 2008) belirtilmektedir. Rothschild ve Miethe (1999: 126) yaptıkları araştırmada da içsel bildirme davranışının dışsal bildirme davranışına göre yanlış, hatalı ve etik olmayan uygulamaları düzeltmede ve değişimi hızlandırmada daha az etkili olduğu sonucuna ulaşmış olup, bu görüşü desteklemektedir. İçsel bildirme davranışının desteklenmesi sonucunda, Near ve Miceli (2015: 2) 2 fayda sağladığını vurgulamaktadır. Birincisi mevcut sorunu, dışardaki paydaşlar öğrenmeden çözme şansı vermesi, ikincisinin ise işgörenlere yöneticilerin farklı fikirlere açık olduklarını ve ciddi noktalara ulaşmadan önce sorunlar hakkında bilgi sahibi olmak istedikleri mesajını vermesidir. Bu durum işgörenlerin gelecekte oluşan hatalı uygulamalar ile ilgili bilgiyi yöneticilerle zamanında paylaşma konusunda daha istekli olmalarını sağlayacaktır. Böylelikle işletmenin medyada, toplumda ya da başka kurumlarda olumsuz bir imaja sahip olmasını engelleyecektir.

Dışsal bildiriminin değişim hızı ve uygulamaların düzeltilmesi/durdurulmasında etkili de olsa örgüt açısından negatif durumlar yaratmaktadır. Maddi ve manevi bu olumsuz durumlara maruz kalmak istemeyen işletmeler içsel olumsuz durumları bildiriminin örgüt içinde yaygınlaşmasını sağlamak için işgörenlerini teşvik etmeli ve en önemlisi örgüt içerisinde olumsuz durumların bildirilmesine yönelik olumsuz algıyı ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Miceli, Near, Rehg ve Van Scotter (2012) içsel bildirme

uygulamasının işletmelere imaj ve itibar kaybına uğramadan sorunlarına çözüm bulma imkanı sunduğu için örgütler açısından daha yararlı olduğunu belirtmektedirler. Şekil 2.12’de olumsuz durumları bildirmenin tipolojisine yer verilmektedir.



Kaynak: Park vd., (2008: 930).

Şekil 2.12. Olumsuz Durumları Bildirme Tipolojisi

Şekil 2.12’de olumsuz durumları bildirme davranışı hangi yollarla gerçekleştirilebileceğini gösteren bir tipoloji modeli sunulmaktadır. Bu tipoloji karar verme süreci olarak da değerlendirilebilir ve işgörenler sekiz farklı şekilde olumsuz durumları bildirebilmektedir. Olumsuz durumları bildirmeye karar veren

bireyin resmi ya da gayri resmi şekilde gerçekleştirebileceği ve durumu bildirirken kişisel bilgilerine paylaşarak ya da paylaşmadan, örgüt içi ya da örgüt dışındaki yetkili kurum veya paydaşlara gerçekleştirebileceği belirtilmektedir. Öncelikle bu önerilen tipolojide işgörenin ilk olarak resmi mi yoksa gayri resmi olarak bildirme davranışını (Park vd., 2008: 930) gerçekleştireceğidir. Dolayısıyla birey bildirme niyetine sahip ise bunu resmi ya da gayri resmi yollarla gerçekleştirirken, kendi kişisel bilgilerini paylaşabilir ya da paylaşmadan da bunu yapabilmektedir. Ayrıca bu bildirme eylemi sadece örgüt içindeki yetkili/ sorumlu olan kişilere değil örgüt dışındaki sivil toplum kuruluşları, kamu kuruluşlar, paydaşlar veya rakip işletmelere de yapılabileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, işgörenler bildirme eylemini hem içsel hem de dışsal olarak gerçekleştirebilmektedir.

2.3.3. Olumsuz Durumları Bildirmenin Örgüt ve İşgörenler Üzerindeki Etkileri/Sonuçları

İşgörenlere yönelik kötü davranış, örgütsel değişim, etkisiz yönetici, kaynakların adil dağıtılmaması, etik dışı davranışlar, örgüt içi anlaşmazlıklar ve çalışanların kararlara katılmaması (Kassing, 1998; Kassing ve Armstrong, 2002) gibi nedenlerden dolayı işgörenlerin muhalif tutum sergilemelerine neden olmakta olan hatalı uygulamalar her organizasyonda (Near ve Miceli, 2015: 5) görülebilmektedir. İşgörenlerin olumsuz durumları bildirmeleri bu tutumun sonucunda ortaya çıkan davranışlardan (Özdemir, 2011: 1896) biri olup, yönetime aktarılmada kullanılan en etkin yöntemler (Zümrüt Tonus ve Oruç, 2012: 185) arasında olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, yöneticilik kariyeri boyunca her yönetici bu tür durumlar ile karşılaşma ihtimali yüksek (Near ve Miceli, 2015: 3) olup, yöneticilerin olumsuz durumları bildirilmesine yönelik algıları ve kültürel açıdan farklılıkların bu kavrama yönelik algı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Olumsuz durumlar ve bu durumların bildirilmesi en iyi yönetilen organizasyonlarda bile karşılaşılabilen (Near ve Miceli, 2015: 3) olduğu dikkate alındığında, bu durumun işletme, yönetici ve işgörenler üzerindeki etkileri, algıları ve sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, Sims ve Keenan (1998)'nın Jamaikalı ve Amerikalı yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada, Jamaikalı yöneticilerin Amerikalı yöneticilere göre olumsuz durumları bildirme eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Keenan (2000), yöneticilere yönelik yaptığı araştırmada, işgörenlerin yapılan yanlış uygulama ya da davranışları bildirmeye teşvik edilmesi, politika ve standartların açık ve anlaşılır olması ve örgüt içindeki

süreçlerde iş ahlakına önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Patel (2003) araştırmasında Çinli, Malezyalı ve Hindistanlı yöneticilere göre Avusturyalı yöneticilerin olumsuz durumları bildirmeyi içsel denetleme sistemi olarak daha fazla önem verdiğini tespit etmiştir. Tavakoli, Keenan ve Karanovic (2003)'in araştırmalarında, Amerikalı yöneticilerin Hırvatistanlı yöneticilere göre bildirme davranışını sergilemeye daha fazla eğilimli olduklarını belirtmektedir. Keenan (2007) yaptığı araştırmada da benzer sonuçlara ulaşmış olup, Amerikalı yöneticilerin Çinli yöneticilere göre bildirme davranışına daha olumlu yaklaştıklarını tespit etmiştir. Araştırmalar sonucunda Amerikalı ve Avusturyalı yöneticilerin Çin, Malezya ve Hindistanlı yöneticilere göre bildirme eğilimlerinin daha yüksek olduğu ve bu farklılığın nedenlerinden biri olarak ülke yapısının bireyci ve toplumcu olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Eğer yöneticiler, olumsuz durumları medyadan değil de örgüt içerisindeki olumsuz durumları bildirme eylemini gerçekleştiren kişilerden öğrenmek istiyorlar ise, işgörenlerine bu bilgileri kamuoyu ile paylaşmak yerine kendilerine sunmalarını teşvik etmek için bazı adımlar atmaları gerekmektedir. Bu adımlar (Near ve Miceli, 2015: 7-8):

- Şirket içerisinde olumsuz durumları bildiren kişilere destek verilmeli,
- Olumsuz durum iddiaları araştırılmalı ve bu araştırmanın sonuçlarını işgörenler ile paylaşılmalı,
- Örgüt içerisinde olumsuz durumları bildiren kişilere karşı misillemeye izin vermemeli, çünkü bu tutum, işgörenlerin kendilerine değer verilmediği duygusuna kapılmalarına neden olmaktadır.

Diğer taraftan, kültürlerarası farklılıkların olumsuz durumları bildirme düzeyi arasındaki ilişki ve etkinin araştırıldığı çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Chiu (2003)'in bildirme davranışı ile Çin ve Avrupa kültürünü karşılaştırdığı araştırmasında; bireysel değerler ve sosyal ilişkilerin Çin kültüründe baskın ve önemli olduğunu, Avrupa kültüründe ise bireylerin daha bireysel düşündükleri ve materyalist olduklarını belirtmekte ve bu nedenle Avrupalıların daha fazla bildirme davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Park, Blenkinsopp, Öktem ve Ömürgönülşen (2008)'in olumsuz durumları bildirme ile kültürlerarası farklılıklar arasındaki ilişki üzerine Güney Kore, Türkiye ve İngiltere'de yaptıkları araştırmada kültürel ve ulusal farklılıkların bireylerin bildirme düzeyleri üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Bu kavram ile örgütsel davranış konuları arasında yapılan araştırmalar incelendiğinde ise örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, kişilik, örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi konularda yapılan araştırmalar yoğunluk göstermektedir. Vandekerckhove ve Commers (2004), olumsuz durumları bildirme ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aktan (2006)'ın sivil erdem, ahlaki tepki ve vijdani red davranışı olarak ele aldığı olumsuz durumları bildirmeyi örgütsel vatandaşlık davranışı açısından ele almakla birlikte, bağlılık, etik, kurumsal itibar ve sadakat kavramları ile olumsuz durumları bildirme arasındaki ilişkileri de incelemiştir. Lachman (2008), olumsuz durumları bildirmenin engellenmesi ve yönetilebilmesi için örgüt kültürünün ahlaki değerler doğrultusunda oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır. Seifert (2006), örgütsel adalet unsurunun olumsuz durumları bildirme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Candan ve Kaya (2015)'nin maliye çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada orta düzeyde dışsal ihbarcılık, yüksek düzeyde içsel ihbarcılık ve düşük düzeyde sessizlik eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Araştırmada yaş değişkeni ile içsel ihbarcılık arasında, eğitim durumu ile örgütsel ödüller ve iş koşulları algıları arasında, hizmet süresi ile içsel ihbarcılık ve algılanan yönetim desteği ile dışsal ihbarcılık arasında zayıf yönde negatif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu ile sessizlik arasında orta düzeyde negatif, algılanan yönetim desteği ile içsel ihbarcılık arasında zayıf düzeyde pozitif, örgütsel ödüller ve iş koşulları algısı ile sessizlik arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, algılanan yönetim desteğinin ise içsel ihbarcılığı, örgütsel ödüller ve iş koşulları algısının sessizliği pozitif yönde etkilediği araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlardandır. Demirtaş ve Biçkes (2014) tarafından makyavelizmin olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Kayseri'de faaliyet gösteren çeşitli sektörlerde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda makyavelizmin hem birinci kişi hem de üçüncü kişi olumsuz durumları ifşa etme niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların cinsiyetleri ile birinci ve üçüncü kişi olumsuz durumları ifşa etme niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu, çalışma süresiyle birinci kişi olumsuz durumları ifşa etme niyeti ve makyavelizm arasında ise zayıf düzeyde de olsa anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu ulaşılan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Yerli literatürde örgütsel sessizlik (Fettahoğlu ve Demir, 2014) ve örgütsel dışlanma ile kavramın birlikte ilişkisinin ele alınmamış olması, özellikle turizm

işletmeleri açısından bu ilişki ve etkileşimin araştırılması literatüre, sektördeki yönetici ve insan kaynaklarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İşgörenlerin olumsuz durumları bildirme davranışını gerçekleştirmesinde bireysel, örgütsel ve durumsal faktörlerden etkilenmektedir. Bu davranışın örgütlerde geliştirilmesi, toplam kalitenin artması, imaj ve itibarın olumsuz etkilenmeden olumsuz durumları düzeltme şansı vermektedir. İşgörenlerin örgütlerine olan bağlılık, güven ve adalet algısı gibi faktörler ise bu davranışın örgüt içerisinde yaygınlaşmasında önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütlerde olumsuz durumları bildirme davranışı ile ilişkili ve etkileyen faktörlerin incelenerek, destekleyici uygulama ve politikaların belirlenmesi için, kavram ile ilişki ya da etkili bağımsız değişkenlerin belirlenmesi ve ortaya konması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Dünya genelinde olumsuz durumları bildirmeye örnek olarak Aralık 2006 yılında uluslararası bir oluşum olarak kurulan wikileaks internet sayfası verilebilir. Kamuoyunu etkileyen gizli tutulmuş belge niteliğinde olan bilgilerin paylaşıldığı yaklaşık 800 gönüllüsü olan bu sitenin sloganı ise “hkmetleri şefflaştırmak” şeklindeidir. Türkiye’de ise olumsuz durumları bildirmeye örnek bir uygulama olarak Başbakanlık İletişi Merkezi verilebilir. Merkeze yapılan başvurular incelendiğinde, 2015 yılı içerisinde 1.267.665 başvuru yapıldığı, bildirimlerin 956.639’nin erkek, 290.158’in kadın olduğu, en fazla bildirim eyleminin sırasıyla, İstanbul, Ankara, İzmir ve Konya olduğu, olumsuz durumları bildirme eylemini en fazla 281. 354 kişi ile lisans eğitimine sahip olanların eğitim seviyesi dştkce bildirme eyleminin azaldığı görülmektedir (BİMER, 2017). Bu doğrultuda, ülkelerin ve hkmetlerin bile olumsuz durumları tespit edip düzeltebilmek için, paylaşım ve bildirimlere açık olduğu yaklaşımda işletmelerin en değerli bilgi kaynakları olan işgörenlerden gelen bilgi paylaşımı ve bildirim gerçekleştirmesine teşvik etmesi önem kazanmaktadır. Ancak, olumsuz durumları bildirilmesinde işgörenlerin görev ve sorumluluklarının bilincinde olması ve bildirimde bulunduğu durum ile ilgili doğruluğunu sağlayıcı kanıtlar sunması istenmesi gerekmektedir. Ayrıca, bildirim yapan kişiden sağlanan kanıt ve bilgiler örgüt içerisinde oluşturulan tarafsız bir departman ya da grup tarafından araştırılarak, durum ile ilgili karar alınması gerekmektedir. Dolayısıyla, bilginin gittikce değer kazandığı rekabet ortamında, doğru sistemler kurularak kullanılması işletme açısından fark yaratıcı etki sağlayacaktır. Bu bağlamda, işgörenlerin fikir, düşünce ve önerilerini paylaşması ve tespit ettiği olumsuz durumları bildirmesini engelleyecek ya da

negatif yönde etkileyebilecek değişkenlerin örgütlerde ele alınması önem taşımaktadır. Örgüt için yararlı olabilecek durumlar üzerinde negatif etkiye sahip olan değişkenlerden biri olan örgütsel dışlanma ile örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme arasındaki ilişki devam eden bölümde ele alınmaktadır.

2.4. Örgütsel Dışlanma Algısının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme İle İlişkisi

Ferris vd. (2008), örgütsel dışlanmayı (ostracism), bir grup içerisinde diğerleri tarafından dikkate alınmama ya da gruba dahil edilmeme şeklinde tanımlamaktadırlar. Bireyler tüm yaşamları boyunca farklı zaman, yer, kişi veya gruplar tarafından dışlanmaya maruz kalabilirler. Bireylerin hayatında önemli bir yere sahip olan çalışma ortamları da bunlardan birisidir. Bu bağlamda değişen yönetim anlayışı işgörenlerin farklı bakış açıları ile örgüte olan katkısı ve pozitif yönlü etkisi arttırılmaya çalışılmaktadır. Çağdaş yönetim tekniklerini benimseyen örgütlerin işgörenlerin olumlu davranışlarını geliştirmeye yönelik uygulamaların yanı sıra olumsuz durum ve davranışları belirleyerek, çözümler yaratması da büyük önem taşımaktadır. Olumsuz bir durumun belirlenerek, çözülmemesi kısa vadede büyük etkilere neden olmasa bile, uzun vadede çözümü olmayan yani örgütün yok olmasında önemli bir faktörü oluşturacaktır. Dolayısıyla, bu olumsuz durum ve davranışlardan biri olan örgütsel dışlanmanın incelenmesinin gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Örgütlerde dışlanan bireylerde iş tatminsizliği, örgüte bağlılığın azalması ve işten ayrılmaya niyetinin artması gibi sonuçlar ortaya çıkartmaktadır (Haq, 2014; O'Reilly ve Robinson, 2009).

Ayrıca, örgütsel dışlanma işgörenlerin performansı üzerinde de olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Örneğin, dışlanmaya maruz kalan bireyler zaman ve enerjisini kişilerarası ilişkilerini düzeltmek için harcamakta ve görev ve sorumluluklarını yerine getirememesi, aksatması ve performansı düşmesine (Ferris vd., 2008; Leung, 2011) neden olmaktadır. Dolayısıyla dışlanma sonucu örgütteki diğer işgörenler ile sosyal bağları zayıflayan ya da yok olan işgören işi ile ilgili önemli bilgi ve kaynaklara ulaşamamasına ve performansının düşmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Wu, Wei ve Hui, 2011).

Örgütsel dışlanma işgörenlerin bilgi saklama ve ses yani fikir ve düşüncelerini ifade etme gibi potansiyel davranışları da olumsuz yönde etkileyerek, engellemektedir (Gkorezis, Panagiotou ve Theodorou, 2016; Jones,

Carter-Sowell, Kelly, ve Williams, 2009; Zhao ve Xia, 2017; Fatima vd., 2017). Bu doğrultuda, örgüt içerisindeki problemler ile ilgili işgörenlerin fikir ve düşüncelerini kendilerine saklaması ya da paylaşmaması olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin görülmesine neden olmaktadır. Ayrıca, örgütsel sessizlik örgütün değişim ve gelişimine engel olan önemli faktörler arasında kabul edilmektedir. (Morrison ve Milliken, 2000: 707-721). Örgüt açısından önemli bir kaynak olan işgörenlerin düşünce ve fikirlerini açıkça paylaşmaması, önemsenmeme, fark yaratmayacağı algısı ya da diğer işgörenler tarafından negatif bir insan olarak görülme (Milliken vd., 2003a: 1454) yani dışlanma kaygısından kaynaklanabilmektedir. Ayrıca,

Farklı bir bakış açısına göre, işgörenin olumsuz tutum sergilemesi, duymaması, bilerek ve isteyerek kendini örgütten dışlaması ve yazmaması örgütsel sessizlik olarak (Bayın vd., 2015: 250) değerlendirilmekte olup, örgütsel dışlanma ile örgütsel sessizlik kavramları hem birbirlerinin öncülü hem de sonucu olarak değerlendirilebilir. Kariyerlerini tehlikeye atmak istemeyen işgörenler susmayı tercih etmektedirler. Kendilerini koruyacak ya da koruma altına alacak herhangi bir örgüt politikası, düzeni veya yasal düzenleme olmadığından dolayı olumsuz durumları bildiren işgören (whistleblower) olmak istememektedirler (Miceli ve Near, 1984:687-704; Çiğdem, 2013: 106). Bununla birlikte, bildirme eylemi sonucunda diğer işgörenler tarafından işgörenin kötü ve soğuk davranışlara maruz bırakılması, dışlanması, işten çıkarılması, ayırmacı davranışlara maruz kalması, küçük düşürülmesi ve bu işgöreni korunmak için gerekli politika ve uygulamaların eksikliği bu davranışın tercih edilmemesinde etkili olan nedenler olarak vurgulanmaktadır (Callahan ve Collins, 1992: 939).

Ayrıca, olumsuz durumları bildirme davranışı yalnızca dışsal bildirme olarak gerçekleşmemektedir, aynı zamanda içsel bildirme şeklinde de görülebilen bu davranış işgörenin farkına vardığı durum ya da problem hakkında bilgi, fikir ve endişeleri paylaşması açısından değerlendirildiğinde/ ele alındığında örgütsel sessizliğin zıttı olan örgütsel ses davranışı ile benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla, sağlıklı bir iş ortamının oluşturulması ve geliştirilmesinde etkili olan bu unsurların doğru politika ve stratejilerle yönetilmesi gerekliliği önem kazanmaktadır. Turizm ve otel işletmeleri açısından işgörenlerin katkısının diğer işletme türlerine göre daha fazla olması bu konuların göz ardı edilmemesini gerekli hale getirmektedir.

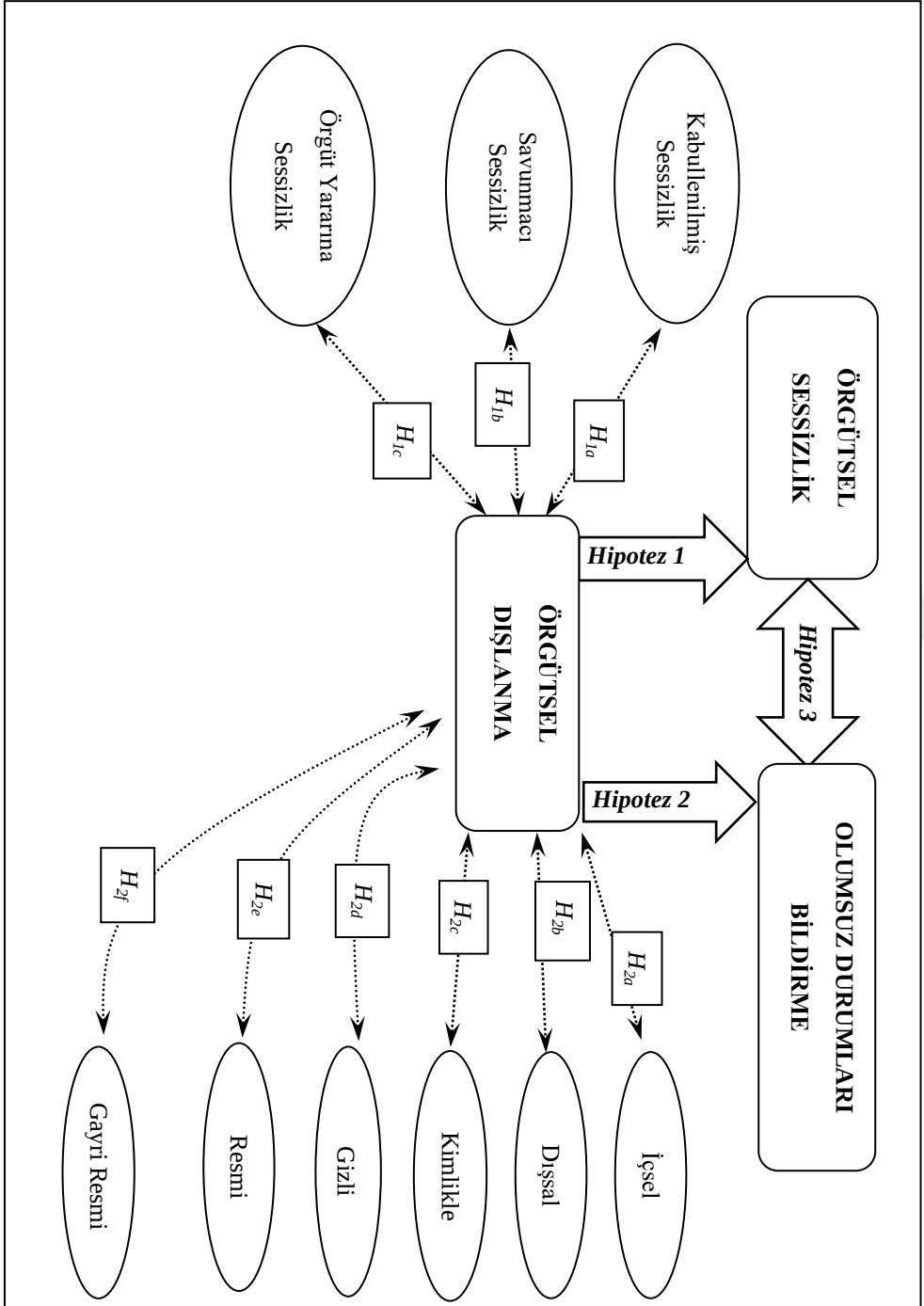
3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde, otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme (whistleblowing) eğilimleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın modeli ve hipotezlerine, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemine, analiz yöntemine ve çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler verilmektedir. Araştırma konusu, nicel araştırma yaklaşım açısından ele alınmakta olup, ilişkisel tasarıma göre modellendirilmiştir.

Araştırma modeli kapsamında ele alınan bağımlı ve bağımsız değişkenler üzerinde etkili olabilecek demografik; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi gibi özellikleri ile bireysel; sektörde ve işletmede çalışma süresi, çalışılan bölüm gibi özellikler ile arasındaki ilişkide literatür ile desteklenerek, araştırmada da incelenmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Özellikle hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri açısından ele alındığında, hizmetin özelliklerinden dolayı sunumu sırasında gözlenebilen yasal, etik veya hatalı uygulamalar ile ilgili geri bildirim sağlanabilmesinde işgörenin önemi ön plana çıkmaktadır. Ayrıca bildirim sağlayan işgörenlerin kendileri hakkında sorunlu veya problemlili olarak düşünölmeyeceğini bilmesi ve işletmedeki diğer bireyler tarafından görmezden gelme, dikkate alınmama gibi durumların ortaya çıkmaması bildirimlerin üzerinde pozitif bir etki yaratması konunun önemini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla ise otel işletmelerinin emeğe olan bağlılık düzeylerinin yüksek olması, işgörenlerden en yüksek düzeyde verim alınabilmesi için örgüt kültürü ve çalışma ortamındaki ilişkilerin etkisini arttırmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu örgütsel dışlanma işletme ve işgörenler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu etkiler olumsuz örgütsel davranışı tetiklemekte ve genellikle örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirmeme davranışların gözlenmesine neden olmaktadır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Bu etki konunun araştırmasını gerekli ve önemli hale getirmektedir. Bu doğrultuda, araştırmada bu konu üzerine odaklanmaktadır. Otel işletmelerinde işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirmeye etkisini yönelik işgörenlerin örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerinin belirlenmesi, var olan mevcut durum analiz edilerek öneri getirmeyi amaçlayan bu araştırmaya yönelik geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1’de sunulmuş olup, araştırma modeli doğrultusunda araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezlere aşağıda yer verilmektedir.

Hizmet işletmeleri açısından bu bilgiler ele alındığında, insan faktörünün diğer sektörlere göre katkı ve öneminin daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle hizmet kalite algısının hizmetin sunulduğu anda oluşması turizm işletmeleri gibi emek yoğun özellik gösteren işletmelerde verimlilik, imaj, itibar ve rekabet üstünlüğü açısından insan faktörünün etkisini göstermektedir. Bu unsurun olumsuz yönde etkilenmesi hem işletme hem de takım çalışmasının daha fazla görüldüğü işletmelerdeki işgörenleri de etkilemektedir. Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınmakta ve kabul görme ihtiyacı duymakla birlikte, izolasyon yada dışlanma korkusu nedeniyle aynı fikirde olmasa bile çoğunluğa katılmalarını (Çakıcı, 2007: 153) veya düşüncelerini söylemek yerine susmayı tercih etmektedirler. Örgütlerde olumsuz etkilere sebep olan unsurlardan biri de örgütsel dışlanma olup, örgütte çalışmaya yeni başlayan veya uygulama/durumlarla ilgili farklı düşüncelerini dile getiren işgörenlerin üst yönetici ya da çalışma arkadaşları tarafından dışlandığı görülmektedir. İşgörenlerin çalışma arkadaşları veya üst yönetim tarafından problemlili bireyler olarak algılanmak istemedikleri için hatalı veya yanlış uygulamaları, kararları bildirmek yerine sessizliği tercih etmelerinde etkili olmaktadır (Çiğdem, 2013: 106). İşgörenlerin izolasyon korkusu, fikirlerini ifade ettiklerinde baş belası, dedikoducu veya şikayetçi olarak tanımlanmak istememeleri ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin bozulması yerine sessizlik eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Saygan, 2011; Bildik, 2009). Ayrıca, örgütsel dışlanmanın, özellikle hizmet işletmeleri açısından istenmeyen bir durum olan örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik araştırma eksikliği tespit edilmiş olup, turizm ve otel işletmeleri açısından da etkisini araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Örgüt içerisinde işgörenlerin sessizleşmesinde etkili olacak değişkenlerden bir de örgütsel dışlanmadır. Bu doğrultuda araştırmanın birinci hipotezi oluşturulmuştur;

Hipotez1: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma (ostracism) algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Yukarıda verilen birinci araştırma hipotezi kapsamında araştırmada test edilmek üzere istatistiksel alt hipotezler oluşturulmuştur;

Hipotez1_a: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının kabullenici sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez1_b: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının savunmacı sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez1_c: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının örgüt yararına sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Olumsuz durumları bildirilmesi, işgörenler tarafından olumlu bir davranış olarak kabul edilmemektedir. Bildirimi gerçekleştiren işgörene, ispiyoncu, sıçan, köstebek, gammaz, hain (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 121) gibi aşağılayıcı sıfatlar kullanılmakta ve dışlanmaktadır (Ateş, Bağce ve Şen, 2009: 48). Ayrıca, bildirme eylemi sonunda diğer çalışma arkadaşları tarafından kötü ve soğuk davranışlara maruz bırakılarak dışlanması, görevden alınması veya işten atılması (Barry, 2007), ayırmacı davranışlara maruz kalması ve herkes içinde küçük düşürülerek, korunması için gerekli politika ve uygulamaların olmayışı nitelikli nedenler olarak vurgulanmaktadır (Callahan ve Collins, 1992: 939). Bu doğrultuda, örgütlerde negatif durumların oluşmasında etkili olan örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizlik kavramlarının ortadan kaldırılması ile örgütsel ve bireysel düzeydeki olumsuz etkilerinin azalması sağlanabilecek ve örgütün farklılaşmasını sağlayan olumsuz durumların bildirimi gibi pozitif etkiye sahip davranış ve durumların gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci hipotezi oluşturulmuştur;

Hipotez2: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma (ostracism) algılarının olumsuz durumları bildirme (whistleblowing) biçimleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

İkinci araştırma hipotezi kapsamında araştırmada test edilmek üzere istatistiksel alt hipotezler oluşturulmuştur;

Hipotez2_a: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının içsel bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez2_b: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının dışsal bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez2_c: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının kimlikli bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez2_d: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının gizli bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez2_e: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının resmi bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez2_f: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının gayri resmi bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Literatürde örgütsel dışlanmaya yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, işletmeler açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkardığına yönelik bulgular belirlenmiştir. Örgütsel dışlanma ile ilişkili değişkenler incelendiğinde, örgütsel bağlılık (O'reilly ve Robinson, 2009; Leung vd. 2011), vatandaşlık (Liu ve Wang, 2011), performans (Ferris vd., 2008; Wu vd. 2011; Leung vd. 2011; Hitlan ve Noel, 2009; Seibert vd., 2001; Yan vd., 2014; Lustenberger ve Jagacinski, 2010; Zhao vd., 2013; Haq, 2014), içsel motivasyon (Lusterberger ve Jagacinski, 2010), iletişim, katılımcı yönetim ve bilgi paylaşımı açısından olumsuz etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti (Haq, 2014; Renn vd. 2013), yabancılaşma, yalnızlık (Leary vd., 2001), tükenmişlik (Wu vd., 2012), stres (Haq, 2014), çatışma ve sinizm gibi olumsuz durumlarla ise doğrudan pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilebilmektedir. Ayrıca, Hitlan vd. (2006a) yılında yapılan araştırma sonucu örgütsel dışlanmanın cinsiyet, yaş, eğitim, statü ve etnik köken gibi demografik değişkenlerinde ilgili olduğu, Miceli vd. (2001) yaptıkları çalışmada ise olumsuz durumları bildirme davranışının da bireysel farklılık ve özelliklerle ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hipotez3: Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri ile olumsuz durumları bildirme (whistleblowing) biçimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda sırasıyla belirtilen hipotezler kapsamında, ilk olarak işgörenlerin örgütsel dışlanma algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkileri incelenmektedir. Daha sonra örgütsel dışlanma algısının olumsuz durumları bildirme (whistleblowing) üzerindeki etkileri ve örgütsel sessizlik düzeyleri ile olumsuz durumları bildirme düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Araştırmanın model ve hipotezleri doğrultusunda, araştırmanın evren ve örnekleme takip eden bölümde yer verilmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul ve Aydın'ın Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetici statüsü dışında çalışan tüm departmanlardaki işgörenlerden oluşmaktadır. İstanbul ve Kuşadası'nın araştırmanın evreni olarak belirlenmesindeki temel neden, şehir otelleri bakımından İstanbul'un Türkiye turizminde önemli bir paya sahip olması, Aydın'ın Kuşadası ilçesinin deniz-kum-güneş turizminde turistlerin tercih ettiği önemli bir destinasyon olmasıdır.

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2015) verilerine göre, İstanbul'da 84 tane ve Aydın'ın Kuşadası ilçesindeki 15 tane (İlçe Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2016) beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Evreni oluşturan birimlerin çok fazla sayıda olması, zaman, maliyet ve uzaklık gibi kısıtlardan dolayı (Karasar, 2008: 11) örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Olasılıklı örnekleme yöntemlerinden; tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Tabakalı örnekleme ile farklı özellikleri içeren evren kendi içinde homojen alt gruplara ayrılmış, küme örnekleme yöntemi ise evren birimlerinin arasındaki mesafe uzak olduğu (Ural ve Kılıç, 2010) için kullanılmıştır. Araştırmanın evreni beş yıldızlı sayfiye ve şehir otelleri şeklinde tabakalı örnekleme yöntemiyle iki tabakaya ayrılıp, Aydın'ın Kuşadası ilçesi ve İstanbul ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri de küme olarak örnekleme alınmıştır. Bu doğrultuda, küme örnekleme yöntemi (Ural ve Kılıç, 2010: 41) ile her bir ili temsilen beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Otel işletmelerindeki işgören sayılarına yönelik düzgün istatistikler tutulmaması ve

güvenilir bilgiye ulaşılmaması nedeniyle, Türkiye’de beş yıldızlı bir otel işletmesinde oda başına düşen personel sayısı 1,18 ve yatak başına düşen personel sayısı ise 0,59 (Ağaoğlu, 1992; Pelit, 2008) olarak belirtilen “*Otelcilik ve Turizm Sektöründe İşgücü Araştırması*”ndaki (1989) veriler kullanılarak, otel işletmelerinde güvenilir olarak ulaşılabilen oda ve yatak kapasitelerine yönelik sayılar doğrultusunda evren ve örneklem hesaplamaları yapılmıştır. Turizm işletme belgeli İstanbul’da 84 tane 5 yıldızlı otel işletmesinin toplam yatak kapasitesi 42.578’dir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015). Aydın’ın Kuşadası ilçesindeki 15 tane beş yıldızlı otel işletmesi ise toplamda 12.036 yatak kapasitesine (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2017) sahiptir. Beş yıldızlı otel işletmeleri için, yatak başına düşen personel sayısı 0,59 olduğuna göre, İstanbul için toplam 42.578 yatak için personel sayısı $(42.578 \times 0,59)$ “25.121”, Kuşadası için toplam yatak kapasitesi 12.036 yatak başına düşen personel sayısı ise $(12.036 \times 0,59)$ “7.101” olmaktadır. İstanbul ve Kuşadası örnekleme hacmi için toplam evreni oluşturan birim sayısının on binden büyük olması dikkate alınarak, Özdamar (2001: 257) tarafından sınırsız evrenler ($N > 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen aşağıdaki formülünden yararlanılmıştır.

$$n = \sigma^2 Z_{\alpha}^2 / d^2$$

Bu formüldeki parametrelerden σ standart sapma değeri 85 anket üzerinden yapılan pilot uygulama sonucunda 1,4 olarak hesaplanmıştır. Z_{α} ise 0,05 anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer 1,96 olup, d ise evren ile örneklem ortalaması arasında izin verilebilir maksimum farktır ve etki genişliğini ifade etmektedir. Beşli Likert tipi derecelendirme için ölçek tam puanı olan 5’in %2’si olan 0,1 olarak belirlenmiştir. Yukarıda verilen formüllere göre, İstanbul ve Kuşadası için minimum örneklem hacmi $n=753$ olarak hesaplanmaktadır. Araştırmada hedeflenen minimum örneklem hacmine ulaşabilmek için, İstanbul’da 22 tane beş yıldızlı otelin insan kaynakları departmanına 40’ar anket dağıtılmıştır. Elde edilen minimum örneklem hacmine göre, eksik, hatalı ve geri bildirim elde edilemeyecek veriler dikkate alınarak, İstanbul’da toplam 880 anket dağıtılmış ve bunlardan 600 anket geri dönmüş ve 558 anket değerlendirmeye değer görülmüştür. Kuşadası’nda ise 9 tane beş yıldızlı otelin insan kaynakları departmanına 50’şer anket elden teslim edilmiştir. Kuşadası’nda toplam 450 anket dağıtılmış ve bunlardan 428 anket geri dönmüş ve 399 anket değerlendirmeye

değer görülmüştür. Örneklemede yer alan beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin otelin konumuna göre dağılımı Çizelge 3.1’da sunulmuştur.

Çizelge 3.1. İşletmenin Konumuna Göre Katılımcıların Dağılımı

İl	Sayı (f)	Yüzde (%)
İstanbul (Şehir)	558	58,3
Kuşadası (Sayfiye)	399	41,7
TOPLAM	957	100,0

Çizelge 3.1’da beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen anket uygulamasının otellerin konumuna göre dağılımı yer almaktadır. İstanbul (Şehir otelleri) %58,30’unu, Kuşadası (sayfiye otelleri) %.41,70’ini oluşturmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada öncelikle örgütsel dışlanma (ostracism), olumsuz durumları bildirme (whistleblowing) ve örgütsel sessizlik konularına ilişkin literatür taraması yapılarak, araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Örgütsel dışlanma ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde sosyal kaygı, utanma, düşük öz saygı, sinirlenme, depresyon, işten ayrılma niyeti ve işgören yalnızlığı gibi bazı olumsuz etkileri olduğu belirtilmektedir (Baumeister ve Tice, 1990; Chow, Tiedens ve Govan, 2008; Finne, Knardahl ve Lau, 2011, 277). Araştırma sırasında örgütsel dışlanma ile ilgili veri toplama tekniği olarak anket tekniğinin kullanılması tercih edilmiştir. Örgütsel dışlanmayı ölçmek için kullanılacak olan ölçek yerli ve yabancı literatür tarafından kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılmakta olan Ferris vd. (2008)’in ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel dışlanma ile ilgili sınırlı çalışma bulunmakla birlikte, turizm işletmeleri açısından da yerli ve yabancı literatürde birkaç araştırma bulunmaktadır.

Araştırmanın değişkenlerinden biri olan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilgili Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılması kararlaştırılmış olup, yerli ve yabancı literatürde konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde genellikle araştırma tekniği olarak anket uygulaması gerçekleştirildiği belirlenmiştir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Bildik, 2009; Ülker ve Kanten, 2009; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Vakola ve Bouradas, 2005; Huang, Vliert ve Der Vegt, 2005). Araştırma kapsamında ele alınan diğer konu olan işgörenlerin olumsuz durumları bildirme eğilimini

belirlemek için anket tekniğinden yararlanılmasına ve Park vd. (2005; 2008) tarafından geliştirilerek literatürde yayın olarak kabul gören ölçeğin kullanılmıştır.

Uygulanan anket dört bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin demografik ve diğer bazı bireysel özelliklerine yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümü, işgörenlerin örgütsel dışlanma algısı, üçüncü bölümü de olumsuz durumları bildirme eğilim düzeyleri ve dördüncü bölümde ise örgütsel sessizlik belirlemeye yönelik ölçeklerden oluşturulmuş ve 01.07.2017-20.12.2016 tarihleri arasında alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, bu ölçekleri oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuştur. Anket formları ilgili otel işletmelerindeki yöneticilere bırakılarak, yönetici statüsü dışındaki tüm departmandaki işgörelere uygulanmak üzere ilgili yöneticilere bırakılarak, daha sonra teslim alınmıştır.

3.4. Verlerin Analizi

Toplanan verilerin SPSS paket programı ile çözümlendiği araştırmada, ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi içerisindeki tutarlılığı test etmek için güvenilirlik analizi uygulanmış olup, normal dağılım testi ile verilerin parametrik teste uygun olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde yöntemi ile verilmiştir. Bununla birlikte, işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları olumsuz durumları bildirme eğilim ve örgütsel sessizlik düzeyleri frekans ve yüzde dağılımı yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmektedir. Diğer taraftan, işgörenlerin örgütsel dışlanma algısının olumsuz durumları bildirme eğilimi ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki ise korelasyon ile; işgörenlerin örgütsel dışlanma algısının olumsuz durumları bildirme eğilimi ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir etkisi basit doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir. İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğiliminin alt boyutları üzerindeki etkisi ise çoklu doğrusal regresyon testi ile analiz edilmiştir. Ayrıca, işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları, olumsuz durumları bildirme eğilimi ve örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik özelliklere ve otellerin konumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği için t testi ve varyans analizi kullanılmıştır.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde, Aydın'ın Kuşadası ilçesi ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimi ile arasındaki ilişkini ve etkilerini belirlemeye yönelik analizlerden elde edilen bulgulara yer verilecektir. Öncelikle örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme ölçeklerine yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Bu doğrultuda, işgörenlerin bazı bireysel özellikleri, örgütsel dışlanma algıları, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme şekillerine yönelik bulgular sunulmuş olup, işgörenlerin bazı bireysel özellikleri ile örgütsel dışlanma algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve olumsuz durumları bildirme şekilleri ile aralarındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme ile arasındaki ilişki ve etkinin belirlenmesine yönelik korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmektedir.

Verilere uygulanacak analizlerin parametrik mi yoksa nonparametrik testlerden yapılması gerektiği normallik testi ile belirlenmiştir. Ancak verilerin sayısı arttıkça normallik testi olan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilk test sonuçlarının genellikle anlamlı çıkacağı belirtilmekle birlikte, bu testlerde basıklık (skewness) ve çarpıklık (kurtosis) değerlerinin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu iki değer -1,5 ile +1,5 arası (Tabachnick ve Fidell, 2013) ve +2,0 ile -2,0 arasında (George ve Mallery, 2010) olması verinin normal dağıldığı kabul edebilmektedir. Araştırmada sırasında veri toplamak için kullanılan örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme ölçeklerine uygulanan güvenilirlik analizlerine yönelik olarak Cronbach's Alpha katsayıları Çizelge 4.1, Çizelge 4.2 ve Çizelge 4.3'da sunulmuştur.

Çizelge 4.1. Örgütsel Dışlanmaya İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi

Ölçekler	Madde Sayısı	Öz Değer	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
Örgütsel Dışlanma	13	7,023	62,426	62,426	0,890

Çizelge 4.1'de örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin güvenilirlik analiz sonuçlarına yer verilmiş olup, tek boyuttan oluşan örgütsel dışlanma ölçeğini toplam varyansın %62,426'sını açıkladığı görülmektedir. Araştırmada kullanılan

örgütsel dışlanma ölçeğine yönelik Cronbach's Alpha katsayısı, 0,89 üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu değer ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütsel dışlanma ile ilgili yapılan diğer araştırmalarda yer verilen Cronbach's alfa katsayısı benzer düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.2. Örgütsel Sessizlik İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Madde Sayısı	Öz Değer	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
Savunmacı Sessizlik	5	5,727	31,043	31,043	0,611
Örgüt Yararına Sessizlik	5	3,274	21,517	52,560	0,640
Kabullenici Sessizlik	5	1,051	14,458	67,018	0,906
Örgütsel Sessizlik					0,726

Çizelge 4.2'deki bulgulara göre örgütsel sessizlik ölçeğini oluşturan üç boyutun (kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik) toplam varyansın %67,018 açıkladığı görülmektedir. Ayrıca, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde, her bir alt boyutunun tamamının 0.611 üzerinde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin geneline ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,726 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.3. Olumsuz Durumları Bildirmeye İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Madde Sayısı	Öz Değer	Varyansı Açıklama Oranı	Kümülatif Varyans	Cronbach's Alpha
İçsel Bildirme	3	5,029	35,919	35,919	0,904
Dışsal Bildirme	3	2,587	18,480	54,399	0,816
Gayri Resmi Bildirme	2	1,389	9,923	64,323	0,809
Gizli Bildirme	2	0,978	6,985	71,307	0,713
Kimlik Bildirme	2	0,918	6,556	77,863	0,539
Resmi Bildirme	2	0,651	4,653	82,516	0,861
Olumsuz Durumları Bildirme					0,840

Çizelge 4.3'deki bulgulara göre olumsuz durumları bildirme ölçeğini oluşturan altı boyutun (içsel, dışsal, gayri resmi, resmi, kimlik, gizli) toplam varyansın % 82,516 açıkladığı görülmektedir. Olumsuz durumları bildirme ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları incelendiğinde, her bir alt boyutunun tamamının 0,50 üzerinde olduğu belirlenmiştir. Olumsuz durumları bildirme

ölçeğinin geneline ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,84 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, ilk olarak işgörenlerin bazı kişisel ve demografik özelliklerine daha sonra betimleyici istatistiklere ilişkin değerlendirmelere ve son olarak araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimi İle İlgili Betimsel Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen toplam 957 otel çalışanının bazı bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Çizelge 4.4'da ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Çizelge 4.4. İşgörenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Kişisel Bilgiler		f	%	Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Kadın	397	41,5	Medeni Durum	Bekar	472	49,3
	Erkek	527	55,1		Evli	442	46,2
Otelin Konumu	Kuşadası	399	41,7	Departman	Önbüro	104	10,9
	İstanbul	558	58,3		Yiyecek-İçecek	425	44,4
Yaş Grubu	20 yaş ve altı	145	15,2		Kat Hizmetleri	170	17,8
	21-28 yaş	274	28,6		Satış-Pazarlama	61	6,4
	29-36 yaş	269	28,1		Halkla ilişkiler	19	2,0
	37-44 yaş	166	17,3		İnsan Kaynakları	43	4,5
	45-52 yaş	78	8,2		Diğer	111	11,6
	53 yaş ve üzeri	15	1,6	Eğitim Durumu	İlköğretim	102	10,7
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	290	30,3		Ortaöğretim	349	36,5
	2-4 yıl	324	33,9		Önlisans	236	24,7
	5-7 yıl	159	16,6		Lisans	204	21,3
	8-10 yıl	69	7,2		Lisansüstü	10	1,0
	10 yıl ve üzeri	59	6,2	Gelir	1300TL ve daha az	208	21,7
Sektörde Çalışma Süresi	1 yıl ve daha az	144	15,0		1301-1900 TL	324	33,9
	2-4 yıl	242	25,3		1901-2500 TL	228	23,8
	5-7 yıl	212	22,2		2501-3100 TL	86	9,0
	8-10 yıl	149	15,6		3101TL ve üzeri	58	6,1
	10 yıl ve üzeri	190	19,9				

Araştırmaya katılan işgörenlerin bazı kişisel ve demografik özelliklerine göre dağılımı çerçevesinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, sektörde ve işletmede çalışma süresi, departmanı ve gelir durumu değişkenlerine ilişkin

elde edilen bulgular değerlendirilmektedir. Katılımcıların bazı kişisel bilgilerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %41,5'i kadın, %55,i erkek, %49,3'ü bekar %46,2'si ise evlidir. Katılımcıların bazı kişisel bilgilerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %41,5'i kadın, %55,i erkek, %49,3'ü bekar %46,2'si ise evlidir. Araştırmaya katılan çalışanların %10'7'si ilköğretim, %36,5'i lise, %24,7'si önlisans, %21,3'ü lisans, %1'i ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip olup, katılımcıların yaş gruplarına göre ağırlıklı olarak dağılımları incelendiğinde; % 15,2'si çalışanların 20veya altı yaş aralığında, %28,6'sı 21-38 yaş aralığında, %28,1'i 29-36 yaş aralığında, %17,3'ü 37-44 yaş aralığında, %8,2'si 45-52 yaş aralığında ve %1,6'sı ise 53 yaş ve üstünde çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre dağılım incelendiğinde ise %15'i 1 yıl ve daha az süre, %25,3'ü 2-4 yıl, %22,2'si 5-7 yıl, %15,6'sı 8-10 yıl, %19,9'u 10 yıl ve üzeri süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların %30,3'ü 1 yıl veya daha az süre, %33,9'u 2-4 yıl, %16,6'sı 5-7 yıl, %7,2'si 8-10 yıl, %6,2'si ise 10 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalışmaktadır. Çalışanların departmanlara göre dağılımına bakıldığında, %44,4'ü yiyecek-içecek, %17,8'i kat hizmetleri, %11,6'sı diğer (spa, muhasebe, güvenlik vb.), %10,9'u önbüro, %2'si halkla ilişkiler, %4,5'i insan kaynakları ve % 6,4'ü satış pazarlama departmanında çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca çalışanların demografik verilerine ilişkin olan Tablo 1.8 incelendiğinde; gelir düzeylerine göre çalışanların %21,7'si 1300 TL veya daha az aralığında, %33,9'u 1301-1900 TL aralığında, %23,8'i 1901-2500 TL aralığında, %9'u 2501-3100 TL aralığında ve %6,1'i ise 3101 TL veya daha fazla miktarda bir gelir aralığında olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların genel olarak özellikleri değerlendirildiğinde ise sektörün ve otel işletmelerinin yapısı ile uyumlu olarak müşteriler ile etkileşim içerisinde olan yiyecek içecek, kat hizmetleri ve önbüro departmanlarında çalışan işgören sayısının yoğun olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların yaş aralıkları incelendiğinde, yoğun ve stresli çalışma ortamıyla ilişkili olarak yaş ortalaması genç olan çalışanlar olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 4.5'de çalışanların örgütsel dışlanma algılamalarını belirlemeye yönelik olarak, ölçekte yer alan her ifade için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Çizelge 4.5. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Diğer çalışanlar beni dışlar.	f	788	87	46	13	17	1,30	0,78
	%	82,9	9,1	4,8	1,4	1,8		
Ortak kullanım alanlarına girdiğimde diğer çalışanlar ortamı terk eder.	f	780	74	61	25	8	1,32	0,78
	%	82,3	7,8	6,4	2,6	0,8		
Çalışanlar selamlarımı almazlar.	f	794	63	51	21	16	1,31	0,81
	%	84,0	6,7	5,4	2,2	1,7		
Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.	f	781	74	44	28	20	1,34	0,87
	%	82,5	7,8	4,6	3,0	2,1		
Çalışanlar benden uzak durur.	f	781	80	44	14	27	1,34	0,87
	%	82,6	8,5	4,7	1,5	2,9		
Bilgilerim çalışanlar tarafından dikkate alınmaz/umursanmaz.	f	736	99	55	38	14	1,40	0,88
	%	78,1	10,5	5,8	4,0	1,5		
Çalışanlarla iletişim kurmam kısıtlıdır.	f	691	117	75	37	25	1,51	0,98
	%	73,1	12,4	7,9	3,9	2,6		
Çalışanlar benimle konuşmayı reddeder.	f	768	75	50	40	14	1,37	0,88
	%	81,1	7,9	5,3	4,2	1,5		
Çalışanlar beni umursamazlar ve ben yokmuşum gibi davranırlar.	f	767	73	51	32	23	1,38	0,92
	%	81,1	7,7	5,4	3,4	2,4		
Çalışanlar molalarda (çay, kahve vb. gibi) beni davet etmezler.	f	730	85	57	42	29	1,47	1,00
	%	77,4	9	6,0	4,5	3,1		
Çalışanlarla sohbetlere dâhil edilirim/katılırım.	f	253	97	105	128	360	3,26	1,67
	%	26,8	10,3	11,1	13,6	38,2		
Çalışanlar konuşmamı keserler.	f	638	108	103	47	45	1,67	1,15
	%	67,8	11,5	10,9	5,0	4,8		
Sosyalleşmek için sohbeti başlatan taraf ben olmak zorunda kalıyorum.	f	572	140	140	58	38	1,79	1,15
	%	60,3	14,8	14,8	6,1	4		
Genel Ortalama							1,54	0,68

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel dışlanma algılarına yönelik bulgular incelendiğinde, aritmetik ortalama değerlerinin düşük düzeyde olduğu ve standart sapma değerlerinin 1'in altında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, işgörenlerin düşük düzeyde çalıştıkları işletmede dışlanma algısına sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin ifadeler incelendiğinde, çalışanlar tarafından en olumsuz görüş belirtilen ifadenin, “diğer çalışanlar beni dışlar” olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların %82,9'u ifadeye olumsuz görüş belirtmişlerdir ($\bar{X}=1,30$). Genel olarak örgütsel dışlanma değerlendirildiğinde çalışanların kendilerini çok düşük düzeyde dışlanmış hissettikleri tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan işgörenler “sosyalleşmek için konuşmayı başlatan taraf ben oluyorum” ($\bar{X}=1,79$) ölçekte yer alan diğer ifadelerle göre bu ifadeye daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Literatürde dışlanma ile ilgili yapılan çalışmalar karşılaştırıldığında, örgütsel dışlanma algı düzeyinin düşük olduğu belirtilmekte olup, araştırma bulguları paralellik göstermektedir (Keklik vd., 2013). Turizm sektöründe ise örgütsel dışlanmaya yönelik yapılan araştırma sınırlı olmakla birlikte, var olan araştırma sonuçları ile elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının düşük olduğuna ilişkin bulgular ile benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Karacaoğlu ve Yumuk, 2014).

Bu sonuçlara göre, örgütsel dışlanmaya ilişkin genel olarak çalışanların kendilerini dışlanmış olarak algılamasa da, sosyalleşmek için kendilerinin iletişim kurması gerektiğine yönelik algıları biraz daha yüksek olduğu söylenebilir. Turizm işletmelerinde takım çalışmasının önemi, örgütler için önemli bir olumsuz durum niteliği taşıyan iletişim bozukluğu ve dışlanma gibi durumların düşük düzeyde kalmasına neden olmaktadır. Özellikle turizm işletmelerinde sunulan hizmetin, bütünlük özelliğe sahip olması tüm departman çalışanlarının iletişim ve etkileşim içinde olmasına neden olmaktadır. Bu durum diğer işletme türlerine göre, dışlanma ve iletişim bozukluklarının turizm işletmelerinde daha az görülmesinde etkili olan unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 4.6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler			Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
			Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Kabuldenici Sessizlik	Beni ilgilendirmeyen değişimlere ait yapılan öneriler hakkında konuşmak istemem.	f	271	187	211	72	211	2,75	1,49
		%	28,5	19,6	22,2	7,6	22,2		
	Alınacak kararları kabullenirim ve farklı düşüncelerim varsa kendime saklarım.	f	360	191	214	76	110	2,35	1,36
		%	37,9	20,1	22,5	8,0	11,6		
	Problemlere çözüm üretme noktasında kendi görüşlerimi belirtmem.	f	485	164	138	69	81	2,04	1,32
		%	51,8	17,5	14,7	7,4	8,6		
	Kendimi yeterli hissetmediğim için, beni geliştirecek fikirleri ifade edemem.	f	482	176	148	64	76	2,02	1,29
		%	51	18	15,6	6,8	8		
	Beni alakadar etmeyen işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusunda fikir beyan etmem.	f	339	193	197	78	136	2,45	1,41
		%	35,9	20,5	20,9	8,3	14,4		

Çizelge 4.6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler (Devamı)

İfadeler			Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
			Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Savunmacı Sessizlik	Korktuğum/çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	f	453	190	154	64	80	2,07	1,30
		%	48,1	20,2	16,4	6,8	8,5		
	Sonuçlarından korktuğum/çekindiğim için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım.	f	436	181	168	82	74	2,13	1,30
		%	46,3	19,2	17,9	8,7	7,9		
	Çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	f	440	175	159	67	103	2,17	1,37
		%	46,6	18,5	16,8	7,1	10,9		
	Kendimi korumak için, işletmenin gelişimine ilişkin fikirleri ifade etmekten kaçınırım.	f	471	181	147	61	77	2,03	1,29
		%	50,3	19,3	15,7	6,5	8,2		
	Korktuğum için (cezalandırılma, işten çıkarılma vb.) ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi belirtmekten çekinirim.	f	488	163	144	88	67	2,03	1,29
		%	51,4	17,2	15,2	9,3	7,1		
Örgüt Yarama Sessizlik	Bir paydaş olarak gizli bilgileri kendime saklarım.	f	158	153	186	119	324	3,32	1,50
		%	16,8	16,3	19,8	12,7	34,5		
	İşletmenin yararı için işletmeye ait özel bilgileri kendime saklarım.	f	108	83	185	141	429	3,74	1,40
		%	11,4	8,8	19,6	14,9	45,3		
	Kurumun faydası için, önemli/özel bilgileri diğerlerinden saklarım.	f	92	99	179	149	425	3,76	1,37
		%	9,7	10,5	19	15,8	45		
	İşletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	f	114	98	170	137	420	3,69	1,43
		%	12,1	10,4	18,1	14,6	44,7		
	İşletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	f	77	90	152	141	482	3,91	1,34
		%	8,2	9,6	16,1	15	51,2		

Çizelge 4.6'de araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirlemeye yönelik olarak ankette yer alan her ifadesi için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerin genel olarak örgütsel sessizlik düzeylerine yönelik bulgular incelendiğinde, aritmetik ortalama değerlerinin orta düzeyin altında olduğu ve standart sapma değerlerinin 1 civarında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin olumlu yönde olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.6'deki örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde, işgörenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutları olan; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yararına sessizlik düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, kabullenici sessizlik boyutunda yer alan ifadeler karşılaştırıldığında, işgörenlerin diğer ifadelere göre kendilerini ilgilendirmeyen işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusunda sessiz kaldıklarını belirtirken ($\bar{X}=2,45$), kendilerini yeterli hissetmedikleri için, kendilerini geliştirecek fikirleri ifade etme ($\bar{X}=2,02$) ve problemlere çözüm üretmede kendi görüşlerini belirtme ($\bar{X}=2,03$) konusunda daha az sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Savunmacı sessizlik boyutuna ilişkin otel işgörenlerinin belirttikleri görüşler incelendiğinde, kabullenici sessizlik boyu ile sessizlik düzeyleri benzerlik göstermektedir. İşgörenlerin kendini korumak, işten çıkarılma ya da cezalandırılma korkusundan dolayı işletmenin gelişimi veya problemler hakkında sessizleşme düzeyleri orta düzeyin altındadır ($\bar{X}=2,09$). Savunmacı sessizlik boyutunda yer alan ifadeler arasında işgörenlerin yüksek katılım gösterdiği ifade “çalışmaya devam edebilmek için işle ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim” ($\bar{X}=2,17$) olup, iş ile ilgili olumsuz durumlar hakkında konuşur ya da fikirlerini belirtirse düşük düzeyde de olsa geri dönüşünün olumsuz olabileceğinin düşünülmektedir. Ayrıca, işgörenlerin kariyerini koruyabilmek için düşüncelerini ifade etmek yerine susmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

Diğer sessizlik alt boyutları ile karşılaştırıldığında; işgörenlerin toplum yararına daha sessiz kalmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir ($\bar{X}=3,68$). Diğer sessizlik boyutlarında işgörenlerin davranışlarının çıkış noktası, korku ya da bir şeyin değişmeyeceğine olan düşünceleriye, örgüt yararına sessizlik boyutunda işgörenler, işletme ve çalışma arkadaşlarını korumak amacıyla sessiz kalma davranışını gerçekleştirmektedir. Bu noktada, diğer sessizlik boyutlarına göre bu sessizlik alt boyutu olumlu bir davranış niteliği taşımaktadır. Örgüt yararına sessizlik boyutunda, işgörenler en çok “işletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza etmek” için ($\bar{X}=3,91$) sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.

Çizelge 4.7'de araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Çizelge 4.7. Örgütset Sessizlik Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	$\bar{X}$	SS
Kabullenici Sessizlik	2,33	1,04
Savunmacı Sessizlik	2,09	1,08
Örgüt Yararına Sessizlik	3,68	1,10
Örgütsel Sessizlik (Genel)	2,25	0,75

Genel olarak işgörenlerin kabullenici sessizlik düzeyi ise orta düzeyin altında ($\bar{X}=2,33$) olduğu ulaşılan sonuçlar arasındadır. Bu boyutta yer alan ifadeler değerlendirildiğinde; işgörenlerin kendileri ile ilgili ve gelişime açık süreçlerle ilgili daha az sessiz kaldıkları, bunun dışındaki iş ve işleyiş ile ilgili ise sessiz kalmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Literatürde Van Dyne vd., (2003) tarafından geliştirilen ölçeği kullanan araştırmalar ile araştırma sonucu karşılaştırıldığında, kabullenici sessizlik boyutuna ilişkin benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (Eroğlu vd., 2011; Ünlü vd., 2015; Karavardar, 2016; Şimşek ve Aktaş, 2014).

Genel olarak işgörenlerin savunmacı sessizlik düzeyinin orta düzeyin altında olduğu tespit edilmiştir ($\bar{X}=2,09$). Ayrıca, Eroğlu vd, (2011), Şimşek ve Aktaş (2014) ile Ünlü vd., (2015)'nin savunmacı sessizlik boyutuna ilişkin araştırma sonuçları çalışma ile paralellik göstermektedir.

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin sessizlik düzeyleri düşük olsa da, örgüt ya da çalışma arkadaşlarının yararına bir durum söz konusuysa orta düzeyin üzerinde ($\bar{X}=3,68$) sessiz kalmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Çalışmalarında aynı ölçeği kullanan araştırmalarda da diğer sessizlik alt boyutlarından farklı olarak bu boyuta ilişkin işgörenlerin sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Eroğlu vd., 2001; Ünlü vd., 2015; Şimşek ve Aktaş, 2014). Bazı araştırmalarda ise, toplum yararına sessizlik düzeylerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karacaoğlu ve Küçükoğlu, 2015).

Otel işletmelerindeki işgörenlerin genel örgütsel sessizlik düzeylerinin ise, orta düzeyin altı olduğu ($\bar{X}=2,33$) olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sırasında aynı ölçeği (Van Dyne vd., 2003) kullanan araştırmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında ise, uygulama alanı farklı olan bu araştırmalarda işgörenlerin sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu (Ünlü vd., 2015 ve Şimşek ve Aktaş, 2014) belirtilmektedir. Genel olarak araştırma sonuçları, literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar ile karşılaştırıldığında, araştırma sonuçlarını

destekleyen çalışmaların (Alparslan, 2010; Çakıcı, 2008; Karabağ Köse ve Güçlü, 2017) yanı sıra, örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğunu belirleyen araştırmalarda bulunmaktadır (Milliken vd., 2003; Nikmaram vd., 2012; Fatima vd., 2015; Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015). Turizm sektöründe ise örgütsel sessizliğe yönelik yapılan araştırma sonuçları da araştırmada elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2011; Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015; Pekerşen, Çakır Keleş ve Ata Kuduban, 2016). Bunun yanı sıra literatürde, turizm sektöründe çalışanların sessizlik düzeylerinin yüksek olduğuna ilişkin araştırmalarda (Erol, 2015) bulunmaktadır.

Çatır (2015) tarafından otel işletmelerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliği örgütsel sessizlik üzerine etkisi ele alan araştırmada, işgörenlerin en fazla örgüt yararına sessizlik davranışını, daha sonra savunma amaçlı sessizlik davranışını, en son ise kabullenici sessizlik davranışını gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Otel işletmelerinin en fazla örgüt yararına sessizlik sergilediklerine ilişkin bulgular araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü belirlemek amacıyla, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, işgörenlerin en fazla örgüt yararına sessizlik davranışı gösterdikleri belirtilmektedir (Taşkıran, 2010). Bu bulgular, araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Ballı ve Çakıcı (2016) Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik araştırmada da, çalışanların örgüt yararına sessizlik düzeylerinin ($\bar{X} = 4,22$) diğer sessizlik boyutlarına göre daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, sektörlere göre farklılık gösterebilen bu davranış, turizm sektörünün özellikleri dikkate alındığında; hizmetin üretildiği anda tüketilme ve standardizasyonun zor olması gibi nedenlerden dolayı turizm işletmelerinin hizmet kalitesinin artırılabilmesi ve rakiplerden farklılaşabilmesinde işgörenlerden gelen geri bildirim ve bilgi paylaşımının öneminden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 4.8'te oteldeki işgörenlerin olumsuz durumları bildirme şekillerini belirlemeye yönelik olarak ankette yer alan her ifadesi için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Çizelge 4.8. Olumsuz Durumları Bildirme Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler			Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	SS
			Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
İşel B.	Yanlış/hatalı uygulamaları/ durumları iş yerindeki uygun/yetkin kişilere bildiririm.	f	91	96	121	179	458	3,86	1,37
		%	9,36	10,2	12,8	18,9	48,5		
	Yanlış/hatalı uygulamalardan üst düzey yönetimin bilgi sahibi olmasını sağlarım.	f	72	118	146	194	414	3,81	1,32
		%	7,6	12,5	15,5	20,6	43,9		
	Yanlış/hatalı bir uygulama gördüğümde bunu sorumlu yöneticime/şefime rapor ederim.	f	54	94	131	180	479	4,00	1,25
		%	5,8	10	14	19,2	51,1		
Dışal B.	Yanlış/hatalı bir uygulamayı iş yeri dışındaki uygun gördüğüm işle ilgili otorite kişilere bildiririm.	f	243	129	186	143	237	3,00	1,53
		%	25,9	13,8	19,8	15,2	25,3		
	Yanlış/hatalı uygulamalarla ilgili işletmenin diğer şubelerinin de haberdar olmasını sağlarım.	f	301	181	140	128	188	2,70	1,53
		%	32,1	19,3	14,9	13,6	20		
	Yapılan yanlış/hatalı uygulamalardan yasal mercilerin haberdar olmasını sağlarım.	f	237	162	194	144	201	2,90	1,48
		%	25,3	17,3	20,7	15,4	21,4		
Kimlikle B.	Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken gerçek ismimi kullanırım.	f	71	79	139	176	465	3,95	1,29
		%	7,6	8,5	14,9	18,9	50		
	Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken kendimle ilgili gereken/detaylı bilgileri veririm.	f	87	108	155	189	382	3,73	1,35
		%	9,4	11,7	16,8	20,5	41,5		
Gizli B.	Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken farklı isim kullanırım.	f	586	99	109	73	63	1,85	1,28
		%	63	10,6	11,7	7,8	6,8		
	Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken kendimle ilgili gereken/detaylı hiçbir bilgi vermem.	f	445	152	159	105	78	2,17	1,35
		%	47,4	16,2	16,9	11,2	8,3		
Resmi B.	Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken resmi/yasal kanalları kullanırım.	f	226	154	179	137	239	3,01	1,52
		%	24,2	16,5	19,1	14,7	25,6		
	Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken iş yerimdeki prosedürlere göre hareket ederim.	f	69	72	145	208	433	3,93	1,27
		%	7,4	7,8	15,6	22,4	46,7		
Gayri Resmi B.	Yanlış/hatalı uygulamaları; düzeltilmesinde rol oynayabilecek yakın arkadaşlarıma gayri resmi olarak bildiririm.	f	233	159	208	182	160	2,87	1,42
		%	24,7	16,9	22,1	19,3	17		
	Yanlış/hatalı uygulamaları; düzeltilmesinde rol oynayabilecek güvendiğim kişilere gayri resmi olarak bildiririm.	f	230	155	208	171	173	2,90	1,44
		%	24,5	16,5	22,2	18,2	18,5		

İşgörenlerin bildirme şekillerine ilişkin ifadeler arasında, en olumsuz görüş belirttikleri ifade “yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken farklı isim kullanırım” ($\bar{X}=1,85$) olup, ölçek genelinde işgörenlerin en olumlu görüş belirttikleri ifadeler ise, “yanlış/hatalı bir uygulama gördüğümde bunu sorumlu yöneticime/şefime rapor ederim” ($\bar{X}=4,00$), “yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken gerçek ismimi kullanırım” ($\bar{X}=3,95$) ve “yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken iş yerimdeki prosedürlere göre hareket ederim” ($\bar{X}=3,93$) olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işgörenler bildirme davranışı sırasında farklı isimler kullanmayı tercih etmedikleri farklı bir ifadeyle bildirimin kimin tarafından yapıldığını belirttikleri gibi, bildirme davranışını ilk olarak yöneticilerine aktarmakla birlikte bildirme davranışında prosedürlere uygun şekilde hareket ettiklerini ve bildirimin kimin tarafından yapıldığını açıkça belirttikleri şeklinde ifade edilebilir. İşgörenlerin bildirme davranışı ile yönetici ve işletmelerine sağladıkları bu bilgilerin terfi, ödül ve performans değerlendirme sürecine pozitif yönde katkı yapacağını beklentisinin etkili olduğu düşünülebilir.

Çizelge 4.9’te oteldeki işgörenlerin olumsuz durumları bildirme şekillerini belirlemeye yönelik olarak ankette yer alan her ifadesi için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir.

Çizelge 4.9. Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutları ile İlgili Betimsel İstatistikler

Boyutlar	$\bar{X}$	SS
İçsel Bildirme	3,89	1,21
Dışsal Bildirme	2,87	1,29
Kimlikle Bildirme	3,84	1,22
Gizli Bildirme	2,01	1,17
Resmi Bildirme	3,46	1,17
Gayri Resmi Bildirme	2,88	1,34
Genel Ortalama	3,79	0,84

Çizelge 4.9’te, işgörenlerin olumsuz durumları bildirme düzeylerinin orta düzeyin ($\bar{X}=3,79$) üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmesindeki işgörenlerin gözlemledikleri ya da fark ettikleri olumsuz, hatalı veya yanlış uygulamaları bildirdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Bildirim şekilleri değerlendirilecek olursa, katılımcıların içsel ($\bar{X}=3,89$), kimlikle ($\bar{X}=3,84$) ve resmi ($\bar{X}=3,46$) olarak rapor etme ya da bildirme

davranışını tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonuçlar, örgütsel sessizlik ölçeğinde ulaşılan sonuçlarla birbirini destekler niteliktedir. İşgörenlerin korku ya da bir fark yaratmayacağına dayalı olarak sessizleşme düzeylerinin düşük olması, işgörenlerin rahatlıkla fikirlerini ifade ettiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ancak, sessiz kalmamaları olumsuz, hatalı veya yanlış uygulamaları bildirecekleri anlamına gelmemektedir. Ancak araştırmada elde edilen bulgular, işgörenlerin fikirlerini söyleme konusunda genel olarak sessizleşmeyi tercih etmediği gibi, uygulamalarda gözlemledikleri/fark ettikleri hatalı, yanlış ve olumsuz durumların düzeltilmesi için geri bildirim sağlamaktadır. Özellikle bu geri bildirimi gerçekleştirirken, genellikle işgörenlerin resmi yollarla, işletmedeki yetkililere kim olduklarını belirterek yapmayı tercih etmektedirler.

Bu durumun, sektörün dinamik yapısı, işletmelerin sürekli değişime uyum sağlama zorunluluğu gibi unsurlardan kaynaklandığı düşünülebilir. Tüm bu unsurlar, turizm işletmelerindeki yöneticilerin bilgi ve geri bildirimin önemini ve sağladığı avantajların farkında olmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin işletmelerde sessizliğin değil de, bilgi akışını destekleyen örgüt kültürünü desteklemesi ve yaygınlaştırmasıyla araştırma sonucunda elde edilen bulgulara her örgütte ulaşılabileceği şeklinde yorumlanmaktadır.

Araştırma sırasında, turizm sektöründe olumsuz durumları bildirmeye yönelik yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olup, daha sonraki araştırmalar için bu çalışma karşılaştırma yapılabilmesini sağlayarak, turizm işletmelerinde konunun araştırılması açısından öncü niteliği taşımaktadır.

4.2. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumların Bildirme Eğilimlerinin Bireysel ve Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Katılımcıların Örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik düzeyi ve olumsuz durumları bildirme şekillerinin otelin bulunduğu konuma göre karşılaştırılması ilişkin varyans analizi sonuçlarına Çizelge 4.10'da yer verilmiştir.

Çizelge 4.10'da sunulan bulgular doğrultusunda, Kuşadası ve İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılamalarının farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0,001$). Bu sonuçlara göre, Kuşadası'ndaki ($\bar{X} = 1,76$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel

dışlanma algıları, İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerinden ($\bar{X}=1,38$) daha olumsuz olduğu belirlenmiştir ($p=0,000<0,001$).

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına göre Kuşadası ve İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin düzeylerinin de farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,001$). Bu sonuçlara göre, Kuşadası'ndaki ($\bar{X}=2,43$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, İstanbul'da çalışan otel işletmeleri işgörenlerinden ($\bar{X}=2,11$) daha olumsuz olduğu belirlenmiştir ($p=0,000<0,001$). Otelin konumuna göre, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik boyutlarında da anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Çizelge 4.10. İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algısı, Örgütsel Sessizlik Düzeyi ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Otel İşletmesinin Bulunduğu Yere Göre Karşılaştırılması

		Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	t	p (sig)
Otelin Bulunduğu Yer	Örgütsel Dışlanma	Kuşadası	398	1,76	0,83	-8,582	0,000***
		İstanbul	558	1,38	0,51		
	Örgütsel Sessizlik	Kuşadası	398	2,43	0,67	-6,459	0,000***
		İstanbul	557	2,11	0,76		
	Kabullenici Sessizlik	Kuşadası	398	2,45	0,87	-3,326	0,001*
		İstanbul	557	2,24	1,14		
	Savunmacı Sessizlik	Kuşadası	398	2,31	1,03	-5,537	0,000***
		İstanbul	557	1,93	1,08		
	Örgüt Yararına Sessizlik	Kuşadası	398	3,49	1,11	4,425	0,000***
		İstanbul	557	3,81	1,07		
	Olumsuz Durumları Bildirme	Kuşadası	394	3,58	0,85	6,461	0,000***
		İstanbul	555	3,94	0,80		
	İçsel	Kuşadası	394	3,74	1,21	3,052	0,002*
		İstanbul	555	3,99	1,19		
	Dışsal	Kuşadası	392	2,87	1,26	-0,058	0,954
		İstanbul	555	2,87	1,31		
	Resmi	Kuşadası	389	3,29	1,14	-0,799	0,425
		İstanbul	555	3,58	1,16		
	Resmi Olmayan	Kuşadası	388	2,92	1,36	3,773	0,000***
		İstanbul	555	2,85	1,32		
	Kimlik	Kuşadası	392	3,57	1,31	5,620	0,000***
		İstanbul	555	4,02	1,12		
	Gizli	Kuşadası	392	2,28	1,18	-5,973	0,000***
		İstanbul	555	1,82	1,12		

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

Çizelge 4.10'a göre, sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ($\bar{X}=2,45$) kabullenici sessizlik boyutuna ilişkin düzeylerinin şehir ($\bar{X}=2,24$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerine göre daha olumsuz ve $p<0,001$ göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Şehir ($\bar{X}=1,93$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin savunmacı sessizlik boyutuna ilişkin düzeylerinin sayfiye ($\bar{X}=2,31$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden ($p=0,000<0,001$) daha olumlu ve sayfiye ($\bar{X}=3,49$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin toplum yararına sessizlik boyutuna ilişkin düzeylerinin ise şehir ($\bar{X}=3,81$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden daha olumlu düzeye sahip oldukları belirlenmiştir ($p=0,000<0,001$).

İşgörenlerin çalıştıkları yere göre örgütsel sessizlik ve alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yararına sessizlik boyutlarına ilişkin düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup, sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin şehir otel işletmelerinde çalışan otel işgörenlerine göre daha fazla sessiz kaldıkları şeklinde yorumlanabilir. Ancak, örgütsel sessizliğin alt boyutu olan toplum yararına sessizlik boyutunda bu durum farklılık göstererek, örgüt yararı için şehir otellerindeki işgörenlerin sayfiye otel işletmelerinde çalışan otel işgörenlerine göre daha fazla sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, şehir otel işletmelerindeki işgörenlerin sessiz kalma düzeylerinin düşük olduğu, ancak örgüt yararı söz konusu olunca sessiz kalma davranışını daha fazla tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Genel olarak işgörenlerin çalıştıkları işletmelerin konumuna göre değerlendirildiğinden en olumlu örgütsel sessizlik düzeyi ($\bar{X}=2,11$) otel işletmelerinde çalışan işgörelere ait olduğu belirlenmiştir. Kabullenici sessizlik ($\bar{X}=2,24$) ve savunmacı sessizlik ($\bar{X}=1,93$) ve toplum yararına sessizlik ($\bar{X}=3,81$) boyutlarında şehir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin daha olumlu düzeye sahip oldukları tespit edilmiştir.

Çizelge 4.10'da sunulan bulgular değerlendirildiğinde, olumsuz hataları bildirme ve bildirim şekillerine göre, dışsal bildirme ve resmi bildirme alt boyutu dışında tüm boyutlarda sayfiye ve şehir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bildirim düzeyleri ve şekillerinde farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,001$). Bu bulgulara göre, şehir ($\bar{X}=3,94$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin olumsuz durumları bildirme düzeyleri, sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden ($\bar{X}=3,58$) daha olumlu olduğu belirlenmiştir ($p=0,000<0,001$).

Olumsuz durumları bildirmenin alt boyutları olan; içsel, gayri resmi, gizli ve kimlikle bildirme şekillerinde de anlamlı farklılıklar görülmektedir. Şehir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin ($\bar{X}=3,99$) içsel bildirme şekillerine ilişkin düzeylerinin sayfiye ($\bar{X}=3,74$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerine göre daha olumlu ve $p<0,001$ göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir.

Sayfiye ($\bar{X}=2,92$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin gayri resmi bildirme şekline ilişkin düzeylerinin şehir ($\bar{X}=2,85$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden ($p=0,000<0,001$) daha olumlu düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kimlikle bildirme alt boyutunda ise, şehir ($\bar{X}=4,02$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin düzeylerinin sayfiye ($\bar{X}=3,57$) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bildirme düzeylerinden daha olumlu olduğu belirlenmiştir ($p=0,000<0,001$). Olumsuz durumları bildirmenin bir diğer boyutu olan gizli bildirme düzeyine ilişkin bulgular incelendiğinde, sayfiye çalışan işgörenlerin ($\bar{X}=2,28$) şehir çalışan işgörelere ($\bar{X}=1,82$) göre daha fazla gizli bildirim şeklini tercih ettikleri ve anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak işgörenlerin çalıştıkları yere göre, olumsuz durumları bildirme davranış düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiş olup, şehir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bu davranış eğilimini daha çok tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu durum, işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin elde edilen bulgularla da ilişkili olup, olumsuz durumları bildirme düzeylerine ilişkin çıkan farklılıkları da destekler niteliktedir. Şehir otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin genel olarak sessizlik düzeyleri, sayfiye otel işletmelerinde çalışan işgörelere göre daha düşük olması, işgörenlerin örgüt içinde gerçekleşen ve fark ettikleri olumsuz durumları ifade etmelerine de yansıyacaktır. Dolayısıyla, hiçbir şeyin değişmeyeceği ya da kendini korumak için işgörenler örgütte sessiz kalmayı tercih etmiyorlarsa, olumsuz durumları bildirme davranışlarının da pozitif yönde etkilenmesi beklenmektedir. Araştırmanın takip eden bölümlerinde, bu değişkenler arasındaki ilişkilerde incelenmiştir.

Çalışanların örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeylerine ilişkin görüşlerinin, bireysel özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t testi ve varyans analizinden yararlanılarak değerlendirilmiştir. Cinsiyet ve medeni durum için t-testi ve ikiden fazla değişkeni olan bireysel özelliklerde ise varyans (one-way anova) analizi testinden yararlanılmıştır. Katılımcıların örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz

durumları bildirme düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin t-testi sonuçları Çizelge 4.11’de sunulmaktadır.

Çizelge 4.11. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Cinsiyet	Örgütsel Dışlanma			Örgütsel Sessizlik			Olumsuz Durumları Bildirme		
	$\bar{X}$	SS	t \ p	$\bar{X}$	SS	t \ p	$\bar{X}$	SS	t \ p
Kadın	1,52	0,70	0,315	2,22	0,72	0,562	3,86	0,81	-1,318
Erkek	1,53	0,66	0,755	2,25	0,76	0,572	3,78	0,85	0,185

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

Çizelge 4.11’deki sonuçlar incelendiğinde, işgörenlerin örgütsel dışlanmaya ilişkin algılamaları ($p=0,755>0,05$), örgütsel sessizlik düzeyleri ($p=0,572>0,05$) ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinde ($p=0,185>0,05$) cinsiyetlerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde herhangi bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel dışlanma (Kumral, 2017) ve olumsuz durumları bildirme (Ertürk, 2016; Rothschild ve Miethe, 1999; Dworkin ve Baucus, 1998) ile ilgili literatürde yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra, örgütsel dışlanma (Koşar, 2014; Hitlan vd., 2006a) ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerinin (Güvercin, 2016; Çelik, Saygın ve Yılmaz, 2016; Yılmaz, 2015; Miceli ve Near, 1992; Mesmer-Magnus ve Visweswaren, 2005) cinsiyete göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşan çalışmalarda bulunmaktadır.

Keklik vd.,’nin (2013) Türkiye’deki öyp’li araştırma görevlilerinin örgütsel dışlanma düzeylerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırmada, kadınların erkeklere göre daha fazla dışlanma düzeyine sahip olduğu ve anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. işgören yalnızlığı ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Karacaoğlu ve Yumuk (2014) tarafından Antalya’da faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada ise erkeklerin kadınlara göre örgütsel dışlanma algılarının daha fazla olduğunu tespit edilmiştir.

Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan bazı araştırmalar (LePine ve Van Dyne, 1998; Çakıcı, 2008; Özgen ve Sürgevil 2009; Çınar, Karcioğlu ve Alioğulları, 2013; Algın, 2014) cinsiyete göre örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılaştığını tespit etmiştir. Diğer araştırmalarda ise araştırmanın sonucuyla

paralel sonuçlara (Erenler, 2010; Özdemir ve Uğur, 2013; Dilek, 2014; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Budak, 2015; Pekerşen vd., 2016; Çakal, 2016) ulaşıldığı görülmektedir.

Kahveci ve Demirtaş (2013) okul yöneticisi ve öğretmen üzerine yaptıkları araştırmada, genel olarak örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılık göstermediğini, öğretmenlerde de benzer sonuçlara ulaşıldığını belirtmektedir. Ancak durum yöneticiler açısından ele alındığında ise farklılık gösterdiği ve kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla sessiz kaldıkları şeklinde yorumlanmıştır. Kadınların sessizliğine yönelik kadın öğretmenler üzerine gerçekleştirilen araştırmada da cinsiyetin sessiz kalma davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özen Kutanis ve Çetinel, 2011).

Turizm işletmeleri açısından durum incelendiğinde, Ehtiyar ve Yanardağ (2008) tarafından Antalya’da faaliyet gösteren 3 zincir otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda ise, cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı farklılıklar yaratmadığı belirtilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, cinsiyetin otel işletmelerinde çalışan kadın ya da erkekler üzerinde anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Diğer sektörlere ve işletme türlerine göre daha fazla kadın çalışana istihdam sağlayan turizm sektörü ve otel işletmelerinde kadınların dışlanma, sessizlik ve olumsuz ya da hatalı uygulamaları bildirme davranışlarının erkeklerden farklılık göstermemesine neden olabileceği gibi, sektörde ve ilgili işletmelerde erkek egemen bir kültürün hakim olmamasından kaynaklanması olasıdır.

Katılımcıların örgütsel dışlanma algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve olumsuz durumları bildirme şekillerinin medeni durum açısından karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları Çizelge 4.12’de yer verilmektedir.

Çizelge 4.12. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Medeni Durumu	Örgütsel Dışlanma			Örgütsel Sessizlik			Olumsuz Durumları Bildirme		
	$\bar{X}$	SS	t \ p	$\bar{X}$	SS	t \ p	$\bar{X}$	SS	t \ p
Bekar	1,57	0,72	1,638	2,24	0,73	0,060	3,79	0,84	0,662
Evli	1,50	0,63	0,102	2,24	0,75	0,952	3,93	0,82	0,508

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

Çizelge 4.12'deki bulgulara göre, katılımcıların işgörenlerin örgütsel dışlanmaya ilişkin algılamaları ($p=0,102>0,05$), örgütsel sessizlik düzeyleri ($p=0,952>0,05$) ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinde ($p=0,508>0,05$) ile medeni durumlarının karşılaştırılması sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Örgütsel dışlanma (Koşar, 2014; Karacaoğlu ve Yumuk, 2014) ve olumsuz durumları bildirme (Candan ve Kaya, 2015) ile ilgili literatürde yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarından farklı olarak, Güvercin'in (2016) öğretmen ve yöneticilerin olumsuz durumları bildirme eğilimlerinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kumral (2017) tarafından İzmir'deki hemşirelere yönelik yapılan araştırma sonuçlarında, cinsiyete göre örgütsel sessizlik düzeyinin anlamlı farklılık göstermediği yani benzer sonuçlara ulaşıldığı belirtilmektedir. Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) tarafından, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında anlamlı farklılıklar olduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcıların örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinin yaş grupları açısından karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Çizelge 4.13'da sunulmaktadır.

İşgörenlerin yaş değişkenine göre, örgütsel dışlanmaya ilişkin algılamaları ($p=0,341>0,05$), örgütsel sessizlik düzeyleri ($p=0,142>0,05$) ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinde ($p=0,286>0,05$) anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Koşar'ın (2014) örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki

ilişkini belirlemeye yönelik üniversite çalışanlar üzerine yaptığı araştırma ile Keklik vd.,'nin (2013) öyp'li araştırma görevlilerinin örgütsel dışlanma düzeylerini belirlemeye yönelik yaptığı araştırma sonuçlarında da yaşa göre algının farklılık göstermediği belirtilmekte olup, araştırma ile paralellik göstermektedir.

Çizelge 4.13. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

Yaş	Örgütsel Dışlanma			Örgütsel Sessizlik			Olumsuz Durumları Bildirme		
	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p
20 yaş ve altı	1,54	0,67	1,133 0,341	2,30	0,63	1,659 0,142	3,81	0,87	1,245 0,286
21-27 yaş	1,54	0,69		2,25	0,75		3,71	0,82	
28-32 yaş	1,53	0,67		2,15	0,77		3,80	0,84	
33-37 yaş	1,54	0,70		2,22	0,76		3,91	0,83	
38-42 yaş	1,49	0,57		2,33	0,71		3,83	0,83	
53 yaş ve üzeri	1,94	0,95		2,54	0,74		3,87	0,87	

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

Karacaoğlu ve Yumuk (2014) tarafından otel işletmelerine yönelik yapılan örgütsel dışlanma çalışmasında ise yaş gruplarına göre farklılık olduğu tespit edilmiş olup, 20 yaş ve altında olan işgörenlerin daha fazla örgütsel dışlanma algısına sahip oldukları belirtilmektedir.

Örgütsel sessizlik açısından genel olarak araştırma sonuçları karşılaştırıldığında, paralellik gösteren araştırmalar (Kahveci ve Demirtaş, 2013) olduğu görülmektedir. Ayrıca, turizm işletmelerinde konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde de araştırma sonuçlarına benzer bulgulara ulaşıldığı (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Pekerşen vd., 2016) belirlenmiştir.

Katılımcıların örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinin eğitim seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Çizelge 4.14'de verilmektedir.

Çizelge 4.14. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Eğitim Seviyesi	Örgütsel Dışlanma			Örgütsel Sessizlik			Olumsuz Durumları Bildirme		
	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p
İlköğretim	1,62	0,70	1,283 0,275	2,45	0,71	5,360 0,000***	3,67	0,81	1,615 0,168
Lise	1,48	0,63		2,28	0,69		3,79	0,86	
Önlisans	1,53	0,68		2,18	0,78		3,90	0,80	
Lisans	1,49	0,63		2,07	0,77		3,88	0,81	
Lisansüstü	1,75	1,22		2,22	0,93		3,83	0,87	

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

Çizelge 4.14’de işgörenlerin eğitim seviyelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerine yönelik varyans analizi sonucunda $p=0.000$ olarak bulunmuştur. Buna göre işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir. Varyans analizi sonucunda örgütsel dışlanma ($p=0,275>0,05$) ve olumsuz durumları bildirme ($p=0,168>0,05$) düzeylerinin ise eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel dışlanma ile eğitim düzeyleri arasında farklılık olmadığına yönelik benzer sonuçlara ulaşan literatürde araştırmalar bulunmaktadır (Koşar, 2014). Bunun yanı sıra turizm işletmelerinde örgütsel dışlanma ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit eden çalışmalarda bulunmaktadır (Karacaoğlu ve Yumuk, 2014).

Eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin azaldığı, bunun yanı sıra lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan işgören ise ($\bar{X}=2,22$) önlisans ve lisans eğitim seviyesinde yer alan işgörenlerden yüksek olduğu ve en fazla sessiz kalan ya da en olumsuz örgütsel sessizlik düzeyine sahip olan işgörenlerin ise ilköğretim seviyesinde ($\bar{X}=2,45$) eğitim düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. İşgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça kendilerini ifade etmelerinin kolaylaştığı, ayrıca eğitimlerinden dolayı özgüvenlerinin de yüksek olacağı varsayılırsa, sessiz kalma düzeylerinin azalması beklenmektedir. Ancak, araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, lisansüstü eğitime sahip bireylerin lisans ve önlisans eğitimine sahip işgörelere göre daha sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Bu doğrultuda, eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin sessizleşmesinin temel nedeni olarak, diğer işgörenler tarafından dışlanmamak, her şeye yorum yapan, çok bilen olarak tanımlanmak istememeleri ve bilgi ya da fikirlerini paylaştıklarında sürekli

iş yüklerinin artması, fikir ve bilgileri doğrultusunda olan tüm işlerin kendilerine devredilmesi gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin sessizleşmesi yorumlarken, dışlanmaya vurgu yapılmasının dayanağı ise araştırma bulguları sonucunda, eğitim ile dışlanma arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmış olmasına rağmen, lisansüstü eğitime sahip işgörenlerin diğer işgörelere göre dışlanmışlık algılarının daha yüksek ($\bar{X}=1,75$) olmasıdır.

Örgütsel sessizlik düzeyinin eğitimde düzeylerine göre, farklılık gösterdiği sonucuna ulaşan araştırmalar (LePine ve Van Dyne, 1998; Erenler, 2010; Taşkıran, 2010; Alioğulları, 2012; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Pekerşen vd., 2016) literatürde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel sessizlik düzeyinin eğitim düzeylerine göre farklılaşmadığına ilişkin bulgulara ulaşan araştırmalarda (Kumral, 2017) bulunmaktadır. Ayrıca literatürde, örgütsel dışlanma algısının eğitim düzeylerine göre farklılık göstermediğine ilişkin bulgular bulunmaktadır (Kumral, 2017). Dolayısıyla, işgörenlerin eğitim seviyeleri dışlanmış algıları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Literatürde de belirtildiği üzere, dışlanmışlık algısı bireyden bireye farklılık göstermektedir. Ancak, elde edilen bulgular dışlanmışlık algısını bireyden bireye farklılık göstermesinde eğitim dışında farklı unsurların da etkili olduğunun göstergesi olarak nitelendirilebilir.

Katılımcıların örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Çizelge 4.15’de verilmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, örgütsel dışlanma ($p=0,275>0,05$) ve olumsuz durumları bildirme ($p=0,168>0,05$) düzeylerinin çalışılan departmana göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında ise anlamlı bir farklılık ($p=0,000<0,001$) olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 4.15. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Departmanlara Göre Karşılaştırılması

Departman	Örgütsel Dışlanma			Örgütsel Sessizlik			Olumsuz Durumları Bildirme		
	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p
Önbüro	1,53	0,72	2,840 0,010*	2,08	0,68	0,775 0,590	3,90	0,74	0,400 0,879
Yiyecek-İçecek	1,51	0,63		2,30	0,77		3,76	0,88	
Kat Hizmetleri	1,51	0,68		2,32	0,68		3,85	0,78	
İnsan Kaynakları	1,55	0,79		2,07	0,72		3,83	0,85	
Satış Pazarlama	1,69	0,77		2,04	0,73		3,76	0,87	
Halkla İlişkiler	1,63	0,80		2,14	0,78		3,92	0,87	
Diğer	1,58	0,69		2,24	0,78		3,82	0,83	

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

Çizelge 4.15’de katılımcıların örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçları gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı göstermektedir ($p < 0,05$). Örgütsel dışlanma düzeyleri ile işgörenlerin çalıştıkları departmanlar karşılaştırıldığında ise, satış pazarlama ($\bar{X} = 1,69$) ve halkla ilişkiler ($\bar{X} = 1,63$) departmanında çalışan işgörenlerin diğer departmanlara göre örgütsel dışlanma algılarının daha yüksek olduğuna ilişkin anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p = 0,010 < 0,05$).

Halkla ilişkiler ve satış pazarlama departmanına göre diğer departmanlarda çalışan işgörenlerin farklı departmanlarla işbirliği ve iş tanımlarında yer alan görevler gereği görev ve işlerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olması işgörenler arasındaki iletişimin güçlü olmasına ve dışlanma algılarının oluşmamasında belirleyici olabilir. Ayrıca, satış pazarlama ve halkla ilişkiler departmanında çalışan işgörenlerin, işletme dışındaki işletmelere ve otelde konaklayan misafirlere yönelik faaliyetleri sürdürmeleri de bu durumu etkileyen diğer bir unsur olarak değerlendirilebilir. Buna ek olarak, diğer departmanlara kıyasla bu departmanlarda çalışan işgören sayısının az olması da, işgörenlerin iletişim kurma ve işletmeye adaptasyon süreçlerini olumsuz yönde etkileyeceği gibi dışlanma algılarını da olumsuz yönde etkileyebilir.

Araştırma sonucundan farklı olarak turizm işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada (Karacaoğlu ve Yumuk, 2014) çalışılan departmana göre örgütsel dışlanma algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinin sektörde çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçlarına Çizelge 4.16’de yer verilmektedir.

Çizelge 4.16’e göre, işgörenlerin örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeyleri ile sektörde çalışma sürelerine ilişkin varyans analizi sonuçlarında $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin bulgular incelendiğinde, sektörde çalışma süresi arttıkça işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri genel olarak azaldığı, bunun yanı sıra 8 ile 10 yıl arasında çalışanların sessizlik düzeylerinde artış gözlemlenirken, 11 ve üzeri yıl arası turizm sektöründe çalışan işgörenlerdeki örgütsel sessizlik düzeylerinde düzeyinde düşüş belirlenmiştir. Daha öncede bahsedildiği üzere, sektörün özellikleri işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Sektördeki deneyim süresi arttıkça sessizlik düzeylerinde de azalma gözlenirken, özellikle 8 ile 10 yıl arası sektörde çalışan işgörenlerin yılgınlık, tükenmişlik, boş verme gibi sebeplerden dolayı sessizleşebileceği gibi, bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilememesi ve işten ayrılma niyeti gibi unsurlardan dolayı sessizleşebilecekleri düşünülebilir. Deneyim süresi arttıkça, işgörenlerin bilgi, tecrübe ve deneyim sahibi olması fikirlerini daha az süre sektörde çalışan işgörene göre rahatlıkla söylemesinin yanı sıra yetkili kişi ya da yöneticiler tarafından dikkate alınacağını düşünmesinden kaynaklanabilir. Bir diğer bakış açısı ise, sektörde çalışma süresi arttıkça işgörenlerin sahip oldukları yetkilerin artması ve ya yönetici statüsünde çalışmalarından da kaynaklanabilir.

Çizelge 4.16. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Sektörde Çalışma Süresi	Örgütsel Dışlanma			Örgütsel Sessizlik			Olumsuz Durumları Bildirme		
	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p
1 yıldan az	1,56	0,68	1,739 0,139	2,33	0,65	6,351 0,000***	3,76	0,86	8,267 0,000***
2-4 yıl	1,57	0,69		2,32	0,71		3,68	0,86	
5-7 yıl	1,52	0,68		2,24	0,76		3,69	0,81	
8-10 yıl	1,59	0,77		2,35	0,81		3,81	0,79	
11 yıl üzeri	1,42	0,51		2,02	0,74		4,10	0,81	

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

Çizelge 4.16’de ayrıca, işgörenlerin sektörde çalışma süreleri ile olumsuz durumları bildirme düzeylerine ilişkin yapılan varyans analizi sonucun $p=0,000$

olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik düzeyleriyle ilişki olan bu kavramda ise, işgörenlerin sektörde çalışma süresi arttıkça, olumsuz durumları bildirme düzeyleri azalırken, 8 ile 10 yıl arası ve 11 yıldan fazla süredir sektörde çalışan işgörenlerde ise, süre arttıkça olumsuz durumları bildirme düzeylerinde artış gözlenmiştir. Bu durum, sektörde deneyimi olmayan veya yeni çalışmaya başlayan işgörenlerin, diğer işgörelere göre daha fazla performans göstererek, kendini gösterme, kanıtlama isteğinin yanı sıra işletme için yararlı olduğunu yöneticisine gösterebilmesi uzun vadede işgörenin terfi alma, hedef ve kariyer planını gerçekleştirmesine katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda durum ele alındığında, sektörde deneyimi olmayan ya da az olan işgörenlerin olumsuz durumları bildirme düzeyinin daha yüksek olması beklenmektedir. İlerleyen yıllarda idealist yapının bozulması, işleyişin öğrenilmesi, olumsuz durumlar fark edilse bile neyin dikkate alınıp, çözümleneceğini ayırtılabilmek işgörenlerin olumsuz durumları bildirme düzeyleri üzerinde olumsuz etki yarattığı şeklinde yorumlanabilir. Farklı bir yaklaşımla, deneyimsiz olan işgörenlerin genellikle yeni mezun olabilecekleri düşünüldüğünde; güncel, yeni ve farklı uygulamaları bilmeleri ve kıyaslama yaparak, tespit ettiğı olumsuz nitelikli farklılıkları belirtmesinden de kaynaklanabileceğı şeklinde de yorumlanabilir. Daha uzun süre sektörde çalışan işgörenlerin olumsuz durumları bildirme düzeylerindeki artış ise, sektör tecrübesinin işgörene kariyer ve yönetici statüsü sağlamış olması nedeniyle, olumsuz durumlara yönelik bildirimlerinin dikkate alınarak çözümlendirilmesinden kaynaklanabilir.

İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermediğı belirlenmiş olup, literatürde farklı meslek ve çalışma alanı üzerine gerçekleştirilen çalışmada benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Keklik vd., 2013).

Katılımcıların örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinin işletmede çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Çizelge 4.17’te verilmektedir.

Çizelge 4.17. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

İşletmede Çalışma Süresi	Örgütsel Dışlanma			Örgütsel Sessizlik			Olumsuz Durumları Bildirme		
	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p
1 yıldan az	1,52	0,65	1,932 0,103	2,21	0,73	2,493 0,042*	3,89	0,84	7,538 0,000***
2-4 yıl	1,59	0,71		2,29	0,74		3,70	0,85	
5-7 yıl	1,47	0,62		2,23	0,78		3,69	0,83	
8-10 yıl	1,53	0,72		2,28	0,79		3,95	0,75	
11 yıl üzeri	1,35	0,44		1,97	0,63		4,26	0,65	

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

İşgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ile işletmedeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığına ilişkin bulgulara çizelge 4.17’te yer verilmiştir ($p=0,103$). İşletmede çalışma süreleri ile benzerlik gösteren sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel dışlanma farklılık göstermemekte olup, literatürde araştırma sonuçları ile paralellik gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Keklik vd., 2013). Ayrıca, araştırma sonuçları ile benzerlik gösteren turizm işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiş araştırmalarda bulunmaktadır (Karacaoğlu ev Yumuk, 2015).

Ayrıca, çizelgede işgörenlerin örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeyleri ile işletmede çalışma sürelerine ilişkin varyans analizi sonuçlarına da yer verilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik ($p= 0,042 < 0,05$) ve olumsuz durumları bildirme ($p= 0,000 < 0,001$) düzeylerinin işletmede çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. İşgörenlerin olumsuz durumları bildirme düzeyleri sektörde çalışma süresiyle benzer şekilde işletmede çalışma sürelerine göre de farklılık göstermektedir.

Çakal (2016)’ın öğretmenlere, Alioğulları (2012)’nın hastane ve ilaç sektöründe çalışanlara ve Budak (2015)’in hastane çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışma sonuçlarında, çalışanların görev sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılaştığı belirtmektedir ($p > 0,05$). Bunun yanı sıra literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, araştırma sonuçlarından farklı olarak işletmede çalışma süresi ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösteren

araştırma sonuçlarının (Erenler, 2010; Özdemir ve Uğur, 2013; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Pekerşen vd., 2016) olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırılmasına yönelik varyans analizi sonuçları Çizelge 4.18’te verilmektedir.

Çizelge 4.18’te işgörenlerin örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinin gelir aralıklarına göre karşılaştırması yer almaktadır. Anova analizi sonuçlarına göre, örgütsel dışlanma, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,000<0,001$).

Çizelge 4.18. Katılımcıların Örgütsel Dışlanma Algıları, Örgütsel Sessizlik Düzeyleri ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekillerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

Gelir Düzeyi	Örgütsel Dışlanma			Örgütsel Sessizlik			Olumsuz Durumları Bildirme		
	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p	$\bar{X}$	SS	F \ p
1300 TL ve daha az	1,48	0,65	7,965 0,000***	2,25	0,62	10,192 0,000***	3,77	0,82	10,882 0,000***
1301-1900 TL	1,70	0,80		2,42	0,73		3,62	0,86	
1901-2500 TL	1,45	0,57		2,11	0,74		3,89	0,80	
2501-3100 TL	1,45	0,59		2,14	0,92		3,88	0,83	
3101 TL ve üzeri	1,32	0,49		1,89	0,76		4,34	0,68	

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

Çizelge 4.18’e göre, 1301-1900TL gelir düzeyine sahip olan işgörenlerin örgütsel dışlanma algısı diğer gelir düzeylerine sahip olan katılımcılara göre daha yüksektir ($\bar{X}=1,70$). İşgörenlerin örgütsel dışlanma algıları karşılaştırıldığında ise, en düşük algıya en yüksek gelir düzeyini oluşturan 3101 TL veya üzeri gelir düzeyi aralığında olan işgörenler oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeyine göre karşılaştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmış olup, 1301 -1900 TL gelir düzeyin yer alan işgörenlerin diğer gelir düzeyine sahip olan işgörelere gör daha sessiz oldukları tespit edilmiştir ($\bar{X}=2,42$). Aynı farklılık olumsuz durumları bildirme değişkeninde de belirlenmiş olup, diğer gelir düzeyine sahip işgörelere göre 1301-1900 TL gelir aralığında yer alan işgörenlerin daha az olumsuz durumları bildirdiği görülmektedir ($\bar{X}=3,62$).

Genel olarak, 1301-1900TL gelir düzeyine sahip işgörenlerin kendilerini daha dışlanmış olarak algılamakta birlikte, daha sessiz ve olumsuz durumları diğer işgörelere göre daha az bildirdikleri şeklinde ifade edilebilir.

4.3. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimine Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcıların örgütsel dışlanma algıları ile örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analiz sonucu Çizelge 4.19’te verilmektedir.

Çizelge 4.19. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Şekilleri ile İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Ölçek		Örgütsel Sessizlik	Olumsuz Durumları Bildirme
Örgütsel Dışlanma	r	0,372	-0,454
	p	0,000***	0,000***
	n	954	949

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

r: Pearson Korelasyon Katsayısı

n: Birey Sayısı,

Çizelge 4.19 incelendiğinde, model 0,001 ve 0,05 için anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde, bu katsayının örgütsel sessizlik ile pozitif, olumsuz durumları bildirme için ise negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel dışlanma ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ($r = 0,372$) sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarındaki artışın örgütsel sessizlik düzeylerinde de artış ile ilişkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Örgütsel dışlanma algısının işgörenlerin olumsuz durumları bildirme davranış eğilimleri ile arasındaki ilişki incelendiğinde ise, orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki ($r = -0,454$) olduğu tespit edilmiştir. Farklı bir ifadeyle, işgörenlerin örgütsel dışlanmışlık algılarındaki artış, işletmede gerçekleşen olumsuz durumları bildirme eğilimlerindeki azalış ile ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Yönetim örgütte oluşan olumsuz durumların işgörenler tarafından bildirilmesini destekliorsa, işgörenlerin örgüt içerisinde dışlanmış hissetmelerine neden olabilecek durumları tespit ederek, hem yönetim hem de örgüt içi grupların birbiri ile olan iletişim süreçlerini geliştirmeye yönelik uygulamalara önem vermesi gerekmektedir. Örgüt içi iletişim seminerleri ve uzman kişilerden destek

alınarak, bu süreç geliştirilebileceği gibi özellikle işletmede çalışmaya yeni başlayan kişi ya da işgörenlerde daha sık görülen dışlanmışlık algısı oryantasyon süreci ve adaptasyon programları gibi uygulamaların doğru ve etkili planlanması ile azaltılabilir. Örgütsel dışlanma algısı yüksek olan işgörenlerin belirlenerek, bu bireylerin örgüt içi gruplara dahil olması, çalışanlar arası iletişimin güçlendirilmesi ve işgörelere psikolojik destek gibi imkanlar ya da uygulamaların yaygınlaştırılması hem örgüt iklimi ve örgüt içi iletişim açısından olumlu katkı sağlayacak olup, hem de işgörelere dışlanmışlık algılarının azalmasına katkı sağlayacaktır. Dışlanma algıları azalan işgörelere, değişimin ve farklılaşmanın en önemli unsuru olan işgörelere fikirlerini yönetici ve işletmeyle paylaşmasına katkı sağlayacağı gibi, yaptığı iş ya da işletme ile ilgili fark ettiği olumsuz durumları da rahatlıkla aktarmasına olumlu yönde etkileyecektir.

Ayrıca, örgütsel sessizlik ile örgütsel dışlanmanın ilişkisini belirlemek amacıyla, İzmir'deki sağlık kuruluşlarındaki hemşirelere uygulanan çalışmanın sonuçlarıyla (Kumral, 2017) paralellik göstermektedir.

Katılımcıların örgütsel dışlanma algıları ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analiz sonuçları Çizelge 4.20'de verilmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda, örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik ile alt boyutlarının arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel dışlanma ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde bir ilişki gözlenmiştir ($r=0,372$). Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki incelendiğinde ise, kabullenici sessizlik ile örgütsel dışlanma ($p= 0,155$) ve savunmacı sessizlik ($p= 0,289$) boyutları arasında orta düzeyin altında ilişki bulunmuştur. Örgütsel dışlanma ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan örgüt yararına sessizlik ($p= - 0,325$) ile arasında ise orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişki, işgörelere örgütsel dışlanma algılarındaki ya da savunmacı sessizlik düzeylerindeki artışın birbiriyle doğru orantılı olarak ilişkili olduğu ve bu değişkenlerin birinde gerçekleşen artışın diğerine de yansıdığı şeklinde yorumlanabilir. Farklı bir ifadeyle, işletmede dışlandığını hisseden ya da algılayan bir işgörelere kendini koruma amacıyla savunmacı sessizlik davranışı sergilemesi ya da savunmacı sessizlik davranışı sergileyen işgörelere örgütsel dışlanma algıları ile ilişkili olabileceği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel dışlanma algısının,

işgörenlerin örgüt yararına sessiz kalmasını azaltabileceği gibi, örgüt yararına sessizliğin de işgörenin örgütsel dışlanma algısını azalmasında ilişkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 4.20. Örgütsel Dışlanma ile Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarının İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar		Örgütsel Dışlanma	Örgütsel Sessizlik (Genel)	Kabullenici Sessizlik	Savunmacı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik
Örgütsel Dışlanma	r	1	-	-	-	-
	p	-	-	-	-	-
Örgütsel Sessizlik (Genel)	r	0,372	1	-	-	-
	p	0,000***	-	-	-	-
Kabullenmiş Sessizlik	r	0,155	0,825	1	-	-
	p	0,000***	0,000***	-	-	-
Savunmacı Sessizlik	r	0,289	0,767	0,676	1	-
	p	0,000***	0,000***	0,000***	-	-
Örgüt Yararına Sessizlik	r	-0,325	0,489	0,060	-0,069	1
	p	0,000***	0,000***	0,065	0,033*	-

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$ **r**: Pearson Korelasyon Katsayısı

Örgütsel sessizlik ile alt boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, örgütsel sessizlik ile kabullenici sessizlik ($p = 0,825$) ve savunmacı sessizlik ($p = 0,767$) boyutları arasında orta düzeyin üstünde ilişki bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ile örgüt yararına sessizlik alt boyutu ($p = 0,489$) ile arasında orta düzeyde ilişki görülmektedir.

Otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ile olumsuz durumları bildirme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Çizelge 4.21’de sunulmaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda, örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirme ile alt boyutlarının arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel dışlanma ile olumsuz durumları bildirme arasında orta düzeyde negatif bir ilişki gözlenmiştir ($r = -0,454$). Olumsuz durumları bildirmenin alt boyutları olan içsel, dışsal, kimlik, gizli, resmi ve gayri resmi bildirme ile örgütsel dışlanma arasındaki ilişki incelendiğinde ise, içsel bildirme ile örgütsel dışlanma ($p = -0,430$) ve kimlikli bildirme ($p = -0,337$) boyutları arasında orta düzeyin altında negatif bir ilişki

bulunmuştur. Örgütsel dışlanma ile olumsuz durumları bildirmenin alt boyutu olan resmi bildirme ($p = -0,225$) ile arasında da negatif yönlü bir ilişki olup, zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

İşletmede gerçekleşen olumsuz durumların bildirilmemesi ile işgörenlerin dışlanma algılarının ilişkili olmakla birlikte, işgörenlerin bildirme davranışının türünü belirlerken, bu algı düzeyi ile de ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, örgütsel dışlanma algısı yüksek olan işgörenlerin; dışlanma düzeylerini arttırabileceği düşüncesi ile işletmedeki ilgili yönetici ya da üst yönetime olumsuz durumları bildirme davranışı tercih etmemesi ya da bildirmeyi resmi ve prosedürlere uygun olarak değil de, güvendiği veya yakın arkadaşlarına sözlü olarak olumsuz durumları bildirmeyi tercih etmesi ile ilişkili olabileceğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca, işgörenlerin dışlanmış algısının olumsuz durumları bildirirken kendileri ile ilgili bilgi vermemeleri ile ilişkili olabileceği gibi, gizli olarak olumsuz durumları bildiren işgörenlerin dışlanmışlık algısının diğer işgörelere göre daha yüksek olmasıyla ilişkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 4.21. Örgütsel Dışlanma ve Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutları ile İlişisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar		Örgütsel Dışlanma	Olumsuz Durumları Bildirme	İçsel Bildirme	Dışsal Bildirme	Resmi Bildirme	Gayri Resmi Bildirme	Kimlik Bildirme	Gizli Bildirme
Örgütsel Dışlanma	r	1	-	-	-	-	-	-	-
	p	-	-	-	-	-	-	-	-
Olumsuz Durumları Bildirme	r	-0,454	1	-	-	-	-	-	-
	p	0,000***	-	-	-	-	-	-	-
İçsel Bildirme	r	-0,430	0,819	1	-	-	-	-	-
	p	0,000***	0,000***	-	-	-	-	-	-
Dışsal Bildirme	r	-0,063	0,345	0,390	1	-	-	-	-
	p	0,054	0,000***	0,000***	-	-	-	-	-
Resmi Bildirme	r	-0,225	0,685	0,490	0,429	1	-	-	-
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	-	-	-	-
Gayri Resmi Bildirme	r	0,001	0,118	0,157	0,275	0,282	1	-	-
	p	0,972	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	-	-	-
Kimlik Bildirme	r	-0,337	0,833	0,614	0,349	0,495	0,159	1	-
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	-	-
Gizli Bildirme	r	0,286	-0,482	-0,195	0,191	0,050	0,272	-0,226	1
	p	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***	-

* $p < 0,05$ *** $p < 0,001$ **r:** Pearson Korelasyon Katsayısı

Olumsuz durumları bildirme ile içsel, dışsal, kimlik, gizli, resmi ve gayri resmi bildirme alt boyutları olan boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, olumsuz durumları bildirme ile içsel bildirme ($p= 0,819$) ve kimlikli bildirme ($p= 0,833$) boyutları arasında güçlü düzeyin üstünde ilişki bulunmuştur. Olumsuz durumları bildirme ile resmi bildirme alt boyutu ($p= 0,633$) ile arasında orta düzeyin üstünde ilişki görülmektedir. Gayri resmi bildirme ($p= 0,118$) ve dışsal bildirme ($p= 0,345$) alt boyutları ile olumsuz durumları bildirme arasındaki ilişki ise orta düzeyin altında olup, gizli bildirme ($p= -0,482$) alt boyutu ile negatif yönlü orta düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile olumsuz durumları bildirme ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analiz sonuçlarına ilişkin bulgular Çizelge 4.22’de sunulmaktadır.

Çizelge 4.22. Örgütsel Sessizlik ile Olumsuz Durumları Bildirme İlişkisine Yönelik Korelasyon Katsayıları

Boyutlar		Olumsuz Durumları Bildirme	İçsel Bildirme	Dışsal Bildirme	Resmi Bildirme	Resmi Olmayan Bildirme	Kimlik Bildirme	Gizli Bildirme
Örgütsel Sessizlik	r	-0,448	-0,332	0,031	-0,164	0,156	-0,299	0,469
	p	0,000***	0,000***	0,343	0,000***	0,000***	0,000***	0,000***
Kabullenici Sessizlik	r	-0,205	-0,155	0,037	-0,024	0,159	-0,092	0,351
	p	0,000***	0,000***	0,255	0,455	0,000***	0,005*	0,000***
Savunmacı Sessizlik	r	-0,328	-0,203	0,112	-0,052	0,156	-0,201	0,486
	p	0,000***	0,000***	0,001*	0,108	0,000***	0,000***	0,000***
Örgüt Yararına Sessizlik	r	0,397	0,366	0,082	0,260	-0,013	0,324	-0,162
	p	0,000***	0,000***	0,011*	0,000***	0,681	0,000***	0,000***

* $p<0,05$ *** $p<0,001$ **r:** Pearson Korelasyon Katsayısı

Örgütsel sessizlik ile olumsuz durumları bildirme davranışı ve bu iki değişkenin alt boyutlarının arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonucu incelendiğinde, olumsuz durumları bildirme ile örgütsel sessizlik ($p= -0,448$) arasında orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Olumsuz durumları bildirme davranışı ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin korelasyon katsayıları değerlendirildiğinde, olumsuz durumları bildirme ile kabullenici sessizlik ($p= -0,205$) ve savunmacı sessizlik ($p= -0,328$) arasında negatif orta düzeyin altında bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Ayrıca, örgütsel sessizliğin alt boyutu olan örgüt yararına sessizlik ve olumsuz durumları bildirme ($p= 0,397$) arasındaki ise orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz durumları bildiren işgörenlerin, bir şeylerin değişmeyeceği ya da korku, kendini korumak için sessiz kalma düzeylerinin azalmasında ilişkili olan unsurlardan biri olarak yorumlanabilir. Bunun yanı sıra, olumsuz durumların düzeltilmesi ve örgüte katkı sağlayabilecek bu bilgi verici davranışı sergileyen işgörenlerin, gerektiğinde örgüt yararına sessiz kalma düzeylerinin de artmasında ilişkili unsurlar arasındadır.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik ile gizli bildirme ($p= 0,351$) arasında orta düzeyin altında, resmi olmayan bildirme ($p= 0,159$) ile zayıf düzeyde, içsel bildirme ($p= -0,155$) ve kimlikli bildirme ($p= -0,092$) ile arasında ise zayıf düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgüt içinde değişime yönelik olumsuz yaklaşımlar işgörenlerin problemlere yönelik düşünce, fikir ve önerilerini paylaşmamalarına neden olmaktadır. Bu durum işgörenlerin kendi fikir ve görüşleri paylaşmayarak sessizleştikleri gibi, fark ettikleri olay veya problem hakkında bilgi paylaşımları ile de ilişkilidir. Ele edilen bulgular doğrultusunda, fark yaratmayacağı ya da dikkate alınmayacağı için fikir ve görüşlerini paylaşmayan işgörenlerin, örgüt içinde bildirimde bulunma davranışları ile olumsuz yönde ilişkili unsurlar açısından değerlendirilebileceği gibi, bildirim yapan kişinin kim olduğunun belirtilmesinde de olumsuz yönde ilişkili unsurlar arasında değerlendirilebilir. Bununla birlikte, fark yaratmayacağına ilişkin algı işgörenlerin, kimliklerini kullanmadan gizli ve prosedürlere uygun olmayan şekillerde bildirim davranışı sergilemesi ile ilişki göstermektedir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan savunmacı sessizlik ile gizli bildirme ($p= 0,486$) arasında orta düzeyde, gayri resmi bildirme ($p= 0,156$) ve dışsal bildirme ($p= 0,112$) ile zayıf düzeyde, içsel bildirme ($p= -0,203$) ve kimlikli bildirme ($p= -0,201$) ile arasında ise zayıf düzeyde negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, işgörenlerin korku veya kendini koruma amacıyla sessizleşmesi, olumsuz durumları bildirirken de kendilerini korumak veya işlerini kaybetme korkusu gibi nedenlerle kimliklerini belirtmeden bu davranışı sergilemeleri ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Ayrıca, temelde bu düşünceler sonucunda oluşan sessizlik davranışının örgütteki prosedürlere uygun olmayan bildirim davranışı gerçekleştirilmesi ile ilişkili olabileceği gibi işgörenlerin örgüt dışındaki

paydaşlarına bildirim yapılmasında da ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, işini kaybetme, cezalandırılma, terfi edememe ve kariyer engellerine yönelik korkular sebebiyle işgörenlerin örgüt içinde ilgili yönetici ya da üst yönetime örgütte gerçekleşen veya fark ettikleri olumsuz durum ve uygulamalar hakkında bildirimde bulunma davranışı ile negatif ilişkili olacağı beklenmektedir. Ayrıca yine aynı korku ve düşünceler işgörenlerin fark ettikleri durum ya da olayları bildirmeye karar verse bile kim olduklarını belirterek bildirim gerçekleştirmeleri süreci ile de negatif ilişkili olacağı varsayılabilir. Dolayısıyla, genel olarak kendini koruma veya savunma amaçlı sessizlik davranışının, örgüt içinde ve işgörenin kimlik bilgileriyle bildirim yapması ile arasında negatif ilişki olacağı düşüncesini ortaya çıkartmakta olup, araştırma bulguları da bu görüşü destekler niteliktedir.

Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan örgüt yararına sessizlik ile içsel bildirme ($p= 0,366$), kimlikli bildirme ($p= 0,324$) ve resmi bildirme ($p= 0,260$) arasında orta düzeyin altında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgüt yararına sessizlik ile dışsal bildirme ($p= 0,082$) zayıf düzeyde ilişki olup, gizli bildirme ($p= -0,162$) ile arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu da ulaşılan sonuçlar arasındadır. Diğer örgütsel sessizlik alt boyutlarından farklılık gösteren ve temelde prososyal nitelik gösteren bu sessizlik boyutunda işgören örgüte katkı ve destek sağlamak amacıyla sessizleşmektedir. Dolayısıyla, bu sessizlik davranışı sergileyen işgörenlerin, fark ettikleri olumsuz durum ve uygulamaları da örgüte katkı sağlamak amacıyla yöneticilerine ya da üst yönetime bildirmeleri beklenmektedir. Bu varsayım doğrultusunda araştırmada elde edilen bulgular, örgüt yararına sessizlik ile içsel bildirme davranışının ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu durum işgörenlerin bildirim yaparken kendileri hakkında bilgileri açık şekilde paylaşmaları ve belirlenen standart ve prosedürlere uygun olarak süreci devam ettirmeleri ile de pozitif ilişkilidir.

Örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi ilişkin bulgular Çizelge 4.23 ile Çizelge 4.26 arasında sunulmaktadır. Çizelge 4.23’de örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 4.23. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	p	F	p
Sabit	1,761	0,044	40,053	0,000***	197,089	0,000***
Örgütsel Dışlanma	0,366	0,026	14,039	0,000***		

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

Çizelge 4.23'daki örgütsel dışlanmanın genel olarak örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlara yer verilmiş olup, bulgular incelendiğinde uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($f=197,089$ $p < 0,001$). Örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 1,761 + (0,366 \times \text{Örgütsel Dışlanma})$$

Bu regresyon modeli değerlendirildiğinde, örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birim artışın, örgütsel sessizlik üzerinde 0,366'lık bir artış yaratacağı regresyon modelinden saptanmıştır.

Örgütteki işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin artmasında, örgütsel dışlanma algılarının etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Kumral'ın (2017) yaptığı çalışmada, örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik üzerinde daha güçlü bir etkisi ($\beta_j = 0,550$) olduğunu tespit etmiştir.

Bu doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezinden biri olan, “*Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezi (Hipotez1) desteklenmiştir. İşgörenlerin örgütsel dışlanma algıları örgütsel sessizlik düzeylerini etkilemektedir. Örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalarda, dışlanmanın örgütsel sessizlik düzeyi ile ilişkili ve etkili olabileceğini vurgulayan araştırmalara dayanak olarak gösterilebilir. Dolayısıyla, bireylerin yalnızlaşmaktan kaçınmak ve kabul görme ihtiyaç ve isteği ile birlikte, izolasyon ya da dışlanma korkusu; aynı fikirde olmasa bile çoğunluğa katılmalarını (Çakıcı, 2007: 153) veya düşüncelerini söylemek yerine susmayı tercih etmelerine yönelik vurgular, yöneticiler tarafından doğru ve net olarak gözlemlenmesi ve çözümlenmesi gereken hususlar niteliğindedir. Özellikle, özgün

bilgi kaynağının sessizleşmesi işletmenin özgün ve farklı olmasını sağlayacak bilgiye ulaşmasına engel olacaktır. Araştırmanın birinci hipotezi kapsamında oluşturulan alt hipotezler ile dışlanmanın örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olup, Çizelge 4.24,4.25 ve 4.26’da basit doğrusal regresyon analizlerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Çizelge 4.24. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutu Olan Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	p	F	p
Sabit	1,967	0,082	23,971	0,000***	23,333	0,000***
Örgütsel Dışlanma	0,235	0,049	4,830	0,000***		

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

Çizelge 4.24’da örgütsel dışlanmanın kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($f=23,333$ $p < 0,001$). Dışlanma algısının işgörenlerin kabullenici sessizlik davranışı sergilemelerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Kabullenici Sessizlik} = 1,967 + (0,235 \times \text{Örgütsel Dışlanma})$$

Bu regresyon modelleri değerlendirildiğinde ise, örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birim artışın, kabullenici sessizlik üzerinde 0,235’lik bir artış yaratacağı regresyon modelinde belirlenmiştir.

Örgütsel dışlanmanın savunmacı sessizlik üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına Çizelge 4.25’de yer verilmiştir. Örgütsel dışlanmanın savunmacı sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bulgular doğrultusunda, uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($f=87,054$ $p < 0,001$).

Çizelge 4.25. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutu Olan Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	p	F	p
Sabit	1,390	0,082	16,894	0,000***	87,054	0,000***
Örgütsel Dışlanma	0,455	0,049	9,330	0,000***		

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

Örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizliğin alt boyutu olan savunmacı sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Savunmacı Sessizlik} = 1,390 + (0,455 \times \text{Örgütsel Dışlanma})$$

Bu regresyon modelleri değerlendirildiğinde ise, örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birim artışın, savunmacı sessizlik üzerinde 0,455’lik bir artış yaratacağı regresyon modelinde tespit edilmiştir.

Çizelge 4.26’de örgütsel dışlanmanın örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Örgütsel dışlanmanın örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bulgular doğrultusunda, uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($f=112,695$; $p < 0,001$).

Çizelge 4.26. Dışlanmanın Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutu Olan Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	p	F	p
Sabit	4,485	0,083	53,999	0,000***	112,695	0,000***
Örgütsel Dışlanma	-0,523	0,049	-10,616	0,000***		

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

Örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizliğin alt boyutu olan örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Örgüt Yararına Sessizlik} = 4,485 + (-0,523 \times \text{Örgütsel Dışlanma})$$

Bu regresyon modelleri değerlendirildiğinde ise, örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birim artışın, örgüt yararına sessizlik üzerinde 0,523'luk bir azalış yaratacağı regresyon modellerinde belirlenmiştir.

Örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırma kapsamında geliştirilen araştırma hipotezleri doğrultusunda uygulanan analizler ve bulgulara göre, örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizlik ile arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş, regresyon analizi sonucunda ise örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik düzeyini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda alt hipotezler;

Kabullenici sessizlik üzerinde örgütsel dışlanmanın $\beta_j = 0,235$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ($p < 0,000$) olup, “*Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının kabullenici sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*” ifade eden *Hipotez1_a* desteklenmiştir. Örgüt içerisinde düşünce ve fikirlerini belirtmenin değişimi sağlayamayacağı düşüncesinin yanı sıra fikirlerini belirtme sonucunda dışlanmaya maruz kalma olasılıkları da işgörenlerin kabullenici sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Savunmacı sessizlik üzerinde örgütsel dışlanmanın $\beta_j = 0,455$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiş ($p < 0,000$) olup, “*Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının savunmacı sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” ifade eden *Hipotez1_b* araştırma sonucunda desteklenmiştir. Örgütteki diğer işgörenler ve gruplar tarafından dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin ve dışlanma algısına sahip olan işgörenlerin işten çıkarılma, kariyer engelleri ve terfi gibi olumsuzluklara karşı kendilerini savunabilmek için sessizlik davranışı gerçekleştirmede etkili olabilecek unsurlar arasında yer almaktadır. Tüm işgörenlerin kendi korumak amacıyla sessizlik davranışı sergileyebileceği gibi, dışlanma algısının yüksek olan işgörenlerin fikirlerini ifade ederlerse, daha da olumsuz durumlarla karşılaşabileceği düşüncesi savunmacı sessizlik davranışı sergilemelerinde etkili olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür.

Örgüt yararına sessizlik üzerinde örgütsel dışlanmanın $\beta_j = -0,523$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ($p < 0,000$) olup, “Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının örgüt yararına sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” ifade eden *Hipotez1_c* desteklenmiştir. Genel olarak dışlanma algısının işgörenlerin kendileri ile ilişkili durumlarda sessizlik davranışını sergilemesinde etkili olmakla birlikte, işletme ile ilgili olumsuz bir durum söz konusu olduğunda ise sessiz kalma davranışı yerine fikir, düşünce ve bildiklerini farkında olmadan belirtmelerine neden olabilir. Dışlanma algısı işgörenlerin örgüt yararına sessiz kalmamalarında etkili olduğu gibi, işletmeye karşı zarar verici ve olumsuz yönde etkileyebilecek eylem ve davranışlarda bulunmasına da etkili olması mümkündür.

Bu doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezini destekleyici nitelik taşıyan alt hipotezlerden *Hipotez1_a*, *Hipotez1_b* ve *Hipotez1_c* desteklenmiştir. İşgörenlerin çalışma arkadaşları veya üst yönetim tarafından problemlili bireyler olarak algılanmak istememeleri (Çiğdem, 2013: 106) ve izolasyon korkusu, fikirlerini ifade ettiklerinde baş belası, dedikoducu veya şikayetçi olarak tanımlanmak istememeleri ve iş arkadaşları ile ilişkilerinin bozulması yerine (Sayğan, 2011; Bildik, 2009) kabullenici ve savunmacı sessizlik eğilimi göstermelerinde etkili olacağı, araştırma sonucunda ulaşılan bulgularla da, örgütsel dışlanma algısının kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerinde etkili olduğuna dayanak olarak gösterilebilir.

Çizelge 4.27’te örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 4.27. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	P	F	p
Sabit	4,669	0,061	76,756	0,000***	246,244	0,000***
Örgütsel Dışlanma	-0,569	0,036	-15,692	0,000***		

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

Çizelge 4.27’teki örgütsel dışlanmanın genel olarak olumsuz durumları bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizine

ilişkin sonuçlara yer verilmiş olup, bulgular incelendiğinde uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($f=246,244$; $p<0,001$). Örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Olumsuz Durumları Bildirme} = 4,669 + (-0,569 \times \text{Örgütsel Dışlanma})$$

Bu regresyon modeli değerlendirildiğinde, örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birim artışın, olumsuz durumları bildirme üzerinde 0,569'luk bir azalış yaratacağı regresyon modelinden saptanmıştır.

Bu doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezinden biri olan, “*Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının olumsuz durumları bildirme düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” hipotezi (Hipotez2) desteklenmiştir. İşgörenlerin örgütsel dışlanma algıları olumsuz durumları bildirme davranışını etkilediği ve bu bu davranışı gerçekleştiren işgörenler için ispiyoncu, sıçan, köstebek, gammaz, hain (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 121) gibi tanımlamalara maruz kalmakla birlikte dışlandıklarına (Ateş, Bağce ve Şen, 2009: 48) yönelik ifadelerle araştırma sonucunda elde edilen bulgular dayanak olarak gösterilebilir.

Araştırmanın ikinci hipotezi kapsamında oluşturulan alt hipotezler ile dışlanmanın olumsuz durumları bildiriminin alt boyutları olan içsel, dışsal, gizli kimlikli, resmi ve gayri resmi bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olup, Çizelge 4.28, 4.29, 4.30, 4.31, 4.32 ve 4.33’de basit doğrusal regresyon analizlerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir.

Çizelge 4.28. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutu Olan İçsel Bildirme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	p	F	p
Sabit	5,071	0,088	57,466	0,000***	215,055	0,000***
Örgütsel Dışlanma	-0,772	0,053	-14,665	0,000***		

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

Çizelge 4.28’de örgütsel dışlanmanın içsel bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, uygulanan basit

doğrusal regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($f=215,055$; $p<0,001$). Örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirmenin alt boyutu olan içsel bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{İçsel Bildirme} = 5,071 + (-0,772 \times \text{Örgütsel Dışlanma})$$

Bu regresyon modelleri değerlendirildiğinde ise, örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birim artışın, içsel bildirme üzerinde 0,772'lik bir azalış yaratacağı regresyon modelinde belirlenmiştir.

Çizelge 4.29'te örgütsel dışlanmanın dışsal bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır. Basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($f=3,722$; $p<0,001$).

Çizelge 4.29. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutu Olan Dışsal Bildirme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	p	F	p
Sabit	3,056	0,105	29,199	0,000***	3,722	0,054
Örgütsel Dışlanma	-0,120	0,062	-1,0929	0,054		

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

Bu regresyon analizi değerlendirildiğinde ise, örgütsel dışlanmanın kimlikle bildirme üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.30'da örgütsel dışlanmanın kimlikle bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Çizelge 4.30. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutu Olan Kimlikle Bildirme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	p	F	p
Sabit	4,779	0,093	51,181	0,000***	121,376	0,000***
Örgütsel Dışlanma	-0,613	0,056	-11,017	0,000***		

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

Çizelge 4.30'daki örgütsel dışlanmanın kimlikle bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizine ilişkin sonuçlara yer verilmiş olup, bulgular incelendiğinde uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($f=121,376$; $p<0,001$). Örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirmenin alt boyutu olan kimlikle bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Kimlikle Bildirme} = 4,779 + (-0,613 \times \text{Örgütsel Dışlanma})$$

Bu regresyon modelleri değerlendirildiğinde ise, örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birim artışın, kimlikle bildirme üzerinde 0,613'luk bir azalış yaratacağı regresyon modelinde tespit edilmiştir.

Çizelge 4.31'de örgütsel dışlanmanın gizli bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Çizelge 4.31. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutu Olan Gizli Bildirme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	p	F	p
Sabit	1,251	0,091	13,801	0,000***	84,100	0,000***
Örgütsel Dışlanma	0,495	0,054	9,171	0,000***		

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

Dışlanmanın gizli bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde, uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($f=84,100$; $p<0,001$). Örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirmenin alt boyutu olan gizli bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Gizli Bildirme} = 1,251 + (0,495 \times \text{Örgütsel Dışlanma})$$

Bu regresyon modelleri değerlendirildiğinde ise, örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birim artışın, gizli bildirme üzerinde 0,495'lik bir artış yaratacağı regresyon modellerinde belirlenmiştir.

Çizelge 4.32’de örgütsel dışlanmanın resmi bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizinden yararlanılmıştır

Çizelge 4.32. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirme Alt Boyutu Olan Resmi Bildirme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	p	F	p
Sabit	4,062	0,092	43,979	0,000***	50,321	0,000***
Örgütsel Dışlanma	-0,391	0,055	-7,094	0,000***		

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

Örgütsel dışlanmanın resmi bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizine ilişkin Çizelge 2.1, 4.29’da yer alan sonuçlar incelendiğinde, uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($f=50,321$; $p<0,001$). Örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildiriminin alt boyutu olan resmi bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon modeli şu şekilde kurulabilir.

$$\text{Resmi Bildirme} = 4,062 + (-0,391 \times \text{Örgütsel Dışlanma})$$

Bu regresyon modelleri değerlendirildiğinde ise, örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birim artışın, resmi bildirme üzerinde 0,391’lik bir azalış yaratacağı regresyon modelinde tespit edilmiştir.

Çizelge 4.33’da örgütsel dışlanmanın gayri resmi bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

Çizelge 4.33. Örgütsel Dışlanmanın Olumsuz Durumları Bildirmenin Alt Boyutu Olan Gayri Resmi Bildirme Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S (bj)	t	p	F	p
Sabit	2,879	0,109	26,473	0,000***	0,001	0,972
Örgütsel Dışlanma	0,002	0,065	0,035	0,972		

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

Örgütsel dışlanmanın gayri resmi bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizine ilişkin Çizelge 4.33’da yer alan

sonuçlar incelendiğinde, uygulanan basit doğrusal regresyon analizinin uygun olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($f=0,001$; $p<0,001$). Örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirmenin alt boyutu olan Gayri Resmi Bildirme zerindeki anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirme eğilimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırma kapsamında geliştirilen araştırma hipotezleri doğrultusunda uygulanan analizler ve bulgulara göre, örgütsel dışlanma ve olumsuz durumları bildirme eğilimi ile arasında 0,454 negatif yönlü bir ilişki bulunmuş, regresyon analizi sonucunda ise örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirme eğilimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda alt hipotezler;

İçsel bildirme üzerinde örgütsel dışlanmanın $\beta_j = -0,772$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu ($p<0,000$) belirlenmiş olup, “*Otel işletmeleri iřėrenlerinin örgütsel dışlanma algılarının içsel bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*” ifade eden *Hipotez2_a* desteklenmiştir. Örgütsel dışlanmanın içsel bildirme davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regreasyon analizi sonucuna göre, dışlanmaya maruz kalan iřėörenlerin olumsuz durumları bildirerek, örgüt içerisinde yer alan gruplar tarafından hedef olarak görülmek istememelerinden dolayı tespit ettikleri/gördükleri olumsuz durumları bildirmelerini olumsuz yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Dışsal bildirme üzerinde örgütsel dışlanmanın $\beta_j = -0,120$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olmadığı ($p<0,054$) belirlenmiş olup, “*Otel işletmeleri iřėrenlerinin örgütsel dışlanma algılarının dışsal bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” ifade eden *Hipotez2_b* araştırma sonucunda desteklenmemiştir. Örgütsel dışlanmanın dışsal bildirme davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regreasyon analizi sonucuna göre, dışlanmaya maruz kalan iřėörenlerin ya da iřėörenlerin örgütsel dışlanma algılarının tespit ettikleri/gördükleri olumsuz durumları dışsal bildirme davranışı üzerinden anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İřėrenleri dışsal bildirme davranışı gerçekleştirme kararlarında örgütsel dışlanma algıları etkili olmamakla birlikte, iřėörenlerin ahlaki değer yargıları, kişilik ve tespit edilen durumun boyutu gibi faktörler ile ilişkili olabileceği düşünülebilir.

Kimlikle bildirme üzerinde örgütsel dışlanmanın $\beta_j = -0,613$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ($p < 0,000$) olup, “*Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının kimlikle bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” ifade eden Hipotez_{2c} desteklenmiştir. Örgütsel dışlanma algısının tespit edilen/fark edilen durumların içsel olarak bildirilmesi üzerindeki etkisi gibi işgörenlerin diğer işgörenler ve örgütteki gruplar tarafından dışlanma düzeyini arttırmamak adına isim ve bilgilerini ayrıntılı olarak belirterek bu davranışı gerçekleştirmemelerinde etkili olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

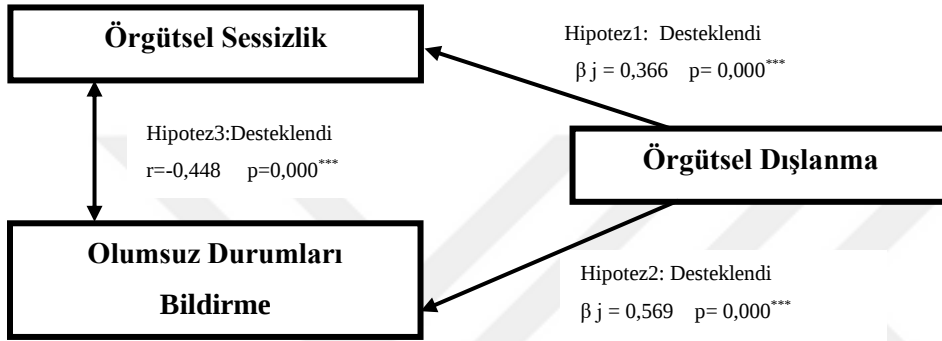
Gizli bildirme üzerinde örgütsel dışlanmanın $\beta_j = 0,495$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ($p < 0,000$) olup, “*Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının gizli kimlikle bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” ifade eden Hipotez_{2d} desteklenmiştir. İşgörenlerin dışlanma algılarının tespit ettikleri olumsuz durumları bildirme davranışı gerçekleştirirken, kendilerini koruma içgüdüleriyle ve daha fazla dışlanmaya maruz kalmamak için isimlerini kullanmadan bu davranışı gerçekleştirmelerinde etkili olmaktadır.

Resmi bildirme üzerinde örgütsel dışlanmanın $\beta_j = -0,391$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiş ($p < 0,000$) olup, “*Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının resmi bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” ifade eden Hipotez_{2e} desteklenmiştir. Örgütsel dışlanmanın işgörenlerin tespit ettikleri/ fark ettikleri olumsuz durumları prosedürlere uygun ve yazılı olarak bildirme davranışı gerçekleştirmeleri üzerinde etkili olmakla birlikte, dışlanma algısının işgörenlerin bu davranışa karar verme ve uygulamaya geçmelerinde caydırıcı ve riskli olarak algılamalarında etkili olarak, daha az bu davranışı gergilemelerinde etkili olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Gayri resmi bildirme üzerinde örgütsel dışlanmanın $\beta_j = 0,002$ düzeyinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiş ($p < 0,972$) olup, “*Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının gayri resmi bildirme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” ifade eden Hipotez_{2f} desteklenmemiştir. Örgütsel dışlanmanın işgörenlerin tespit ettikleri/ gördükleri olumsuz durumları yakın çevresi ve çalışma arkadaşlarına sözlü olarak, konuşma arasında bildirme davranışı gerçekleştirmeleri üzerinde etkili olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Bu doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezini destekleyici nitelik taşıyan alt hipotezlerden Hipotez_{2a}, Hipotez_{2c}, Hipotez_{2d} ve Hipotez_{2e}

desteklenirken, *Hipotez2_b* ve *Hipotez2_f* ise araştırma sonuçlarına göre desteklenmemiştir. Araştırmanın dayandığı üç temel araştırma hipotezine ilişkin desteklenme durumu özet olarak Şekil 4.1’de sunulmaktadır.



Şekil 4.1. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme Durumu

SONUÇ VE ÖNERİLER

Verimliliği arttırmak ve varlıklarını sürdürerek, rekabet üstünlüğü kazanabilmek için örgütler entelektüel sermayeden giderek daha fazla yararlanmakta ve örgütlerin temelini bilgi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, işgörenlerin, işletmedeki uygulama ve problemlerle ilgili bilgi, düşünce ve fikirlerini ifade etmesi yani işgörenlerin örgütsel ses ve içsel olumsuz durumları bildirmeye yönelik eğilimlerinin desteklenmesi önem taşımaktadır.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının, örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

Araştırma kapsamında işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının düşük düzeyde olduğu ($\bar{X}=1,54$) ve genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel dışlanma ölçeğinde yer alan ifadeler arasında en fazla katılım gösterilen ifadenin “Sosyalleşmek için konuşmayı başlatan taraf ben oluyorum” olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının otelin konumuna, departmana ve gelir düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiş olup, cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, eğitim düzeyleri, sektörde çalışma süreleri ve işletmede çalışma süresine göre ise anlamlı farklılıklar olmadığı belirlenmiştir. Genel olarak araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının düşük olduğu belirlenmiştir.

Otelin bulunduğu konuma göre, işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları incelenmiş olup, Kuşadası’ndaki otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının ($\bar{X}=1,76$) İstanbul’daki otel işletmelerinde çalışan işgörenlere ($\bar{X}=1,38$) göre daha yüksek olduğu da belirlenmiştir. Örgütsel dışlanma düzeyleri ile işgörenlerin çalıştıkları departmanlar karşılaştırıldığında ise, satış pazarlama ($\bar{X}=1,69$) ve halkla ilişkiler ($\bar{X}=1,63$) departmanında çalışan işgörenlerin diğer departmanlara göre örgütsel dışlanma algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel dışlanma düzeyleri ile işgörenlerin gelir düzeyleri karşılaştırıldığında ise, 1301-1900 TL ($\bar{X}=1,70$) aralığında gelire sahip olan işgörenlerin diğer işgörenlere göre dışlanmış algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında ele alınan örgütsel sessizlik değişkeni incelendiğinde, işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin orta düzeyin altında olduğu saptanmıştır ($\bar{X}=2,25$). İşgörenler tarafından en fazla katılım gösterilen örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ifadenin “İşletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim” olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ilişkin düzeyleri incelendiğinde; kabullenici sessizlik ($\bar{X}=2,33$) ve savunmacı sessizlik ($\bar{X}=2,09$) orta düzeyin altında olduğu, örgüt yararına sessizlik düzeylerinin ise ($\bar{X}=3,68$) diğer sessizlik boyutları ile karşılaştırıldığında daha yüksek ve orta düzeyin üstünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin otelin konumuna, eğitim, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiş olup, cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, çalışılan departman, sektörde çalışma süresi ve işletmede çalışma süresine göre ise anlamlı farklılıklar olmadığı belirlenmiştir. Otelin bulunduğu konuma göre, örgütsel sessizlik düzeyleri incelenmiş olup, Kuşadası’ndaki otellerde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin ($\bar{X}=2,43$) İstanbul’daki otel işletmelerinde çalışan işgörenlere göre daha yüksek olduğu da belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ($\bar{X}=2,45$) ve savunmacı sessizlik ($\bar{X}=2,31$) boyutlarında sayfiye otellerinde çalışan işgörenlerin, örgüt yararına sessizlik boyutunda ise ($\bar{X}=3,81$) şehir otellerinde çalışan işgörenlerin sessizlik düzeyleri diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Eğitim düzeyi göre işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine yönelik bulgular değerlendirildiğinde ilköğretim düzeyinde eğitime sahip işgörenlerin ($\bar{X}=2,45$) diğer işgörenlere göre sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada sektörde çalışma sürelerine yapılan karşılaştırmaya göre, 8-10 yıl turizm sektöründe çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin diğer işgörenlere göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 2 – 4 yıl ve 8 - 10 yıl süreyle aynı işletmede çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, farklı süredir aynı işletmede çalışan işgörenlere göre daha olumsuz düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer değişkenini olumsuz durumları bildirme incelendiğinde ise genel olarak işgörenlerin olumsuz durumları bildirme düzeylerinin orta düzeyin üstünde olduğu tespit edilmiştir. Olumsuz durumları

bildirmenin alt boyutlarda ise en yüksek düzeyin içsel bildirme ($\bar{X}=3,89$), en düşük düzeyin ise gizli bildirme ($\bar{X}=2,01$) boyutunda olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin olumsuz durumları bildirme düzeylerinin otelin konumuna, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi ve gelir düzeylerine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiş olup, cinsiyet, medeni durum, çalışılan departman, yaş grupları ve eğitim düzeyine göre ise anlamlı farklılıklar olmadığı belirlenmiştir.

Olumsuz durumları bildirme düzeylerinin otelin konumuna göre karşılaştırıldığında, şehir otellerinde çalışan işgörenlerin ($\bar{X}=3,94$) daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlar açısından otelin konumu karşılaştırıldığında ise, içsel bildirme ($\bar{X}=3,99$) ve kimlikle bildirme ($\bar{X}=4,02$) boyutlarında şehir otellerinde çalışan işgörenlerin, gizli bildirme ($\bar{X}=2,28$) ve gayri resmi bildirme ($\bar{X}=2,92$) boyutlarında ise sayfiye otellerinde çalışan işgörenlerin bildirme düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Olumsuz durumları bildirme düzeyleri ile işgörenlerin sektörde ($\bar{X}=4,26$) ve işletmede çalışma süreleri ($\bar{X}=4,10$) karşılaştırıldığında ise, 11 yıl ve üzeri çalışan işgörenlerin diğer işgörenlere göre olumsuz durumları bildirme düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz durumları bildirme düzeyleri ile işgörenlerin gelir düzeyleri karşılaştırıldığında ise, 3101 TL ve üzeri ($\bar{X}=4,34$) gelir aralığında olan işgörenlerin diğer işgörenlere göre olumsuz durumları bildirme düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak basit doğrusal regreasyon analizleri uygulanmıştır. Örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birimlik artışın örgütsel sessizlik üzerinde 0,366 etkiye neden olduğu belirlenmiştir. Örgütsel dışlanmanın en çok etki ettiği örgütsel sessizliğin alt boyutları incelendiğinde savunmacı sessizliğin artmasında, örgüt yararına sessizliğin ise azalmasında etkili olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuç doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezini olan, “işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotez1 desteklenmiştir. Elde edilen sonuç doğrultusunda, örgütsel dışlanma ve işgören tarafından algılanması, örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında etkili olan unsurlardan biri, farklı bir ifadeyle öncülerinden biri olduğu söylenebilir. Temel hipotez doğrultusunda, örgütsel dışlanmanın örgütsel

sessizliğin alt boyutları olan; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı etkisine yönelik olan *hipotez1_a*, *hipotez1_b* ve *hipotez1_c* alt hipotezler de araştırma kapsamında desteklenmiştir.

Örgütsel dışlanmada gerçekleşen 1 birimlik artışın olumsuz durumları bildirme üzerinde -0,569 etkiye neden olduğu belirlenmiştir. Örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirimin alt boyutları arasında en çok etki ettiği boyutlar değerlendirildiğinde ise, örgütsel dışlanmanın içsel bildirme (-0,772), kimlikle bildirme (-0,613) ve resmi bildirimin (-0,391) azalmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel dışlanmanın gizli bildirme (0,495) artmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuç doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezini olan, “*işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının olumsuz durumları bildirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” *hipotez2* desteklenmiştir. Elde edilen sonuç doğrultusunda, örgütsel dışlanma ve işgören tarafından algılanması, olumsuz durumların bildirilmesinin örgüt içinde ortaya çıkmasını olumsuz yönde etkilemektedir. Temel hipotez doğrultusunda, örgütsel dışlanmanın olumsuz durumları bildirimin alt boyutları olan; içsel bildirme, dışsal bildirme, kimlikle bildirme, gizli bildirme, resmi bildirme ve gayri resmi bildirme üzerinde anlamlı etkisine yönelik olan *hipotez2_a*, *hipotez2_b*, *hipotez2_c*, *hipotez2_d*, *hipotez2_e* ve *hipotez2_f* alt hipotezler de araştırma kapsamında desteklenmiştir.

Örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme arasında ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmış olup, örgütsel sessizlik ile olumsuz durumları bildirme arasında negatif yönlü anlamlı bir (-0,448) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezini olan, “*işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile olumsuz durumları bildirme arasında anlamlı bir ilişki vardır*” *hipotez3* desteklenmiştir.

Bu çalışma, işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarını azaltmak ve örgütte dışlanan işgörenlerin sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimleri üzerindeki etkisini belirtmektir. İşgörenlerin çalışma arkadaşları tarafından görmezden gelinmesi ya da yok sayılması, gruba uyum sağlamak için işgörenin daha fazla çaba ve performans sergilemesine neden olabileceği gibi, işgörenin

grupla çatışma sürecine girerek durumun daha olumsuz sonuçlanması da ortaya çıkabilecek sonuçlar arasında yer almaktadır. Dışlanmışlık algısına sahip olan bireyler gruba uyum sağlama sürecinde, dikkat çekmemek ya da başkalarını hedef haline getirmek için kabullenilci ya da savunmacı temelli olarak sessizlik davranışı sergileyeceklerdir. Bunun yanı sıra gurpla çatışma sürecinde olan dışlanmış bireyler, olumsuz durumları bildirme davranışını örgüt içinde gerçekleştirmek yerine kin, öfke, intikam ve kendini kanıtlama gibi nedenlerle/amacıyla dış kurum ve kuruluşlara bildirim eğilimi göstermelerine neden olabilmektedir. Bu durum işletme açısından itibar kaybı, maddi değeri yüksek cezalar, sadık müşterilerin kaybedilmesi ve nitelikli işgücünün o işletmede çalışmak istememesi gibi uzun vadede işletmenin performans ve etkinlik düzeyini olumsuz yönde etkileyebilecek sonuçlar oluşturabilir. Dolayısıyla, kendini dışlanmış olarak algılayan ya da hisseden işgörenler örgüte katkı sağlayacak olumsuz geri bildirimler gerçekleştirmeyecekleri gibi, sessizleşmelerinin de artmasında etkili olacaktır.

Bulgular doğrultusunda otel işletmelerinin sahip olduğu nitelikli işgücünü işletmede kalması, etkili iletişim ortamının yaygınlaşmasının yanı sıra özgün ve sistemin içinden geri dönüt ya da bilgi akışı sağlayarak; işletmenin hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırabilmesi ile birlikte işgörenlerin örgütle özdeşleşme, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinde de artışın sağlanabilmesi için konuyla ilgili literatüre ve araştırmacılara katkı sağlaması bakımından aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- İşgörenlerin işletme açısından yarattığı çarpan etkisinin yönetim tarafından fark edilmesiyle birlikte, işgörenleri olumsuz etkileyen unsurların belirlenerek, bu unsurların azaltılması ya da ortaya çıkmasını engellemeye yönelik uygulama ve politikalar geliştirilmektedir. Önemli bir bilgi kaynağı ve strateji geliştirilmesinde etkili olan olumsuz durumların bildirilmesi ve işgörenlerin görüş, düşünce ve fikirlerini açıkça yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla paylaşabilmesi ile ilgili olan olumsuz durumları bildirme ve örgütsel sessizlik davranışları ve bu davranışların ortaya çıkmasında etkili olabilecek değişkenlerden biri olan örgütsel dışlanma ile ilgili sınırlı çalışmanın bulunmasının yanı sıra turizm işletmelerine araştırma modeli doğrultusunda literatürde çalışma ile karşılaşılmamıştır. Özellikle turizm işletmelerinde örgütsel dışlanma ve olumsuz durumları bildirme eğilimi ile ilgili araştırmaların artmasına katkı sağlayacaktır.

- Yönetim ve insan kaynakları departmanı tarafından düzenli ve belli aralıklarla işgörenlerin katılımı ile oynanan takım oyunlarının düzenlenmesi ve bu süreçte takım oyunlarında tercih edilmeyen işgörenlerin tespit edilmesi sağlanabilir. Literatürde örgütsel dışlanma ile ilgili yapılan deneysel araştırmalarda dışlanan bireyler basit oyunlar aracılığıyla tespit etmektedir. Dolayısıyla, düzenlenen bu oyunlar grup tarafından kabul gören bireylerin anlaşılmasını sağlayacağı gibi, grup tarafından dışlanan işgörenlerin de gözlemlenmesini sağlayacaktır.
- Dışlanmış işgörenlerin belirlenmesinde, örgüt tarafından düzenlenen drama dersleri aracılığıyla bireyin yaşadığı duygusal yoğunluk ya da tepkilerini sergileme imkanı sunulabilir. Ancak bu doğaçlama şeklinde gerçekleştirilen dram derslerine dışarıdan uzman bir psikolojik danışmanın gözlemlemesi, sonrasında dışlanmışlık algısına sahip ya da grup tarafından dışlanan bireylere psikolojik destek verilmesi açısından önem taşımaktadır.
- Dışlanma bireylerin özsaygılarının azalması ve varoluşlarının anlamını yitirmesine neden olmakta olup, bu duyguların güçlendirilebilmesi için örgütte kişisel gelişim ile ilgili kurslarla işgörenler desteklenebilir.
- İletişimin ortadan yok olması ya da iletişim bozuklukları ile ilişkili olan dışlanma kavramının örgütlere nüfuz etmesi engellemek için, iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik sanal ya da yerinde seminer eğitimleri gerçekleştirilmesi de katkı sağlayacaktır.
- Turizm işletmelerinde sezon açılışı ve sezon bitişinde düzenlenen moral aktiviteleri de sosyal alanlar yarattığı için dışlanma algısının azalmasına katkı sağlayabilir.
- Gruptan ya da baskın kültürden farklı düşünce ve fikirlere sahip olduğunu ifade eden işgörenler dışlanmaya maruz kalabilmektedir. Hem dışlanmanın yaşanmaması hem de değerli bilgi niteliği taşıyan geri bildirim ve fikirlerini diğerleri ne düşünür, nasıl tepki verir ya da eğer söylersem acaba olumsuz tepkiyle karşılaşır mıyım gibi endişeler olmadan, rahatlıkla açıklayabileceği sistemlerin işletme içerisinde yaygınlaştırılması gerekmektedir. Özellikle teknolojinin gelişmesi geri bildirim ve işgörenlerin isimsiz olarak yönetim kademesini fikirlerini iletebilecekleri yazılımların oluşturulmasını hem maddi olarak

kolaylaştırmakta hem de işgörenler tarafından kullanımı açısından da kolay benimsenmesine imkan sunacaktır.

- Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda sayfiye otel işletmelerindeki işgörenlerin dışlanma algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Sınırlı bir zaman aralığında farklı bir ifadeyle sezonluk çalışma imkanı bulan işgörenlerin, uzun çalışma saatleri, yoğun ve stresli çalışma ortamı ve iş yüklerinin fazla olmasıyla birlikte, gelecek sezonda kendilerine çalışma imkanı yaratabilmek düşüncesiyle; işletmede çalışmaya yeni başlayan işgörelere karşı dışlanma uygulayabilmektedirler. Bu durumun çözümlenmesinde, otel işletmelerin gelecek sezona mümkün olduğu kadar aynı işgöreleri tercih etmesi ve çalışmaya devam edilmeyen işgörelerin ise objektif olarak takım çalışmasına uyumu ve performans odaklı nedenlerle olduğu hem ilgili çalışana hemde tüm çalışanlara açıklanmalıdır. İşgörelerin takım çalışması ve uyumun önemli bir kriter olduğu ve gerekli durumlarda insan kaynaklarının değerlendirmeler sonucunda takım çalışanlarında değişikliğe gidebileceğini bilmesi işletme açısından avantaj sağlayacak olup, örgütsel dışlanma davranışının oluşmasında da caydırıcı olacaktır.
- Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve literatürde yer alan vurgular doğrultusunda, yerli literatürde sınırlı sayıda araştırma bulunan örgütsel davranış olan örgütsel dışlanma ile örgütsel stres, işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, örgütsel sinizm, örgütsel yabancılaşma, örgütsel vatandaşlık ve nepotizm gibi örgütler üzerinde önemli etki sonuçlara neden olabilecek konularla ilişkilendirilerek ele alınması hem yöneticiler hem de ilgili literatür açısından fayda sağlayacağı öngörülmektedir.
- Araştırma sonucunda olumsuz durumları bildirme ile ilgili elde edilen bulgular yorumlandığında, örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adanmışlık, örgütsel sinizm ve örgütsel stres gibi işletmelerde doğru şekilde yönetilmesi gereken bu davranış ile olan ilişki ve etkisinin incelenmesi gerektiğini belirterek, elde edilen bulguların işletmelere sağlayacağı katkının yanı sıra literatür açısından da katkı sağlayacaktır.
- Araştırma İstanbul ve Kuşadası faaliyet göstermekte olan beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 957 işgörelle sınırlıdır. Daha sonra yapılacak olan araştırmalarda farklı turizm işletme türleri (üç ve dört yıldızlı otel

işletmeleri, seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, vb.) araştırmaya dahil edilebileceği gibi, emek yoğun özellik taşıyan diğer hizmet işletmelerinde de örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimine olan etkisinin belirlenmesi, hem konunun tüm turizm sektörü açısından değerlendirilmesine hem de hizmet işletmelerinde farklı durum ve sonuçların ortaya konulmasına önemli katkılar sağlayacaktır.

Genel olarak araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, işletmelerin belirledikleri misyon ve vizyonları gerçekleştirmesinden en önemli katkıyı sağlayan işgörenlerin düşünce, fikir ve önerilerini paylaşımlarının yanı sıra işten ayrılma niyetlerini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık düzeylerini olumsuz etkileyebilecek olan unsurların tespit edilmesi gerekmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde sunulan ürünün kalitesi ve müşteri memnuniyet düzeyi işgörenler ile doğrudan etkileşim içerisinde. Bu bağlamda, işgörenleri ve takım çalışmasını olumsuz yönde etkileyebilecek olan örgütsel dışlanma ve sessizlik gibi faktörlerin dikkate alınarak, çözüme yönelik uygulama ve politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Çalışma arkadaşları tarafından görmezden gelinme ya da yok sayılma korkusu olmayan ya da yöneticileri tarafından kariyer ve terfi gibi durumların olumsuz yönde değerlendirileceği algısına sahip olmayan işgörenlerin fikir, düşünce ve önerilerini paylaştığı gibi, örgüt içerisinde gerçekleşen gözlemlendiği olumsuz durumlar hakkında da bilgi verme eğiliminde artış sağlanacaktır. Bireylerin sergiledikleri davranışlar sonucunda katlanacağı sonuç ve etkileri değerlendirerek, davranışlarını gerçekleştirdiği düşünüldüğünde olumsuz algı bu davranışların gerçekleşmesindeki en önemli engellerden biri niteliğindedir. Araştırma sonucunda, örgütsel dışlanmanın örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimi üzerinde orta düzeyin altında etkisi dikkate alındığında, yöneticilerin olumsuz nitelikli bu davranışın örgüt içinde yaygınlaşmasını engellemek ya da azaltabilmek için yönetimin uygulamaya yönelik alacağı karar ve uygulamalar ile diğer işletmelerde farklılaşarak, rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli katkılar sağlayabilecek bilgi ve geri bildirimin örgüt içinde yaygınlaşmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Abramson, L. Y., Seligman, M. E. P. ve Teasdale, J. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal Of Psychology*, 87, 49-74.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acaray, A. ve Şevik, N. (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34 (4), 1-18.
- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *International Journal Of Social Science*, 32, 139-157.
- Acaray, A. ve Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Adaman, F. ve Keyder, Ç. (2005). Türkiye’de Büyük Kentlerin Gecekondu ve Çöküntü Mahallelerinde Yaşanan Yoksulluk ve Sosyal Dışlanma. 1-144. (Avrupa Komisyonu, Sosyal Dışlanma ile Mücadelede Mahalli Topluluk Eylem Programı 2002-2006).
- Aeen, N. M., Zarei, R. ve Matin Z. H. (2014). Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment?. *Journal of Social Issues & Humanities*, 2 (1), 88-93.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağalday, B., Özgan, H. ve Arslan, M. C. (2014). The Perceptions Of The Administrators Working In Primary And Secondary Schools Related To The Organizational Dissent. *Pegem Journal Of Education & Instruction*, 4 (3), 35-50.

- Ağaoğlu, O. K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. *Verimlilik Dergisi*, 110-121.
- Ajzen, I. (1991). The Theory Of Planned Behavior. *Organizational Behavior And Human Processes*, 50, 179-277.
- Ajzen, I. (2005). The Influence Of Attitudes On Behavior. D. Albarracín, B. T. Johnson, M. P. Zanna, (Ed.). *The Handbook Of Attitudes* içinde (173-221). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A. ve Keshtiaray, N. (2015). Review Organizational Silence Factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2 (1), 178-181.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerimde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 184-199.
- Akın, A., Uysal, R. ve Akın, Ü. (2016). Ergenler İçin Ostrasizm (Sosyal Dışlanma) Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (2), 895-904.
- Akıncı, S. ve Kıymalıoğlu, A. (2015). Planlı Davranış Teorisi. M. İ. Yağcı ve S. Çabuk (Ed.). *Pazarlama Teorileri* içinde (387-?). İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Aksu, A., Yılmaz, A. İ. ve Orçan, A. (2016). Denetimde Bilgi Uçurma. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24 (4), 1727-1748.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı: WHISTLEBLOWING. *Mercek Dergisi*, Ekim, 1-13.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11 (24), 205-230.

- Akyüz, B. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44, 207-216.
- Al-Atwi, A. A. (2017). Pragmatic Impact Of Workplace Ostracism: Toward A Theoretical Model. *European Journal of Management and Business Economics*, 26 (1), 35-47.
- Alford, C. F. (2001). Whistleblowers and the Narrative of Ethics. *Journal of Social Philosophy*, 32 (3), 402-418.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alioğulları, Z. D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alkayış, L. (2015). *Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alp, M. (2013). *Çalışanın İşvereni ve İş Arkadaşlarını İhbar Etmesi: Whistleblowing*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Alp, M. (2014). Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin Heinisch/Almanya Kararı Işığında Whistleblowing (İşçinin İfşa ve İhbarı) ve İş İlişkisinde İfade Özgürlüğü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15, Özel Sayısı, 385-422.

- Alparslan, A. M. (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alpaslan Danışman, S. (2006). Sosyal Bir Sorumluluk Olarak İhbarcılık. *İş Ahlakı Dergisi*, 227-238.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2011). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Sözel Bildiri, 12. Ulusal Turizm Kongresi, Düzce, 582-590.
- Amah, O. E. ve Okafor, C. A. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behavior and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1 (1), 1-11.
- Andreasen, A. R. (1988). Consumer Complaints And Redress: What We Know And What We Don't Know. E.Scott Maynes (Ed.). *The Frontier Of Research In The Consumer Interest içinde* (506-509).Colombia.
- Aquino, K. ve Thau, S. (2009). Workplace Victimization: Aggression From The Target's Perspective. *Annual Review of Psychology*, 60, 717-741.
- Argyris, C. (1977). Double Loop Learning In Organizations. *Harward Business Review*, 55 (5), 115-129.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harward Business Review*, 69 (3), 99-101.
- Argyris, C. ve Schon, S. (1978). *Organizational Learning*. MA: Addison Wesley, 8-14.
- Arkonaç, S. A. (2001). *Sosyal Psikoloji* (2.Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Ashford, S. J. ve Cummings, L. L. (1983). Feedback As An Individual Resource: Personal Strategies Of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.

- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. ve Christianson, M. K. (2009). Speaking Up And Speaking Out: The Leadership Dynamics Of Voice In Organizations. Greenberg & Edwards, 175-202.
- Atasever, M. (2013). *Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Atay, M. (2014). *Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Ateş, H., Bağce, H. E. ve Şen, M. L. (2009). Yolsuzluğun Önlenmesi için Etik Projesi. *Kamu Etiği Akademik Araştırmaları*, 1, 12-102.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aydın, U. (2002) *İş Hukukunda İşçinin Kişilik Hakları*. Eskişehir.
- Aydın, U. (2002-2003). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing). *Sosyal Bilimler Dergisi*, 79-100.
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlilik Algısı İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, G. (2015). *Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1 (1), 47-58.

- Bakar, Ş. (2012). *Çalışanların, İş Yerlerinde Karşılaştıkları Etik Olmayan Durumları Raporlama Eğilimleri ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ballı, E. (2014). *Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 20 (2), 79-98.
- Barçın, N. (2012). *İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Başak, C. (2008). Uluslararası Örgütlerin Yolsuzlukla Mücadeledeki Rolü. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10 (2), 91-114.
- Başbakanlık İletişim Merkezi. (2017). Sayılarla Bimer Raporu. Ankara. 20.8.2017, <http://cdn.basbakanlik.gov.tr/docs/sayisalveriler.pdf>
- Başol, O. ve Karatuna, I. (2015). Örgütlerde olumsuz Durumların İfşa Edilmesi ve Örgütsel İletişim İlişkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 37 (2), 153-170.
- Bateman, T. S. ve Crant, J. M. (1993). The Proactive Component Of Organizational Behavior: A Measure And Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Batmunkh, M. (2011). *The Relationship Of Leadership Styles Between Organizational Commitment And Organizational Silence And A Research*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baumeister, R. F. ve Tice, D. M. (1990). Anxiety And Social Exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9, 165-195.

- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). Determination Of Reasons For Organizational Silence Of Nurses. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 248-266.
- Bayrakçı, E. ve Kayalar, M. (2016). Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Göre İfşa Davranışının Nitel Araştırmayla İncelenmesi. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 6 (1), 15-42.
- Bayram, T. Y. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Beer, M. ve Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers Of Strategy Implementation And Learning. *Sloan Management Review*, 41, 29-40.
- Biçerli, N. K. (2016). *Sosyal Dışlanma ile Mücadele Hayat Boyu Öğrenme*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bjorkelo, B., Einarsen, S. ve Matthiesen, S. B. (2010). Predicting Proactive Behaviour At Work: Exploring The Role Of Personality As An Antecedent Of Whistleblowing Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (83), 371-394.
- Blackhart, G. C., Nelson, B. C., Knowles, M. L., ve Baumeister, R. F. (2009). Rejection Elicits Emotional Reactions But Neither Causes Immediate Distress Nor Lowers Self-Esteem: A Meta-Analytic Review Of 192 Studies On Social Exclusion. *Pers. Soc. Psychol. Rev.*, 13, 269-309.
- Blau, P. M. (1960). A Theory of Social Integration. *The American Journal of Sociology*, 65 (5), 545-556.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.

- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J. ve Barber, L. K. (2012). Counterproductive Work Behaviours In Response To Emotional Exhaustion: A Moderated Mediational Approach. *Stress and Health*, 28 (3), 222-233.
- Bone, L. E. ve Kurtz, D. L. (2013). İnsanların Motivasyonu ve Çalışma İlişkileri. B. Özkara (Çev.). *Çağdaş İşletme/ Contemporary Business* içinde (268-273), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40, 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Unpublished Doktoral's Thesis, Ohio State Üniversitesi, Amerika Birleşik Devletleri.
- Brown, R. ve Abrams, D. (1985). The Effects Of Intergroup Similarity And Goal Interdependence On Intergroup Attitudes And Task Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22 (1), 78-92.
- Budak, Ö. S. (2015). *Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bulut, D., Eryeşil, K. ve Bedük, A. (2016). *Banka Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing Davranışlarına Yönelik Bakış Açısı: Gaziantep İlindeki Bir Araştırma*. Sözel Bildiri, 1. Lisansüstü İşletme Öğrencileri Sempozyumu, Gaziantep, 566-573.
- Callahan, E. S. ve Collins, J. W. (1992). Employee Attitudes Toward Whistleblowing: Management and Public Policy Implications. *Journal of Business Ethics*, 11 (12), 939-948.

- Can, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Candan, H. ve Kaya, T. P. (2015). İhbarcılık (Whistleblowing) ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 305-330.
- Celep, C. ve Konaklı, T. (2012). Bilgi Uçurma: Örgütlerinde Etik ve Kural Dışı Uygulamalara Yönelik Bir Tepki. *E-international Journal Of Educational Research*, 4 (3), 65-88.
- Chang, M. K. (1998). Predicting Unethical Behavior: A Comparison of the Theory of Reasoned Action and the Theory of Planned Behavior. *Journal Of Business Ethics*, 17, 1825-1834.
- Chiu, R. K. (2002). Ethical Judgement, Locus of Control, and Whistleblowing Intention: A Case Study of Mainland Chinese MBA Students. *Managerial Auditing Journal*, 17 (9), 581-587.
- Chiu, R. K. (2003). Ethical Judgement and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Business Ethics*, 43 (1/2), 65-74.
- Chow, R. M., Tiedens, L. Z. ve Govan, C. L. (2008). Excluded Emotions: The Role Of Anger In Antisocial Responses To Ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44 (3), 896-903
- Chung, Y. W. (2015). The Mediating Effects Of Organizational Conflict On The Relationships Between Workplace Ostracism With In-Role Behavior And Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Conflict Management*, 26 (4), 366-385.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J. ve Trougakos, J. P. (2012). Knowledge Hiding In Organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 33 (1), 64-88.

- Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2003). Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment In The Workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 247-265.
- Coşkun, H. (2005). Beyin Fırtınasında Sosyal Kimlik Değişiminin Üretkenlik Üzerine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 22 (1), 79-94.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organization. *Kournal Of Managment*, 26 (3), 435-462.
- Cronin, J. J. ve Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination And Extension. *Journal Of Marketing*, 6, 55-68.
- Cronin, J. J. ve Taylor, S. A. (1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58, 125-131.
- Cullen, K. L., Fan, J. ve Liu, C. (2014). Employee Popularity Mediates the Relationships between Political Skill and Workplace Interpersonal Mistreatment. *Journal of Managment*, 40 (6), 1760-1778.
- Çakal, G. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma İle Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki (Tekirdağ İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütsel Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri. T. Solmuş, (Ed.). *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar içinde (85-109)*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007). *İşgören sessizliği: Konuşmak mı zor, sessiz kalmak mı zor?*. Sözel Bildiri, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya, 389-400.

- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlik Algısının Rolü*. Yayınlanmamış Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çaloğlu, O. D. (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Çankır, B. (2016). Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi İle Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 1-12.
- Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çavuşoğlu, D. Ö. (2014). *An Empirical Research On Organizational Silence And Cultural Variables*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çaylak, E. (2014). *Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, C. ve Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (2), 47-62.
- Çelik, C., Saygın, M. ve Yılmaz, N. (2016). *Kadın Girişimciliğinde İfşa (Whistleblowing) Mersin İlinde Bir Uygulamalı Araştırma*. Sözel Bildiri, II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu, Mersin, 359-364.
- Çetin, C., Karabay, M. E., Özcan, D. E. ve Taşkiran, E. (2013). *The Effect Of Personality Traits On Organizational Silence: A Research On Service Industry*. Sözel Bildiri, 6th International Conference on Service Management, Oxford Brookes University, Kıbrıs.

- Çınar, O., Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2013). The Relationship Between Organizational Silence And Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study In The Province Of Erzurum, Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
- Çiçek, B. (2016). *Değer Merkezli Liderliğin Etik İklim ve Çalışan Sesi Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Çiğdem, S. (2012). *Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi*. Sözel Bildiri, 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Isparta, 64-75.
- Çiğdem, S. (2013). Büro Yönetiminde Whistleblowing ve Etik İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 93-109.
- Çitli, İ. İ. (2015). *Örgütsel Sessizlik İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöp, S. (2015). *Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dağlı A. ve Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 50 (13), 112-128.
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Değer, B. D., Şahin, S. ve Arslan, B. S. (2012) *Büro Çalışanlarının Bireycilik-Kollektivizm Eğilimleri İle Bilgi Uçurma (Whistleblowing) Davranışları Arasındaki İlişki*. Sözel Bildiri, 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi, Isparta, 312-319.

- Demir Güvenli, R. (2014). *Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi Emniyet Mensupları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, B. (2015). *Dönüşümcü Liderlik İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Demir, C. ve Öztürk, U. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül İ.İ.B.F Dergisi*, 26 (1), 17-41.
- Demiray, T. (2015). *Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Demirtaş, Ö. (2014). İşyerlerinde Olumsuz Durumları İfşa Etmenin Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Yıldırma Algısının Moderatör Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43 (1), 136-156.
- Demirtaş, Ö. ve Bıçkes, M. (2014). Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15 (2), 98-112.
- Deniz Değer, B., Şahin, S. ve Serez Arslan, B. (2012). Büro Çalışanlarının Bireycilik-Kolektivizm Eğilimleri İle Bilgi Uçurma (Whistle Blowing) Davranışları Arasındaki İlişki. 11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongre Kitabı, 113-120.
- Deniz, N., Gürer, A. ve Solmaztürk, Ö. (2016). *Algılanan Örgütsel Kronizm ve Çalışan Sessizliği Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Bir Kamu İdaresi Örneği*. Sözel Bildiri, IV. Örgütsel Davranış Kongresi, 4-5 Kasım 2016, Adana, 134-141.
- Deniz, N., Noyan, A. ve Ertosun, O. (2013). The Relation Ship Between Employee Silence And Organizational Commitment In A Private Healthcare Company. 9th International Strategic Management Conference. *Procedia-Social and Behavioed Sciences*, 99, 691-700.

- Detert J. R., Burris E. R. ve Harrison, D. A. (2010). Debunking Four Myths About Employee Silence. *Harvard Bussiness Review*, 88 (6), 26.
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Dirican, M. (2015). *Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dittes, J. E. (1959). Attractiveness Of Group As Function Of Self-Esteem And Acceptance By Group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 77-82.
- Dozier, J. B. ve Miceli, M. P. (1985). Potential Predictors Of Whistleblowing: Aprosocial Behavior Perspective. *Academy of Managment Review*, 10 (4), 823-836.
- Dönmez, A. ve Karausta, T. (2011). Çalışanların Mesleki Hile Algısı ve İhbar Hattı Kullanarak Rapor Etme Eğilimleri Üzerine Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde Yapılan Bir Araştırma. *Mali Çözüm Dergisi*, 21, 17-41.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 28 (2), 89-108.
- Durmuş, H. (2015). *Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Durusoy Öztepe, N. ve Ünlütürk Ulutaş, Ç. (2013). Bir Sosyal Dışlanma Biçimi Olarak Türkiye’de Refah Hizmetlerinden Dışlanma. *International Conference On Eurasian Economies*, 308-313.
- Dworkin, M. T. ve Baucus, M. S. (1998). Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes. *Journal of Business Ethics*, 17 (3), 1281-1298.
- Dworkin, T. M. ve Near, J. P. (1997). A Better Statutory Approach to Whistleblowing. *Business Ethics Quarterly*, 7 (1), 1-16.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51-68.
- Eisenberger NI. (2006). *Social Connection And Rejection Across The Lifespan; A Social Cognitive Neuroscience Approach To Developmental Processes*. Hum. Devel. In press.
- Eisenberger, N. I., Lieberman, M. D. ve Williams, K. D. (2003). Does Rejection Hurt? An Fmri Study Of Social Exclusion. *Science*, 302, 290-292.
- Elçi, M., Erdilek Karabay, M. ve Akbaş, T. T. (2016). The Effects Of Job Satisfaction And Ethical Climate On Whistleblowing: An Empirical Study On Public Sector. *Journal of Global Strategic Management*, 10 (1), 55-66.
- Elçi, M., Karabay Erdilek, M., Alpan, L. ve Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 455-464.
- Ely, R. J. (1994). The Effects Of Organizational Demographics And Social Identity On Relationships Among Professional Women. *Administrative Science Quarterly*, 39, 203-238.
- Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Emerson, R. M. (1962). Power Dependence Relations. *Am. Sociol. Rev.* 27, 30-41.

- Emre, O. (2010). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ercan, A. (2014). *Sessizleşen Örgütlerde Öz yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eren, V. ve Orhan, U. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışanların Kötü Yönetimi İfşa Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*, 6 (2), 455-468.
- Erenler, E. (2010). *The Relationship Of Employee Silence Behaviour With Some Personal And Organizational Features: A Field Study On Tourism Industry*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergun Özler, D., Dil Şahin, M. ve Giderler Atalay, C. (2010). Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing-Etik İlişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 169-194.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Erol, G. (2015). *Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Yaklaşım: Otel İşletmeleri Örneği*. Sözel Bildiri, I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends and Indicators, Konya, 129-137.

- Ersançmış, O. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Ertürk, A. (2016). Ortaöğretim Kurumlarında Bilgi Uçurma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 1-22.
- Esen, E. ve Kaplan, H. A. (2012). İşletmelerde Ahlakı Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 33-52.
- Estevez, A. M. ve Serlin, J. (2013). Organizational Ostracism As Political Game. *Diversity, Diversity Management and Identity in Organizations Convenors*, Montreal.
- Ewing, D. W. (1977). *Freedom Inside The Organization*. New York: Dutton.
- Fatima, A. Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. ve Hoti, H. A. K. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3 (9), 846-850.
- Fatima, T., Ilyas, M., Rehman, C. A. ve Imran, M. K. (2017). Empirical Investigation of Relationship between Workplace Ostracism and Employee Silence: A Test of Mediating Effects of Self-Esteem and Meaningful Existence in Context of Public Sector Universities in Punjab. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10 (1), 111-128.
- Feng, C. M. ve Wang, R. T. (2001). Considering the Financial Ratios on the Performance Evaluation of Highway Bus Industry. *Transport Reviews*, 21 (4), 449-467.
- Ferris D. L. Brown D. J. Berry J. W. ve Lian H. (2008). The Development And Validation Of The Workplace Ostracism Scale. *The Journal of Applied Psychology*, 93, 1348-1366.

- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J. ve Morrison, R. (2015). Ostracism, Self-Esteem, And Job Performance: When Do We Self-Verify And When Do We Self-Enhance?. *Academy Of Management Journal*, 58 (1), 279-297.
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Demir, S. (2014). Konuşma Hürriyetinin Yanında Sessiz Kalma Seçeneği: Üniversite Akademik Personelinin Örgütsel Sessizlik ve Whistleblowing (İfşa Etme) Hakkındaki Görüşleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 45.
- Finne, L. B., Knardahl, S. ve Lau, B. (2011). Workplace Bullying And Mental Distress - A Prospective Study Of Norwegian Employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37 (4), 276-287.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fledderman, C. B. (1999). *Engineering Ethics*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Ford, M. B. ve Collins, N. L. (2010). Self-Esteem Moderates Neuroendocrine And Psychological Responses To Interpersonal Rejection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98 (6), 955.
- Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2005). Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying And Racism In The U.S. Workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 438-456.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C. ve Beu, D. (2006). Perceived External Prestige And Internal Respect: New Insights Into The Organizational Identification Process. *Human Relations*, 59, 815-846.
- Fung, T. K. F. ve Scheufele, D. A. (2014) . Social Norms, Spiral Of Silence And Framing Theory: An Argument For Considering Cross-Cultural Differences In Media Research. (Ed.). Wolfgang Donsbach, Charles T. Salmon, Yariv Tsfati, *The Spiral Of Silence: New Perspectives On Communication And Public Opinion* içinde (131-144).

- Geller, D. M., Goodstein, L., Silber, M. ve Sternberg, W. C. (1974). On Being Ignored: The Effects Of Violation Of Implicit Rules Of Social Interaction. *Sociometry*, 37, 541-556.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update*. Boston: Pearson Publication.
- Gerçek, H. (2005). Mühendislikte Etik Sorunların Ele Verilmesi. *Madencilik Dergisi*, 44 (4), 29-38.
- Getty, J. M. ve Thompson, K. N. (1994). The Relationship Between Quality, Satisfaction, And Recommending Behaviour In Lodging Decisions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2 (3), 3-22.
- Gilman, R., Carter-Sowell, A., De Wall, C. N., Adams, R. E. ve Carboni, I. (2013). Validation Of The Ostracism Experience Scale For Adolescents. *Psychological Assessment*, 25 (2), 319-330.
- Gkorezis, P. ve Bellou, V. (2016). The Relationship Between Workplace Ostracism And Information Exchange: The Mediating Role Of Self-Serving Behavior. *Management Decision*, 54 (3), 700-713.
- Gkorezis, P., Panagiotou, M. ve Theodorou, M. (2016). Workplace Ostracism And Employee Silence In Nursing: The Mediating Role Of Organizational Identification. *Journal Of Advanced Nursing*, 72 (10), 2381-2388.
- Glauser, M. J. (1984). Upward Information Flow In Organization: Review And Conceptual Analysis. *Human Relations*, 37 (8), 613-643.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25 (2), 161-178.
- Gökçe, N. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göktaş Kulualp, H. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek, Yönetimin Açıklığı ve İş Tatmininin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

- Grant, C. (2002). Whistleblowers: Saints of Secular Culture. *Journal of Business Ethics*, 39, 391-399.
- Granville, K. III. (1999). The Implication Of An Organization's Structure On Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20 (4/2), 315-327.
- Greenberg, J. ve Edwards, M, E. (2009). *Voice and Silence in Organizations*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C. ve Martinko, M. J. (2003). The Decision to Blow the Whistle: A Social Information Processing Framework. *Academy of Managment Review*, 28 (1), 107-123.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1-2), 107-135.
- Güvercin, D. (2016). *Ortaöğretim Kurumlarında Görülen Bilgi Uçurma Süreci ve Bilgi Uçurma Nedenlerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Hales, A. H., Kassner, M. P., Williams, K. D. ve Graziano, W. G. (2016). Disagreeableness as a Cause and Consequence of Ostracism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42 (6), 782-797.
- Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11, 318-335.
- Haq, I. U. (2014). *Workplace Ostracism And Job Outcomes: Moderating Effects Of Psychological Capital*. Sözel Bildiri, Managment, Knowledge and Learning International Conference, 25-27 June 2014 Portoroz- Slovenia, 1309-1323.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Harlos, K. (1997). *Organizational Injustice And Its Resistance Using Voice And Silence*. Unpublished Doktoral's Thesis, University of British Columbia, Canada.
- Hazen, M. A. (2006). Silences, Perinatal Loss And Polyphony: A Post Modern Perspective. *Journal Of Organizational Change Management*, 19 (2), 237-249.
- Henik, E. (2008). Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers. *Journal of Business Ethics*, 80, 111-119.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety. *Health Services Research*, 41 (4), 1539-1554.
- Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers-Heroes or Traitors?: Individual and Collective Responsibility For Ethical Behaviour. *Annual Reviews in Control*, 26, 243-262.
- Hershcovisa, M. S., Reichb, T. C, Parker, S. K. ve Bozeman, J. (2012). The Relationship Between Workplace Aggression And Target Deviant Behaviour: The Moderating Roles Of Power And Task Interdependence. *Work and Stress*, 26 (1), 1-20.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice And Loyalty: Responses To Declines In Firms, Organizations And States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. S. ve Desoto, M. C. (2006b). Perceived Exclusion In The Workplace: The Moderating Effects Of Gender On Work- Related Attitudes And Psychological Health. *North American Journal Of Psychology*, 8 (2), 217-235.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T. ve Zarate, M. A. (2006a). Language Exclusion And The Consequences Of Perceived

- Ostracism In The Workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10 (1), 56.
- Hitlan, R. T., Zarate, M. A., Kelly, K. M. ve DeSoto, M. C. (2015). Linguistic Ostracism Causes Prejudice: Support For A Serial Mediation Effect. *The Journal Of Social Psychology*. 1-15.
- Hitlan, R. ve Noel, J. (2009). The Influence Of Workplace Exclusion And Personality On Counterproductive Work Behaviours: An Interactionist Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (4), 477-502.
- Homans, G. C. (1961). Social Behavior and Its Elementary Forms. 10.09.2017, New York: Harcourt Brace and World. http://ec.europa.eu/employment_social/social_inclusion/docs/2006/study_turkey_tr.pdf.
- Huang, X., Vliert E. ve Der Vegt, G. V. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. ve Taylor, M. S. (1979). Consequences Of Individual Feedback On Behavior In Organizations. *Journal Of Applied Psychology*, 64 (4), 349-371.
- İlçe Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2016). *Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri*. Aydın: İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü.
- İşleyici, K. (2015). *Investigation Of The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Silence: Zonguldak Province Sample*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Johannesen, R. L. (1974). The Functions Of Silence: A Plea For Communication Research. *Western Speech*, 38 (1), 25-35.

- Jones, E. E., Carter, A. R., Kelly, J. R. ve Williams, K. D. (2009). I'm Out Of The Loop': Ostracism Through Information Exclusion. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12 (2), 157-174.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation, *Journal of Business Ethics*, 21 (1), 77-94.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Development Study Of Organizational Silence Scale For Teachers. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12 (43), 167-182.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü*. Yayınlanmamış Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kahya, C. (2015). Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 293-314.
- Kahya, C. ve Dağcı, A. (2015). Dindarlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 12, 461-483.
- Karabağ Köse, E. (2013). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik ve Karara Katılımın Aracı Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karabağ Köse, E. ve Güçlü, N. (2017). Examining the Relationship between Leadership Styles of School Principals, Organizational Silence and Organizational Learning. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9 (1), 129-140.

- Karacaoğlu, K. ve Cingöz A. (2009). *İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*. Sözel Bildiri, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi- Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 698-705.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15 (3), 401-408.
- Karacaoğlu, K. ve Yumuk, Y. (2014). *İşgören Yalnızlığının Bir Öncülü Olarak Örgütlerde Dışlanma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Sözel Bildiri, 15. Ulusal Turizm Kongresi, Ankara.
- Karadağ, E. ve Mutaftçılar, I. (2009). Prososyal Davranış Ekseninde Özgeciliğin Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 41-70.
- Karadal, H., Akyazı, T. E., Sunman, G. ve Güvenç, K. (2016). *Personel Güçlendirmenin İhbarcılığa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü*. Sözel Bildiri, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, İstanbul, 56.
- Karademir, Ö. (2014). *Çalışanın Sessizlik Davranışının Algılanan Örgüt Kültürü ile ilişkisi: Büro Çalışanları Üzerine Bir Alan Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaman Sarıbay, B. (2015). *Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri: Çanakkale İli Merkezindeki Otellerde Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Karaman, G. (2015). *Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Karavardar, A. (2016). *İç Kontrol Sisteminin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi*. Sözel Bildiri, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, İstanbul, 143-151.
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Managment Communication Quarterly*, 12 (2), 183-229.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going To Hear About This Examining The Association Between Dissenttriggering Events And Employee's Dissent Expressions. *Managment Communication Quarterly*, 16, 39-65.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kayabaşı Göral, A. (2014). *Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Üniversite Hastanesinde Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Keenan, J. P. (2000). Blowing the Whistle on Less Serious Forms of Fraud: A Study of Executives and Managers. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12 (4), 199-217.
- Keenan, J. P. (2002). Whistleblowing: A Study of Managerial Differences. *Employee Responsibilities and Rights Journal*.
- Keenan, J. P. (2007). Comparing Chinese and American Managers on Whistleblowing. *Employ Respons Rights*, 19, 85-94.
- Keklik, B., Saygın, T. ve Oral Kara, N. (2013). *Akademik Camianın Çirkin Ördek Yavruları Öyp'lilerde Örgütsel Dışlanma (Ostracism) Kavramının İncelenmesi*. Sözel Bildiri, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya, 351-355.
- Keleş, H. N. ve Kiral Özkan, T. (2015). Relationship Between Organizational Identification and Whistleblowing. *Research Journal Of Business and Managment*, 4 (2), 498-506.

- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17-32.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21 (2), 249-268.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 328-346.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Kızıloğlu, E. ve Çelik, A. (2016). Whistleblowing Behavior in Organizations and Work Morality Interaction. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1 (2), 399-414.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Trevino, L. K. ve Edmondson, A. C. (2009). Silenced By Fear: The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Knoll, M. ve Van Dick, R. (2013). Authenticity, Employee Silence, Prohibitive Voice, And The Moderating Effect Of Organisational Identification. *The Journal of Positive Psychology*, 8 (4), 346-360.
- Kolarska, L. ve Aldrich, H. (1980). Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline. *Organization Studies*, 41-58.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Kostiuk, D. D. (2012). *Silence: The Reasons Why People May Not Communicate*. Unpublished Doctoral's Thesis, University Of Missouri-Columbia.
- Koşar, A. (2014). *Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kouchaki, M. ve Wareham, J. (2015). Excluded And Behaving Unethically: Social Exclusion, Physiological Responses And Unethical Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100 (2), 547-556.
- Köseoğlu, İ. (2016). *Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L. ve Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 536-545.
- Kumral, T. (2017). *İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kutlay, Y. (2012). *The Effect Of Organizational Devotion And Self-Sufficiency Of Research Assistants On Organizational Silence*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Küçükköylü, C. (2014). *İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2015). *Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.

- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2017). *Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- Lachman, V. D. (2008). Whistleblowers: Troublemakers or Virtuous Nurses?. *MEDSURG Nursing*, 17, 126-134.
- Leary, M. R. ve Baumeister, M. F. (2000). The Nature And Function Of Self-Esteem: Sociometer Theory. *Advances In Experimental Social Psychology*, 32, 1-62.
- Leary, M. R., Koche, E. J. ve Hechenbleikner, N. R. (2001). Emotional Responses to Interpersonal Rejection. (Ed.). Leary, M. R., *Interpersonal Rejection* içinde (145-166). New York: Oxford Press.
- Lennerlöf, L. (1988). Learned Helplessness at Work. *International Journal Of Health Service*, 18 (2), 207-222.
- Lenoir, R. (1974). *Les Exclus: Un Francais sur Dix*. Paris: Editions du Seuil.
- LePine, J. A. ve Van Dyne, L. (1998). Predicting Voice Behavior In Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. ve Young, M. N. (2011). The Impact of Workplace Ostracism In Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 836-844.
- Lewis, D. (2001). Whistleblowing at work: On what Principles Should Legislation Be Based?. *Industrial Law Journal*, 30 (2), 169-193.
- Lewis, D., Ellis, C. A., Kyprianou, A. ve Homewood, S. (2001). Whistleblowing at work: the results of a survey of procedures in further and higher education. *Education and The Law*, 13 (3), 215-225.
- Liebenau, B. R. (2006). Whistleblowing Rules: Best Practice; Assessment and Revision of Rules Existing in EU Institutions. The European Parliament's Committee on Budgetary Control, Brüksel, 1-49.

- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. 1647-1651.
- Liu, H. ve Xia, H. (2016). Workplace Ostracism: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 199-200.
- Liu, J. ve Wang, W. (2011). Employee Behavior Supervisor-Subordinate Quaxi and Workplace Exclusion. 2011 International Conference on Management and Service Science, 1-15.
- Lustenberg, D. E. ve Williams, K. D. (2008). Ostracism In Organizations. J. Greenberg ve M. S. Edwards, *Voice And Silence In Organizations* içinde. New York: Emerald Group Publishing Limited.
- Lustenberger, D. E. ve Jagacinski, C. M. (2010). Exploring The Effects Of Ostracism On Performance And Intrinsic Motivation. *Human Performance*, 23 (4), 283-304.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation And Personality*. New York: Harper and Row.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side Of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mercan, N. (2015). Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7 (2), 1-14.
- Mercan, N., Altınay, A. ve Aksanyar, Y. (2012). Whistleblowing (Bilgi İfşası, İhbar) ve Yolsuzlukla Mücadelede İç Denetimin Değişen ve Gelişen Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 167-176.
- Mesmer-Magnus, J. R. ve Viswesvaran C. (2005). Whistleblowing In Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions and Retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.

- MIT. (2007). A Conversation with Jack Welch and Alex D'Arbeloff. MITTechTv. MIT Sloan School of Management. 10.09.2017, <http://techtv.mit.edu/videos/16213-a-conversation-with-jack-welch-and-alex-d-arbeloff>.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1984). The Relationships Among Beliefs, Organizational Position, and Whistle-Blowing Status: A Discriminant Analysis. *The Academy of Management Journal*, 27 (4), 687-705.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1985). Characteristics of Organizational Climate And Perceived Wrongdoing Associated with Whistle-Blowing Decisions. *Personnel Psychology*, 38, 525-544.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1988). Individual And Situational Correlates Of Whistle-Blowing. *Personnel Psychology*, 41, 267-282.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1994). Relationships Among Value Congruence, Perceived Victimization and Retaliation Against Whistle-blowers. *Journal of Management*, 20 (4), 773-794.
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1996). Whistle-Blowing: Myth and Reality, *Journal of Management*, Özel Konu, 22 (3).
- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (2005). Standing Up or Standing By: What Predicts Blowing the Whistle on Organizational Wrongdoing?. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 24, 95-136.
- Miceli, M. P., Near, J. P. Rehg, M. T. ve Van Scotter, J. R. (2012). Predicting Employee Reactions to Perceived Organizational Wrongdoing: Demoralization, Justice, Proactive Personality and Whistle-blowing. *Human Relations*, 65 (8), 923-954.
- Miceli, M. P., Near, J. P. ve Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-Blowing In Organizations*. New York: Psychology Press, Taylor ve Francis Group.
- Miceli, M. P., Near, J. P., Schwenk, C. R. (1991). Who Blows the Whistle and Why?. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (1).

- Miceli, M. P., Van Scotter, J. R., Near, J. P. ve Rehg, M. T. (2001). Individual Differences and Whistle-Blowing. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.
- Micelli, M. P. ve Near, J. P. (1992). *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*. New York: Lexington Press.
- Milliken F. J. ve Morrioso, E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Milliken F. J., Morrioso, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003a). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Milliken F. J., Morrioso, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003b). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, 3-34.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003). Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence In Organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Moaşa, H. (2013). Struggling For Organizational Identity: Employee Voice And Silence. *Social and Behavioral Sciences*, 92, 574-581.
- Morrioso, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 173-197.
- Morrioso, E. W. ve Milliken F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, 9 (4), 100-117.

- Nam, D. ve Nepak, D. J. (2007). The Whistleblowing Zone: Applying Barnard's Insights To A Modern Ethical Dilemma. *Journal of Management History*, 13 (1), 27-45.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4 (1), 1-16.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational Dissidence: The Case of Whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1996). Whistle-Blowing: Myth and Reality. *Journal of Management*, 27 (3), 507-526.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (2015). After The Wrongdoing: What Managers Should Know About Whistleblowing. *Business Horizons*, 59 (1), 1-10.
- Near, J. P., Rehg, M. T., Van Scotter, J. R. ve Miceli, M. P. (2004). Does Type of Wrongdoing Affect the Whistle-Blowing Process?. *Business Ethics Quarterly*, 14 (2), 219-242.
- Neill, S. (2009). *How Social Media is Challenging the Spiral of Silence Theory in GLBT Communities of Color*. Unpublished Master's Thesis, School of Communication, American University, Washington.
- Nemeth, C. P. (1997). Managing Innovation: When Less Is More. *California Management Review*, Fall, 59-74.
- Nezlek, J. B., Kowalski, R. M., Leary, M. R., Blevins, T. ve Holgate, S. (1997). Personality Moderators Of Reactions To Interpersonal Rejection: Depression And Trait Self-Esteem. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1235-1244.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A. ve Alvani, S. M. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17 (10), 1271-1277.
- Noelle-Neuman E. (1974). The Spiral Of Silence: A Theory Of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24, 43-51.

- Noelle-Neumann, E. (1985). The Spiral Of Silence: A Response. Sanders, K. R., Kaid, L. L., Nimmo, D. (Ed.). *Political Communication Yearbook* içinde (66-94). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Noelle-Neumann, E. (1991). *The Theory Of Public Opinion: The Concept Of The Spiral Of Silence*. J. A.: Anderson,.
- O'Reilly, J. ve Robinson, S. L. (2009). Ostracism At Work: The Impact Of Ostracism On Thwarted Belongingness And Work Contributions. *The Annual Meeting Of The Academy Of Management*, Chicago, IL.
- Ökur, F. (2016). *Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oppel, R. A. (2002). *Enron's Many Strands: The Overview*. New York Times.
- Oruç, M. (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki, S.Bir Firmada Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oruç, Ş. (2015). *Presentizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale'deki Orta ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özcan, N. (2011). *Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresi'nde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)* (4. Baskı). Eskişehir: Kaan Yayınları.

- Özdemir, L. ve Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özdemir, M. (2011). Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11 (4), 1895-1908.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul İli-Ümraniye İlçesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özen Kutanis, R. ve Çetinel, E. (2011). Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (1), 153-173.
- Özgen I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu, (Ed.). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış'ın içinde*, Bursa: MKM Yayıncılık.
- Özgener, Ş., Tanç, A. ve Ulu, S. (2015). Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi (Whistleblowing System), A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür, (Ed.). *Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar içinde* (311-343). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen, M. ve Köseoğlu, İ. (2017). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Sessizlik Nedenleri Arasındaki İlişkiler: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 8 (19), 1-17.
- Özpınar, Ş., Özpınar, Ö. ve Çondur, F. (201). Türkiye’de Üç Büyük Kentte Cinsiyete Göre Sosyal Dışlanma, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 31-44.

- Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öztürk, U. C. ve Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18 (30), 71 – 80.
- Park, C. W. ve Keil, M. (2009). Organizational Silence and Whistleblowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*, 40 (4), 901-918.
- Park, H. ve Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as Planned Behavior: A Survey of South Korean Police Officers, *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 545-557.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K. ve Omurgonulsen, U. (2008). Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey and the U.K. *Journal of Business Ethics*, 82, 929-939.
- Park, H., Rehg, M. T. ve Lee, D. (2005). The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employee. *Journal Business Ethics*, 58, 387-403.
- Paşa, Ö. (2015). *Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Paşa, Ö. ve Negiş Işık, A. (2017). Öğretmenlerin Okul Müdürüne Güven Düzeyleri ve Okul Müdürü Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (60), 134-144.
- Patel, C. (2003). Some Cross-Cultural Evidence On Whistle-Blowing As An Internal Control Mechanism. *Journal of International Accounting Research*, 2, 69-96.

- Peirce, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *The Academy of Management Executive*. 12 (3), 1998, 41-54.
- Pekerşen, Y., Çakır Keleş, M. ve Ata Kuduban, Ş. D. (2016). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun İllerindeki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 301-320.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pelit, E., İstanbullu Dinçer, F. ve Kılıç, İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7 (4), 82-110.
- Perlow, L. A. ve Repenning, N. P. (2009). The Dynamics Of Silencing Conflict. *Res. Organizational Behavior*, 29, 195–223.
- Piderit, S. ve Ashford, S. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1477-1502.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking The Silence: Toward An Understanding Of Speaking Up In The Workplace, Unpublished Doktora's Thesis, Louisiana State Üniversitesi.
- Premeaux, S. F. ve 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.

- Ramsey, A. T. ve Jones, E. E. (2016). Minding the Interpersonal Gap: Mindfulness-based Interventions in the Prevention of Ostracism. *National Institutes Healty Public Access*, 31, 24-34.
- Randall D. M. ve Gibson. A. M. (1991). Ethical Decision Making in The Medical Profession: An Application of The Theory of Planned Behavior. *Journal of Business Ethics*, 10, 111-122.
- Rehg, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., James, R. ve Van Scotter, (2008). Antecedents and Outcomes of Retaliation Against Whistleblowers: Gender Differences and Power Relationships. *Organization Science*, 19 (2).
- Renn, R., Allen, D. ve Huning, T. (2013). The Relationship Of Social Exclusion At Work With Self-Defeating Behavior And Turnover. *J. Soc. Psychol.* 153, 229–249.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. ve Wang, W. (2013). Invisible At Work An Integrated Model Of Workplace Ostracism. *Journal of Management*, 39 (1), 203-231.
- Rocha, E. ve Kleiner, B. H. (2005). To Blow Or Not To Blow The Whistle? That Is The Question. *Management Research News*, 28 (11/12), 80-87.
- Rosen, S. ve Tesser, A. (1970). On Reluctance To Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*, 33, 253-263.
- Rothschild, J. ve Miethe, T. D. (1999). Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control Information About Organizational Corruption. *Work and Occupations*, 26 (1), 107-128.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Saçılık, T. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sakallı N. (2010). *Sosyal Etkiler Kim Kimi Nasıl Etkiler*. Ankara: İmge Kitabevi.

- Samadi, A., Rouholahsohrabi ve Sarayvand, E. (2013). The Study of Organizational Learning Influence on Organizational Silence. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3 (8), 556-561.
- Sarıkaya, M. (2013). *Decision Making Processes And Organizational Silence*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Sarioğlu Uğur, S. (2016). *Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Sarioğlu, G. S. (2013). *Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- 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. ve Bedük, A. (2013). Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28 (1), 1-23.
- Schachter, S. (1959). *The Psychology Of Affiliation: Experimental Studies Of The Source Of Gregariousness*. Stanford: Stanford University Press.
- Schechtman, G. M. (2008). When Silence Speaks Louder Than Words: Computer Mediated Communicatios And Perceived Ostracism. Unpublished Doktorat's Thesis, Washington State University, Department Of Bussiness. Washington
- Schlenker B. R. ve Weigold M. F. (1989). Self-identification and Accountability. Giacalone, R. A. ve Rosenfeld, P. (Ed.). *Impression Management in The Organization* içinde (21-43). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Scott, K. D. (2007). *The Development And Test of An Exchange-Based Model of Interpersonal Workplace Exclusion*. Unpublished Doktoral's Thesis, University of Kentucky.
- Scott, Kristin L. ve Michelle K. Duffy. (2015). Antecedents of Workplace Ostracism: New Directions in Research and Intervention. Pamela L. Perrewé, Jonathon R. B. Halbesleben, Christopher C. Rosen, (Ed.). *Mistreatment in Organizations* içinde (137-165). Emerald Group Publishing Limited.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions Of Speaking And Silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79 (1), 1-18.
- Seçkin, Z. ve Karasoy, H. A. (2012). A Conceptual Study On The Relationship Between The Importance Of Whistle-Blowing And Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 6 (1), 50-58.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2001). A Social Capital Theory Of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44 (2), 219-237.
- Seifert, D. L. (2006). The Influence of Organizational Justice on the Perceived Likelihood of Whistle-Blowing, Unpublished Doktoral's Thesis, Washington State University College of Business.
- Serenli, A. (2015). Whistleblowing: İhbarcılık Kurumu ve Korunması. 05.06.2016, http://www.abdullahserenli.com/img/1226371762015_7329217791i.pdf.
- Sevgin, A. (2015). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. ve Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.

- Shulman, H. C. ve Levine, T. R. (2012). Exploring Social Norms As A Group-Level Phenomenon: Do Political Participation Norms Exist And Influence Political Participation On College Cam-Puses?. *Journal of Communication*, 63 (2), 532-552.
- Sims, R. L. ve Keenan, J. P. (1998). Predictors Of External Whistleblowing: Organizational And Intrapersonal Variables. *Journal of Business Ethics*, 17, 411-421.
- Snyder, M. (1974). Self-Monitoring Of Expressive Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30 (4), 526-564.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J. ve Baumeister, R. F. (2001). Explorations Into The Intrapsychic And Interpersonal Consequences Of Social Ostracism. *Basic And Applied Social Psychology*, 23, 225-243.
- Soybaş, İ. (2015). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışlarının İşgören Performansına Etkisinin Analizi: Eğitim Sektörü Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Spencer, D. G. (1986). Employee Voice and Employee Retention. *Academy Of Managment Journal*, 29, 488-502.
- Stets, J. E. ve Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63 (3), 224-237.
- Şahin, T. (2009). Sosyal Dışlanma ve Yoksulluk İlişkisi. Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Sosyal Yardım Uzmanlık Tezi.

- Şehitoğlu, Y. (2010). *Connections Between Organizational Silence Organizational Citizenship Behavior And Perceptive Employee Performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). The Interactions Of Organizational Silence With Personality And Life Satisfaction: A Research On Public Sector. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 14 (2), 121-136.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Publication.
- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. ve 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.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory Of Intergroup Conflict. W. G. Austin ve S. Worchel (Ed.). *The Social Psychology Of Group Relations* içinde (33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory Of Intergroup Behavior. S. Worchel ve W. G. Austin, (Ed). *Psychology of Intergroup Relations* içinde (7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tak, B., Sarp, N. ve Divleli, A. (2009). *Çalışanların Yasal, Etik Olmayan ve Hatalı Uygulamaları Bildirme (Whistle Blowing) Eğilimi Göstermelerinin Nedenleri: Çok Kültürlü Bir Araştırma*. Sözel Bildiri, 17. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 820-822.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate. *Personality Psychology*, 61, 37-68.

- Tannen, D. (1990). *You Just Don't Understand: Women And Men In Conversation*. New York: Ballantine Books.
- Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A. ve Demirel, H. (2013). *Mobbing ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi*. Sözel Bildiri, Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya, 341-345.
- Taş, F. (2015). *Özel Ve Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin İzharıcılık (Whistleblowing) Tutumları Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavakoli, A. A., Kenan, J. P. ve Karanovic, C. B. (2003). Culture and Whistleblowing An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions, *Journal of Business Ethics*, 43 (1/2), 49-64.
- Tayfun, A. (2015). *Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 114-134.
- Tayfun, A., Işın, A. ve Küçükergin, K. G. (2016). Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Belirleyici Rolü. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 35-49.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toker Gökçe, A. (2013a). Teachers' Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (4), 163-173.
- Toker Gökçe, A. (2013b). Whistle-Blowing Intentions of Prospective Teachers: Education Evidence. *International Education Studies*, 6 (8), 112-123.
- Toker Gökçe, A. (2014a). Okullarda Bilgi Uçurma: İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 261-282.
- Toker Gökçe, A. (2014b). Öğretmenlerin Farklı Bilgi Uçurma Tercihlerinde Belirleyici Olan Değer Yönelimleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (4), 1-11.
- Toker Gökçe, A. ve Alataş, H. (2015). Öğretmenlerin İstenmeyen Yönetici Davranışlarına Yönelik Tepkileri: Bilgi Uçurma mı? Sessiz Kalma Mı?. *Bilgisayar ve Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 99-116.
- Toker Gökçe, A. ve Oğuz, E. (2015a). Öğretmen Adaylarının Farklı Bilgi Uçurma (Whistleblowing) Tercihlerinde Belirleyici Olan Kültürel Değerler. *Sakarya University Journal of Education*, 5 (1), 55-69.
- Toker Gökçe, A. ve Oğuz, E. (2015b). Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Tercihleri ile Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 51-64.
- Tunçel, Ö. (2015). *Örgütlerde Duygusal Zeka İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sigorta Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Turgut, M. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Turizm Bakanlığı. (1989). *Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması*. Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu. (2016). Güncel Türkçe Sözlük. 4.10.2016, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a5e35ca0f1786.60026346.
- Türk Dil Kurumu. (2017a). Güncel Türkçe Sözlük. 20.1.2017, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a5e35cf6de0b9.84410194.
- Türk Dil Kurumu. (2017b). Güncel Türkçe Sözlük. 20.1.2017, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a5e3714c71209.10162483.
- Türk Dil Kurumu. (2017c). Güncel Türkçe Sözlük. 20.1.2017, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a5e371ceec916.72693826.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M. ve Stucke, T. S. (2001). If You Can't Join Them, Beat Them: Effects of Social Exclusion On Aggressive Behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1058 -1069.
- Uçar, Z. (2015). *İşgören Sessizliğinin Kavramsal Yapısına Yönelik Keşifsel Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uçar, Z. (2016). İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz. *Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1 (1), 67-86.

- Uğur, H. (2013). Suçların İhbarı ve İhbarcılarının Korunması. *TBB Dergisi*, 108, 383-406.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2010). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 10.00 - 12.0 for Windows)* (6. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, S. (2016). *Örgütsel Sessizlik İle İşten Ayrılma Niyeti ve İş Güvenesi Memnuniyeti Etkileşimi: Özel Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uyar, S. ve Yelgen, E. (2015). Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 85-106.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Aksaray University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 1 (2), 111-126.
- Üner, S. (2008). Toplumsal Cinsiyet Esitliği. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ekim, Ankara.
- Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015). The Role Of Self-Efficacy Perception in Silencing Organization: A Study On Accommodation Enterprises In Alanya. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 115-156.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M. A. ve Yaman, E. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Sakarya University Journal of Education*, 5 (2), 140-157.
- Ünlüöner, K. (1998). Turizm Sektöründe Tüketici Hakları Araştırması. Ankara.
- Üstün, F. (2014). *Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stili Algıları ve Örgütsel Sessizlik Yaşama Düzeyi*.

Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (4-5), 441-458.
- Van Beest, I. ve Williams, K. D. (2006). When Inclusion Costs And Ostracism Pays, Ostracism Still Hurts. *J. Personality and Soc., Psyc.* 91, 918-928.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Van Knippenberg, A. ve Ellemers, N. (1990). Social Identity and Intergroup Differentiation Processes. *European Review of Social Psychology*, 1, 137-169.
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M. S. R. (2004). Whistle Blowing and Rational Loyalty. *Journal of Business Ethics*, 53, 225-233.
- Vaughan, D. (2006). System Effects: On Slippery Slopes, Repeating Negative Patterns, And Learning From Mistake? W. H. Starbuck ve M. Farjoun (Eds.), *Organizations At The Limit: Lessons From The Columbia Disaster* içinde (41-59). Malden: Blackwell.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wang, B. (2014). *Dispositional Agreeableness Predicts Ostracizing Others At Work*. Unpublishen Master's Thesis, Michigan State University.
- Watson D., Clark L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect - the Panas Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), 1063-1070.
- Whiteside, D. B. ve Barclay, L. J. (2013). Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator Between Overall Justice and Employee Outcomes. *Journal Of Business Ethics*, 116 (2), 251-266.

- Williams K. D. ve Zadro L. (2005). Ostracism: The Indiscriminate Early Detection System. Williams, K. D., Forgas, J. P. ve Von Hippel, W. (Ed). *The Social Outcast* içinde (19-34). New York: Psychology Press.
- Williams, K. D. (1997). Social Ostracism. R. M. Kowalski (Ed.), *Aversive Interpersonal Behaviors* içinde (133–170). New York: Plenum Press.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The Power Of Silence*. New York: Guilford Press.
- Williams, K. D. (2007a). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425- 452.
- Williams, K. D. (2007b). Ostracism: The Kiss Of Social Death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1 (1), 236-247.
- Williams, K. D. ve Geber, J. (2005). Ostracism: The Making Of The Ignored And Excluded Mind. *Interaction Studies*, 6 (3), 359-374.
- Williams, K. D. ve Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and Coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71-75.
- Williams, K. D. ve Sommer, K. L. (1997). Social Ostracism By Coworkers: Does Rejection Lead To Loafing Or Compensation?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23 (7), 693-706.
- Williams, K. D., Cheung, C. K. T. ve Choi, W. (2000). Cyber Ostracism: Effects Of Being Ignored Over The Internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 748-762.
- Withey, M. ve Cooper, W. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, And Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34 (4), 521-539.
- Wu, L. Z., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Chiang, F., Snape, E. ve Liang, L. H. (2015). Breaking (Or Making) The Silence: How Goal Interdependence And Social Skill Predict Being Ostracized. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 51-66.

- Wu, L. Z., Wei, L. Q. ve Hui, C. (2011). Dispositional Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5 (1), 23-44.
- Wu, L., Yim, F. H., Kwan, H. K. ve Zhang, X. (2012). Coping With Workplace Ostracism: The Roles Of Ingratiation And Political Skill In Employee Psychological Distress. *Journal of Management Studies*, 49 (1), 178-199.
- Wu, S., Lin, C. S. ve Lin, T. C. (2006). *Knowledge Sharing in Virtual Communities: A Social Exchange Theory Perspective*, Sözel Bildiri, 39TH Hawaii International Conference on Systems Science, 4-7 Ocak, Kauai HI, Amerika.
- Xu, A. J., Loi, R. ve Lam, L. W. (2015). The Bad Boss Takes It All: How Abusive Supervision And Leader–Member Exchange Interact To Influence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*, 26, 763–774.
- Xu, H., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- Yalçınsoy, A. ve Zincirkıran, M. (2016). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin Analizi. Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences Uşak International Conference-2016. 22nd-23rd September Uşak.
- Yan, Y., Zhou, E., Long, L. ve Ji, Y. (2014). The Influence of Workplace Ostracism on Counterproductive Work Behavior: The Mediating Effect of State Self Control. *Social Behavior And Personality*, 42 (6), 881-890.
- Yang, J. (2012). *Workplace Ostracism And Performance Related Outcomes: A Process Model Incorporating Social Influence And Social Identity Theories*. Unpublishen Doktoral's Thesis, State Universtiy of New York, USA.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yenel, K. (2016). *İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Biçimleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, B. (2016a). *Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, E. (2016b). *Eş Düzey Çalışanlar Arasındaki Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, E. ve Akın, M. (2016). *Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü*. Sözel Bildiri, IV. Örgütsel Davranış Kongresi, Adana, 512-519.
- Yıldırım, M. H., Güvenç, K. ve Sunman, G. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Özsaygının İhbar Davranışına Etkisi: Aksaray İlinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Sözel Bildiri, 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi, İstanbul, 435-447.
- Yılmaz, G. E. (2009). *Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing*. Sözel Bildiri, Uluslararası Davraz Kongresi, Isparta.
- Yılmaz, N. (2015). *Kadın Girişimciliğinde Yönetmelik Etik Değerler ve İşa (Whistleblowing): Mersin İlinde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yılmaz, S. E., Çetinel, E. ve Uysal, D. (2016). *Örgütsel Sessizliğin İş Tatminini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (1), 75-99.

- Yirik, Ş. Yılmaz, Y., Demirel, O. N., Yılmaz, Y., Akgün, A. ve Kınay, H. (2012). *Analysis of The Hotel Personnel's Conceptions of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms of Demographic Variables*. Sözel Bildiri, 3rd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo.
- Yörür, F. (2016). *İlk ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki: Aydın İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yurtseven, O. (2016). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Yüceol, N., Ateşoğlu, H., Şen, E. ve Tozlu, E. (2016). *İş Yaşamında Olumsuz Durumları İfşa Etme: Whistleblowing*. Sözel Bildiri, 15. Ulusal İşletmecilik Kongre Kitabı, İstanbul, 1026-1028.
- Yüksel, R. F. (2015). *Okul Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yürür, S. ve Nart, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi Midir?. *Amme Dergisi*, 49 (3), 117-148.
- Zadro, L., Boland, C. ve Richardson, R. (2006). How Long Does It Last? The Persistence Of The Effects Of Ostracism In The Socially Anxious. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42 (5), 692-697.
- Zadro, L., Williams, K. D. ve Richardson, R. (2004). How Low Can You Go? Ostracism By A Computer Is Sufficient To Lower Self-Reported Levels Of Belonging, Control, Self-Esteem And Meaningful Existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 560-567.

- Zafer, E. D. (2014). *Tükenmişliğin Örgütsel Sessizlik İle İlişkisi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zamantılı Nayır, D. (2012). *Kurumsal Etik ve Whistleblowing*. İstanbul: Pozitif Yayıncılık.
- Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
- Zeynel, E. ve Çarıkçı, İ. (2015). Mesleki Motivasyonun, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20 (3), 217-248.
- Zhao, H. ve Xia, Q. (2017). An Examination Of The Curvilinear Relationship Between Workplace Ostracism And Knowledge Hoarding. *Management Decision*, 55 (2), 331-346.
- Zhao, H., Peng, Z. ve Sheard, G. (2013). Workplace Ostracism And Hospitality Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects Of Proactive Personality And Political Skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G. ve Wan, P. (2016). Workplace Ostracism And Knowledge Hiding In Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.
- Zümrüt Tonus, H. ve Oruç, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi. *İş Ahlakı Dergisi*, 10 (5), 149-181.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı, bu anket formu **Doktora tez** çalışmasında veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Öğr. Gör. Nihan YARMACI Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ
Doğuş Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, İstanbul - E-mail: nyarmaci@dogus.edu.tr

1.Yaşınız:

- () 20 ve/veya altı () 21-28 yaş () 29-36 yaş () 37-44 yaş
() 45-52 yaş () 53 ve/veya üstü

2. Cinsiyetiniz:

- () Erkek () Kadın

3. Medeni Haliniz:

- () Evli () Bekar

4. Eğitim Durumunuz:() İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans () L.üstü

5. Çalıştığınız Departman:() Yiyecek-İçecek () Kat Hizmetleri

- () Satış-Pazarlama () Önbüro () İnsan Kaynakları () Halkla İlişkiler
() Diğer.....

6. Turizm Sektöründeki Çalışma Süreniz:

- () 1 yıl veya daha az () 2-4 yıl () 5-7 yıl () 8-10 yıl () 10 yıl veya üzeri

7. Bu İşletmede Çalışma Süreniz :

- () 1 yıl ve/veya daha az () 2-4 yıl () 5-7 yıl () 8-10 yıl () 10 yıl veya üzeri

8. Geliriniz:

- () 1300TL veya daha az () 1301-1900TL () 1901-2500TL () 2501-3100TL
() 3101TL veya üzeri

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin cevabınızı, ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” işareti koymak sureti ile belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
BU İŞLETMEDE;					
1. Beni ilgilendirmeyen değişimlere ait yapılan öneriler hakkında konuşmak istemem.	1	2	3	4	5
2. Alınacak kararları kabullenirim ve farklı düşüncelerim varsa kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3. Problemlere çözüm üretme noktasında kendi görüşlerimi belirtmem.	1	2	3	4	5
4. Kendimi yeterli hissetmediğim için, beni geliştirecek fikirleri ifade edemem.	1	2	3	4	5
5. Beni alakadar etmeyen işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusunda fikir beyan etmem.	1	2	3	4	5
6. Korktuğum/çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7. Sonuçlarından korktuğum/çekindiğim için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
8. Çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
9. Kendimi korumak için, işletmenin gelişimine ilişkin fikirleri ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
10. Korktuğum için (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi belirtmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
11. Bir paydaş olarak gizli bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12. İşletmenin yararı için işletmeye ait özel bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
13. Kurumun faydası için, önemli/özel bilgileri diğerlerinden saklarım.	1	2	3	4	5
14. İşletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15. İşletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5
16. Diğerlerinin fikirlerini beni ilgilendirmese bile desteklerim/ onaylarım.	1	2	3	4	5
17. Kabul ettiğim fikirleri açıkça belli eder, bazen de yeni fikirler sunarım.	1	2	3	4	5
18. Alınacak kararları kabul ederim ve grupla beraber hareket ederim.	1	2	3	4	5
19. Öneri getirmek için kendimi yeterli hissetmesem bile, grubun önerilerini açıkça kabul ettiğimi/desteklediğimi ifade ederim.	1	2	3	4	5
20. Problemler hakkında diğerlerinin çözümlerini kabul ederim.	1	2	3	4	5

21. Grup tarafından belirtilen fikirleri kabul ettiğim ifade ederim. Korktuğum için bunun dışındaki fikirleri ifade etmem.	1	2	3	4	5
22. Korktuğum için iş ile ilgili önemli bilgileri diğerlerine açıklarım.	1	2	3	4	5
23. Kendimi korumak için diğerleriyle ilgili tartışmalarda bilgi sağlarım.	1	2	3	4	5
24. Kendimi korumak için grubu desteklerim ve iletişim halinde olurum.	1	2	3	4	5
25. Korktuğum için genellikle grubun düşünce ve davranışlarını kabul ederim/uyarım.	1	2	3	4	5
26. İşletme yararına olacaksa sorunların çözümlerini ilişkin fikirlerimi paydaşlara ifade ederim.	1	2	3	4	5
27. Organizasyonu geliştirmek ve etkileyen konulara ilişkin önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
28. Diğer çalışanlar iş ile ilgili sorunlar hakkında fikirlerime katılmasalar da onlarla iletişim kurarım.	1	2	3	4	5
29. İşletmeye yararlı olabilecek yeni projeler için fikirlerimi söylerim/belirtirim.	1	2	3	4	5
30. İşletmeye yararlı olabilmek için değişime yönelik yeni fikirler öneririm.	1	2	3	4	5

Çalışmalarınız esnasında işletmenizde karşılaşmış olduğunuz/ortaya çıkan olumsuz durumlara ilişkin görüşlerinizi aşağıda sunulan ifadeler doğrultusunda belirtiniz. İlgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” işareti koymak sureti ile belirtiniz. NOT OLUMSUZ DURUMLAR: Genel olarak etik, yasal olmayan ve hatalı uygulamaların ya da davranışların örgüt üyeleri tarafından bildirilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde kaynakların boşa harcanması, suistimaller, ihmaller, kişisel çıkar için makamın kullanılması, gereksiz veya eksik yarar veya hizmet alınması, cinsel taciz, rüşvet, dolandırıcılık, ayrımcılık, görevi kötüye kullanma, hukuk ihlali, güvenli olmayan çalışma koşulları, kötü yönetim, işyerinde işlenen ve gizli tutulmaya çalışılan suçlar gibi durumları ve kamu yararına olabilecek diğer bilgileri de kapsamaktadır. BU İŞLETMEDE;					
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1.Yanlış/hatalı uygulamaları/durumları iş yerindeki uygun/yetkin kişilere bildiririm.	1	2	3	4	5
2.Yanlış/hatalı uygulamalardan üst düzey yönetimin bilgi sahibi olmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
3.Yanlış/hatalı bir uygulama gördüğümde bunu sorumlu yöneticiye/şefime rapor ederim.	1	2	3	4	5
4.Yanlış/hatalı bir uygulamayı iş yeri dışındaki uygun gördüğüm işle ilgili otorite kişilere bildiririm.	1	2	3	4	5
5.Yanlış/hatalı uygulamalarla ilgili işletmenin diğer şubelerinin de haberdar olmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
6.Yapılan yanlış/hatalı uygulamalardan yasal mercilerin haberdar olmasını sağlarım.	1	2	3	4	5
7.Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken gerçek ismimi kullanırım.	1	2	3	4	5
8.Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken kendimle ilgili gereken/detaylı bilgileri veririm.	1	2	3	4	5
9.Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken farklı isim kullanırım.	1	2	3	4	5
10.Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken kendimle ilgili gereken/detaylı hiçbir bilgi vermem.	1	2	3	4	5
11.Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken resmi/yasal kanalları kullanırım.	1	2	3	4	5
12.Yanlış/hatalı uygulamaları rapor ederken iş yerimdeki prosedürlere göre hareket ederim.	1	2	3	4	5
13.Yanlış/hatalı uygulamaları; düzeltilmesinde rol oynayabilecek yakın arkadaşlarıma gayri resmi olarak bildiririm.	1	2	3	4	5
14.Yanlış/hatalı uygulamaları; düzeltilmesinde rol oynayabilecek güvendiğim kişilere gayri resmi olarak bildiririm.	1	2	3	4	5

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin cevabınızı, ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” işareti koymak sureti ile belirtiniz.					
BU İŞLETMEDE;	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Diğer çalışanlar beni dışlar.	1	2	3	4	5
2. Ortak kullanım alanlarına girdiğimde diğer çalışanlar ortamı terk eder.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar selamlarımı almazlar.	1	2	3	4	5
4. Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.	1	2	3	4	5
5. Çalışanlar benden uzak durur.	1	2	3	4	5
6. Bilgilerim çalışanlar tarafından dikkate alınmaz/umursanmaz.	1	2	3	4	5
7. Çalışanlarla iletişim kurmam kısıtlıdır.	1	2	3	4	5
8. Çalışanlar benimle konuşmayı reddeder.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlar beni umursamazlar ve ben yokmuşum gibi davranırlar.	1	2	3	4	5
10. Çalışanlar molalarda (çay, kahve vb. gibi) beni davet etmezler.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlarla sohbetlere dâhil edilirim/katılırım.	1	2	3	4	5
12. Çalışanlar konuşmamı keserler.	1	2	3	4	5
13. Sosyalleşmek için sohbeti başlatan taraf ben olmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nihan YARMACI

Doğum Yeri ve Tarihi: İzmir- 15.08.1986

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği ABD

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

Makaleler

-Diğer:

Yarmacı, N., Çakır Keleş, M. ve Ergil, B. (2017). Su Altı Dalış Turizminin Mevcut Durumu, Sorunları ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler: Kaş Örneği. Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 1 (1), 66-87.

Pelit, E., B. Ergün ve N. Yarmacı (2011). Comparison Of Tourism Education Systems Of Turkey, United States Of America And The European Union: The Current Situation, Problems And Recommendations. Management and Education, 7, 3, 154-162.

Pelit, E., Türkmen, F. ve Yarmacı N. (2010). Turizm Sektöründeki İşgörenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2 (1), 9-16.

http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_SBD/arsiv/2010_1/02elbeyi-pelit.pdf

Bildiriler

-Uluslararası:

Yarmacı N. ve Pelit, E. (2017). Kurumsal İtibarın Sürdürülebilirliğinde Demografik Özelliklerin Rolü: İstanbul'daki Otel Çalışanları Üzerinde Bir

Araştırma. 1. Uluslararası Sürdürülebilir Turizm Kongresi 23-25 Kasım, Kastamonu.

Yarmacı N. ve Pelit, E. (2017). Otel Çalışanlarının Kurumsal İtibar Algıları: İstanbul Örneği, 4th International Congress of Tourism & Management Researches 12-14 Mayıs 2017, Girne – Kıbrıs.

Yarmacı, N. ve Pelit, E. (2017). Kişilik Özelliklerinin Kariyer Engel Algısına Etkisi: MYO Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Innovation and Global Issues In Social Sciences 24 -26 Nisan 2017, Kaş – Antalya.

Yarmacı, N. ve Baykal, D. (2015). Analyses Of Automation Class Programs At Tourism Vocational School. I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends and Indicator, 1 (3), 385-391.

-Ulusal:

Yarmacı, N., Keleş Çakır, M. ve Ergil, B. (2016). Su Altı Dalış Turizminin Mevcut Durumu, Sorunları ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler: Kaş Örneği, I. Ulusal Alternatif Turizm Kongresi Kitabı, Erzincan Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu Yayınları, Erzincan, 158-170.

<https://onedrive.live.com/?authkey=%21ALLndetJXVD5yZ0&cid=FF7CB5A279F48AE7&id=FF7CB5A279F48AE7%213538&parId=FF7CB5A279F48AE7%213533&o=OneUp>

Yarmacı, N., Karaçor, M. ve Pelit, E. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma. 17. Ulusal Turizm Kongresi “Akademi Sektör Buluşması” Kitabı, Detay Yayıncılık, Ankara, 140-152.

Yarmacı, N., Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2016). Çalışma Yaşamındaki Mobbing Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Örneği. 4-6 Kasım 2016 II. Rize Turizm Sempozyumu – Rize.

Yarmacı, N. (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. IV. Lisansüstü Turizm Kongresi (2012-Nisan) Kitabı, Devam Eden Yüksek Lisans Tez Çalışmaları.

Pelit, E., Türkmen, F. ve Yarmacı N. (2010). Turizm Sektöründeki İşgörenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma. 3. Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Kongresi, Kuşadası.

http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_SBD/arsiv/2010_1/02elbeyi-pelit.pdf

Uluslararası Kitaplar veya Kitaplarda Bölümler

Yarmacı, N. ve Pelit, E. (2017). The Impact of Personality Traits on Career Barriers: A Research on Vocational Students. Frankfurt: Peter Lang.

Katıldığı Projeler:

- Afyon Kocatepe Üniversitesi – Yüksek Lisans Bilimsel Araştırma Projesi
“Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”
- Afyon Kocatepe Üniversitesi – Kariyer Destek Bilimsel Araştırma Projesi
“Otel Çalışanlarının Kurumsal İtibar Algılamaları Üzerine Bir Uygulama”

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl :

- | | |
|------------------|--|
| 2017- (Halen) | Doğuş Üniversitesi, MYO Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı
Program Başkanı |
| 2015- 2017 | Doğuş Üniversitesi, MYO Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı
Öğretim Görevlisi |
| 2014-2015 | İstanbul Gedik Üniversitesi, MYO Sivil Havacılık ve Kabin
Hizmetleri Programı Öğretim Görevlisi |
| 2013-2014 | Kuşadası Belediyesi Meslek Edindirme Kurs Merkezi, Kuşadası –
Kurs Müdürü |
| 2013-2013 | Pine Bay Holiday Resort, Kuşadası Yönetim Kurulu Danışmanlığı |
| 2004-2005 | Peninsula Tour, Kuşadası Rezervasyon Elemanı (Yaz Dönemi) |
| 2001-2002 (Staj) | Peninsula Tours, Kuşadası, Aydın Rezervasyon Elemanı |

İLETİŞİM

E-posta Adresi : nihan.yarmaci@gmail.com

Telefon : 0 (535) 570 2946

Tarih : 29/12/2017