

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞYERİ ZORBALIĞI İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİ: KUŞADASI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Neriman DEMİRTAŞ

Balıkesir, 2018

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞYERİ ZORBALIĞI İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
BELİRLENMESİ: KUŞADASI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Neriman DEMİRTAŞ

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üy. Göksel Kemal GİRGIN

Balıkesir, 2018

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 201612501001 numaralı Neriman DEMİRTAŞ'ın hazırladığı “**Otel İşletmelerinde İşyeri Zorbalığı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kuşadası Örneği**” konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 06.04.2018 tarihinde yapılmış, sorulan sorular ve alınan cevaplar sonunda tez onayına OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU

İmza.....

Üye: Dr. Öğr. Üy. Göksel Kemal GİRGİN (Danışman)

İmza.....

Üye: Dr. Öğr. Üy. Murat AKSU

İmza.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

.10./..04/..2018

Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerindeki işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışmanın diğer amacı ise, otel çalışanlarının işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik davranışlarının sosyo-demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Buna bağlı olarak araştırma sonucunda ulaşılabilecek verilerin otel çalışanlarının işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik davranışlarını belirleyebilmeleri ve bu davranışlarıyla ilgili gerekli tedbirleri alabilmeleri konusunda yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin bir arada ele alınıp incelendiği başka çalışmaya ulaşılamamış olması da bu çalışmanın yapılmasında önem arz eden diğer bir nedendir.

Tez çalışmamın hazırlanması sürecinde değerli görüş, öneri ve bilgileriyle bana yol gösteren, en yoğun zamanlarında bile her türlü yardım ve desteğini benden esirgemeyen tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üy. Göksel Kemal GİRGIN'e sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, tanımaktan büyük onur ve gurur duyduğum başta Sayın Prof. Dr. Cevdet Avcıkurt, Prof. Dr. Necdet HACIOĞLU, Prof. Dr. Düriye BOZOK ve Doç. Dr. Ahmet KÖROĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Her zaman yanımda olduğunu bildiğim, bana güvendiğini, inandığını her fırsatta dile getiren, desteğini benden esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç. Dr. Bayram ŞAHİN'e teşekkür ederim. Yüksek lisansa başlamam konusunda bana ışık olan yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Sayın Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI ve Sayın Dr. Öğr. Üy. Özcan ZORLU'ya teşekkürlerimi sunarım. Tez dönemim boyunca her aradığımda sabırla ve içtenlikle bütün sorularıma cevap veren, en umutsuz anlarımda yanımda olan değerli hocam Sayın Öğr. Gör. Şerif Ahmet DEMİRDAĞ'a ve adını saymadığım bütün hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans hayatına beraber başladığım, tanıdığım için kendimi çok şanslı hissettiğim, her zaman yanımda olan beni hiç yalnız bırakmayan dostum Selin MANAV'a çok teşekkür ederim.

Son olarak; hayatımın her anında yanımda olan, hiçbir fedakarlıktan kaçınmayarak bugünlere gelmemi sağlayan başta babaannem Neriman DEMİRTAŞ'a, annem Beyhan DEMİRTAŞ'a ve babam Çağlayan DEMİRTAŞ'a sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca en stresli anlarımda bana moral olan, başarabileceğimi her zaman dile getiren kardeşlerim Gülfide DEMİRTAŞ ve Kemal DEMİRTAŞ'a teşekkür ederim. İyi ki varsınız.

Balıkesir, 2018

Neriman DEMİRTAŞ

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞYERİ ZORBALIĞI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ: KUŞADASI ÖRNEĞİ

DEMİRTAŞ, Neriman

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üy. Göksel Kemal GİRĞİN

2018, 97 Sayfa

Günümüzde küreselleşmenin hızla artış göstermesi ve rekabet ortamının daha yoğun hale gelmesiyle birlikte çalışma hayatına verilmesi gereken önem daha da artmıştır. Çalışma hayatına verilen önem arttıkça örgütlerin karşılaştıkları sorunlar da fazlalaşmıştır. İşyeri zorbalığı da son yıllarda örgütlerin en önemli sorunlarından biri haline gelmiştir. Zorbalık davranışı çalışanların kendileriyle veya örgütleriyle ilgili konularda fikirlerini ve bilgilerini söylememeleri, kendilerine saklamaları anlamına gelen örgütsel sessizlik kavramını da beraberinde getirmiştir. Bu durumda son zamanlarda örgütlerin önünde aşılması zor bir engel oluşturmaktadır. Bu iki konu arasındaki ilişkiyi ele alabilmek amacıyla çalışmada işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik kavramlarına yer verilmiştir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımları giriş başlığı altında incelenmektedir. Çalışmanın ikinci bölümü ise, ilgili alanyazın taramasından oluşmaktadır. Üçüncü bölüm araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgileri içermektedir. Dördüncü bölüm araştırmanın bulgularından oluşmakta olup, son bölüm ise araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara göre geliştirilen öneriler kısmını içermektedir.

Bu çalışma, otel çalışanlarının işyeri zorbalığı algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçebilmek amacıyla yapılmıştır. Buna ek olarak otel çalışanlarının sosyo demografik özelliklerinin işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik davranışlarıyla olan ilişkileri de belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada anket yönteminden yararlanılmıştır. Otel çalışanlarının işyeri zorbalığı düzeylerini

ölçebilmek amacıyla Einarsen, Hoel ve Notelaers (2009) tarafından geliştirilen Olumsuz Eylem Anketi (NAQ- Negative Act Questionnaire), örgütsel sessizlik davranışlarını ölçmek amacıyla ise Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilmiş olan ve Soycan (2010) tarafından uyarlanmış örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda otel çalışanlarının işyeri zorbalığı algılarıyla örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Zorbalık, İşyeri Zorbalığı, Örgüt, Sessizlik, Örgütsel Sessizlik

ABSTRACT

DETERMINATION OF RELATIONSHIP BETWEEN WORKPLACE BULLYING AND ORGANIZATIONAL SILENCE IN HOTEL BUSINESS: EXAMPLE OF KUŞADASI

DEMİRTAŞ, Neriman

Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Advisor: Assistant Prof. Dr. Göksel Kemal GİRGIN

2018, 97 Pages

Today, the rapid globalization and the increasing competition that must be provided with working life become more intense importance has increased. As the importance attached to working life increases, the problems that organizations face are also increasing. Workplace bullying has also become one of the most important problems of organizations in recent years. Bullying behavior of employees say their ideas and information on issues related to themselves or to their organization, brought together the meaning of organizational silence concept store them. In this case, it is a difficult obstacle in recent times to overcome in front of the organizations. Workplace bullying and organizational silence have been included in the study in order to address the relationship between these two issues.

The study consists of five parts. In the first part, the problem, aim, importance, assumptions, limitations and definitions of studying are examined under the introduction heading. The second part of the study consists of the related literature review. The third section contains information on the method of research. The fourth part consists of the findings of the research and the last part contains the results of the research and the proposals developed according to these results.

This study was carried out in order to determine the relationship between hotel employees perceptions of workplace bullying and organizational silence levels. In addition, the influence of hotel employees' socio-demographic characteristics on workplace bullying and organizational silence behaviors was also tried to be determined. Survey method was used in the research. Negative Action Questionnaire (NAQ) developed by Einarsen, Hoel and Notelaers (2009) to measure workplace

bullying levels of hotel employees and Organizational (Social Action) developed by Çakıcı and Çakıcı (2007) silence scale was used. As a result of the research, positive correlations were found between the perceptions of workplace bullying and the organizational silence behaviors of hotel employees.

Keywords: Bullying, Workplace Bullying, Organization, Silence, Organizational Silence

Kardeşlerim, Glfide ve Kemal'e...

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	x
ÇİZELGELER LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR	xvi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	4
2. İLGİLİ ALANYAZIN	6
2.1. Kuramsal Çerçeve	6
2.1.1. İşyeri Zorbalığı	6
2.1.1.1. İşyeri Zorbalığının Nedenleri	9
2.1.1.2. İşyeri Zorbalığına Bağlı Değişkenler	10
2.1.1.3. İşyeri Zorbalığının Olası Sonuçları	11
2.1.2. Örgütsel Sessizlik	13
2.1.2.1. Sessizlik Kavramı ve Örgütsel Sessizlik	13

2.1.2.2. Çalışan Sessizliği.....	16
2.1.2.3. Sessizlik Teorileri	20
2.1.2.3.1. Fayda Maliyet Analizi	20
2.1.2.3.2. Vroom'un Beklenti (Bekleyiş) Teorisi	21
2.1.2.3.3. Sessizlik Sarmalı.....	23
2.1.2.3.4. Kendini Uyarlama.....	26
2.1.2.4. Sessizlik Türleri.....	26
2.1.2.4.1. Kabullenici Sessizlik	27
2.1.2.4.2. Korunma Amaçlı Sessizlik	28
2.1.2.4.3. Koruma Amaçlı Sessizlik	30
2.1.2.5. Sessiz Kalma Biçimleri	30
2.1.2.5.1. Çalışan İtaati	31
2.1.2.5.2. Sağır Kulak Sendromu.....	32
2.1.2.5.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	33
2.1.2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	33
2.1.2.5.5. Sadakat ve İlgisizlik.....	34
2.2. İlgili Çalışmalar	35
2.2.1. İşyeri Zorbalığı İle İlgili Çalışmalar.....	35
2.2.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Çalışmalar.....	39
3. YÖNTEM.....	45
3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	45
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri	48
3.4. Veri Toplama Süreci	49
3.5. Verilerin Analizi.....	50
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	51
4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ve Sektör Deneyimlerine İlişkin Bulgular.....	51

4.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular.....	53
4.3. Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular.....	56
4.4. Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular	56
4.5. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algılarına İlişkin Bulgular	59
4.6. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	62
4.7. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması	66
4.8. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılması.....	67
4.9. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılması	68
4.10. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması.....	68
4.11. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Turizm Eğitim Alma Durumları Açısından Karşılaştırılması	69
4.12. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Sektörde Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılması.....	70
4.13. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İşletmede Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılması	71
4.14. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Departmanlar Açısından Karşılaştırılması	72
4.15. Hipotez Analizine İlişkin Bulgular	73
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	80
5.1. Sonuç.....	80
5.2. Öneriler.....	83
KAYNAKÇA	85
EKLER	94
Ek 1- Anket Formu	94

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1. Yurt Dışındaki Araştırmacıların İşyeri Zorbalığı İçin Kullandıkları Tanım ve Kavramlar	8
Çizelge 2. İşyerinde Zorbalık ile Çalışanların Çeşitli Psikolojik Durumları Arasındaki İlişkinin Etki Büyüklükleri (ortalama korelasyon katsayısı).....	12
Çizelge 3. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri ve Sessiz Kaldığı Konular.....	19
Çizelge 4. Sessizlik Türleri	27
Çizelge 5. Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Türlerinin Karşılaştırılması	29
Çizelge 6. Yurt İçinde İşyeri Zorbalığı Yerine Kullanılan Kavramlar	35
Çizelge 7. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ve Sektör Deneyimlerine İlişkin Bulgular	52
Çizelge 8. İşyeri Zorbalığı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	54
Çizelge 9. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	55
Çizelge 10. Ölçeklere İlişkin Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	56
Çizelge 11. KMO Testi Değerleri.....	57
Çizelge 12. İşyeri Zorbalığı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	57
Çizelge 13. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	58
Çizelge 14. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algılarına Yönelik Frekans (f), Yüzde Dağılımları (%), Aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (ss) Değerleri	60
Çizelge 15. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Frekans (f), Yüzde Dağılımları (%), Aritmetik Ortalama (X) ve Standart Sapma (ss) Değerleri..	62
Çizelge 16. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Sonuçları (n: 421)	66
Çizelge 17. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 421).....	67

Çizelge 18. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Sonuçları (n: 421).....	68
Çizelge 19. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 421)	69
Çizelge 20. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Turizm Eğitimi Alma Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 421)	70
Çizelge 21. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Sektörde Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 421).....	71
Çizelge 22. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İşletmede Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 421).....	72
Çizelge 23. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Departmanlar Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	73
Çizelge 24: İşyeri Zorbalığı Alt Boyutları ile İşyeri Zorbalığı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	74
Çizelge 25: İşyeri Zorbalığı ile Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	75
Çizelge 26: Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	76
Çizelge 27: İşyeri Zorbalığı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	78
Çizelge 28. Hipotez Sonuçları Çizelgesi	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model	16
Şekil 2. Çalışanların Sessizlik Davranışının Nedenlerine İlişkin Bir Model.....	18
Şekil 3. Bekleyiş Teorisinin Ana Unsurları	21
Şekil 4. Vroom'un Bekleyiş Teorisinin Temel Modeli	23
Şekil 5. Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi.....	24
Şekil 6. Sessizlik Sarmalı Modeli	25
Şekil 7. İşyeri Zorbalığı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Araştırma Modeli	46

KISALTMALAR

Bk : Bakınız

SPSS : Statistical For Social Sciences

TDK : Türk Dil Kurumu

Vb : ve benzeri

Vd : ve diğerleri

1. GİRİŞ

Değişen dünya şartlarında günümüz çalışma hayatının en önemli özelliklerinden biri, insan gücünün oynadığı rolün öneminin bireyler tarafından kabul edilmesidir. Örgütler, insan emeğini ne kadar verimli kullanırlarsa, rekabet ortamında mücadele edebilmeleri o derece kolaylaşacaktır (Çakıcı, 2008: 117- 134).

Çalışanların örgüt başarısına katkısı en üst seviyededir. Çalışanlarından en üst noktada verim sağlayan örgütlerin başarısız olma ihtimalleri çok zayıftır. Çalışanların örgüt içerisinde sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi çalışma ortamına bağlıdır. Çalışanların fikirlerini paylaşabilecekleri ve bu paylaştıkları fikirlerin önemseneyeceği bir ortamda yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması olası bir durumdur (Erenler, 2010). Buna karşın; çalışanların sindirilmesi, korkutularak bazı durumları kabul etmeye zorlanmaları örgütsel sessizlik ortamını ortaya çıkarır. Örgütsel sessizlik kavramı, örgüt içerisinde yer alan çalışanların örgütsel problemler hakkındaki duygu ve düşüncelerini saklı tutmaları, açıkça dile getirmemeleri durumudur (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışanların sessiz kalmasında; açık konuşmanın bir anlam ifade etmeyeceği düşüncesi, şikâyet eden biri olarak görülmek, terfi alamamak, işten atılmak gibi korkular etkili olmaktadır.

Çalışanlara örgüt içerisinde yapılan adaletsizlikler, etik dışı davranışlar, psikolojik şiddet, yıldırma (mobbing), bezdirme, işyeri zorbalığı çalışanların sessiz ve tepkisiz kalmalarına neden olmaktadır. Bu durum örgütsel düzeyde önemli bir tehlikedir. İşyeri zorbalığı kavramı; mobbing, yıldırma, duygusal taciz, psikolojik şiddet, psikolojik terör, psikolojik taciz gibi çeşitli ifadelerle tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu tanımlar, bağlı bulunulan kültüre ve sosyal çevreye göre değişiklik gösterebilmektedir (Einarsen, 2000: 381).

Bu çalışmada işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmektedir.

1.1. Problem

İnsanoğlu, hayatını devam ettirebilmek için ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek için de bir takım kurumlara gereksinim duyar. Bu kurumlara genel olarak örgüt adı verilir. Örgüt, ortak bir takım hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş bireylerin veya kurumların oluşturduğu teşkilattır (Yılmaz, 2004). Örgütsel sessizlik ise, kişilerin örgüt menfaatine yarayabilecek görüş ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek gizlemesi olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bu sessiz kalma davranışı usta ıracak eğitim modelinin sıklıkla uygulandığı turizm sektöründe kalifiye personel yetiştirilmesini, işletmedeki mal ve hizmet kalitesinin devamlılığı gibi konularda sorun yaşanmasına neden olabilecek bir husustur. Ülke ekonomimiz içerisinde de turizm sektörü önemli bir yere sahiptir. Turizm sektörünün daha etkin ve kaliteli faaliyet göstermesi hem sektörün gelişimi hem de ülke ekonomimizin gelişimi için önemlidir (Zengin, 2010: 106). Bu gelişimin olabilmesi için örgütsel sessizlikten kaynaklanan sorunlara çözüm yolları üretilmelidir.

Araştırmacılar, birçok örgüt de örgütsel sessizlik kavramıyla karşılaştıklarını çalışanların bu tutumları sergilediklerini belirtmişlerdir. Çalışanlar bazen konuşmayı bazı şeyleri dile getirmeyi, bazen de sessizliği içine kapanmayı seçer. Ancak niçin sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri, kiminle konuşup kime sessiz kaldıkları, sessizliğin nasıl anlaşılacağı gibi önemli konuları aydınlığa çıkarmak gereklidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Örgütlerdeki sessizliğin fark edilmesi ve bunun için önlem alınabilmesi açısından en zor üstesinden gelinen problemler yine insan kaynaklı olan problemlerdir. İşyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik bu sorunların başında gelmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın problemini, otel işletmelerindeki işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Otel işletmelerindeki işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, aşağıda yer alan sorulara yanıt bulunmaya çalışılmıştır:

- Kuşadası'nda araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özellikleri nelerdir?
- Kuşadası'nda bulunan otel işletmelerindeki işyeri zorbalığı demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Kuşadası'nda bulunan otel işletmelerindeki örgütsel sessizlik demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Kuşadası'nda bulunan otel işletmelerindeki işyeri zorbalığı düzeyi nedir?
- Kuşadası'nda bulunan otel işletmelerindeki örgütsel sessizlik düzeyi nedir?
- Kuşadası'nda bulunan otel işletmelerindeki işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasında ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Örgütsel sessizlik kavramı üzerine yurt içinde veya yurt dışında otel işletmeleri üzerinde uygulanmış olan çok az çalışma bulunmaktadır. Oysaki sessizlik kavramı, bir organizasyonun tüm çalışma sistemini etkileyebilecek niteliktedir. Sessizlik ve sessizlik kavramları bir örgüt için çok önemlidir. Çünkü bu kavramlar örgüt içerisindeki birçok değişkeni etkilemekte ve birçok değişkenden etkilenmektedir.

Yapılan araştırmalarda işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik kavramlarının birlikte ele alınıp incelenmediği görülmüştür. İşyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik arasında ilişkinin var olup olmadığının tespit edilebilmesi için bu araştırmanın sonuç ve bulguları önem taşımaktadır. Bu sebeple, bu çalışmada iki kavramın birlikte ele alınıp incelenmesi hem turizm sektörüne katkı sağlayacağı hem de alanyazındaki çok önemli bir boşluğu doldurabileceği düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının, araştırmanın amacına ve önemine uygun olarak hazırlanan anket formunda yer alan soruları anladığı ve bu sorulara dürüst cevap verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca, araştırmada ulaşılan örneklem sayısının evrenin tamamını temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Otel işletmelerindeki işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi konu alan bu araştırmada, tüm evrene ulaşabilmek zaman açısından ve maddi açıdan mümkün olmadığı için, Temmuz-Eylül 2017 tarihlerinde Kuşadası'ndaki otel işletmelerinde çalışanlar ile sınırlı tutulmuştur. Bununla birlikte, araştırmaya katılmayı reddeden bazı çalışanların olması araştırmanın bu yönden sınırlanmasına neden olmuştur. Ayrıca, araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen kaynaklarla sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Otel; “Yolcu ve turistlere geceleme imkânı sağlamak, bunun yanında yemek, eğlence vb. hizmetleri sunmak amacıyla kurulmuş işletme”dir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2017).

Zorba; “Çalışma arkadaşını, üstünü ya da çalışanını bıktırmak, bezdirmek ya da yıldırmaq için kötü, kaba davranışları bilerek ve isteyerek düzenli bir şekilde uygulayan kişi veya kişilerdir” (Salin, 2003: 35).

İşyeri Zorbalığı; “Kendini koruyamayacak durumdaki bir kişinin, işyerinde olan kişi veya kişilerin düşmanca, etik olmayan davranışlarına maruz kalma durumudur” (Leymann, 1996: 168).

Örgüt; “Belli bir amacı gerçekleştirmek için iki veya daha çok bireyin bir araya gelmeleri ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir” (Şimşek, 1998: 137).

Sessizlik; “Türk Dil Kurumu tarafından ortalıkta gürültü olmama hali, sükût olarak tanımlanmıştır” (Türk Dil Kurumu [TDK], 2017).

Örgütsel Sessizlik; “İşgörenlerin; iş ile ilgili düşünce, görüş ve isteklerini bilinçli olarak ifade etmektan kaçınması ve suskun kalma durumudur” (Dyne vd., 2003: 1363).

2. İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle işyeri zorbalığı kavramı incelenecektir. Daha sonra sessizlik ve örgütsel sessizlik kavramları incelenerek bu konudaki bilgilere yer verilecektir.

2.1.1. İşyeri Zorbalığı

İşyeri zorbalığı (workplace bullying) kavramı çok eskilerden beri bilinmektedir. Ancak 1980’li yıllardan itibaren araştırma konusu olarak ele alınmaya başlanmıştır. Son yıllarda ise, işyeri zorbalığı kavramı daha fazla merak uyandırmaya başlamıştır.

1988 yılında bullying kavramına karşı kamuoyunun dikkatini çeken ilk kişi İngiliz gazeteci Andrea Adams’dır. İngiliz gazeteci BBC’de yapılan programlarla bullying kavramını “sürekli kusur bulma”, “bireyi küçük düşürme” anlamlarında kullanmıştır (Yapıcı, 2008: 13). “Bullying” kavramı, Dan Olweus’un okul çocukları üzerinde yaptığı inceleme ve araştırmalarla popüler olmuştur. Dan Olweus’un incelemelerinde çocukların okulda birbirlerine karşı yaptıkları fiziksel şiddet, kabadayılık davranışları ve tehdit yer almaktadır (Leymann, 1996). Genel olarak okuldaki öğrencilerin arasındaki bir kavram olarak ele alınan zorbalık; 1990’lı yıllarda Almanya, Avusturya, Portekiz, Amerika Birleşik Devletleri gibi birçok ülkede işyeri kapsamında düzenli olarak ele alınıp incelenmeye başlanmıştır (Cowie vd, 2002: 34; Girgin ve Tetik, 2014: 574).

İşyeri zorbalığı kavramı hakkında herkesin genel bir fikrinin olmasının yanında herkes tarafından kabul edilmiş genel bir tanımı yoktur. İşyeri zorbalığı; “kendisini koruyup savunamayacak durumda olan bir bireyin, işyerindeki bir birey veya birey topluluğunun sistematik olarak düşmanca ve ahlak dışı davranışlarına hedef olması durumu”dur (Leymann, 1996).

Salin (2003) tarafından yapılan tanıma göre ise; işyeri zorbalığı “bir veya daha fazla bireye yönelik, kurban- zorba boyutunu içeren düşmanca bir iş ortamının oluşmasına sebep olan tekrar eden ve olumsuz davranışları içeren bir durum”dur.

İşyeri zorbalığı olgusu için kullanılan kavramlar arasında farklılıklar vardır. En yaygın olarak kullanılanlar workplace bullying ve mobbing’dir. Hatta birçok araştırmada bu iki kavram birlikte kullanılmaktadır (Einarsen, 2000; Salin, 2003). İşyeri zorbalığının yerine kullanılan daha başka birçok kavram vardır. Bunlar; işyeri tacizi (workplace harassment), işyeri kabalığı (workplace incivility), işyeri saldırganlığı (workplace aggression), işyerinde duygusal taciz (emotional abuse at work) kavramlarıdır (Öcel ve Aydın, 2009: 95).

İşyeri zorbalığı konusu üzerinde çalışan araştırmacılar işyerinde gözlemlenen davranışların hangi durum ve koşullarda zorbalık olarak nitelendirilebileceği konusunda görüş birliği içerisindedirler (Mathiesen ve Einarsen, 2004). Bireye karşı yapılan olumsuz davranışların zorbalık olarak nitelendirilip kabul edilebilmesi için yapılan davranışın sistematik olarak “belli bir sürede”, “belli aralıklarla” yapılması gerekmektedir (Leymann, 1996; Bozbel ve Palaz, 2007). Tek seferlik meydana gelen olumsuz davranışlar zorbalık olarak nitelendirilmemektedir. Çünkü günlük iş yaşamımızda olumsuz olabilecek davranışlar herkesin başına gelebilecek şeylerdir. Zorbalık ise sistematik olarak tekrar tekrar yapılan olumsuz davranışlardır (Vartia, 2003). Leymann (1996) ise, işyeri zorbalığının en az altı ay sürmesi gerektiğini belirtmiştir. Yapılan birçok işyeri zorbalığı tanımı bu özelliğe odaklanmaktadır.

Aşağıdaki çizelgelerde yurt dışı ve yurt içindeki birçok araştırmacının işyerinde zorbalık için kullandıkları tanım ve kavramlar yer almaktadır (Einarsen, 2000: 382).

Çizelge 1. Yurt Dışındaki Araştırmacıların İşyeri Zorbalığı İçin Kullandıkları Tanım ve Kavramlar

Kaynak	Terim	Tanım
Brodsky (1976)	Taciz (Harassment)	<i>“Bir kimsenin karşısındakine acı çektirmek, onu yıpratmak ve başarılı olmasını engellemek amacıyla sürekli ve ısrarla girişimlerde bulunmasıdır. Bu girişimler karşıdaki kişiyi sürekli olarak kıskırtmak, onun üstünde baskı kurmak, onu korkutmak ve yıldırma şeklidir. Bu girişimler baskı gören kişinin kendini rahatsız hissetmesine neden olur.”</i>
Thylefors (1987)	Günah Keçisi (Scapegoating)	<i>“Bir veya daha fazla bireyin tek kişi veya grup tarafından belirli bir süreçte devamlı bir şekilde olumsuz davranışlara maruz bırakılmasıdır.”</i>
Matthiesen, Rakness ve Rrökkum (1989)	Bezdiri (Mobbing)	<i>“Bir veya daha fazla bireyin işyerinde çalışan tek kişi veya grup tarafından tekrar ederek sürekli bir şekilde olumsuz davranışların hedefinde olmasıdır.”</i>
Leymann (1990)	Bezdiri / Psikolojik Terör (Mobbing / Psychological Terror)	<i>“Bir veya daha fazla bireyin saldırgan bir şekilde hiç etik olmayan iletişim yollarıyla kişiyi hedef almasıdır.”</i>
Kile (1990)	Sağlığı Tehlikeye Sokan Liderlik (Health Endangering Leadership)	<i>“Üst kademedeki bireyin açık olarak veya üzeri örtük bir şekilde, belirli bir süreç içinde sürekli bireyi taciz etmesi veya aşağılaması durumudur.”</i>
Wilson (1991)	İşyeri Travması (Workplace Trauma)	<i>“Üst kademedeki bireyin veya işverenin kasti olarak kötü davranmasının sonucu olarak kişinin kendi kişiliğinin zarar gördüğünü farketmesidir.”</i>
Asforth (1994)	Küçük Zorbalık (Petty Trainy)	<i>“İşyerinde lider olan kişinin kendi itibarını yükseltebilmek için çalışanlara kasti bir şekilde cezalandırması, baskı kurması ve sorunların çözümünde güç kullanmasıdır.”</i>
Vartia (1993)	Taciz (Harassment)	<i>“Bir kişinin bir veya daha fazla birey tarafından sürekli, tekrarlı bir şekilde olumsuz davranışlara maruz kalması durumudur.”</i>
Björkqvist, Osterman ve Hjelt- Bäck (1994)	Taciz (Harassment)	<i>“Kendini savunacak gücü olmayan kişilere yapılan fiziki ve ruhsal amaçlı olan tekrarlı eylemlerdir.”</i>

Çizelge 1-devam

Doyle (2001)	İşyeri Zorbalığı (Workplace Bullying)	<i>“Doğrudan veya dolaylı, sözlü, fiziksel veya başka türlü; bir veya daha fazla birey tarafından işyerinde veya iş sonrasında bir başka kişi ya da kişilere karşı yürütülen, mantıklı olarak birey veya bireylerin iş yerindeki itibarını sarsan hareketler olarak sayılabilecek, tekrarlı uygunsuz davranışlardır.”</i>
---------------------	--	---

Kaynak: Einarsen, S. (2000): Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 5, No. 4: 382.

Zorba, çalışma arkadaşını, üstünü ya da çalışanını bıktırmak, bezdirmek ya da yıldırmaq için kötü, kaba davranışları bilerek ve isteyerek düzenli bir şekilde uygulayan kişi veya kişilerdir (Salin, 2003: 35). Zorbalık kurbanı (mağduru) ise işyerinde zorba tarafından düşmanca, kötü ve kaba davranışlara maruz bırakılan yıldırılan, bezdirilen, taciz edilen çoğu zamanda savunmasız bırakılan çalışanlardır (Kuşcu, 2011a: 25).

2.1.1.1. İşyeri Zorbalığının Nedenleri

İşyeri zorbalığının nedenleriyle ilgili birçok araştırmacı farklı açıklamalar yapmışlardır. Ama büyük bir çoğunluğu işyeri zorbalığının bireysel, grupsal, örgütsel nedenleri olabileceğinin üzerinde durmuştur (Neuman ve Baron, 2003; Rayner ve Keashly, 2005).

İşyeri zorbalığının bireysel nedenleri için kurbanın ve saldırganın kişilik özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Gardner ve Johnson (2001), “işyeri zorbalığı sağlıksız örgütlerde çalışan psikolojik durumu iyi olmayan insanlar tarafından meydana gelir.” demiştir. Zorbalığın nedenlerini belirlemek için yapılan ampirik çalışmalar, mağdurun ve kurbanın kişilik özellikleri ve işyerindeki psikolojik faktörler üzerinde durmuştur (Einarsen, 1999). Matthiesen ve Einarsen (2001) çalışmalarında zorbalık mağduru bireylerin kişilik profillerini çıkartmışlardır. Bu kişilik profillerine göre, mağdurların kaygılı, sinirli, şüpheli, aşırı duyarlı, depresif, içe dönük bireyler olduğu ortaya çıkmıştır.

İşyeri zorbalığının grup düzeyindeki nedenleri incelendiğinde grupların bazı özellikleri dikkat çekmektedir. Örneğin, diğer grup üyelerinden farklı, değişik olan üyelerin diğer üyeler ile sorun yaşama riskleri daha yüksektir. Başka bir açıdan bakıldığında ise, grup üyeleri arasında güç durumunun daha fazla olduğu veya ast-üst ilişkisinin katı olduğu gruplarda zorbalığın daha yaygın görüldüğü belirtilmiştir (Einarsen, 2000).

İşyeri zorbalığının örgütsel düzeydeki nedenleri ise örgüt kültürü, örgütsel iklim ve liderliktir (Salin, 2003). Örgüt kültürü, örgütteki bireyleri bir arada tutmayı sağlayan ortak değerlerdir (Eren, 1998). Bazı örgütlerde zorbalık olgusu örgüt kültürüne ait bir değer ve işin bir parçası gibi görülmektedir (Salin, 2003).

Liderin sert, otokratik ya da zayıf olması da işyeri zorbalığına neden olabilmektedir. Liderin zayıf olması zorbanın uyguladığı olumsuz davranışlarından dolayı ceza almaktan korkmamasına neden olmaktadır. Ayrıca liderin mağdura ve kurbanına karşı tarafsız olması gerekmektedir. Herhangi bir durumda taraf tutması olayların daha da kötü bir hal almasına yol açacaktır (Leymann, 1996). Bazı araştırmacılar da, ekonomik veya örgütsel küçülme, gelirden düşüş ya da kriz gibi nedenlerinde işyeri zorbalığını arttırdığını ileri sürmüşlerdir (Baron ve Neuman, 1988).

2.1.1.2.İşyeri Zorbalığına Bağlı Değişkenler

İşyeri zorbalığına bağlı değişkenler yaş, cinsiyet, meslek, kıdem, çalışma saatleri (tam zamanlı, yarı zamanlı), ücret, kişilik özellikleri ve sağlık durumu olarak sayılmaktadır. Özellikle, kıdem ve çalışma saatleri işyeri zorbalığına neden olan en önemli değişkenlerdendir. Okuldan yeni mezun olup iş hayatına hemen atılan kişilerin işyeri zorbalığına maruz kalma ihtimalleri daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Quine, 2001). Finlandiya’da yapılan bir çalışmada genç işçilerin zorbalığa maruz kalma ihtimali yaşlı işçilerden biraz daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Vartia, 1996). Otellerde, restoranlarda ve üniversitelerde yapılan araştırmalar da göstermektedir ki genç işçiler yaşlı işçilere göre daha fazla zorbalığa maruz kalma eğilimindedir (Einarsen ve Skogstad, 1996).

Benzer şekilde yapılan araştırmalarda işyeri zorbalığı ve cinsiyet arasındaki ilişkiyle ilgili kesin bir sonuca varılamamıştır. Danimarka’da yapılan bir araştırmada mağdurların cinsiyetinin işyeri zorbalığı ile ilişkili olmadığı ileri sürülürken, İzlanda’da ki araştırmada cinsiyetin işyeri zorbalığına neden olduğu ileri sürülmektedir (Mikkelsen ve Einarsen, 2002; Olafsson ve Johannsdottir, 2004). İngiltere’de kadın ve erkek çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada ise; erkeklerin sadece erkek çalışanlar tarafından zorbalığa maruz kaldıkları tespit edilirken buna karşın kadınların hem erkek hem de kadın çalışanlar tarafından eşit derecede zorbalığa maruz kaldıkları tespit edilmiştir (Rayner, 1997). İngiltere, Norveç ve Finlandiya’da yapılan araştırmalarda işyeri zorbalığına maruz kalan kişinin (çalışanın), diğer kişilere (çalışanlara) göre daha endişeli ve depresif oldukları ileri sürülmektedir (Matthiesen ve Einarsen, 2001; Vartia, 1996). İşyeri zorbalığına ait bir başka değişken ise; örgütün kamu ya da özele ait yapılanmasının olmasıdır. İsveç’te yapılmış olan bir araştırmada kamuda, özel sektöre oranla daha fazla zorbalık davranışları tespit edilmiştir (Leymann, 1996).

2.1.1.3. İşyeri Zorbalığının Olası Sonuçları

İşyeri zorbalığının sonuçları arasında mağdurun önemli sağlık sorunları yaşamasından; işle ve sosyal yaşamıyla ilgili sorunlarla karşılaşmasına kadar pek çok sayıda olumsuzluk sayılabilmektedir (Einarsen vd., 2010: 22). Nielsen ve Einarsen (2012) işyerinde zorbalık davranışına maruz kalmanın psikolojik ve sağlık yönünden ortaya koyduğu sonuçları gösteren bir çalışma yürütmüştür (Çizelge 2).

Çizelge 2. İşyerinde Zorbalık ile Çalışanların Çeşitli Psikolojik Durumları Arasındaki İlişkinin Etki Büyüklükleri (ortalama korelasyon katsayısı)

	Örnekleme Alınan Araştırma Sayısı	İşyerinde Zorbalık ile Ortalama Korelasyon
Travma sonrası stres bozuklukları	6	.37*
Psikolojik sağlık sorunları	33	.34*
Depresyon	17	.34*
Baskı	7	.31*
Somatizasyon	11	.28*
İşten ayrılma niyeti	11	.28*
Endişe	12	.27*
Tükenmişlik	10	.27*
Fiziksel sağlık sorunları	11	.23*
İş tatmini	17	-.22*
Örgüte bağlılık	7	-.19*
Performans	3	-.12*
Devamsızlık	9	.11*
Uyku	4	-.10 ^{ad}
Benlik Değerlendirilmesi	5	-.07 ^{ad}

Not: *<.001, ^{ad} = İstatiksel olarak anlamlı değil

Kaynak: Nielsen, M.B. ve Einarsen, S. (2012) “Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta- analytic review”, Work and Stress, 26, sayfa 320.

Çizelgeye bakıldığında, işyerinde zorbalık davranışına maruz kalmada en yüksek etki düzeylerini travma sonrası stres bozuklukları (r: 0,37) ve psikolojik sağlık sorunları (r: 0,34) göstermekte, en düşük etki düzeyleri ise benlik değerlendirmesi (r: 0,07) ve uyku bozuklukları (r: -0,10) ile gözlenmiştir. İş ile ilgili tutum ve davranışlara baktığımızdaysa en yüksek etki düzeyi işten ayrılma niyeti (r: 0,28); en düşük etki düzeyi devamsızlık (r: 0, 11) olarak gözlenmektedir.

İşyeri zorbalığının sonuçları hakkında yapılmış olan çalışmalar henüz çok fazla ilerlememiş olsa da, zorbalığa maruz kalanların intiharı bile düşündüklerini ortaya koyan çalışmalar vardır (Heller vd., 2007). Bireylerin karşılaştığı zorbalık davranışlarının sonuçlarını ortaya koymak çok zordur çünkü işyerindeki durum ve koşulları kontrol altına almak mümkün değildir.

Ciby ve Raya'nın (2014) işyeri zorbalığı ile ilgili çalışmasının sonucunda duygusal tepkilerle ilgili öfke, endişe, küçük düşme; psikosomatik bozukluklarla ilgili baş ağrısı, uyku sorunu, yemek alışkanlıklarında problemler; iş ile ilgili sonuçlarda ise iş tatminsizliği ve verimlilik kaybı tespit edilmiştir.

İşyeri zorbalığının örgütlere ilişkin sonuçları ise (Tınaz, 2006):

- Güvensiz bir çalışma ortamı,
- Örgüt kültürünün zarar görmesi,
- İşten ayrılmaların artması,
- İşten ayrılmalara bağlı olarak yeni çalışan alımı,
- Hastalık nedeniyle izinlerin artması,
- Çalışanların genel performansında düşüklük,
- Çalışanlarda meydana gelen isteksizlik nedeniyle yaratıcılıklarının kısıtlanması'dır.

1980'li yıllarda Leymann ve arkadaşları, zorbalık mağdurlarının tedavi görmesi için hastaneler açılmasını, klinikler kurulmasını önermişlerdir. Bununla birlikte toplumun zorbalık olgusuyla baş edebilmesine yönelik bilgilendirme kampanyaları başlatmışlardır (Leymann ve Gustafsson, 1996).

2.1.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütlerde sessiz kalabilmekte tepki verebilmekte çok zor bir durumdur. Çünkü çalışanlar bazen düşünce ve fikirlerini dile getirme yolunu seçerken, bazen de düşünce ve fikirlerini saklayıp sessiz kalma yolunu seçerler. Örgüt içerisinde uygun bir konuşma ortamı var ise konuşmanın zararlı olması değil yararlı olması beklenir. Bunun içinde çalışanların fikirlerini dile getirebilmesi için uygun bir çalışma ortamının sağlanabilmesi gerekmektedir (Tecimen, 2013: 11).

2.1.2.1. Sessizlik Kavramı ve Örgütsel Sessizlik

“Sessizlik” çok yönlü ve karmaşık bir kavramdır. Türk Dil Kurumu sessizlik kavramını “ortalıkta gürültü olmama hali, sükût” olarak tanımlamıştır (TDK, 2017). Morrison ve Milliken (2000) sessizlik kavramını “çalışanların işyerlerini ve işlerini iyileştirmeye ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek saklamaları”

olarak tanımlamaktadır. Cohen ise tam tersi olarak sessizliği “çalışanların bilgi ve fikir eksikliğinden, konuşma şartlarının olmamasından, konuşmanın problemleri değiştirmeyeceğine olan inançlarından kaynaklanan bir durum” olarak değerlendirmiştir (Algın, 2014: 6).

Sessizlik, sessiz kalma halidir ve her ne kadar bu hal iletişime kapalı bir durum gibi gözükse de aslında bir iletişim tarzıdır. Çünkü sessizlik konuşmamayı tercih ettiğimiz zaman başlar (Perlow ve Williams, 2003: 4). Sessizlik konuşmanın zıttı olarak da anlaşılır ama her sessizlik sesliliğin zıttı değildir. İşgörenlerin güvenlik sebebiyle bir bilgiyi, başkalarına söylememeleri gibi bir durumda da sessizlik söz konusu olmaktadır (Dyne vd., 2003).

Jensen (1973) çalışmasında sessizliğin beş tane ikili fonksiyonuna değinmiştir. Buna göre sessizlik (Kolay, 2012: 8; Özdemir ve Uğur, 2013):

- İnsanları bir araya getirebileceği gibi insanları birbirinden uzaklaştırabilir.
- İnsanların aralarındaki ilişkilere zarar verebileceği gibi ilişkileri iyileştirebilir.
- Bilgi sağlayabileceği gibi bilgileri gizleyebilir.
- Derin düşünebilmeye veya hiç düşünememeye yol açar.
- Hem kabulün hem de kabul etmemenin göstergesidir.

Bu fonksiyonlara bakıldığında da anlaşılabilirliği gibi sessizlik, tek taraflı bir olgu değildir; içerisinde birden çok özelliği barındıran çok yönlü bir olgudur (Pinder ve Harlos, 2001: 362). Bowen ve Blackmon (2003) örgütlerde sessiz kalma davranışının her alanda var olduğunu belirtmişlerdir. Buna rağmen sessizliğin örgütler üzerindeki etkisinin yeterli düzeyde araştırılmamış olmasına değinmişlerdir. Bunun nedeni olarak ise sessizlik kavramı hakkında tam olarak fikir birliğine varılamamış olmasının etkili olduğunu belirtmişlerdir. Birçok görüş sessizliği, sesin olmaması, sesin yokluğu olarak tanımlamakta ve analiz edebilmenin zor olduğunu vurgulamaktadır (Sarıoğlu, 2013: 31).

Örgütsel sessizliğin işletme alanyazınında var olması Hirschman'ın (1970) “Exit, Voice and Loyalty” adlı kitabına dayanmaktadır. Bu kitapta örgütsel sessizlik kavramının açık bir tanımı yapılmamıştır ancak sessizlik davranışı olumlu bir tepki olarak ifade edilmiştir (Çakıcı, 2010: 9). Örgütsel bağlamda sessizlik kavramını ilk

tanımlayan kişi ise Johannesen'dır. Johannesen (1974) örgütsel sessizliği “çalışanların diğer çalışanlardan bilgi saklaması” olarak tanımlamıştır (Ünlü, 2015: 27). Örgütsel sessizlikle alakalı ilk kavramsal çalışmalar, araştırmalar yapan Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, “çalışanların örgüt hakkındaki düşüncelerini, bilgilerini, fikirlerini kasıtlı bir biçimde saklaması” olarak tanımlamıştır.

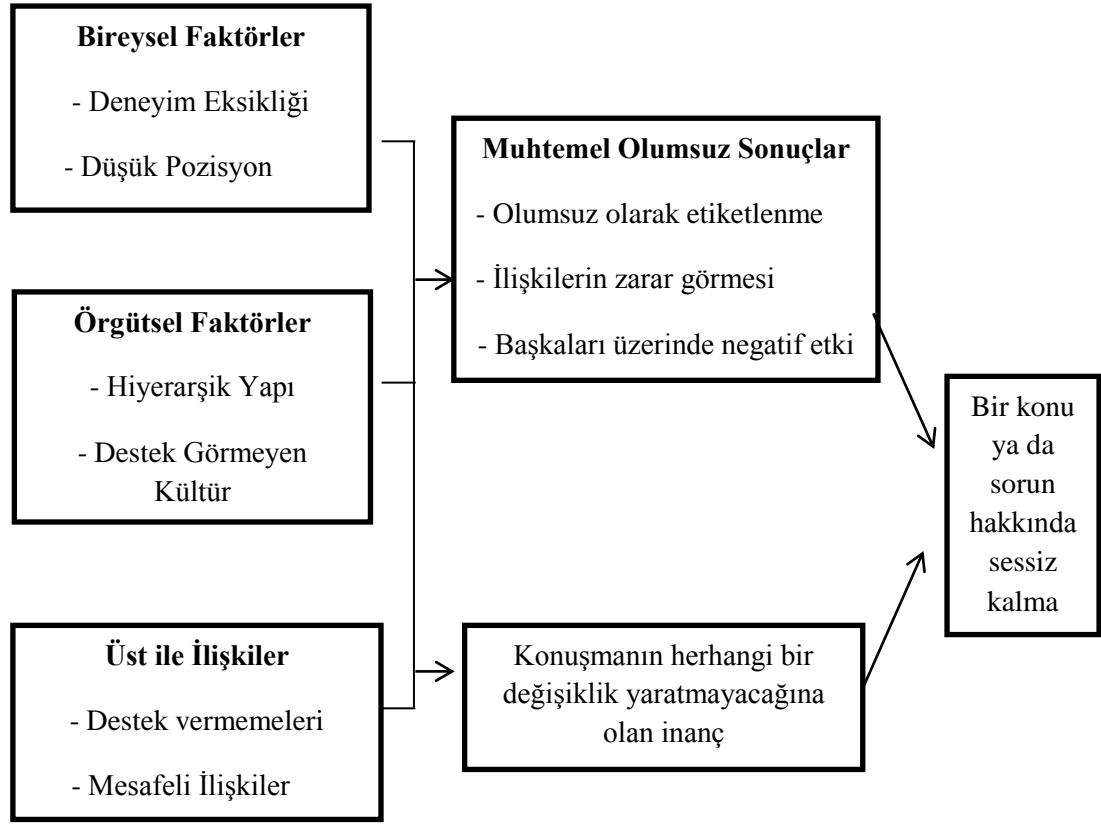
Örgütsel sessizlik, “çalışanların yaptıkları işlerle ilgili var olan bir konunun veya bir sorunun çözümlerini ya da önerilerini yöneticileriyle paylaşmama durumu”dur. Bu tanımdan yola çıkarak örgütsel sessizliğin olabilmesi için çalışanın iş ile ilgili sorun hakkında veya konu hakkında düşüncesi olmalı ve bunu üst yöneticilerine bildirmemelidir (Pinder ve Harlos, 2001). Bütün bu tanımlara bağlı kalarak örgütsel sessizlik, çalışanların işleriyle ya da işyerleriyle ilgili sorunları hakkındaki bilgilerini, fikirlerini bilinçli olarak üst yöneticilere iletmemeleri ve suskun kalmalarıdır (Çakıcı, 2010).

Örgütlerde sessizlik devamında eylemsizliği getirmektedir. Bunun sonucunda ise örgütsel sessizlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Sessizlik olgusu toplumlarda olumlu bir özellik olarak görölmektedir ancak örgüt içinde çalışanların sessiz kalmaları, örgütün gelişimini ve sürekliliğini olumsuz etkiler (Dyne vd., 2003).

Örgütsel sessizlik iki temel boyutta sınıflandırılmıştır. Birincisi, çalışanların sessiz kalması, ikincisiyse çalışanların sessiz bırakılmasıdır. Birinci boyutta çalışanların sessiz kalması, çalışanın kendisinden kaynaklanmış olan bilinçli ve kasıtlı bir durumdur. İkinci boyut ise çalışanların örgütün yönetim şekli, yöneticilerin çalışanlara olan olumsuz davranışlarından dolayı sessiz kalmak zorunda bırakılmasıdır (Tiktaş, 2012: 75).

Çalışanlar bazı durumlarda konuşmayı bazı durumlarda ise sessiz kalmayı tercih ederler. Morrison ve Milliken çalışanların niçin sessiz kaldıklarına iki yaklaşımla cevap aramaktadır. İlk yaklaşımda; çalışanların sessiz kalmasının nedeni eğer konuşurlarsa olumsuz bir sonuçla karşı karşıya kalacaklarına olan inançlarıdır. İkinci yaklaşımda ise örgütteki bir sorunla ilgili üst yöneticiyle konuşulsa dahi durumun değişmeyeceğine olan inançtır (Morrison vd., 2003). Morrison ve

arkadaşlarının (2003), çalışmasında örgütsel sessizliği tercih etme sebepleri Şekil 1’de görülmektedir.



Şekil 1. Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model

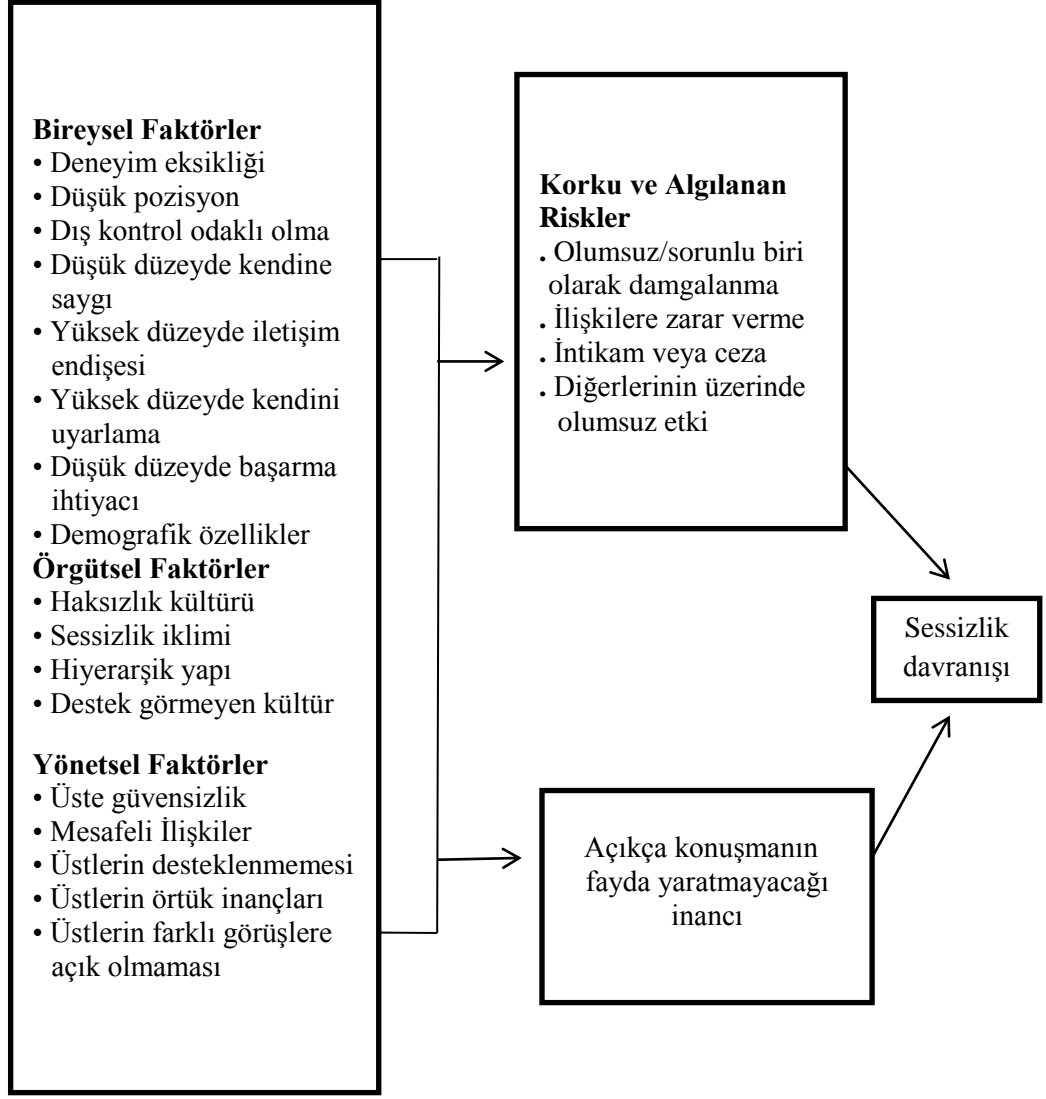
Kaynak: Morrison, Elizabeth W. and Milliken Frances J., “Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic”, The Academy Of Management Review, Ekim 2000, 25(4), s.1467.

2.1.2.2. Çalışan Sessizliği

Pinder ve Harlos 2001 yılında örgütsel sessizlikle ilgili “çalışan sessizliği” kavramını alanyazına kazandırmıştır (Afşar, 2013). Çalışan sessizliğini Pinder ve Harlos (2001), “çalışanların örgütsel konularla ilgili davranışsal, duygusal veya bilişsel yorumlamalarını, düşüncelerini düzeltebilme yeteneğine sahip olan kişiden saklamaları” olarak tanımlamışlardır. Diğer bir tanıma göre çalışan sessizliği, “çalışan kişinin işyerinde karşısına çıkan sorunları veya problemleri bazı durumlardan dolayı söylememesi, saklaması”dır (Erenler, 2010: 14).

Çalışan sessizliği bir iletişimsizlik durumudur ancak her iletişimsizlik hali çalışan sessizliği değildir. Çalışan sessizliği, örgütteki konuların veya durumların farkında olup bilerek ve isteyerek fikirlerini paylaşmayı reddeden çalışanları kapsamaktadır (Dyne vd., 2003; Erenler, 2010). Çalışanlar sadece kendi kararlarına bağlı kalarak sessiz kalmayı tercih etmezler. Diğer çalışma arkadaşlarıyla yaptıkları paylaşımlar sonucunda da sessiz kalmayı seçebilirler. Çünkü çalışanların çoğunluğu tek başlarına sessiz kalmadıklarını düşünüyorlar. Bu durumda da sessizliğin ortak bir durum olduğu ortaya çıkmaktadır (Morrison vd., 2003).

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmesinin birçok nedeni vardır ancak insanın değişik ve karmaşık yapısından dolayı çalışanın sessiz kalma davranışının nedenlerini bulmak ve derinlerine inmek çok zor bir durumdur. Çalışan sessizliğini soyutluktan kurtarmak amacıyla yapılan çalışmalar incelenmiştir (Morrison vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Çakıcı, 2010; Bildik, 2009) ve çalışanların sessiz kalma davranışlarının altında yatan nedenler Şekil 2’de görölmektedir (Çakıcı, 2010: 20).



Şekil 2. Çalışanların Sessizlik Davranışının Nedenlerine İlişkin Bir Model

Kaynak: Çakıcı, Ayşehan. “Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?”, Detay Yayıncılık, 2010, Sayfa 20.

Şekil 2’de gösterilen sessizlik modelinde, çalışanların sessiz kalma davranışlarının nedenleri üçe ayrılmıştır. Bunlar bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve yönetsel faktörlerdir. Bu faktörlerin çalışanlarda korkuya neden olduğu ve risk olarak algılandığı, konuşmanın bir yarar sağlamayacağı inancına sebep olduğu görülmektedir. Bu inanç nedeniyle de çalışanlar sessiz kalma davranışını tercih etmektedirler.

Çizelge 3. Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri ve Sessiz Kaldığı Konular

Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleri	Çalışanların Sessiz Kaldığı Konular
- İşten çıkarılma korkusu	- İş süreciyle ilgili konular
- Örgütte şiddete uğrama korkusu	- Kurumda oluşan olumsuz durumlarla ilgili konular
- Yönetimin tutumu	- Kurum sırları
- Çalışma koşulları	- Kendisinin olumsuz etkilenebileceğini düşündüğü konular
- Kazanılan ücret	- Etik olmayan davranışlar ile ilgili konular
- İş ile ilgili konular	
- Motivasyon eksikliği	
- Birlikte hareket etme	

Kaynak: Brinsfield, C. T., (2009), Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures And Examination Of Related Factors, Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika, ss.21-146.

Çizelge 3'e göre çalışanların örgüt ile ilgili konuları konuşmak istemesine rağmen bazı nedenlerden dolayı konuşmaması çalışan sessizliğini önemli kılar. Aslında konuşulmak istenen çok şey vardır ancak bazı nedenlerden dolayı sessiz kalmak tercih edilir. Çalışanların örgütte sessiz kalmalarını güçlendirebilecek bazı durumlar da vardır. Bunlar (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009):

- Şikayetçi, sorun çıkaran bir çalışan olarak algılanmak,
- İşten atılmak,
- Terfi alamamak,
- Örgüt içerisindeki ilişkilerinin zarar görmesi,
- Saygı ve güven kaybına uğramak
- Örgüt içerisindeki diğer çalışan arkadaşları tarafından dışlanmak.

Araştırmacılar alanyazında “örgütsel sessizlik” ve “çalışan sessizliği” kavramlarını birbirlerinin yerine kullanmaktadır. Bu çalışmada da ayrıma gidilmemiştir. “Çalışan sessizliği” ve “örgütsel sessizlik” kavramları aynı anlamda ele alınmıştır. Ayrıca “çalışan” ve “işgören” kavramları da birbirlerinin yerine kullanılmıştır. Anlamları arasındaki fark gözetilmemiştir.

2.1.2.3. Sessizlik Teorileri

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri veya zaman içerisinde aldıkları sessiz kalma kararlarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.2.3.1. Fayda Maliyet Analizi

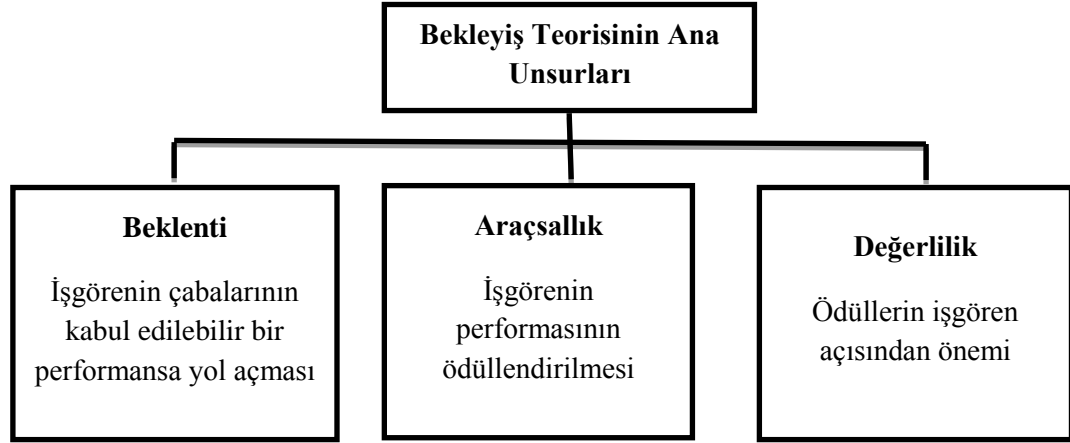
Fayda maliyet analizi, ekonomik göstergelerde daha fazla kullanılan bir yöntemdir. Yapılacak harcamalar ve kazanılacak faydalar günümüzdeki değerlerine göre hesaplanır ve fayda maliyet oranı elde edilir. Artık bu analiz sadece ekonomi alanında kullanılan bir yöntem değildir. Sosyal bilimler, psikoloji ve davranış bilimleri gibi alanlarda bu yöntemin kullanıldığı görülmektedir (Şehitoğlu, 2010: 58). Çalışanların içsel dünyalarıyla ilgili bir teoridir. Çünkü fayda maliyet analizi örgüt içerisinde fazla ortaya çıkmayan, çalışanların sergilediği içsel bir davranıştır (Tayfun ve Çatır, 2013).

Çalışanlar sessizleşme ya da konuşma kararları arasında bir değerlendirme yapmaktadırlar. Bu değerlendirme sonucunda sessiz kalma veya konuşma kararı alırlar. Bu kararları alırken kendi menfaatleri doğrultusunda fayda maliyet analizi yaparlar. Çalışanlar “konuşmalarım karşısında nasıl faydalar elde edeceğim” ya da “konuşursam nasıl bir bedel ödeyeceğim” düşüncesindedir (Premeaux, 2001). Doğrudan bedeller, enerji ile zaman kaybıdır. Dolaylı bedellerse; itibar kayıpları, azalan imaj ve düşünceleri yok sayıldığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır. Terfi alamama, işten çıkarılma da ödenen bedeller arasındadır (Çakıcı, 2007: 152).

Çalışanlar sessiz kalmama kararı aldıklarında neler kazanıp neler kaybedecekleri hakkındaki değerlendirmelerini üst yöneticilerinin hal ve hareketlerinden veya kendi edindikleri deneyim ve tecrübelerden yararlanarak yaparlar (Çakıcı, 2007: 153). Çakıcı (2010) araştırmasında Yükseköğretim kurumlarındaki bazı akademisyenlerin kadro ve unvanla ilgili beklentileri için kişisel özellikleriyle uyumsuzluğuna rağmen olumsuzluk karşısında ses çıkarmadıklarını, sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur.

2.1.2.3.2. Vroom'un Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

Vroom'un beklenti teorisini anlayabilmek için üç temel ana unsuru bilmek gerekmektedir. Bu ana unsurlar Şekil 3'de incelenmektedir.



Şekil 3. Bekleyiş Teorisinin Ana Unsurları

Kaynak: Harbalıoğlu, Melda, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2014, s.14.

a. Beklenti (Expectancy)

Vroom beklentiye “eylemlerin ve sonuçların arasındaki ilişkilerin tümü” olarak tanımlamıştır. Bireyin belli bir çaba sarf ettiğinde arzuladığı sonucu elde edip edemeyeceği durumundaki inancıdır. Beklentiler, olasılıklar olarak yorumlanabilirler. Kişi, belirli bir davranışı ortaya koyarken veya davranışı sergilemeden önce bile davranışın olası sonuçlarından etkilenmektedir. Harcanacak çaba ve elde edilecek ödül kişi tarafından karşılaştırılır. Eğer birey çaba harcadığında belli bir ödül kazanacağına inanıyorsa (bekliyorsa), daha da fazla çaba harcayacaktır (Koçel, 2003).

b. Değerlilik (Valence)

Valens, bir bireyin belirli bir çaba harcayarak elde edebileceği ödülü arzu etme derecesidir. Belirli bir ödül farklı bireyler tarafından değişik şekillerde arzu edilebilir. İnsanların gereksinimlerinin farklı olmasından dolayı bazı insanlar böyle bir ödülü daha fazla arzu ederken, bazıları ise ödülü hiç önemsemeyebilir. Hatta bazı

kişiler, böyle bir ödül için çaba sarf etmeye gerek bile duymazlar. Bundan dolayı valens değeri, -1 ile 1 arasında olabilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 254).

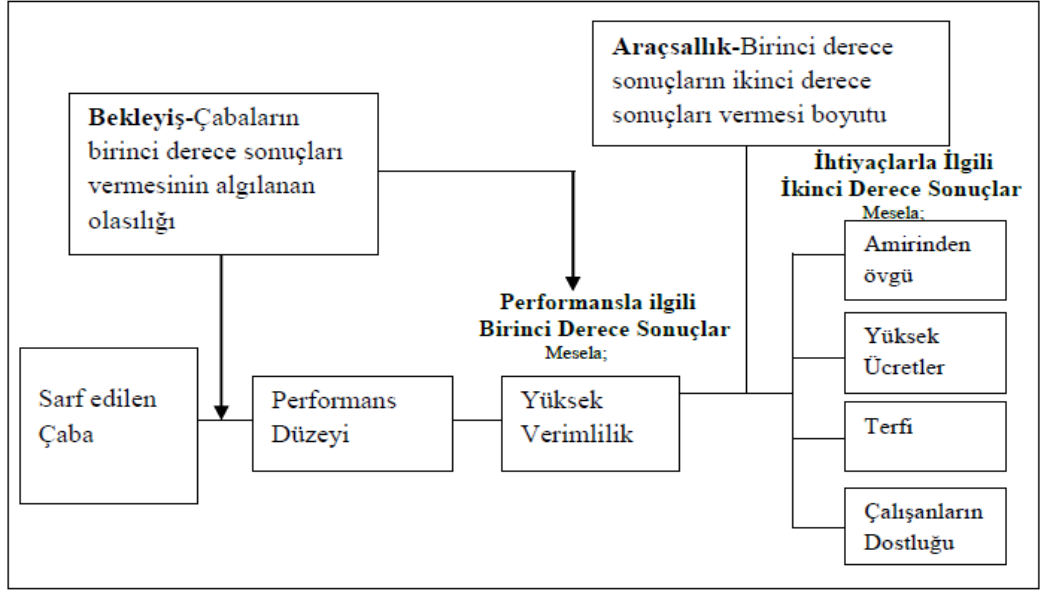
c. Araçsallık (Instrumentality)

Bireyin belirli bir çaba sarf ettiğinde ödüllendirileceğine olan inancını temel alır. Bir başka ifadeyle, kişinin görevini tamamlar tamamlamaz, ödüle sahip olacağına olan inancıdır Kısacası araçsallık, “bunu yaparsam, bunu elde ederim” düşüncesidir (Pekel, 2001).

Araçsallık, kişinin birinci dereceli sonuca ulaşmasının kendisini arzulayan ikinci dereceli sonuca ulaştırma ihtimali hakkındaki algısal bekleyişidir. Örneğin, birey belli bir çabanın (yüksek performans) sonucu olarak terfi alarak ödüllendirilir. Bu ödüllendirme birinci dereceli sonuçtur. Terfi alarak daha iyi bir kazanç alacak bu da daha iyi bir hayat konusunda araç olacaktır. Kişi, ailesine daha çok imkân sağlayabilecek, etrafında iyi bir yer edinecektir. Bu dolaylı sonuçlar ikinci dereceli sonuçlar olarak adlandırılır (Can, 1999).

Bekleyiş teorisi bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bunlar ; (Bk. Şekil 4)

- İnsanlar gereksinimleri, motivasyonları, geçmiş tecrübeleri ile ilgili örgütlere katılmaktadırlar.
- Kişilerin davranışları bilinçli olarak yaptıkları tercihlerinin sonucudur.
- Kişilerin örgütlerden farklı beklentileri vardır. (amirinden övgü, yüksek ücret, terfi vb.)
- Kişiler seçeneklerin arasından kendilerini bireysel bir şekilde tatmin edebilecek tercihler yaparlar.

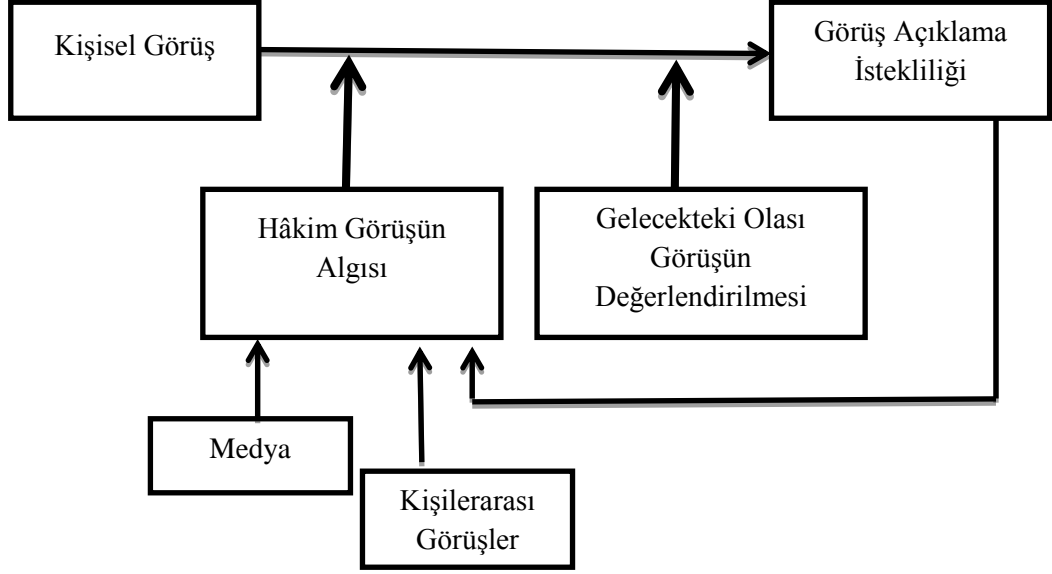


Şekil 4. Vroom'un Bekleyiş Teorisinin Temel Modeli

Kaynak: Altan, Ayan, Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s.66.

2.1.2.3.3. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı kuramı 1974- 1980 yılları arasında Alman sosyolog Noelle-Neumann tarafından geliştirilmiştir. Bu teori, insanların azınlık olarak kaldıklarını hissettiklerinde görüşlerini, düşüncelerini açıklamaktan çekinmeleridir (Ünlü, 2015: 37).

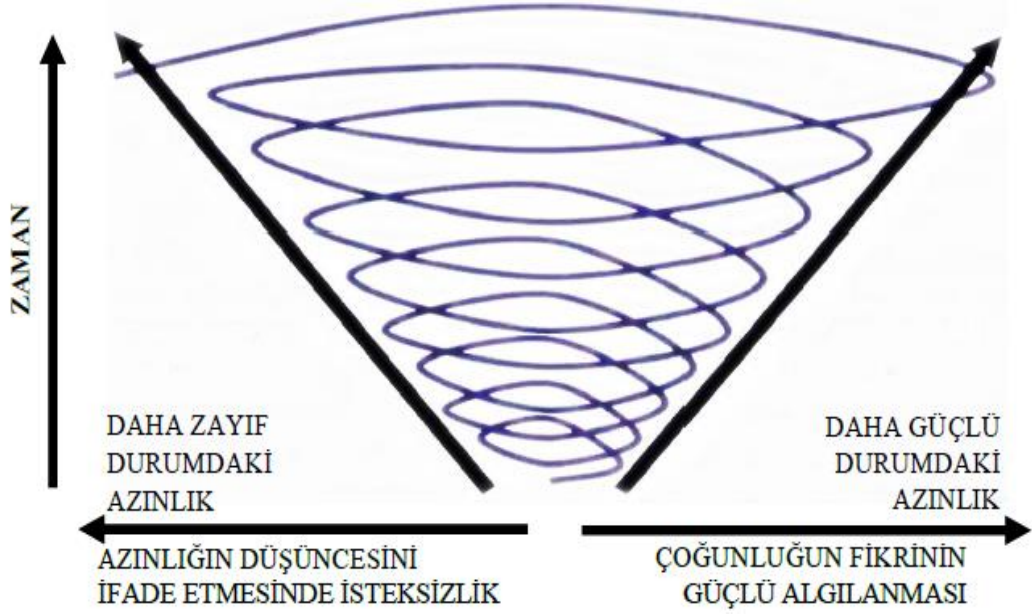


Şekil 5. Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi

Kaynak: Bowen, F. and Blackmon, K. (2003): “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organization Voice”, *Journal of Management Studies*, s.1396.

Neumann’a göre insanlar tek başlarına kalmaktan korkarlar. Yalnız kalmamak için de çevrelerini gözlemleyerek kabul edilen düşünce ve fikirleri anlamaya çalışırlar. Çevresi tarafından kabul edilen kişi, fikirlerini rahatlıkla paylaşır ve kendini ifade eder. Çevresi tarafından kabul edilmeyen kişi kendisine inanılmayacağını düşündüğü için sessiz kalmayı tercih eder (Bildik, 2009).

Bu teoride çoğunluğun düşüncesine uyulmaması durumunda toplumun kendilerini dışlayacağı (sosyal izolasyon) düşüncesi vardır. Bu düşünceyle kişi yanlış yapmaktan korkmaz, toplumun onu dışlamasından korkar. Bu korkuyla da diğer kişilerle fikirleri aynı olmasa bile örgütün fikirlerine katılır (Bildik, 2009: 36; Afşar, 2013: 22).



Şekil 6. Sessizlik Sarmalı Modeli

Kaynak: Bildik, B., Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2009, s.37.

Bu teoride bir düşünceyi dile getirmeden önce bu düşünceyle ilgili grubun desteğinin seviyesi çok önemlidir. Sarmalın ilerlemesi zayıf seviyede olan grup desteğinin anlaşılması, kişilerin dışlanma tehlikesini anlaması ve dışlanmaktan endişe duymaları sonucunda gerçekleşir (Bk. Şekil 6).

Sessizlik sarmalı teorisinin varsayımları şu şekildedir (Kahveci, 2010):

- Çalışanların devamlı olarak dışlanma korkusu yaşamaması,
- Çalışanların örgüt üyeleri tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- Dışlanma korkusunun çalışanların bulunduğu ortamı değerlendirmesine sebep olması,
- Çalışanların yaptıkları değerlendirme sonucunda fikirlerini ifade etmeleri veya sessizleşmeleri.

Örgütün gelişebilmesi ve tüm yeniliklere kapalı olmaması için sessizlik sarmalının kırılması ve fikirlerin açık bir şekilde ifade edilmesi gerekir.

2.1.2.3.4. Kendini Uyarlama

Kendini uyarlama teorisine göre kişiler, toplumdaki diğer kişilerin hal ve hareketlerini gözlemler ve onların davranışlarına göre hareket ederler. Kısacası kişiler ortama hassasiyet gösterirler (Bildik, 2009: 27; Kolay, 2012: 12). Bu hassasiyetin iki nedeni vardır. Bu nedenler;

Birincisi, kişi kendi fikrini önemsemeyip çoğunluğun karşıt düşüncesini doğru karar kabul eder. İkincisi ise kişi yalnız kalmaktan ve dışlanmaktan korkar. Bunun sonucunda ise kişi çoğunluğun düşüncesini kabul eder ve görüşünü benimser (Batmukh, 2011).

Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan çalışanlar, çevreyi daha iyi gözlemlerler ve ortama ayak uydurabilme davranış özelliklerine sahiptirler. Kendini uyarlama becerileri düşük çalışanlar ise kendi fikirlerini, duygu ve düşüncelerini olduğu gibi yansıtma özelliğine sahiptirler. Bu çalışanlar kendini uyarlama düzeyi yüksek bireylere göre daha açık ve net konuşurlar (Çakıcı, 2007).

Yukarıda açıklanmaya çalışılan teorilere genel olarak bakıldığında örgütsel sessizliğin nedeni kişilerin (çalışanların), çeşitli durumlarda ortamı değerlendirip yorumlamaları ve buna bağlı olarak bilinçli karar alma sürecinin sonuçları olduğu görülmektedir. Sonraki bölümde sessizlik teorilerin devamı olarak sessizlik türleri incelenecektir.

2.1.2.4. Sessizlik Türleri

Sessizlik türlerini üç ayrı madde de açıklamak mümkündür. Bunlar; Kabullenici Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik, Koruma Amaçlı Sessizlik'tir. Çakıcı (2008) çalışmalarında bu üç sessizlik türünü sessizliğin 3K'sı olarak isimlendirmiştir. Çizelge 4'te bu sessizlik türleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Çizelge 4. Sessizlik Türleri

Davranışın Tipi Çalışan sessizliği	Çalışan Sessizliği Kasten iş ile ilgili düşüncelerin esirgenmesi	Çalışanın Sesini Çıkarması Kasten iş ile ilgili düşüncelerin söylenmesi
İgisiz Davranış Vazgeçme/boyun eğmeye bağlı fark yaratamayacağı hissetme.	Kabullenici Sessizlik Vazgeçmeye dayalı olarak fikirlerini esirgeme. Fikirlerini değişiklik yapabilme kapasitesinin düşük olduğuna inandığı için kendine saklama.	Kabullenici Sesini Çıkarma Boyun eğmeye bağlı olarak desteklenecek fikirleri söyleme. Grubun fikrini kendini yetersiz hissettiği için kabul etme.
Kendini Korumacı Davranış Kendini ve diğerlerini koruma odaklı davranışlar.	Korunmacı Sessizlik Problemler hakkındaki fikirlerini korktuğu için kendine saklamak. Kendini koruma amaçlı gerçekleri görmezden gelmek.	Korunmacı Sesini Çıkarma Kendini korumak için dikkati başka yöne yöneltecek fikirler. Kendini korumak için diğerlerine odaklanan fikirler ortaya atma.
Diğerleri Odaklı Davranış Dayanışma hissine dayalı fedakâr davranışlar.	Koruma Amaçlı Sessizlik Gizli bilgileri söylememek. Şahsi bilgileri, örgüt menfaatleri için kendine saklama.	Koruma Amaçlı Sesini Çıkarma Sorunların çözümü için işbirliğine yönelik fikirler dile getirme. Örgütün menfaatleri için yapıcı çözümler öne sürme.

Kaynak: Çitli, İhsan, “Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015, s.16.

Çizelge 4’den anlaşılacağı üzere üç tip örgütsel sessizlik ve üç tip sesini çıkarma davranışı belirlenmiştir.

2.1.2.4.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik de çalışan örgütteki duruma razı olmaktadır. Çalışan da “kaderine boyun eğme” düşüncesi hâkimdir. Bu yüzden çalışan, örgütteki durumu değiştirmek ya da konuşmak istemez. Çalışan durumuna razı olmuştur. Çünkü

çalışan konuşmanın bir yarar sağlayacağını ya da bir şeyleri değiştireceğine inanmamaktadır (Erol, 2012: 60).

Kabullenici sessizlik türünü seçen kişilerin güven duygusu çok düşüktür. Örgütteki mevcut olan düzenin hiçbir zaman değişmeyeceğini düşünürler. Özgüvenleri düşüktür ve kendilerini çok fazla ifade edemezler. Bu durum da kişinin pasif bir karakter özelliğine sahip olmasına neden olur (Barçın, 2012).

Çakıcı (2010) çalışmasında kabullenici sessizliğin öğrenilmiş çaresizlikle ilişkili olduğunu savunmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik de örgütteki çalışanlar kendilerini işe yaramayan biri olarak görürler ve ciddiye alınmadıklarını hissederler. Öğrenilmiş çaresizlik yüzünden çalışanlar konuşmaları gerekli olan durumlarda bile konuşmamayı tercih ederler.

Sonuç olarak kabullenici sessizlik, kişinin çalıştığı ortamla ilgili duygu, düşünce ve isteklerini dile getirirse bile herhangi bir etkisinin olmayacağı düşüncesiyle sessiz kalması, olanı kabullenmesi, boyun eğmesi ve var olan durumu devam ettirmesidir.

2.1.2.4.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik, kişinin açıkça konuşmasının sonuçlarından korkması nedeniyle bilerek sessiz kalmayı tercih etmesidir. Kişinin birçok düşünce ve fikrinin olmasına rağmen kendini korumak için sessiz kalmak ve fikirlerini dile getirmeme eğilimindedir (Çakıcı, 2010). Çalışanlar iş hakkındaki bir düşüncüyü dile getirmenin bir yarar sağlamayacağı inancına sahiptir. Bu sebeple çalışan, yöneticisinin duymak istemeyeceği bir düşüncüyü ya da bir durumu cezalandırılmaktan çekindiği için kendine saklamaktadır (Morrison ve Milliken, 2003).

Korunmacı sessizlikte temel amaç kişinin kendini koruma isteğidir. Örgütsel sessizliğin ana unsuru korkudur. Bu türde de korku etkisi ön plandadır. Çalışan konuşması durumunda ortaya çıkabilecek olaylardan korktuğu için görüş ve düşüncelerini dile getirmek istemez (Dyne vd., 2003).

Korunma amaçlı sessizlik kendini üç farklı şekilde gösterir. Bunlar (Algın, 2014: 31):

- Tedbirli olmayan koruma amaçlı sessizlik (çalışanda korkunun etkisi çok yüksek olduğu için aşırı korkudan dolayı sessiz kalır.)
- Planlı korunma amaçlı sessizlik (çalışan tedbirli davranır, planlı bir şekilde hareket eder.)
- Tedbirli korunma amaçlı sessizlik (çalışanda korkunun etkisi azdır, sadece konuşabilmek için doğru zamanı bekler.)

Korunma amaçlı sessizlik davranışında bulunan çalışanlara sahip olan örgütler, değişim, gelişim, kendilerini yenileme ve ilerleme açısından geride kalacaklardır. Artık günümüzde yöneticiler susan çalışanları değil, fikirlerini açıkça dile getiren ve yeni düşünceler sunan çalışanların örgütü ileriye taşıyacağı bilincindedir.

Aşağıdaki çizelgede kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik türlerinin karşılaştırılması sekiz boyutta gösterilmiştir.

Çizelge 5. Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Türlerinin Karşılaştırılması

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

Kaynak: Taşkiran, E., Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, 2011, s.80.

Gönüllülük boyutunda kişi korunmacı sessizlik türünde oldukça gönüllü iken kabullenici sessizlikte ise oldukça gönülsüzdür. Bilinçlilik boyutunda ise kişi korunmacı sessizlik türünde bilinçli iken kabullenici sessizlikte daha az bilinçlidir. Kabullenme düzeyi korunmacı sessizlikte düşükken kabullenici sessizlik türünde yüksektir. Stres düzeyi ise korunmacı sessizlik türünde yüksekken kabullenici sessizlikte düşüktür. Seçeneklerin farkında olma, ses çıkarma eğilimi ve ayrılma eğiliminde korunmacı sessizlik oldukça yüksektir ama kabullenici sessizlik oldukça

düşüktür. Baskın duygular boyutunda korunmacı sessizlik türünde korku, depresyon ve umutsuzluk duyguları hakimdir ama kabullenici sessizlik türünde razı olma, boyun eğme duyguları hakimdir.

2.1.2.4.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Korumacı sessizlik, “bireylerin ya da örgütün menfaatlerini düşünmek adına iş hakkındaki görüş, düşünce ve bilgilerini saklama” olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003). Korunma amaçlı sessizlikte konuşmanın doğuracağı sonuçlardan korkulduğu için sessizlik tercih edilirken koruma amaçlı sessizlikte tam tersi kişilerin iyiliği düşünüldüğü için sessiz kalma davranışı gösterilir. Örneğin, bir çalışan çalışma arkadaşını korumak adına sessiz kalabilir ya da örgütün yararı için muhalif görüşünü saklı tutabilir (Çakıcı, 2010: 34).

Bazı durumlarda örgütü veya çalışma arkadaşını korumak onların yararlarına olmayabilir. Çünkü onları korumak için etik dışı davranışlarda bulunulabilir. Mesela, çalışma arkadaşlarının olumsuz davranışlarının farkında olsa bile yöneticisiyle paylaşmaz ya da örgütün üretmiş olduğu hatalı malları müşterilere satabilir (Sarıkaya, 2013).

Bazı araştırmacılara göre korunmacı sessizlik davranışı özgeci davranışı içermektedir. Özgeci davranış ise, hiçbir karşılık ya da beklenti olmaksızın başkalarına yardım etmektir (Gökçe, 2013: 32). Koruma amaçlı sessizlik davranışı başkalarının yararına yapılan önceden planlanmış bilinçli olarak karar verilmiş isteğe bağlı bir davranış türüdür (Batmunkh, 2011).

2.1.2.5. Sessiz Kalma Biçimleri

Örgütlerdeki çalışanlar bilinçli ve kasıtlı bir şekilde çeşitli sessiz kalma davranışları göstermektedir. Çalışanların sessiz kalma biçimleri;

- Çalışan İtaati,
- Sağır Kulak Sendromu,

- Pasif Kalma ve Rız Olma,
- Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme,
- Sadakat ve İlgisizlik.

Çalışanların sessiz kalma biçimleriyle ilgili ayrıntılı bilgilere aşağıda yer verilecektir.

2.1.2.5.1. Çalışan İtaati

İtaat, geleneksel yapıdaki örgütlerin temel taşlarından biridir. Bu geleneksel yapıya sahip örgütlerde çalışanlar, örgütün genel politikalarını ve işleyişini takip etmek, yöneticilerin talimatlarına itaat etmek zorunluluğundadır. Bu örgütlerde farklı düşüncelere ya da görüş ayrılıklarına fırsat verilmeyen otoriter itaat kültürü hâkimdir (Oruç, 2015: 56).

Çalışan itaati, çalışanların örgütteki şartları eleştirmeden kabul etmeleri, var olan alternatiflerin sınırlı olduğunun farkındalığıdır. İtaat etme durumu sessiz kalma durumundan çok daha ciddidir. İtaatkâr çalışanlar sessizlik hallerinin farkında bile değillerdir. Bu durumun ortadan kalkabilmesi için sessizlik durumundan daha fazla gayret ve teşvik gerekmektedir (Bildik, 2009: 43).

İtaat duygusuna sahip olan çalışanlar, örgüt için nasıl yarar sağlayabileceklerini düşünmezler, fikirlerini, görüşlerini söylemezler bu durumda da örgüt için gerekli olan farklı düşünce ortamları ortaya çıkmaz (Yanık, 2012). İtaatkâr çalışanlar durumun farkında olmadan gönüllü olmayan bir şekilde sessizleşirler. Çalışanlar içinde buldukları ortamı normal olarak kabul ederler ve örgütlerine sadakat haliyle bağlı bir çalışan olduklarını gösterirler (Pinder ve Harlos, 2001).

Örgütlerine sadakat duygusuyla bağlı olan çalışanlar memnun olmadıkları durumları seslerini çıkararak, sadakat bağlılıkları düşük çalışanlar ise memnuniyetsizliklerini örgütten ayrılarak göstermektedirler. Ancak yüksek sadakate sahip çalışanların bazı durumlarda sessiz kaldıkları da gözlenmektedir. Çalışanlar memnuniyetsizlik hallerini örgütü önemsemeyerek ya da örgüte ilgisiz kalarak da gösterebilmektedirler (Brinsfield, 2009: 31).

2.1.2.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu, “örgütsel hareketsizlik” olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanları örgüt içinde meydana gelen sorunlar karşısında sessiz kalabilmek amacıyla sorunları duymamış veya görmemiş gibi davranırlar. Çalışanlar bu davranışlarının olumlu bir özellik olduğunu düşünürler. Bu sendrom zaman içerisinde örgütün değeri haline gelen ve çalışanları böyle davranmaya itebilecek olgudur (Pinder ve Harlos, 2001).

Sağır kulak sendromu, örgütlerde en fazla cinsel taciz olaylarında ortaya çıkmaktadır. Cinsel taciz olaylarının dillendirilmesi örgütlerde olumsuz bir şekilde karşılanmaktadır. Bu durumu bilen çalışanlar cinsel tacizi anlatsalar bile kendilerine inanılmayacağını düşünerek sessiz kalmaya devam ederler.

Bu sendroma sebep olan üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler (Alparslan, 2010: 41):

- Örgüt politikalarının yetersiz ve niteliksiz olması (hantal ya da açık olmayan bildirim yöntemleri),
- Yönetmeliklerin gerçekleştirme ve tepkiler (örgüt içinde yer alan bazı çalışanların devamlı olarak korunması, suçlamaların inkâr edilmesi, mağduru suçlamak, mağdura karşı misilleme yapmak),
- Örgütsel özellikler (aile işletmeleri, kırsal yerlerdeki işletmeler, erkek egemen işletmeler).

Sağır kulak sendromu yani çalışanların örgütteki sorunlarını veya memnuniyetlerini söylemeyerek sessiz kalmayı tercih etmeleri, örgüt içerisinde “görmedim, duymadım, bilmiyorum” gibi kestirme cevaplar verilerek gerçekleşir (Çakıcı, 2007: 157). Kültürümüzde yer alan “üç maymunu oynamak” deyimini bu sendromu en güzel anlatan deyimdir. Örgütteki iletişim ağının yetersiz olması, örgüt politikalarının niteliksizliği, örgütsel adalet ve örgütsel iklim kavramlarına gereken önemin verilmemesi gibi nedenler çalışanları bu davranışlara itmektir (Yanık, 2012).

2.1.2.5.3. Pasif Kalma ve Razı Olma

Örgüt içerisinde yer alan bazı çalışanlar, diğer çalışanların haksız, yasadışı ya da ahlaksız olarak değerlendirilebilecek davranışları karşısında pasif kalmakta ve bu davranışlara razı olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Pasif kalma ve razı olma davranışı sergileyen çalışanın dört farklı sessizlik tipi vardır. Bu sessizlik biçimleri şu şekildedir (Pinder ve Harlos, 2001: 343):

- İlgisiz Sessizlik (İlgisiz davranmak, kendini geri çekerek sessiz kalmak),
- Geri Çekilen Sessizlik (Başını sallayarak sessiz kalmak),
- Destekleyici Sessizlik (Gülümseyerek destek vermek),
- Anlamsız Sessizlik (Anlamsız olarak sessiz kalmak).

Örgüt hakkındaki konularda çalışanlar konuşmak istemezler ve örgütlerdeki var olan durumu değiştirebilmek için gayret sarf etmezler. Çünkü çalışanlar istedikleri kadar gayret etseler de örgütteki var olan hiçbir şeyi değiştiremeyeceklerini düşünmektedirler. Bu sebeple de pasif kalma ve razı olma davranış biçimini seçerler (Dyne vd., 2003).

2.1.2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgütte sessiz kalma davranışı çalışanın kendini çekmesi ya da başka davranışlara yönelmesi biçiminde gerçekleşir (Dyne vd., 2003). Örgütte var olan güvensizlik ortamı en fazla işyerine zarar vermektedir. Çalışanların konuşmayı riskli olarak değerlendirmeleri iş ile ilgili konulardaki fikirlerinden ve düşüncelerinden bahsetmemeleri problemlerin çözümünü engellemekte ve geciktirmektedir. Yaşanan problemlerin çözülememesi örgütlerin karşılıklarına çıkabilecek fırsatları kaçırmalarına ve çalışanların strese bağlı olarak performanslarında düşüşüne sebep olmaktadır (Bildik, 2009: 44).

Çalışanlarda çekilme davranışı; işgücü devrini, ilgisizliği, devamsızlığı ve çalışan sessizliğini içermektedir. Çalışan işyerinde karşısına çıkan olumsuzluklar nedeniyle örgütün yenilenmesine ve ilerlemesine yarar sağlama umudunu

kaybedecektir. Konuşmanın bir yarar sağlamayacağına inanan çalışan iş ortamındaki faaliyetlerden uzaklaşarak geri çekilme davranışı gösterecektir (Brinsfield, 2009).

Çalışanların geri çekilme davranışları yüzünden örgüte karşı olan bağlılıklarında azalma meydana gelir. Bunun yanında çalışanların örgütte başka davranışlara yönelmesi çalışanların ve örgütün performansını da etkilemektedir. Örgüt bağlılığının azalması ve performans değişimin etkileyen birçok unsur vardır. Bunlar (Şehitoğlu, 2010):

- Çalışanlara karşı yapılan önyargılı davranışlar,
- Çalışanların terfi alamaması,
- Çalışanların birçok nedenden dolayı cezalandırılması,
- Çalışanların işten çıkarılması,
- Çalışanlara gereken değerin verilmemesi,
- Çalışanlara karşı güven düşüklüğü.

2.1.2.5.5. Sadakat ve İlgisizlik

Sadakat, “içten bağlılık, hislerde ve duygularda samimiyet” anlamlarına gelmektedir (Koç, 2002: 49). Örgütsel sadakat ise, “örgütün içerisinde yer almayan kişilere karşı örgütü övmeyi, dışarıda oluşabilecek tehditlere karşı savunmayı, her türlü durum ve koşulda örgüte bağlı kalmayı” ifade eder (Acar, 2006). Örgütsel sadakat; örgüte, bireye ya da gruba karşı oluşan sağlam bağların sonucunda ortaya çıkar. Bu sadakat, sahiplenme duygusudur. Örgütsel sadakat, örgütün başarısında çok önemli bir yere sahiptir (Ceylan ve Özbal, 2008: 88).

Örgütsel sadakat düzeyi düşük örgüt üyeleri tepkilerini örgüte karşı ilgisiz kalarak ya da işten ayrılarak gösterebilirler. İşten ayrılmada cesaretli davranamayan çalışanlar sessiz kalarak performanslarını düşürürler. Bu durumda en önemli tehlike üstlerin çalışanlardaki sessizliği olumlu bir durum olarak algılamasıdır (Afşar, 2013: 45).

2.2. İlgili Çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik konularıyla ilgili daha önceden yapılmış olan araştırmalara yer verilecektir.

2.2.1. İşyeri Zorbalığı İle İlgili Çalışmalar

Yerli ve yabancı alanyazın incelendiğinde işyerinde gözlemlenen zorbalığa dikkat çekmek amacıyla kullanılan farklı terimler bulunmaktadır. En yaygın olarak kullanılmakta olan terimler “mobbing”, “taciz”, “bullying”, “yıldırma”, “psikolojik terör”, “psikolojik şiddet”, “işyeri kabalığı”dır. Mevcut terimler arasından birbirlerinin yerine en sık kullanılanlar “workplace bullying/işyeri zorbalığı” ve “mobbing”dir. Daha aydınlatıcı olabilmek amacıyla çalışmamızın bu bölümünde bu terimlerle ilgili yapılmış bazı çalışmalarda yer almaktadır.

Çizelge 6. Yurt İçinde İşyeri Zorbalığı Yerine Kullanılan Kavramlar

Yazar	Kavram
Önertoy (2003)	İşyerinde Duygusal Taciz
Batlaş (2004)	İşyerinde Yıldırma
Baykal (2005)	İşyerinde Ruhsal Taciz
Tutar (2005)	İşyerinde Psikolojik Şiddet
Çobanoğlu (2005)	İşyerinde Duygusal Saldırı
Arpacıoğlu (2005)	İşyerinde Zorbalık
Tınaz (2006)	İşyerinde Psikolojik Taciz

Kaynak: Yavuz, Hüseyin, “Çalışanlarda Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.12.

Matthiesen vd. (1989) çalışmalarında yıldırma ve zorbalık davranışının etkilerini açıklamaya çalışmışlardır. Çalışma Norveç’te psikiyatri departmanında görev yapan 99 hemşire ve asistanına uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda hemşirelerin %10’unun yıldırma ve zorbalığa maruz kaldığı tespit edilmiştir. Yıldırma ve zorbalığa maruz kalanların tükenmişlik duygusu ve psikolojik rahatsızlıklar yaşadıkları saptanmıştır.

Field 1996 yılında Bully in Sight adlı kitabı yayınlamıştır. Kitapta işyeri zorbalığının detaylı bir tanımı yapılmıştır. Field, zorbalığı “başka kişilerin güvenine, özsaygısına devamlı ve acımasız saldırı” şeklinde tanımlamıştır. Zorbalık davranışının altındaki sebepleri egemenlik altına almak, üstünlük sağlamak olduğunu belirtmektedir (Ocak, 2008: 11).

Leymann (1996) tarafından gerçekleştirilen araştırma 2400 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda İsveçli çalışanların %3,5’inin zorbalık davranışına maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Araştırmanın diğer bir sonucu her sene 120000 çalışan, mağdurların arasına girmektedir. Yani her sene zorbalık mağdurlarının sayısı artmaktadır. Araştırmada zorbalık davranışlarının sürdüğü dönem 15 ay olarak saptanmıştır.

Einarsen ve Rakness (1997) çalışmalarını Norveç’te faaliyet gösteren bir tersanede gerçekleştirmişlerdir. Çalışma 480 erkek çalışana uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanların %17’sinin çalışma saatleri içerisinde çalışma arkadaşları tarafından hakarete maruz kaldıkları ve bu durumdan dolayı kendilerini çok kötü hissettikleri tespit edilmiştir. Çalışanların %7’si ise haftada bir kez dedikodu, küçük görülme ve baskıya maruz kaldıklarını dile getirmişlerdir.

Hallberg ve Strandmark (2006) tarafından yapılan çalışmada işyeri zorbalığının fiziksel sonuçları üzerinde durulmuştur. Zorbalığa maruz kalanlar ve zorbalığa maruz kalmayanların fiziksel ve psikolojik özelliklerini incelemişlerdir. İşyerinde zorbalığa maruz kalanlar bu kötü olayı unutamadıkları ve her zaman içlerinde yara olarak kaldığını ifade etmişlerdir. Bu duruma ek olarak mağdurlarda uykusuzluk problemi, depresyon, konsantrasyon eksikliği gibi sorunlar saptanmıştır. Zorbalığa maruz kalan kişilerin erken yaşta emekli oldukları da görülmüştür.

Bayrak (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada cinsiyet, pozisyon, yaş gibi etkenlerin işyeri zorbalığını ne derecede etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma 15 kamu ve özel bankadaki çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre bankacılık sektöründe işyeri zorbalığının görülmesinin birçok sebebi olduğu belirtilmiştir. En önemli sebebinin örgütsel faktörler olduğu görülmüştür. Özel sektör bankalarında işyeri zorbalığının daha fazla

görüldüğü tespit edilmiştir. Zorbanın ya da mağdurun kişilik özelliklerinin de işyeri zorbalığına neden olduğu saptanmıştır.

Niedhammer vd. (2006) çalışmalarında işyeri zorbalığıyla depresif belirtiler arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma Fransa'da 143 fizyoterapistle beraber gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılacak olan çalışanlarda aynı işyerinde en az 3 ay çalışma şartı aranmıştır. Çalışmanın sonucuna göre işyerinde zorbalığa maruz kalanların depresif belirtileri daha fazla gösterdikleri saptanmıştır.

Tanoğlu (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Yükseköğretim Kurumlarındaki yıldırma davranışlarını tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışma üniversitede farklı bölümlerde görevli olan akademisyenlere uygulanmıştır. Katılımcıların %15,8'inin yıldırma davranışına maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Diğer yandan kadın akademisyenlerin kadın akademisyenlere, erkek akademisyenlerin erkek akademisyenlere yıldırma davranışı uyguladıkları görülmüştür. Ancak erkeklerin daha da fazla yıldırma davranışı sergiledikleri saptanmıştır. Katılımcıların %82'sinin yıldırma davranışını bilinçli olarak sergiledikleri görülmüştür.

Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2006) çalışmalarında Kıbrıs Türkü ve Türkiyeli ayrımına bağlı kimlik algılamalarından kaynaklı işyerinde yıldırma davranışının olup olmadığı incelemiştir. Araştırma, sağlık sektöründe çalışmakta olan Kıbrıslı Türkler (daha önceden yerleşmiş olanlar) ile Türkiyeli (1974'ten sonra Kıbrıs'a yerleşenler) çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda işyerinde kimlik algılamalarına yönelik yıldırma davranışları üzerinde farklılığın olduğu tespit edilmiştir.

Moreno- Jimenez vd. (2008), çalışmalarında işyeri zorbalığının birçok etkenle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu etkenleri de iki farklı şekilde sınıflandırmışlardır. Birincisi, iş çevresiyle ilgili olan etkenlerdir. İkincisi ise zorbanın ve mağdurun kişiliğiyle ilgili olan etkenlerdir.

Kaya (2009) işletmelerdeki yıldırma davranışlarını tespit etmek amacıyla çalışmayı gerçekleştirmiştir. Çalışma İzmir'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerdeki çalışanlara uygulanmıştır. Otellerdeki çalışanların yıldırma kavramına yönelik algıları ölçülmüştür. Çalışmanın sonucunda İzmir'deki otellerde yıldırma

davranışının sıklığının düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak yıldırma davranışının yaygınlığının yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Carnero vd. (2010), işyeri zorbalığına maruz kalan ve kalmayan işgörenlerin sağlık sorunları arasındaki farkı incelemiştir. Çalışmanın sonucunda işyeri zorbalığı mağdurlarının yorgunluk, uyku sorunu gibi şikâyetlerinin daha fazla olduğu görülmüştür. Araştırmacılar tarafından bu sorunları yaşama bakımından mağdurlarla zorbalığa maruz kalmayanlar arasındaki fark oldukça fazladır. Mağdurların %30'u uyku sorunu yaşarken, mağdur olmayanlarda oran %11'dir.

Kuşçu (2011b) tarafından gerçekleştirilen çalışmada işyeri zorbalığıyla örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada 707 işgörene anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda örgüt kültürü ve işyeri zorbalığının arasındaki ilişkinin zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Girgin ve Tetik (2014) çalışmalarında işyeri zorbalığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu doğrultuda hazırlanan anket formu Antalya'daki 5 tane 5 yıldızlı otelde çalışan 414 kişiye uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda işyeri zorbalığıyla örgütsel bağlılık arasında negatif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Vardarlı (2015) çalışmasında stresle işyeri zorbalığının arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Anket formu 390 kişiye (165 erkek, 145 kadın) uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda stresle işyeri zorbalığı arasında pozitif yönde ilişki saptanmıştır. Araştırmanın diğer sonucunda ise stres ve işyeri zorbalığına neden olabilecek etkenler belirlenmiştir.

Serçoğlu, Işık ve Çetinkaya (2016) çalışmalarında işyeri zorbalığının işten ayrılma niyetine etkisini incelemektedirler. Anket Erzurum'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 391 kişiye uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanların işyeri zorbalığına çok fazla maruz kalmadıkları ama çok fazla iş yükünün altında kaldıkları tespit edilmiştir.

2.2.2. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Çalışmalar

Örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıkışı yurt dışında daha eski zamanlara dayanmaktadır. Türkiye’de yakın zamanda bu konu araştırmacıların ilgisini çekmiş ve ele alınıp incelenmeye başlanmıştır. Bu bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılmış olan bilimsel çalışmalara yer verilecektir.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği inceleyen ilk yazarlardandır. Örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutuyla ilk kez onlar ele almışlardır. Örgütlerdeki potansiyel problemler hakkındaki görüş, düşünce ve fikirlerin gizli tutulmasının sebeplerinin incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında sessizliği kavramsal olarak ele alıp incelemişlerdir. Bu çalışmada çalışanların neden kasıtlı olarak sessiz kalmayı sürdürdükleri sorusuna cevap aranmıştır. Örgütlerde algılanan adaletsizlik kavramını çalışan sessizliğinin bir nedeni olarak ele almışlardır. Araştırmacılar çalışan sessizliği kavramını daha da geliştirmişlerdir. Çalışmalarında örgütsel koşulları güçlendirmeye yönelik bir model önermişlerdir.

Dyne vd. (2003) çalışmalarında işgören sesliliği ve işgören sessizliği kavramlarını ayrı ayrı ele alarak çok boyutlu bir şekilde analiz etmeye çalışmışlardır. İşgören sesliliği ve sessizliği kavramlarının üç çeşidi ayrıntılı olarak incelenmiştir. Sessizlik; uysal, savunmacı ve olumlu sosyal sessizlik şeklinde sınıflandırılırken, seslilik ise; uysal, savunmacı ve olumlu sosyal seslilik şeklinde sınıflandırılmıştır. Çalışmada örgütsel sessizlik kavramının işgörenler üzerindeki sonuçları ele alınmıştır. Nitelikli işgörenlerin sesliliği tercih ettiği sonucuna ulaşılırken, niteliksiz işgörenlerin sessiz kalma davranışını daha fazla tercih ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Morrison ve Milliken (2003), çalışmalarında sessizlik kavramını derinlemesine araştırmışlardır. Sessizlik kavramının birçok nedeni olabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmaların sonucunda sessizliğin, korku nedeniyle ya da kötü durumları söyleyen bir kişi olmamak için tercih edildiği saptanmıştır. Örgüt içerisindeki sosyal baskıların da sessizliğe sebep olabileceği görülmüştür.

Morrison, Milliken ve Hewlin (2003), çalışmalarında çalışanların neden sessiz kalma davranışı gösterdiklerini açıklamaya çalışmışlardır. 40 çalışanla 25-45

dakika kadar görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda çoğu çalışanların maaşıyla ilgili, etik konularda ya da performansla ilgili kaygılarını ve sorunlarını dile getiremediği görülmüştür. Çalışanların çoğu kötü bir kişi olarak algılanmaktan korktukları için sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kişilerin tamamına yakını bir kez bile olsa sessiz kalma davranışında bulunmuşlardır.

Bowen ve Blackmon'nın (2003) çalışması Noelle- Neumann tarafından ortaya konulmuş olan sessizlik sarmalı kavramına dayanmaktadır. Çoğunluk durumunda olan kişilerin görüşünün azınlık durumunda olan kişilerin görüşlerine olan etkilerini belirlemek için yapılmış bir çalışmadır. Sonuç olarak kişilerin azınlık grup içerisinde yer almak istemedikleri, eğer azınlıkta yer alırlarsa dışlanacaklarını düşünerek korktukları tespit edilmiştir.

Vakola ve Bouradas (2005), çalışmalarında çalışan sessizliği ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Anket tekniğinden yararlanılmıştır ve 677 çalışana anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda, çalışan sessizliği ve örgüt bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır.

Huang vd. (2005), çalışmasında sessizlik kültürünün kırılmasını ele almıştır. Bu çalışmada ülkeler arasındaki güç mesafelerinin yüksekliği incelenmiştir. Türkiye, 24 ülke arasından güç mesafe yüksekliği bakımından 8. sırada olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, güç mesafesi yüksek ülkelerde örgütsel sessizliğin daha yaygın olduğu tespit edilmiştir.

Çakıcı (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Tarihi ve Teorik Temelleri" adlı çalışması ile yurt içinde örgütsel sessizlik konusu ile ilgili ilk bilimsel çalışmayı yapmıştır.

Çakıcı ve Çakıcı (2007), çalışmalarında çalışanların sessiz kaldıkları durumları belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmayı 3 tane şehir, 2 tane resort oteldeki 310 kişi üzerinde uygulamışlardır. Katılımcıların %55'i (173 kişi) sessiz kalmak zorunda kaldıkları bazı durumların olduğunu belirtmişlerdir. Sessiz kalmadıklarını belirten 137 kişiden gerçekte 18 kişinin sessiz kalmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine ve eğitimlerine göre algılanan sessizlik sonuçlarının farklı olduğu görülmüştür.

Çakıcı (2008), çalışmasında akademisyenlerin hangi durumlarda sessiz kaldıkları, bu sessizliğin sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Akademisyenlerin örgütsel sessizliğini ölçebilmek amacıyla kendi hazırladığı “Örgütsel Sessizlik Ölçeğini” kullanmıştır. Bu ölçeği 5’li likert tipinde hazırlamıştır. Bu çalışma 508 kişiye yapılmıştır. Bunlardan 327 kişi akademisyen, 18 kişi idari personeldir. Çalışmanın sonucunda, akademisyenlerin %70’inin sessiz kalma davranışını tercih ettikleri tespit edilmiştir. Çalışanları sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinden en önemlilerinin yönetsel ve örgütsel faktörler olduğu görülmüştür.

Ehtiyar ve Yanardağ (2008) çalışmalarında sessizliğin boyutlarını incelemişlerdir. Çalışma Antalya’da faaliyet gösteren 3 zincir otelde görev yapan çalışanlara uygulanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre yaş ve cinsiyet gibi faktörlerin sessizlik boyutları üzerinde negatif yönde bir ilişkisi vardır. Orta kademedeki çalışanların işle ilgili fikirlerini bildirmeleri sadakatsizlik olarak algılanmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre otelde kısmi sessizlik söz konusudur. Buna rağmen çalışanların iş ve eğitim durumlarından tatmin oldukları ancak ödül ve terfi durumlarından memnun olmadıkları tespit edilmiştir.

Bildik (2009) çalışmasında liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırmaktadır. Çalışmasını geniş çaplı bir alan üzerinde yapmıştır. 1051 çalışana ulaşıp anket tekniğini uygulamıştır. Çalışmanın sonucunda ise örgütsel sessizlikle dönüştürücü liderlik ve firma performansı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Kahveci’nin (2010) çalışmasında örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmektedir. Elazığ’daki ilköğretim okullarında yapılmış bir çalışmadır. Çalışmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılan kişilerin örgütsel sessizlik düzeyleri yüksek, örgütsel bağlılık düzeyleri ise düşüktür. Bu sonuca göre, okullardaki yönetici ve öğretmenler sorunlarını anlatamamaktadır ve sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

Alparslan (2010) araştırmasında örgütsel sessizlik iklimi ile örgütsel sessizliğin arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma üniversitede çalışan öğretim elemanlarına yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar, sessizlik algılamalarının olmadığını sessizlik davranışını tercih etmediklerini ima eden

cevaplar vermişlerdir. Çalışanların sergiledikleri sessizlik davranışı ile örgütsel sessizlik iklimi birbirinden etkilenmektedir. Sessizlik davranışları birçok sebepten dolayı değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanların yaşı, görev süreleri, ekonomik durumları gibi demografik özellikler sessizlik davranışını etkileyebilmektedir gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Sayğan (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel sessizliğin nedenleri belirlenmeye çalışılmış, çalışanları sessiz kalmaya zorlayan sebepler ortaya konmuştur. Bununla birlikte çalışanların işletmeye duygusal bağlılıklarıyla örgütsel sessizlik ilişkisi analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda duygusal bağlılıkla örgütsel sessizlik arasında negatif yönde bir ilişki saptanmıştır. Duygusal bağlılığı fazla olan çalışan kendini işyerine ait ve rahat hisseder. Duygusal bağı az olan çalışan ise motivasyonunu kaybeder ve sessiz kalmayı tercih eder.

Moaşa (2011), çalışmasında örgütlerdeki sessizlik ve seslilik kavramlarını ele almıştır. Bu kavramları paranın iki yüzüne benzetmiştir. Seslilik olmadan sessizliğin, sessizlik olmadan sesliliğin bir anlam ifade etmediğinin üzerinde durulmuştur. Tek başına ikisinin de bir önemi olmadığı belirtilmiştir.

Panahi, Veiseh ve Kamari (2012) çalışmalarında örgütsel sessizliğe sebep olan faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilişkisi ele alınmıştır. Azerbaycan'daki bir üniversitede 260 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel sessizliğe etki eden faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığının arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Özgan ve Külekçi (2012) çalışmalarında üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin sessiz kalma nedenlerinin, sessiz kalma durumlarının bireye ve örgüte etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. 14 akademisyenle yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Görüşmelerin sonucunda akademisyenlerin haksız durumlarda, fikirlerinin alınmadan karar verilmesinde, fazladan iş verilmesi gibi durumlarda düşüncelerini paylaşmayı sessiz kaldıkları saptanmıştır. Bu sessiz kalma durumunun hem kendilerini hem de örgütü olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

Kolay (2012) araştırmasında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma endüstri meslek lisesinde çalışan öğretmen ve idareciler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda meslek liselerinde çalışan

öğretmen ve görevlilerin kendilerini ve sorunlarını iyi bir şekilde ifade edemedikleri bu yüzden de sessiz kalma davranışını tercih ettikleri saptanmıştır.

Yanık (2012) çalışmasında örgütsel sessizlikle örgütsel güven arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma endüstri ve ticaret meslek liselerinde çalışan öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Öğretmenlerin görev aldıkları liselerin türüne göre sessizlik ve güven arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenlik mesleğini 16-20 yıl yapanlar örgüt içerisindeki iletişimi çok fazla önemsedikleri, 21 yıl ve üzerinde bu mesleği yapanlar ise savunmacı sessizlik davranışına daha çok önem verdikleri görülmektedir.

Cemaloğlu, Daşçı ve Şahin'in (2013) çalışmalarında ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sessiz kalma nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada açık uçlu sorular ve görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenler konuşmalar da var olan durumun değişmeyeceği inancındalardır. Bu yüzden konuşmanın bir yarar sağlamayacağı görüşündelerdir.

Tayfun ve Çatır (2013) örgütsel sessizlikle çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Bu çalışma için anket formu hazırlanmıştır. Anket formu Ankara'da bulunan devlet hastanelerinde görev yapan 391 hemşireye uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda kabul edilen sessizlikle, savunma amaçlı sessizlikle hemşirelerin performansı arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Örgüt yararına sessizlikle hemşire (çalışan) performansları arasında pozitif ilişkinin olduğu görülmüştür.

Sarioğlu'nun (2013) çalışmasında mobbing ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma enerji sektöründeki çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Korkuya bağlı sessizlik ile kendini korumaya dayalı sessizliğin mobbingle arasında anlamlı bir ilişki vardır. Mobbingin düzeyi arttıkça sessizlik davranışını da arttırdığı bu yüzden de çalışanı sessiz kalmaya yönelttiği tespit edilmiştir.

Atasever (2013) tarafından yapılan çalışmada yıldırma mağduru olan çalışanların örgütsel sessizlik davranışında bulunup bulunmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre yıldırma davranışı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Yıldırma düzeyi arttığında sessiz kalma davranışı da artış göstermektedir.

Harbalıoğlu'nun (2014) alışmasında örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma Antalya'da yer alan 5 yıldıızlı otel işletmelerindeki çalışanlara yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanların çoğunluğunun bir şeyleri sesli olarak dile getirdiklerinde diğer çalışanlar tarafından dışlanma, işten çıkarılma korkuları nedeniyle sessiz kalmayı tercih ettikleri saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik konusuyla ilgili yerli ve yabancı alanyazın incelendiğinde farklı birçok sektörde gerçekleştirilmiş araştırmalar mevcuttur. Ancak rgtsel sessizlik kavramıyla otel işletmelerinde gerçekleştirilmiş çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu nedenden dolayı bu çalışmada işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişki ele alınarak uygulama otel işletmelerinde yapılacaktır.

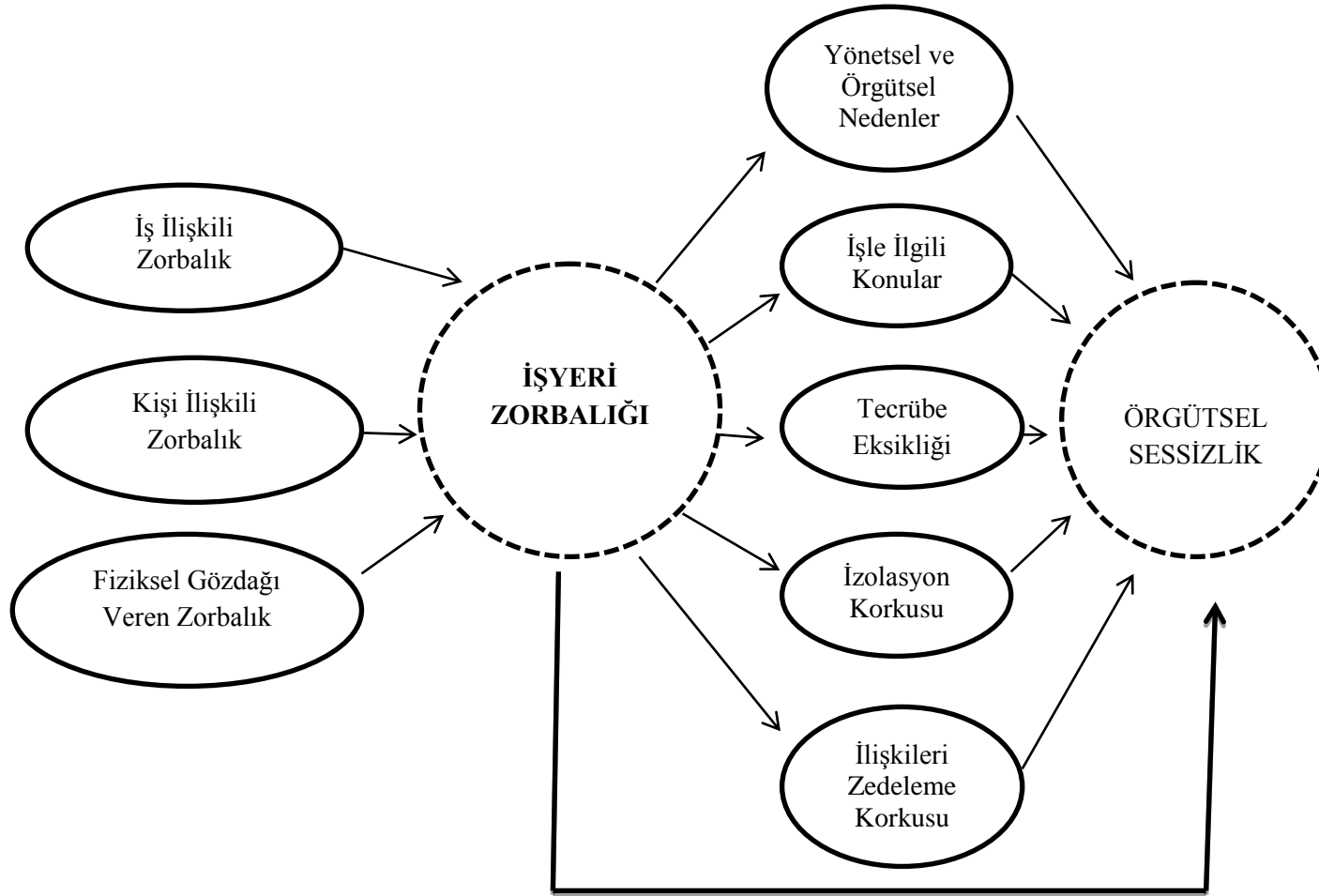
3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak araştırmanın modeli ve hipotezleri açıklanmaktadır. Daha sonra araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Otel işletmelerindeki işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışan bu araştırma aynı zamanda araştırmaya katılan otel çalışanlarının görüşlerinin demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla ilişkisel tarama yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmada işyeri zorbalığı, sessizlik ve örgütsel sessizlikle ilgili alanyazın taraması yapılmıştır. Alanyazın taraması doğrultusunda anket formu oluşturulmuştur. Araştırmanın sorularını cevaplayabilmek amacıyla değişkenler ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek için hipotezler geliştirilmiştir. Ayrıca araştırmanın amacı doğrultusunda Şekil 7'deki gibi bir araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 7. İşyeri Zorbalığı İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Araştırma Modeli

Araştırmanın temel amacı kapsamında hipotezleri şu şekilde geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Otel işletmelerinde iş ilişkili zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Otel işletmelerinde kişi ilişkili zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Otel işletmelerinde fiziksel gözdağı veren zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 5: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin işle ilişkili konular arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 6: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin tecrübe eksikliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 7: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin izolasyon korkusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 8: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 9: Otel işletmelerinde yönetsel ve örgütsel nedenler ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 10: Otel işletmelerinde işle ilgili konular ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 11: Otel işletmelerinde tecrübe eksikliği ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 12: Otel işletmelerinde izolasyon korkusu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 13: Otel işletmelerinde ilişkileri zedeleme korkusu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 14: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırılan konuyu oluşturan elemanların hepsini kapsayan yapıdır. Örneklem ise bir süreçtir. Araştırmada evreni temsil edebilecek kişilerin belirlenmesidir. Örneklem iyi seçilebilirse araştırmanın sonuçları evrene genellenebilmektedir (Özen ve Gül, 2007: 397).

Araştırmanın evrenini 2017 yılının Temmuz-Eylül aylarında Kuşadası'ndaki otel işletmelerinde çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırma alanının fazlasıyla geniş olması ve Kuşadası'nda faaliyet gösteren bütün otel işletmelerindeki çalışanlara ulaşabilmenin hem zaman hem de maddi açıdan zor olmasından dolayı kolayda örneklem alma yönteminden yararlanılmıştır. Kolayda örneklem alma tekniğiyle arzu eden herkes örnekleme dâhil edilmektedir. Bu yöntemle Kuşadası'nda faaliyet gösteren iki tane dört ve iki tane beş yıldızlı otel işletmesinin çeşitli departmanlarında görev yapan 421 çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Dağıtılan 450 anket formundan eksik olduğu ve araştırmaya uygun olmadığı için 29 tanesi elenerek 421 anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada ilk olarak işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlikle ilgili alanyazın taraması yapılmış olup edinilen bilgiler ışığında birincil verilerin toplanma aşamasına geçilmiştir. Birincil veri toplama yöntemi olarak da anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın anket formu 3 bölümden ve toplamda 58 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü ankete katılan çalışanların sosyo-demografik

özelliklerini içermektedir. Bu bölümde cevaplanması istenen 8 adet soru vardır. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetleri, yaşları, medeni hâlleri, eğitim durumları, turizm eğitimi alıp almadıkları, turizm sektöründeki çalışma süreleri, çalışmakta oldukları işletmedeki çalışma süreleri ve çalışmakta oldukları departmanları belirlenmeye çalışılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde ise Einarsen, Hoel ve Notelaers (2009) tarafından geliştirilmiş olan “Olumsuz Eylem Anketi (NAQ – Negative Act Questionnaire)” kullanılmıştır. NAQ ölçeği iş ilişkili, kişi ilişkili ve fiziksel gözdağı veren zorbalık olmak üzere 3 boyuttan ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler için 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Buna göre ifadeler 1: Hiçbir Zaman, 2: Çok Seyrek, 3: Zaman Zaman, 4: Sık Sık, 5: Her Zaman şeklinde düzenlenmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise örgütsel sessizlik ile ilgili 2007 yılında Çakıcı ve Çakıcı tarafından alanyazına bağlı kalınarak geliştirilen ve Soycan (2010) tarafından uyarlanmış olan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere 5 boyuttan ve 28 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler için 5’li likert tipi ölçeğe göre (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) düzenlenmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmada kullanılacak olan anketler Aydın ilinin Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerdeki çalışanlara uygulanmıştır. Kuşadası’ndaki birçok otelin insan kaynakları departmanlarıyla görüşmeler ayarlanmıştır. Bu departmandaki yöneticilere araştırma ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bazı oteller sezonda çok yoğun olduklarını sebep göstererek araştırmaya katılmayı reddetmişlerdir. Araştırmaya katılmayı kabul eden iki adet 4 ve iki adet 5 yıldızlı oteldeki insan kaynakları departmanına anket formları teslim edilmiştir. Anket formlarının tesliminden sonra her hafta hatırlatma telefonları edilmiştir. Anketlerin doldurulduğunun onayı alındıktan sonra anket formları toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Anket formlarında yer alan veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Science) programıyla analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların sosyo-demografik özellikleriyle ilgili veriler frekans değerleriyle analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ilişkin güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra bu ifadelerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçeklere faktör analizleri uygulanmıştır. Elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit edebilmek için normallik testi yapılmıştır. Son olarak da değişkenler arasında farkın olup olmadığını belirleyebilmek için t testi ve varyans analizi, ilişkinin olup olmadığını tespit edebilmek içinse korelasyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan otel çalışanlarına uygulanan anketlerden elde edilmiş olan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkmış olan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ve Sektör Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılmış olan otel çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ve sektör deneyimleriyle ilgili bilgilere yer verilmektedir. Ankete katılan otel çalışanlarının bu bilgilerini belirleyebilmek için katılımcılara; cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, turizm eğitimi durumları, sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri ve çalıştıkları departmanları ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının bu sorulara verdikleri yanıtlar çerçevesinde elde edilen bulgular Çizelge 7’de yer almaktadır.

Çizelge 7. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ve Sektör Deneyimlerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	236	56,1
	Kadın	185	43,9
Yaş	18-24 yaş arası	133	31,6
	25-34 yaş arası	123	29,2
	35-44 yaş arası	92	21,9
	45-54 yaş arası	52	12,4
	55 yaş ve üzeri	21	5,0
	Medeni Durum	Evli	175
	Bekar	246	58,4
Eğitim Durumu	İlköğretim	51	12,1
	Ortaöğretim	183	43,5
	Önlisans	79	18,8
	Lisans	83	19,7
	Lisansüstü	25	5,9
Turizm Eğitimi Alma Durumu	Lise	26	6,2
	Önlisans	11	2,6
	Lisans	37	8,8
	Diğer	49	11,6
	Turizm Eğitimi Almayanlar	298	70,8
Sektördeki Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	197	46,8
	6-10 yıl	134	31,8
	11-15 yıl	54	12,8
	16 yıl ve üzeri	36	8,6
İşletmedeki Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	280	66,5
	6-10 yıl	108	25,7
	11-15 yıl	27	6,4
	16 yıl ve üzeri	6	1,4
Çalışılan Departman	Önbüro	99	23,5
	Yiyecek ve İçecek	163	38,7
	Kat Hizmetleri	109	25,9
	İnsan Kaynakları	3	0,7
	Teknik Servis	12	2,9
	Muhasebe	9	2,1
	Güvenlik	14	3,3
	Eğlence	8	1,9
	Spa (Wellness, Fitness, Masaj vb.)	4	1,0
TOPLAM		421	100

Çizelge 7 incelendiğinde araştırmaya katılan otel çalışanlarının %43,9'unun kadınlardan %56,1'inin ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Yaş dağılımları

incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu %31,6 oranı ile 18-24 yaş aralığında ve %29,2 oranı ile 25-34 yaş aralığında yoğunlaştığı ortaya çıkmaktadır. Medeni durumlarına bakıldığında katılımcıların %58,4'ünün bekar, %41,6'sının ise evli olduğu görülmektedir.

Çalışanların eğitim durumları incelendiğinde %43,5 ile en fazla ortaöğretim mezunu katılımcı bulunurken, %19,7 ile lisans, %18,8 ile önlisans, %12,1 ile ilköğretim ve %5,9 ile en az lisansüstü eğitim almış katılımcı bulunmaktadır. Çalışanların turizm eğitimi alma durumlarına bakıldığında ise %70,8 ile turizm eğitimi almayan katılımcının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Geri kalan %29,2'lik kesmin turizm eğitimi aldığı belirlenmiştir.

Turizm sektöründe toplam çalışma süreleri incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışanlar %46,8 ile çoğunluğu oluştururken, 16 yıl ve üzeri çalışanlar ise sadece %8,6'lık bir orana sahiptir. Diğer gruplar ise sırasıyla %31,8 ile 6-10 yıl arasında çalışanlar, %12,8 ile 11- 15 yıl arası çalışanlardır. Çalıştıkları işletmedeki toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise 1-5 yıl arası çalışan katılımcılar %66,5 ile en fazla orana sahipken, 6-10 yıl arası %25,7, 11-15 yıl arası %6,4, 16 yıl ve üzerinde çalışanlar ise %1,4'lük bir orana sahiptir.

Katılımcıların otel işletmelerindeki çalıştıkları departmanlar incelendiğinde en fazla katılımın %38,7 ile yiyecek ve içecek departmanındaki çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Diğer departmanlar ise sırasıyla %25,9 ile kat hizmetleri departmanı, %23,5 ile önbüro departmanı, %3,3 ile güvenlik departmanı, %2,9 ile teknik servis departmanı, %2,1 ile muhasebe departmanı, %1,9 ile eğlence departmanı, %1,0 ile SPA departmanı ve en az katılımın %0,7 ile insan kaynakları departmanı çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

4.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik analizi, bir ölçek veya bir ankette var olan soruların aralarındaki tutarlılığı test edebilmek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Güvenilirlik katsayısı 0 ve 1 arasında yer alan değerler alır. Bu değerler 1'e ne kadar çok yaklaşırsa güvenilirlik o derecede artmaktadır (Kayış, 2010: 403). Anket formunun

güvenilirliğini test edebilmek amacıyla Cronbach's Alfa katsayısı tespit edilmiştir. Alfa değerine göre ölçeklerin güvenilirliğini aşağıdaki gibi yorumlanabilmektedir (İslamoğlu ve Almaçık, 2014: 238):

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

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilir derecesi düşük,

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir ve kabul edilebilir,

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu araştırmada kullanılan işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik ölçeklerini test edebilmek amacıyla Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. İşyeri zorbalığı ölçeğine ait güvenilirlik analizinin sonuçları Çizelge 8'de yer almaktadır.

Çizelge 8. İşyeri Zorbalığı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	\bar{X}	S.S.	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	Soru Bütün Korelasyon	Soru Silindiğinde Cronbach's Alfa
İfade1	2,00	1,217	48,39	219,95	,506	,909
İfade2	2,32	1,183	48,06	219,91	,524	,908
İfade3	2,62	1,240	47,76	219,59	,505	,909
İfade4	2,77	1,201	47,61	221,54	,468	,910
İfade5	2,74	1,196	47,64	219,90	,518	,909
İfade6	2,53	1,205	47,85	217,98	,570	,907
İfade7	2,63	1,288	47,75	219,15	,495	,909
İfade8	2,25	1,154	48,13	216,39	,647	,906
İfade9	2,63	1,280	47,75	216,91	,561	,908
İfade10	2,07	1,150	48,31	218,81	,575	,907
İfade11	2,10	1,158	48,28	218,00	,595	,907
İfade12	1,94	1,104	48,44	220,22	,557	,908
İfade13	2,02	1,169	48,36	222,10	,466	,910
İfade14	2,70	1,236	47,68	221,46	,454	,910
İfade15	2,13	1,176	48,26	216,61	,627	,906
İfade16	2,55	1,144	47,83	218,98	,573	,907
İfade17	2,04	1,090	48,34	222,47	,493	,909
İfade18	1,95	1,157	48,43	219,16	,561	,908
İfade19	2,26	1,126	48,12	218,58	,596	,907
İfade20	2,39	1,212	48,00	217,52	,579	,907
İfade21	1,83	1,194	48,55	219,97	,516	,909
İfade22	1,83	1,223	48,55	219,88	,505	,909
Cronbach's Alpha 0,92						

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işyeri zorbalığı düzeylerini belirleyebilmek amacıyla kullanılan işyeri zorbalığı ölçeğinin güvenilirlik analizinin sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,92 olarak saptanmıştır. Bu değere bakıldığında ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları Çizelge 9'da yer almaktadır.

Çizelge 9. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

İfadeler	\bar{X}	S.S	Soru Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Soru Silindiğinde Ölçek Varyansı	Soru Bütün Korelasyon	Soru Silindiğinde Cronbach's Alfa
İfade1	2,74	1,627	79,02	878,82	,783	,972
İfade2	2,87	1,520	78,89	881,97	,805	,971
İfade3	2,85	1,500	78,91	885,17	,779	,972
İfade4	3,05	1,468	78,71	887,52	,770	,972
İfade5	2,98	1,506	78,78	885,58	,771	,972
İfade6	3,17	1,480	78,59	889,89	,735	,972
İfade7	2,97	1,463	78,79	886,97	,779	,972
İfade8	2,87	1,401	78,89	889,75	,781	,972
İfade9	3,03	1,456	78,73	893,75	,702	,972
İfade10	3,02	1,471	78,74	892,73	,706	,972
İfade11	3,12	1,464	78,64	894,42	,690	,972
İfade12	2,87	1,430	78,89	893,88	,714	,972
İfade13	2,89	1,423	78,87	894,22	,714	,972
İfade14	2,81	1,415	78,95	894,07	,719	,972
İfade15	2,96	1,368	78,80	896,87	,711	,972
İfade16	2,94	1,361	78,83	896,74	,716	,972
İfade17	3,18	1,434	78,58	905,56	,572	,973
İfade18	2,75	1,394	79,01	867,98	,683	,972
İfade19	2,57	1,437	79,19	897,60	,666	,972
İfade20	2,67	1,408	79,09	891,38	,757	,972
İfade21	2,88	1,430	78,88	890,07	,760	,972
İfade22	2,95	1,446	78,81	890,31	,748	,972
İfade23	2,94	1,378	78,82	892,66	,758	,972
İfade24	2,88	1,418	78,88	887,20	,803	,971
İfade25	2,96	1,417	78,80	890,95	,757	,972
İfade26	3,05	1,478	78,72	886,73	,773	,972
İfade27	2,87	1,533	78,89	884,03	,775	,972
İfade28	2,80	1,572	78,96	884,41	,750	,972
Cronbach's Alpha 0,97						

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel sessizlik davranış düzeylerini belirleyebilmek amacıyla kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik analizinin sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,97 olarak saptanmıştır. Bu değer

doğrultusunda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

4.3. Normal Dağılım Testine İlişkin Bulgular

Araştırmalarda parametrik testlerin uygulanması verilerin normal dağılım gösterebilmesine ya da normale yakın bir dağılım gösterebilmesine, bütün grupların aynı varyans değerine sahip olmasına, normal dağılım gösteren ana kütlede seçilmiş olmasına ve analizin sonucunda çıkmış olan hata terimlerinin tesadüf ve birbirlerinden bağımsız olmasına bağlıdır (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 264). Kolmogorov- Smirnov testiyle verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığına bakılır. İşyeri zorbalığı ölçeğine ilişkin Kolmogorov- Smirnov testi sonuçları Çizelge 10’da yer almaktadır.

Çizelge 10. Ölçeklere İlişkin Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

		İşyeri Zorbalığı Ölçeği	Örgütsel Sessizlik Ölçeği
N		421	421
Normal Parametreler	Ortalama	3,7642	3,4727
	Standart Sapma	,41350	,39740
En Uç Farklar	Mutlak Değer	,047	,040
	Pozitif	,046	,032
	Negatif	-,047	-,040
Kolmogorov- Smirnov Z		,936	,960
Anlamlılık		,345	,314

Çizelge 10’a bakıldığında işyeri zorbalığı ölçeğinin ($p>0,05$) ve örgütsel sessizlik ölçeğinin ($p>0,05$) normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir.

4.4. Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular

İşyeri zorbalığıyla örgütsel sessizlik ölçeklerinin yapı geçerliliğini sınavabilmek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi kavramları açıklayabilecek boyutları tespit edebilmek amacıyla kullanılır. Yani, sorulara yanıt verecek katılımcıların soruları kaç boyutta algılayabileceklerini belirlemek üzere faktör analizi yapılır (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010: 73). KMO ve Bartlett testi ise herhangi bir ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını göstermektedir. KMO Testi değerleri Çizelge 11’de sunulmuştur.

Çizelge 11. KMO Testi Değerleri

KMO Değeri	Yorumlar
0,90	Mükemmel
0,80	Çok iyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul edilemez

Kaynak: Kalaycı, Şeref. Faktör Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 2010, s. 322.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işyeri zorbalığı davranışlarını belirleyebilmek amacıyla kullanılan ölçeğin KMO değeri, sig. p: 0,000 anlamlılık derecesinde 0,873 olarak tespit edilmiştir. Bu değerde ölçütlere bakıldığında “çok iyi” değerine karşılık gelmektedir (Bk. Çizelge 11). İşyeri zorbalığı ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Çizege 12’de sunulmuştur.

Çizelge 12. İşyeri Zorbalığı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	İş İlişkili Zorbalık Boyutu	Kişi İlişkili Zorbalık Boyutu	Fiziksel Gözdağı Veren Zorbalık Boyutu	Açıklanan Varyans %	Cronbach's Alpha
İfade 2	,843			35,323	0,88
İfade 1	,789				
İfade 3	,783				
İfade 5	,760				
İfade 6	,664				
İfade 7	,664				
İfade 4	,662				
İfade 16		,721		17,599	0,79
İfade 19		,660			
İfade 15		,629			
İfade 17		,595			
İfade 14		,533			
İfade 21			,722	7,409	0,90
İfade 22			,710		
Açıklanan Toplam Varyans 60,331					
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü 0,873					
Bartlett's Yüzeysellik Testi		Ki Kare 4816,496		Anlamlılık 0,000	

Çizelge 12’de görüldüğü gibi her maddenin kendi faktörlerine ait faktör yük değerleri 0,50’nin üzerindedir. Maddelerin faktör yükleri 0,50’nin üzerindeyse

maddeler istatistiksel olarak anlamlıdır. Yükleri 0,50'nin altında kalan maddeler (10,11,12,13,18,20) analizden çıkarılmışlardır. 8. ve 9. maddeler ise binişik oldukları için analizden çıkarılmışlardır.

İşyeri zorbalığı ölçeğinin faktör analizlerinin sonucunda öz değerleri 1'den büyük üç boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar varyansın%60,331'ini temsil etmektedir. Ölçeğin KMO değeri sig. p: 0,000 anlamlılık düzeyinde 0,873 olarak saptanmıştır. Bu orana bakıldığında verilerin faktör analizine uygun oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarını belirleyebilmek için yapılan Faktör Analizi Çizelge 13'te ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Çizelge 13. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Yöneltil ve Örgütsel Nedenler	İşle İlgili Konular	Tecrübe Eksikliği	İzolasyon Korkusu	İlişkileri Zedeleme Korkusu	Açıklanan Varyans %	Cronbach's Alpha
İfade 2	,863					57,865	0,95
İfade 3	,861						
İfade 1	,815						
İfade 4	,805						
İfade 5	,791						
İfade 7	,660						
İfade 6	,649						
İfade 14		,845				6,449	0,88
İfade 15		,833					
İfade 13		,821					
İfade 16		,563					
İfade 19			,811			4,815	0,89
İfade 18			,752				
İfade 20			,722				
İfade 25				,920		3,686	0,91
İfade 23				,769			
İfade 24				,743			
İfade 22				,567			
İfade 26					,903	3,053	0,90
İfade 27					,708		
İfade 28					,696		
Açıklanan Toplam Varyans 75,868							
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü 0,954							
Bartlett's Yüzeysellik Testi Ki Kare 1725,545 Anlamlılık 0,000							

Çizelge 13'te görüldüğü gibi her maddenin kendi faktörlerine ait faktör yük değerleri 0,50'nin üzerindedir. Maddelerin faktör yükleri 0,50'nin üzerindeyse maddeler istatistiksel olarak anlamlıdır. Yükleri 0,50'nin altında kalan maddeler (8,12,17,21) analizden çıkarılmışlardır. Buna ek olarak faktör 1 ve faktör 3 altına girmiş olan "9. madde", faktör 1 ve faktör 2 altında girmiş olan "10. madde" ve faktör 1 ve faktör 4 altına girmiş olan "11. madde" analizden çıkarılmışlardır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizlerinin sonucunda öz değerleri 1'den büyük beş boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar varyansın % 75, 868'ini temsil etmektedir. Ölçeğin KMO değeri sig., p: 0,000 anlamlılık düzeyinde 0,954 olarak saptanmıştır.

4.5. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algılarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın kapsamına yönelik bu bölümde otel işletmelerinde çalışanların karşılaştıkları işyeri zorbalığı düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. İşyeri zorbalığı anket formundaki her bir ifadenin frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Çizelge 14'de ayrıntılı bir biçimde verilmiştir.

İşyeri zorbalığı ölçeği üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; iş ilişkili zorbalık, kişi ilişkili zorbalık ve fiziksel gözdağı veren zorbalıktır. Bu alt boyutlar ve katılımcıların ifadelerine katılım düzeyleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çizelge 14. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algılarına Yönelik Frekans (f), Yüzde Dağılımları (%), Aritmetik Ortalama (\bar{X}) ve Standart Sapma (ss) Değerleri

İfadeler		Dağılım	Hiçbir Zaman	Çok seyrek	Zaman zaman	Sık sık	Her zaman	\bar{X}	ss
İş İlişkili Zorbalık Boyutu									
1	Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması	f	210	79	73	35	22	1,99	1,21
		%	50,1	18,9	17,4	8,4	5,3		
2	Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi	f	125	132	95	42	27	2,32	1,18
		%	29,7	31,4	22,6	10,0	6,4		
3	Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihiyle sizden istenmesi	f	103	88	135	57	38	2,61	1,24
		%	24,5	20,9	32,1	13,5	9,0		
4	İş yaparken gereğinden fazla izlenmesi	f	75	97	141	67	41	2,76	1,20
		%	17,8	23,0	33,5	15,9	9,7		
5	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması	f	80	88	153	60	40	2,74	1,19
		%	19,0	20,9	36,3	14,3	9,5		
6	Haklı olsanız bile bazı konularda bunu açıklamamanız için üzerinizde baskı oluşturulması	f	110	93	137	50	31	2,52	1,20
		%	26,1	22,1	32,5	11,9	7,4		
7	Altından kalkılamayacak iş yüküne maruz kalınması	f	111	80	121	67	42	2,64	1,29
		%	26,4	19,0	28,7	15,9	10,0		
Genel Ortalama								2,51	0,93
Kişİ İlişkili Zorbalık Boyutu									
14	Yaptığınız hata ve yanlışların sürekli hatırlatılması	f	96	80	134	75	35	2,69	1,23
		%	22,9	19,0	31,9	17,9	8,3		
15	Bu kişilere (çalışma arkadaşlarınız ve şefleriniz) yaklaştığınızda düşmanca tepki gösterilmesi veya samimiyetinizin düşmanca karşılanması	f	174	98	85	50	14	2,12	1,17
		%	41,3	23,3	20,2	11,9	3,3		
16	İşinizin veya çabanızın sürekli eleştirilmesi	f	101	88	153	56	22	2,54	1,14
		%	24,0	21,0	36,4	13,3	5,2		
17	Sevmediğiniz bir personel tarafından el şakalarına maruz kalınması	f	168	125	85	28	15	2,04	1,09
		%	39,9	29,7	20,2	6,7	3,6		
19	Aşırı alay ve iğneleyici söze maruz kalınması	f	140	97	136	29	19	2,26	1,12
		%	33,3	23,0	32,3	6,9	4,5		
Genel Ortalama								2,33	0,85
Fiziksel Gözdağı Veren Zorbalık Boyutu									
21	Korkutucu davranışta bulunması (Örneğin; yolunu kesme, gözdağı verme, vb.)	f	246	70	61	19	25	1,82	1,19
		%	58,4	16,6	14,5	4,5	5,9		
22	Şiddet tehdidi alma veya fiziksel olarak suiistimal edilme	f	251	66	54	23	27	1,83	1,22
		%	59,6	15,7	12,8	5,5	6,4		
Genel Ortalama								2,01	1,01
Ortalama: 2,35									
Standart Sapma: 0,72									

1: Hiçbir Zaman, 2: Çok Seyrek, 3: Zaman Zaman, 4: Sık Sık, 5: Her Zaman

İş ilişkili zorbalık boyutu altında 7 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,51, standart sapması ise 0,93 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 1,99 ile 2,76 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade \bar{X} :2,76 ortalamayla “İş yaparken gereğinden fazla izlenilmesi” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %17,8’i “hiçbir zaman”, %23,0’ı “çok seyrek”, %33,5’i “zaman zaman”, %15,9’u “sık sık”, %9,7’si “her zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise \bar{X} :1,99 ortalamayla “Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %50,1’i “hiçbir zaman”, %18,9’u “çok seyrek”, %17,4’ü “zaman zaman”, %8,4’ü “sık sık”, %5,3’ü “her zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Kişili ilişkili zorbalık boyutu altında 5 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,33, standart sapması ise 0,85 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,04 ile 2,69 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade \bar{X} :2,69 ortalamayla “Yaptığınız hata ve yanlışların sürekli hatırlatılması” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %22,9’u “hiçbir zaman”, %19,0’ı “çok seyrek”, %31,9’u “zaman zaman”, %17,9’u “sık sık”, %8,3’ü “her zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise \bar{X} :2,04 ortalamayla “Sevmediğiniz bir personel tarafından el şakalarına maruz kalınması” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %39,9’u “hiçbir zaman”, %29,7’si “çok seyrek”, %20,2’si “zaman zaman”, %6,7’si “sık sık”, %3,6’sı “her zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Fiziksel gözdağı veren zorbalık boyutu altında üç ifade yer almaktadır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,01, standart sapması ise 1,01 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 1,82 ile 2,38 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade \bar{X} :2,38 ortalamayla “Kızgınlığın ya da öfkenin hedefi olunması ya da bağırılması” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %32,1’i “hiçbir zaman”, %21,4’ü “çok seyrek”, %28,7’si “zaman

zaman”, %12,1’i “sık sık”, %5,7’si “her zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise \bar{X} :1,82 ortalamayla “Korkutucu davranışta bulunulması (Örneğin; yolunun kesme, gözdağı verme, vb.)” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %58,4’ü “hiçbir zaman”, %16,6’sı “çok seyrek”, %14,5’i “zaman zaman”, %4,5’i “sık sık”, %5,9’u “her zaman” seçeneğini işaretlemişlerdir.

İşyeri zorbalığı ölçeğinin alt boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip faktör “İş İlişkili Zorbalık Boyutu” (\bar{X} :2,51)’dur. Ölçeğin genelinin ortalaması 2,35’dir. İfade ortalamaları ise 1,82 ile 2,76 aralığında değişmekte ve değişim aralığı 0,72’dir. Bu sonuçlara bakıldığında çalışmaya katılan otel çalışanlarının düşünceleri arasında önemli bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

4.6. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel sessizlik anket formundaki her bir ifadenin frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Çizelge 15’te ayrıntılı bir biçimde verilmiştir.

Örgütsel sessizlik davranışını açıklayabilen beş alt boyut vardır. Bu boyutlar yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusudur. Bu alt boyutlar ve katılımcıların ifadelere katılım düzeyleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çizelge 15. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Frekans (f), Yüzde Dağılımları (%), Aritmetik Ortalama (\bar{X}) ve Standart Sapma (ss) Değerleri

İfadeler		Dağılım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	Ss
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler									
1	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	f	161	38	81	34	107	2,73	1,62
		%	38,2	9,0	19,2	8,1	25,4		
2	Yöneticilerimin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	f	119	64	93	46	99	2,86	1,52
		%	28,3	15,2	22,1	10,9	23,5		

Çizelge 15-devamı

İfadeler		Dağılım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	Ss
3	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	f	108	91	77	48	97	2,84	1,50
		%	25,7	21,6	18,3	11,4	23,0		
4	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	f	89	83	67	86	96	3,04	1,47
		%	21,1	19,7	15,9	20,4	22,8		
5	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	f	96	86	73	58	106	2,97	1,50
		%	22,8	20,9	17,3	13,8	25,2		
6	Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı” konuşmamı anlamsız kılıyor.	f	79	74	89	56	122	3,16	1,48
		%	18,8	17,6	21,2	13,3	29,0		
7	Yöneticilerimle aramda uyum sorunu olduğunu düşünüyorum.	f	96	75	98	54	98	2,95	1,46
		%	22,8	17,8	23,3	12,8	23,3		
Genel Ortalama								2,93	1,33
İşle İlgili Konular									
13	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	f	95	84	103	53	86	2,88	1,42
		%	22,6	20,0	24,5	12,6	20,4		
14	Sorun bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	f	102	90	98	53	78	2,79	1,41
		%	24,2	21,4	23,3	12,6	18,5		
15	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	f	83	77	112	72	77	2,95	1,37
		%	19,7	18,3	26,6	17,1	18,3		
16	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	f	86	70	130	57	78	2,93	1,36
		%	20,4	16,6	30,9	13,5	18,5		
Genel Ortalama								2,89	1,20
Tecrübe Eksikliği									
18	Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.	f	101	97	99	51	72	2,75	1,39
		%	24,0	23,1	23,6	12,1	17,1		
19	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	f	138	86	82	50	65	2,56	1,43
		%	32,8	20,4	19,5	11,9	15,4		
20	Dile getirdiğim konu bilgisizliğimve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	f	115	99	84	57	66	2,66	1,40
		%	27,3	23,5	20,0	13,5	15,7		
Genel Ortalama								2,66	1,28
İzolasyon Korkusu									
22	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	f	101	66	94	75	85	2,95	1,45
		%	24,0	15,7	22,3	17,8	20,2		
23	Sorun bildirmek bana duyulan güveni veya saygıyı azaltabilir.	f	82	87	108	63	81	2,93	1,38
		%	19,5	20,7	25,7	15,0	19,2		
24	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	f	97	78	114	46	86	2,87	1,42
		%	23,0	18,5	27,1	10,9	20,4		
25	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	f	93	67	114	61	86	2,95	1,41
		%	22,1	15,9	27,1	14,5	20,4		
Genel Ortalama								2,92	1,26
İlişkileri Zedeleme Korkusu									
26	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	f	96	61	93	69	101	3,04	1,47
		%	22,9	14,5	22,1	16,4	24,0		
27	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	f	123	56	95	48	99	2,86	1,53
		%	29,2	13,3	22,6	11,4	23,5		
28	Sorunlardan bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	f	135	63	79	42	102	2,79	1,56
		%	32,1	15,0	18,8	10,0	24,2		
Genel Ortalama								2,90	1,40
Ortalama: 2,88									
Standart Sapma: 1,13									

1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Yöneltil ve örgütsel nedenler boyutu altında 7 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,93, standart sapması ise 1,33 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,73 ile 3,16 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade \bar{X} :3,16 ortalamayla “Yöneticimin en iyi ben bilirim tavrı konuşmamı anlamsız kılıyor” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %18,8’i “kesinlikle katılmıyorum”, %17,6’sı “katılmıyorum”, %21,2’si “kararsızım”, %13,3’ü “katılıyorum”, %29,0’u “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise \bar{X} :2,73 ortalamayla “Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %38,2’si “kesinlikle katılmıyorum”, %9,0’ı “katılmıyorum”, %19,2’si “kararsızım”, %8,1’i “katılıyorum”, %25,4’ü “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir.

İşle ilgili konular boyutu altında 4 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,89, standart sapması ise 1,20 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,79 ile 2,95 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade \bar{X} :2,95 ortalamayla “Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %19,7’si “kesinlikle katılmıyorum”, %18,3’ü “katılmıyorum”, %26,6’sı “kararsızım”, %17,1’i “katılıyorum”, %18,3’ü “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise \bar{X} :2,79 ortalamayla “Sorun bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %24,2’si “kesinlikle katılmıyorum”, %21,4’ü “katılmıyorum”, %23,3’ü “kararsızım”, %12,6’sı “katılıyorum”, %18,5’i “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tecrübe eksikliği boyutunun altında 3 ifade yer almaktadır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,66, standart sapması ise 1,28 olarak bulunmuştur. Katılımcıların bu boyuttaki ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,56 ile 2,75 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade \bar{X} :2,75 ortalamayla “Problem

bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %24,0’ı “kesinlikle katılmıyorum”, %23,1’i “katılmıyorum”, %23,6’sı “kararsızım”, %12,1’i “katılıyorum”, %17,1’i “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise \bar{X} :2,56 ortalamayla “İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil, yönetimi ilgilendirir.” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %32,8’i “kesinlikle katılmıyorum”, %20,4’ü “katılmıyorum”, %19,5’i “kararsızım”, %11,9’u “katılıyorum”, %15,4’ü “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir.

İzolasyon korkusu boyutu altında 4 ifade toplanmıştır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,92, standart sapması ise 1,26 olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,87 ile 2,95 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları iki ifade vardır. Bunlar \bar{X} :2,95 ortalamayla “Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikayetçi biri olarak değerlendirilirim.” ve “Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran/arabozucu biri olarak değerlendirilirim.” olmuştur. Bu ifadelere katılımcılar sırasıyla %24,0- %22,1’i “kesinlikle katılmıyorum”, %15,7- %15,9’u “katılmıyorum”, %22,3- %27,1’i “kararsızım”, %17,8- %14,5’i “katılıyorum”, %20,2- %20,4’ü “kesinlikle katılıyorum” seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise \bar{X} :2,87 ortalamayla “Yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir.” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %23,0’ı “kesinlikle katılmıyorum”, %18,5’i “katılmıyorum”, %27,1’i “kararsızım”, %10,9’u “katılıyorum”, %20,4’ü “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir.

İlişkileri zedeleme korkusu boyutunun altında 3 ifade yer almaktadır. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2,90, standart sapması 1,40 olarak bulunmuştur. Katılımcıların bu boyutta yer alan ifadelere katılım düzeylerinin ortalaması 2,79 ile 3,04 arasında değişim göstermektedir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en yüksek düzeyde katıldıkları ifade \bar{X} :3,04 ortalamayla “Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %22,9’u “kesinlikle katılmıyorum”, %14,5’i “katılmıyorum”, %22,1’i “kararsızım”, %16,4’ü “katılıyorum”, %24,0’ı “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini

işaretlemişlerdir. Bu boyut altında araştırmaya katılan otel çalışanlarının en düşük düzeyde katıldıkları ifade ise $\bar{X}:2,79$ ortalamayla “Sorunlardan bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.” ifadesi olmuştur. Bu ifadeye katılımcıların %32,1’i “kesinlikle katılmıyorum”, %15,0’i “katılmıyorum”, %18,8’i “kararsızım”, %10,0’i “katılıyorum”, %24,2’si “kesinlikle katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir.

Örgütsel Sessizlik ölçeğinin alt boyutları arasında en yüksek ortalamaya sahip faktör “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler Boyutu” ($\bar{X}:2,93$)’dur. Ölçeğin genelinin ortalaması 2,88’dir. İfade ortalamaları ise 2,56 ile 3,16 aralığında değişmekte ve değişim aralığı 1,13’tür.

4.7. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılması

Araştırmaya katılmış olan kadın ve erkek otel çalışanlarının işyeri zorbalığı algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyetleri açısından karşılaştırılabilmesi için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Bağımsız örneklem t testi, birbirlerinden bağımsız olan iki grubun ya da örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak ortalamalar arasında bir farkın olup olmadığını test edebilmek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 249).

Çizelge 16’da katılımcıların işyeri zorbalığı algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla t testi sonuçları sunulmuştur.

Çizelge 16. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyet Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Sonuçları (n: 421)

	Cinsiyet	N	X	S.S	F	p
İşyeri Zorbalığı	Kadın	185	2,38	0,77	2,334	0,020
	Erkek	236	2,21	0,63		
Örgütsel Sessizlik	Kadın	185	3,15	1,13	4,558	0,000
	Erkek	236	2,71	1,05		

Katılımcıların 0,05 anlamlılık düzeyinde işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında; işyeri zorbalığı algı düzeyleri cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir (f:2,334, p:0,020; p<0,05). Örgütsel sessizlik düzeyleri de cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir (f:4,059, p: 0,000; p<0,05). Erkekler göre kadın katılımcıların hem işyeri zorbalığı düzeyleri (\bar{X} :2,38) hem de örgütsel sessizlik düzeyleri (\bar{X} :3,15) daha yüksektir.

4.8. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların işyeri zorbalığı algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin yaşları açısından karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılacaktır. Tek yönlü varyans analizi, tek bir tane bağımsız değişkene ait iki ve daha fazla grubun bağımlı bir değişkenle karşılaştırılıp anlamlı bir farkın olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Ural ve Kılıç, 2013: 209).

Çizelge 17’de katılımcıların işyeri zorbalığı algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin yaşlara göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için tek yönlü varyans analizinin sonuçları sunulmuştur.

Çizelge 17. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaşları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 421)

	Yaş Grupları	n	\bar{X}	s.s	F	p
İşyeri Zorbalığı	18-24 yaş arası	133	2,30	0,78	0,324	0,862
	25-34 yaş arası	123	2,28	0,65		
	35-44 yaş arası	92	2,31	0,62		
	45-54 yaş arası	52	2,27	0,63		
	55 yaş ve üstü	21	2,12	0,89		
Örgütsel Sessizlik	18-24 yaş arası	133	2,74	1,10	1,783	0,131
	25-34 yaş arası	123	3,03	1,13		
	35-44 yaş arası	92	2,97	1,03		
	45-54 yaş arası	52	2,79	1,06		
	55 yaş ve üstü	21	3,22	1,29		

Katılımcıların işyeri zorbalığı (f:0,324, p:0,862; p >0,05) ve örgütsel sessizlik (f:1,783, p:0,131; p>0,05) düzeyleri yaşlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Katılımcıların yaşları açısından işyeri zorbalığı

algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri incelendiğinde en yüksek işyeri zorbalığı (\bar{X} : 2,30) 18-24 yaş arası katılımcı grubu, en yüksek örgütsel sessizlik düzeyi ise (\bar{X} : 3,03) 25-34 yaş arası katılımcı grubun olduğu tespit edilmiştir.

4.9. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların işyeri zorbalığı algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin medeni durumları açısından karşılaştırılabilmesi için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Çizelge 18’de t testi analiz edilip bulguları sunulmuştur.

Çizelge 18. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Medeni Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Sonuçları (n: 421)

	Medeni Durum	n	\bar{X}	s.s	F	p
İşyeri Zorbalığı	Evli	175	2,27	0,68	0,171	0,693
	Bekar	246	2,29	0,71		
Örgütsel Sessizlik	Evli	175	2,80	1,05	3,372	0,095
	Bekar	246	2,98	1,14		

Katılımcıların işyeri zorbalığı algı düzeyleri (f:0,171, p:0,693; p>0,05) ve örgütsel sessizlik (f:3,372, p:0,095; p>0,05) medeni durumları açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Analiz sonuçlarına göre bekar otel çalışanlarının işyeri zorbalığı algı düzeyleri (\bar{X} :2,29) ve örgütsel sessizlik düzeyleri (\bar{X} :2,98) evli çalışanlara göre daha yüksektir.

4.10. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların işyeri zorbalığı algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerini eğitim durumları açısından test edebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılacaktır. Çizelge 19’da analizin sonuçlarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Çizelge 19. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Eğitim Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 421)

	Eğitim Durumu	n	\bar{X}	s.s	f	p
İşyeri Zorbalığı	İlköğretim	51	2,30	0,83	2,409	0,049
	Ortaöğretim	183	2,26	0,62		
	Önlisans	79	2,13	0,74		
	Lisans	83	2,47	0,69		
	Lisansüstü	25	2,30	0,74		
Örgütsel Sessizlik	İlköğretim	51	2,72	0,94	2,281	0,060
	Ortaöğretim	183	2,87	1,15		
	Önlisans	79	2,91	1,21		
	Lisans	83	3,18	1,02		
	Lisansüstü	25	2,58	0,82		

Tek yönlü varyans analizinin sonuçlarına göre, çalışanların eğitim durumu açısından işyeri zorbalığı (f:2,409, p:0,049; p<0,05) arasında anlamlı bir farklılık vardır. Eğitim durumu ile örgütsel sessizlik (f:2,281, p:0,060; p>0,05) arasında ise anlamlı bir farklılık yoktur. Eğitim durumu lisans olan katılımcı grubunun diğer gruplara göre hem işyeri zorbalığı (\bar{X} :2,47) hem de örgütsel sessizlik düzeyleri (\bar{X} :3,18) daha yüksektir.

4.11. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Turizm Eğitim Alma Durumları Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların işyeri zorbalığı algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin turizm eğitimi alma durumları açısından karşılaştırılması amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılacaktır.

Çizelge 20’de katılımcıların işyeri zorbalığı algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin turizm eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit edebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizinin sonuçları sunulmuştur.

Çizelge 20. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Turizm Eğitimi Alma Durumları Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 421)

	Turizm Eğitimi Alma Durumu	n	\bar{X}	s.s	f	p
İşyeri Zorbalığı	Lise	26	2,15	0,73	0,842	0,499
	Önlisans	11	2,11	0,68		
	Lisans	37	2,38	0,78		
	Diğer (Turizm Eğitimi Aldığını belirtip nerede aldığı belirtilmeyenler)	49	2,19	0,60		
	Hayır (Turizm Eğitimi Almayanlar)	298	2,30	0,70		
Örgütsel Sessizlik	Lise	26	2,49	0,94	1,050	0,381
	Önlisans	11	2,86	0,97		
	Lisans	37	2,86	1,04		
	Diğer (Turizm Eğitimi Aldığını belirtip nerede aldığı belirtilmeyenler)	49	2,89	1,04		
	Hayır (Turizm Eğitimi Almayanlar)	298	2,95	1,14		

Katılımcıların işyeri zorbalığı (f:0,842, p:0,499; $p > 0,05$) ve örgütsel sessizlik (f:1050, p:0,381; $p > 0,05$) düzeyleri turizm eğitimi alma durumlarına bakıldığında 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.12. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Sektörde Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların işyeri zorbalığı algıları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin sektördeki toplam çalışma yılı açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı bir farkın var olup olmadığını test edebilmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Çizelge 21’de bu amaç yönünde yapılan analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 21. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Alguları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Sektörde Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 421)

	Sektördeki Toplam Çalışma Yılı	n	\bar{X}	s.s	f	p
İşyeri Zorbalığı	1-5 yıl	197	2,30	0,72	2,668	0,047
	6-10 yıl	134	2,38	0,70		
	11-15 yıl	54	2,16	0,56		
	16 yıl	36	2,06	0,71		
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	197	2,94	1,14	5,277	0,001
	6-10 yıl	134	3,10	1,10		
	11-15 yıl	54	2,60	0,93		
	16 yıl	36	2,42	0,98		

Katılımcıların işyeri zorbalığı değişkenini tanımlayan ifadelere verdiği cevaplarla sektördeki toplam çalışma yılları varyans analizi ile karşılaştırıldığında (f:2,668, p:0,047; p<0,05), 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sektörde 6-10 yıl arası çalışan işgörenlerin diğer yıllara oranla işyeri zorbalık seviyelerinin daha yüksek (\bar{X} : 2,38) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile sektördeki toplam çalışma yılları karşılaştırıldığında ise (f:5,277, p:0,001; p<0,05), 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde sektörde 6-10 yıl arası çalışan işgörenlerin diğer yıllara oranla örgütsel sessizlik düzeylerinin de daha yüksek (\bar{X} : 3,10) olduğu anlaşılmaktadır.

4.13. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Alguları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İşletmede Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların işyeri zorbalığı alguları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin şu an çalıştıkları işletmedeki toplam çalışma süreleri açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını test edebilmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Çizelge 22’de bu amaç yönünde yapılan analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 22. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Alguları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İşletmede Çalışma Yılı Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (n: 421)

	İşletmedeki Toplam Çalışma Yılı	n	\bar{X}	s.s	f	p
İşyeri Zorbalığı	1-5 yıl	280	2,31	0,67	0,794	0,498
	6-10 yıl	108	2,26	0,73		
	11-15 yıl	27	2,19	0,73		
	16 yıl	6	1,95	1,00		
Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl	280	2,92	1,10	2,791	0,040
	6-10 yıl	108	3,00	1,13		
	11-15 yıl	27	2,55	0,97		
	16 yıl	6	1,94	0,71		

Çalışanların şuanda çalışmış oldukları işletmedeki toplam çalışma süreleri bakımından işyeri zorbalığı algı düzeyleri (f:0,794, p: 0,498; $p>0,05$), 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeyleri (f: 2,791, p:0,040; $p<0,05$) ile işletmedeki toplam çalışma süreleri karşılaştırıldığında ise 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. En fazla katılımın olduğu 1-5 yıl (\bar{X} :2,31) arası çalışanların oluşturduğu grup işyeri zorbalığı düzeyleri en yüksek grup olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik düzeyleri açısından karşılaştırıldığında ise aynı işletmede 6-10 yıl arası (\bar{X} :3,00) çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri en yüksek seviyededir.

4.14. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Alguları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Departmanlar Açısından Karşılaştırılması

Katılımcıların işyeri zorbalığı alguları ve örgütsel sessizlik düzeylerinin örgüt içinde istihdam edildikleri departman açısından karşılaştırılması ve aralarında anlamlı bir farkın olup olmadığını test edebilmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Çizelge 23'te bu amaç yönünde yapılan analizin sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 23. Katılımcıların İşyeri Zorbalığı Alguları ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Departmanlar Açısından Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

	Çalışılan Departman	n	\bar{X}	s.s	f	p
İşyeri Zorbalığı	Önbüro	99	2,14	0,61	1,447	0,175
	Yiyecek İçecek	163	2,37	0,70		
	Kat Hizmetleri	109	2,31	0,73		
	İnsan Kaynakları	3	2,03	0,52		
	Teknik Servis	12	2,42	0,56		
	Muhasebe	9	1,93	0,88		
	Güvenlik	14	2,19	0,73		
	Eğlence	8	2,11	1,03		
	Sağlık- Spa	4	2,55	0,58		
Örgütsel Sessizlik	Önbüro	99	2,80	1,19	1,919	0,056
	Yiyecek İçecek	163	3,12	1,11		
	Kat Hizmetleri	109	2,83	1,04		
	İnsan Kaynakları	3	2,42	0,53		
	Teknik Servis	12	2,46	0,83		
	Muhasebe	9	2,68	1,23		
	Güvenlik	14	2,29	0,90		
	Eğlence	8	3,08	1,06		
	Sağlık- Spa	4	2,75	0,65		

Katılımcıların işyeri zorbalığı algı düzeyleri (f:0,447, p:0,175; p>0,05) ve örgütsel sessizlik düzeyleri (f:1,919, p:0,056; p>0,05) çalıştıkları departmanlar açısından 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İşyeri zorbalığı düzeyi çalışılan departmanlar açısından karşılaştırıldığında en yüksek ortalamaya (\bar{X} :2,55) sahip departmanın sağlık-spa departmanının olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik açısından çalışılan departmanlar incelendiğinde ise, yiyecek içecek departmanının (\bar{X} :3,12) en yüksek ortalamaya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.15. Hipotez Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin ya da bağımlılığın şiddetini ortaya koymaya yönelik bir analiz yöntemidir (Altunışık vd., 2012: 226). Çizelge 24’te araştırmanın kapsamına bağlı olarak işyeri zorbalığının alt boyutları ile işyeri zorbalığının ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla Korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde işyeri zorbalığı bağımlı değişken, işyeri zorbalığının alt boyutları (iş ilişkili zorbalık, kişi ilişkili zorbalık, fiziksel gözdağı veren zorbalık) ise

bağımsız değişken olarak analizde yer verilmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan korelasyon analizinin bulguları Çizelge 24’te ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Çizelge 24: İşyeri Zorbalığı Alt Boyutları ile İşyeri Zorbalığı Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

		İş İlişkili Zorbalık	Kişi İlişkili Zorbalık	Fiziksel Gözdağı Veren Zorbalık
İşyeri Zorbalığı	Pearson Correlation	0,738	0,924	0,701
	Sig.(2-tailed)	0,000*	0,000*	0,000*
	N	421	421	421

*:p<0,001

Çizelge 24 incelendiğinde, iş ilişkili zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur (p<0,001). Bu durumda, otel işletmelerinde iş ilişkili zorbalığın işyeri zorbalığı üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif yönde (r: 0,738) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, “*H₁: Otel işletmelerinde iş ilişkili zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Kişi ilişkili zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında da “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur (p<0,001). Bu durumda, otel işletmelerinde kişi ilişkili zorbalığın işyeri zorbalığı üzerinde çok yüksek düzeyde ve pozitif yönde (r: 0,924) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle de “*H₂: Otel işletmelerinde kişi ilişkili zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Fiziksel gözdağı veren zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur (p<0,001). Buna göre de, otel işletmelerinde fiziksel gözdağı veren zorbalığın işyeri zorbalığı üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif yönde (r: 0,701) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu durumda, “*H₃: Otel işletmelerinde fiziksel gözdağı veren zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi de kabul edilmiştir.

Çizelge 25’te işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde örgütsel sessizliğin alt boyutları (yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu) bağımlı değişken,

işyeri zorbalığı ise bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan korelasyon analizinin bulguları Çizelge 25’te ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Çizelge 25: İşyeri Zorbalığı ile Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

		İşyeri Zorbalığı
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Pearson Correlation	0,328
	Sig. (2-tailed)	0,000*
	N	421
İşle İlgili Konular	Pearson Correlation	0,298
	Sig. (2-tailed)	0,000*
	N	421
Tecrübe Eksikliği	Pearson Correlation	0,326
	Sig. (2-tailed)	0,000*
	N	421
İzolasyon Korkusu	Pearson Correlation	0,365
	Sig. (2-tailed)	0,000*
	N	421
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Pearson Correlation	0,367
	Sig. (2-tailed)	0,000*
	N	421

*:p<0,001

Çizelge 25’te sunulan sonuçlara göre, işyeri zorbalığı ile yönetmel ve örgütsel nedenler arasındaki “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur (p<0,001). Bu durumda, otel işletmelerinde işyeri zorbalığının yönetmel ve örgütsel nedenler üzerinde düşük düzeyde ve pozitif yönde (r: 0,328) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle, “*H₄: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin yönetmel ve örgütsel nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

İşyeri zorbalığı ile işle ilgili konular arasında da “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur (p<0,001). Buna göre de, otel işletmelerinde işyeri zorbalığının işle ilgili konular üzerinde düşük düzeyde ve pozitif yönde (r: 0,298) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda, “*H₅: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin işle ilişkili konular arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi de kabul edilmiştir.

İşyeri zorbalığı ile tecrübe eksikliği arasındaki “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur (p<0,001). Buna göre, otel işletmelerinde işyeri

zorbalığının tecrübe eksikliği üzerinde düşük düzeyde ve pozitif yönde (r: 0,326) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, “*H₆: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin tecrübe eksikliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

İşyeri zorbalığı ile izolasyon korkusu arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur (p<0,001). Bu durumda, otel işletmelerinde işyeri zorbalığının izolasyon korkusu üzerinde düşük düzeyde ve pozitif yönde (r: 0,365) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle, “*H₇: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin izolasyon korkusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

İşyeri zorbalığı ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur (p<0,001). Buna göre, otel işletmelerinde işyeri zorbalığının ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde düşük düzeyde ve pozitif yönde (r: 0,367) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda, “*H₈: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi de kabul edilmiştir.

Çizelge 26’da örgütsel sessizliğin alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde örgütsel sessizlik bağımlı değişken, örgütsel sessizliğin alt boyutları ise bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan korelasyon analizinin bulguları Çizelge 26’da ayrıntılı olarak yer almaktadır.

Çizelge 26: Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

		Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	İşle İlgili Konular	Tecrübe Eksikliği	İzolasyon Korkusu	İlişkileri Zedeleme Korkusu
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlation	0,941	0,872	0,842	0,880	0,857
	Sig.(2-tailed)	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
	N	421	421	421	421	421

*:p<0,001

Çizelge 26 incelendiğinde, yönetsel ve örgütsel nedenler ile örgütsel sessizlik arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Yani, otel işletmelerinde yönetsel ve örgütsel nedenlerin örgütsel sessizlik üzerinde çok yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r: 0,941$) anlamlı bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “*H₉: Otel işletmelerinde yönetsel ve örgütsel nedenler ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

İşle ilgili konular ile örgütsel sessizlik arasında da “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Bu bulgudan hareketle, otel işletmelerinde işle ilgili konuların örgütsel sessizlik üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r: 0,872$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda da, “*H₁₀: Otel işletmelerinde işle ilgili konular ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tecrübe eksikliği ile örgütsel sessizlik arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Bu durumda, otel işletmelerinde tecrübe eksikliğinin örgütsel sessizlik üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r: 0,842$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, “*H₁₁: Otel işletmelerinde tecrübe eksikliği ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi de kabul edilmiştir.

İzolasyon korkusu ile örgütsel sessizlik arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı olarak bulunmuştur ($p<0,001$). Bu durumda, otel işletmelerinde izolasyon korkusunun örgütsel sessizlik üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r: 0,880$) anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, “*H₁₂: Otel işletmelerinde izolasyon korkusu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

İlişkileri zedeleme korkusu ile örgütsel sessizlik arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Buna göre, otel işletmelerinde ilişkileri zedeleme korkusunun örgütsel sessizlik üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r: 0,857$) anlamlı bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “*H₁₃: Otel işletmelerinde ilişkileri zedeleme korkusu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi de kabul edilmiştir.

Çizelge 27’de işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde örgütsel sessizlik bağımlı değişken, işyeri zorbalığı ise bağımsız değişken olarak analize dahil edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan korelasyon analizinin bulguları Çizelge 27’de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Çizelge 27: İşyeri Zorbalığı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

		İşyeri Zorbalığı
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlation	0,671
	Sig (2-tailed)	0,000*
	N	421

*:p<0,001

Çizelge 27’de sunulan sonuçlara göre, işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasında “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlı bulunmuştur (p<0,001). Buna göre, otel işletmelerinde işyeri zorbalığının örgütsel sessizlik üzerinde yüksek düzeyde ve pozitif yönde (r: 0,671) anlamlı bir ilişki vardır. Bu bulgudan hareketle, “*H₁₄: Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Alanyazın taraması sonucunda 14 hipotez oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda bu hipotezlerden hepsi kabul edilmiştir. Çizelge 28’de hipotezler ve hipotezlere ait red/kabul durumları görülmektedir.

Çizelge 28. Hipotez Sonuçları Çizelgesi

H	Hipotez	Sonuç
H ₁	Otel işletmelerinde iş ilişkili zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂	Otel işletmelerinde kişi ilişkili zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₃	Otel işletmelerinde fiziksel gözdağı veren zorbalık ile işyeri zorbalığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₄	Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₅	Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin işle ilişkili konular arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

Çizelge 28-devam

H	Hipotez	Sonuç
H₆	Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin tecrübe eksikliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₇	Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin izolasyon korkusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₈	Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizliğin ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₉	Otel işletmelerinde yönetsel ve örgütsel nedenler ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₁₀	Otel işletmelerinde işle ilgili konular ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₁₁	Otel işletmelerinde tecrübe eksikliği ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₁₂	Otel işletmelerinde izolasyon korkusu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₁₃	Otel işletmelerinde ilişkileri zedeleme korkusu ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₁₄	Otel işletmelerinde işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerindeki işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı doğrultusunda, bu bölümde araştırmaya ait sonuç ve öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuç

Günümüzde birçok çalışan işi sebebiyle veya işyerindeki birtakım durumlardan dolayı farklı türde birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlardan en önemlisi çalışanların sık sık maruz kaldıkları işyeri zorbalığıdır. İşyeri zorbalığının çalışan üzerinde birçok etkisi görülmektedir. Ancak çalışan üzerindeki etkisinin yanı sıra çoğu zaman örgütün tamamını etkileyebilen bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu durum yalnızca zorbalık mağdurlarını ilgilendirecek bir olgu değildir, aynı zamanda da örgütü de ilgilendirebilecek bir olgudur. Zorbalığın en üst seviyede olduğu örgütlerde başarıya ulaşabilmenin önünü kesen en büyük etkenlerden biri de örgüt sessizliğidir. Bu yönde yapılan çalışmayla, otel işletmelerindeki işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik ile ilgili alanyazına yer verilmiş, araştırmanın örneklemini oluşturan otel çalışanlarının anket formlarına verdikleri yanıtlar doğrultusunda veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilere birtakım analizler yapılmış, bu analizlerden bulgular saptanmış ve böylelikle sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmada yararlanılan işyeri zorbalığı ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Analizlerin sonucunda ölçeklerden elde edilen yüksek madde ve güvenilirlik katsayıları göstermektedir ki ölçekler güvenilir ve geçerlidir.

Anket formu ile katılımcıların sosyo-demografik özellikleri, işyeri zorbalığı algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleriyle ilgili bilgiler elde edilmiştir. Katılımcıların

sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Turizm sektörünün hizmet sektörü içerisinde yer alması, emek yoğun yapısının olması, vardiyalı çalışma saatleri ve çoğu otelin sezonluk özellik göstermesi nedeniyle kadınlar tarafından daha az tercih ediliyor olabilir. Ayrıca kadınların evle ilgili sorumluluklarının erkeklere göre daha fazla olması nedeniyle de sektörü daha az tercih ediyor olabilirler.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 18-24 yaş aralığındadır. Bu durumda turizm sektörünü daha genç yaştaki kişilerin tercih ettiği görülmektedir. Yani otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun genç çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının çoğunluğunun bekar olduğu görülmektedir. Bekar kişilerin turizm sektörünü daha çok seçmelerinin nedenleri vardiya sistemi, resmi tatillerde (dini ve milli bayramlar vb.) bile çalışılması, evlilik hayatının daha kurulmamış olması olabilir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun ortaöğretim düzeyinde eğitim aldığı görülmektedir. Araştırmada ulaşılan bu sonuçla otel çalışanlarının yüksek eğitim seviyelerine sahip olmadıkları görülür. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun da turizm eğitimi almadıkları görülmektedir.

Ankete katılan otel çalışanlarının turizm sektöründeki toplam çalışma süreleri incelendiğinde çoğunluğun 1-5 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Bununla birlikte aynı işletmedeki toplam çalışma sürelerinin de 1-5 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun yiyecek içecek departmanında çalıştıkları görülmektedir. Bu durumda göstermektedir ki; yiyecek içecek departmanı otelin tüm departmanlar açısından çok önemli bir yere sahiptir.

Araştırmadan edinilen bulgular arasında işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin ortalamaları da yer almaktadır. İşyeri zorbalığı ölçeğinin ortalaması 2,35, örgütsel sessizlik ölçeğinin ortalaması ise 2,88'dir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işyeri zorbalığı ölçeğine verdikleri yanıtlar incelendiğinde cevapların ağırlıklı olarak "çok seyrek" seçeneğinde toplandığı görülmektedir. Örgütsel

sessizlik ölçeğinde ise genel olarak yanıtların “kararsızım” seçeneğinde toplandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlik düzeylerinin sosyo-demografik özellikler yönünden incelendiğinde, işyeri zorbalığının cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; medeni duruma, turizm eğitimi alma durumuna, şuan ki işletmedeki çalışma süresine ve çalıştığı departmana göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin ise cinsiyete, yaşa, sektördeki çalışma süresine, şuan ki işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği; medeni duruma, eğitim durumuna, turizm eğitimi alma durumuna ve çalıştıkları departmana göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın amacıyla ilgili olan işyeri zorbalığıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik hipotezlerin hepsi kabul edilmiştir. İş ilişkili zorbalık boyutunda, kişi ilişkili zorbalık boyutunda, fiziksel gözdağı veren zorbalık boyutunda işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (H₁,H₂,H₃). İşyeri zorbalığıyla örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler kabul edilmiştir (H₄,H₅,H₆,H₇,H₈). Örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler kabul edilmiştir (H₉,H₁₀,H₁₁,H₁₂,H₁₃). Bu bulgulardan hareketle işyeri zorbalığı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu da kabul edilmiştir (H₁₄).

Sonuç olarak, araştırmada otel işletmelerindeki çalışanların işyeri zorbalığı algılamalarıyla örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Başka bir ifadeyle çalışanların işyeri zorbalığı algıları arttıkça, örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Tam tersi olarak da işyeri zorbalığı algıları azaldıkça, örgütsel sessizlik düzeyleri de azalmaktadır. Bununla birlikte analiz sonuçlarına göre işyeri zorbalığı alt boyutlarının ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının örgütsel sessizlik düzeyini arttırmada önemli bir etkisinin olduğunu da söylemek mümkündür.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilmiş olan bulgular ve sonuçlar doğrultusunda otel yöneticilerine ve otel çalışanlarına bazı önerilerde bulunulabilir:

- Öncelikle zorbalık konusuyla ilgili otel yöneticileri ve otel çalışanları bilgilendirilmelidir. Otel çalışanları zorbalık kavramının ne olduğunu iyi bilmelidir. Gerekirse uzman kişiler otellere davet edilmeli ve zorbalık konusunda seminerler, paneller düzenlenmelidir.
- Bir otelde zorbalık davranışının sık sık yaşanıyor olması demek birilerinin buna göz yumuyor olması demektir. Bu yüzden üst yönetimdeki kişilerin donanımlı, kendini yetiştirebilmiş, hoşgörülü ve adaletli kişilerden oluşması gerekmektedir.
- İşyeri zorbalığına yönelik Türk Ceza Kanunu'nda yasal düzenlemeler yapılmalıdır. İşyeri zorbalığının davranışını gösteren zorbalara yasal yaptırımlar uygulanmalıdır.
- Zorbalık mağdurlarının bu kötü durumla mücadele edebilmeleri amacıyla otellerin mağdurlara ücretsiz olarak psikolojik destek ve danışmanlık sağlaması gerekmektedir. Çünkü mağdurlar zorbalığa maruz kaldıkları için kendilerini yalnızlaştırabilmektedirler.
- Zorbalık mağdurunun zorbalık davranışı nedeniyle işten ayrılmak istemesi durumunda uygun görülen tazminat miktarının bir kısmı zorbadan alınır, bu yaptırımın gücüyle zorbalık davranışı kontrol altına alınabilir.
- Otellerdeki örgüt politikalarının zorbalık davranışlarına ortam hazırlamayacak şekilde olması gerekmektedir.
- Örgütlerdeki görev tanımlarının belirsiz oluşu zorbalık davranışlarına neden olabilmektedir. Bu nedenle otellerdeki departmanlar ile çalışanlar arasındaki görev tanımları daha net hale getirilmelidir. Örgütlerdeki ve departmanlardaki moraller en üst seviyelerde tutulmalıdır.
- Bazı ülkelerde zorbalık ve şiddet hatları oluşturulmuştur. Buraları arayan kişiler problemlerini anlatırlar ve çözüm yolları bulunur. Ülkemizde de

işyerlerinde meydana gelen zorbalıklarla ilgili buna benzer bir hat oluşturulabilir.

- Çalışanlar birçok nedenden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Öncelikle çalışanları sessiz kalmaya iten nedenler araştırılmalıdır.
- Örgütteki yöneticiler, çalışanlarına değer vermelidir. Çalışanların çalışma şartları daha iyi hale getirilmeli, onların düşünceleri dinlenmeli, önemsenmeli, problemleri dikkate alınmalıdır.
- Örgüt içerisinde açıkça konuşabilmeyi destekleyecek bir kültür oluşturulmalıdır.
- Örgütsel sessizliği önleyebilmek amacıyla çalışanların başarıları ödüllendirilmeli, adil ücret politikası uygulanmalı ve hizmet içi eğitimle niteliklerini daha da geliştirmeleri sağlanmalıdır.
- Örgüt ile ilgili problemlerin açıkça dile getirilmediği örgütlerde kapı arkasında yapılan konuşmalar artabilmektedir. Bu sorunu giderebilmek amacıyla bazı ülkelerde de düzenlenen “happy hour” toplantıları, etkinlikleri yapılabilir. Bu sayede çalışanlar biraz olsun stresli ortamdan uzaklaşarak kendilerini rahat hissedebilirler.
- Turizm sektöründe işe yeni başlayan çalışanların sessiz kalma davranışını daha sık sergiledikleri görülmektedir. Bunu en alt seviyeye indirebilmek için yeni başlayan çalışanlara oryantasyonlar ve eğitimler düzenlenmeli, sektörle ilgili bilgileri artırılmalı ve en önemlisi kendilerine olan inançları yükseltilmeye çalışılmalıdır.
- Ülkemizde işyeri zorbalığı ve örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmaların sayısı artırılmalıdır. İnsanların bu konuda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1- 14.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Alparslan, M.A. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. 7. Baskı Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Atasever, M. (2013). Yıldırımın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ayan, A. (2013). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmiş Düzeyi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Barçın, N. (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Baron, R. and Neumann, J. (1998). Workplace aggression on the Iceberg Beneath the Tip of Workplace Violence: Evidence on its Forms, Frequency and Targets. *Public Administration Quarterly*, 21, 446- 464.
- Batmuhkh, M. (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayrak, S. (2006). İş Yaşamında Psikoşiddet Sarmalı Olarak Yıldırım Olgusu ve Nedenleri. 14. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25- 27 Mayıs, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Bayram, T.Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 1393-1417.
- Bozbel, S. ve Palaz, S. (2007). *İşyerinde Psikolojik Taciz ve Hukuki Sonuçları*. Tisk Akademi, 2(3), 67- 79.
- Brinsfield, C.T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors. Yayınlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Carnero, M., Martinez, B. and Sanchez, R. (2010). Mobbing and Workers Health: An Empirical Analysis for Spain. Instituto Valenciano de Investigaciones Economicas, S.A.V- 3475.
- Cemaloğlu, N., Daşçı, E. ve Şahin, F. (2013). İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Yaşama Nedenleri: Nitel Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 112- 124.
- Ceylan, A. ve Özbal, S. (2008). Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 51- 81.
- Ciby, M. and Raya, R.P. (2014). Exploring Victim's Experiences of Workplace Bullying: A Grounded Theory Approach. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39, 69- 81.
- Cowie, H., Naylor, P., Rivers, I., Smith, P.K. and Pereira, B. (2002). Measuring Workplace Bullying. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 33- 51.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145- 162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 117- 134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Detay Yayıncılık, I. Baskı, Ankara.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007). İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?. *XV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25- 27 Mayıs, Sakarya, 389- 400.

- Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007). Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu*, 21- 23 Kasım, 481- 489.
- Çitli, İ.İ. (2015). Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dyne, L., Ang, S. and Botero, C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multi Dimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359- 1392.
- 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.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379- 401.
- Einarsen, S. and Rakness, B.I. (1997). Harassment in the Workplace and the Victimization of Men. *Violence and Victims*, 12, 247- 263.
- Einarsen, S. and Skogstad, A. (1996). Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 185- 201.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. (2010). The Concept of Bullying and Harrassment at Work: The European Tradition. Research and Practise, Second Edition, New York.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erol, G. (2012). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gardner, S. and Johnson, P.R. (2001). The Leaner, Meaner Workplace: Strategies for Handling Bullies at Work. *Employment Relations Today*, 28, 2- 23.
- Girgin, G.K. ve Tetik, N. (2014). Otel İşletmelerinde İşyeri Zorbalığının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *15. Ulusal Turizm Kongresi*, 13- 16 Kasım, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gökçe, N. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Hallberg, L. and Strandmark, M. (2006). Health Consequences of Workplace Bullying: Experience from the Perspective of Employees in the Public Service Sector. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Wellbeing*, 1, 109- 119.
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Heller, T.S., Hawgood, J.L. and Deleo, D. (2007). Correlates of Suicide in Building Industry Workers. *Archives of Suicide Research*, 11, 105- 117.
- Huang, X. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion With Holding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459- 482.
- İslamoğlu, H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 4. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 5. Baskı, Asil Yayınevi, Ankara.
- Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2006). Kıbrıs Türkü ve Türkiyeli Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 145- 176.
- Kaya, U. (2009). İşletmelerde Yıldırma Davranışları: İzmir'deki 5 Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kayış, A. (2010). *Güvenilirlik Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 5. Baskı, Asil Yayınevi, Ankara.
- Koç, E. (2002). *İnsan ve Sadakat*. Felsefe Dünyası Dergisi, 1(35), 49- 57.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, I. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Kolay, A. (2012). Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuşcu, P.Ç. (2011a). Örgüt Kültürü ve İşyeri Zorbalığı: İşkur ve Ors Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kuşcu, P.Ç. (2011b). İşyeri Zorbalığı ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(19), 371- 394.

- Leymann, H. (1996). The Content of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165- 184.
- Leymann, H. and Gustafsson, A. (1996). Mobbing at Work and Development of Post- traumatic Stress Disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251- 275.
- Matthiesen, S.B. and Einarsen, S. (2001). MMPI- 2 Configurations among Victims of Bullying at Work European. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 467- 484.
- Matthiesen, S.B., Rakness, B.I. and Rokkum, O. (1989). Mobbing Paarbeidsplassen (Bullying and the worksite). *Journal of the Norwegian Psychological Association*, 26(11), 761- 774.
- Mikkelsen, E.G. and Einarsen, S. (2002). Relationships between Exposure to Bullying at Work and Psychological and Psychosomatic Health Complaints: The Role of State Negative Affectivity and Generalized Self- Efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43, 397- 405.
- Milliken, F.J. and Morrison, E.W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564- 1568.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. and Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Silence: Issues that Employess Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453- 1476.
- Moaşa, H. (2011). Voice and Silence in Organizations. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 4(53), 33- 40.
- Moreno- Jimenez, B., Munoz, A., Salin, D. and Morante, M.E. (2008). Workplace Bullying in Southern Europe: Prevalence Forms and Risk Groups in a Spanish Samples. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13, 95- 109.
- Morrison, E.W. and Milliken F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development In A Pluralistic. *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706.
- Morrison, E.W. and Milliken F.J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice And Silence In Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353- 1358.
- Neuman, J.H. and Baron, R.A. (2003). Social Antecedents of Bullying, A Social Interactionist Perspective. *International Perspective in Research and Practice*, 185- 230.
- Niedhammer, I., David, S., Degioanni, S. and 143 Fیزیoterapist (2006). Association Between Workplace Bullying and Depressive Symptoms in the French Working Population. *Journal of Psychosomatic Research*, 61, 251- 259.

- Nielsen, M.B. and Einarsen, S. (2012). Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: A Meta- analytic Review. *Work ve Stress*, 26, 309- 332.
- Ocak, S. (2008). Öğretmenlerin Duygusal Tacize İlişkin Algıları: Edirne İli Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Olafsson, R. and Johannsdottir, H.L. (2004). Coping with Bullying in the Workplace: The Effect of Gender, Age, and Type of Bullying. *British Journal of Guidance Counselling*, 32, 319- 333.
- Oruç, Ş. (2015). Presentizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Öcel, H. ve Aydın, O. (2009). İşyeri Zorbalığı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikoloji Yazıları*, 12(24), 94- 103.
- Özdemir, L. ve Sarıoğlu, 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.
- Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *e- Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33- 49.
- Panahi, B., Veisoh, S. and Kamari, F. (2012). An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship with Employee's Organizational Commitment. *Management Science Letters*, 2, 735- 744.
- Pekel, H.N. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi: Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Perlow, L.A. and Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, 5, 3- 8.
- Pinder, C.C. and Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331- 369.
- Premeaux, S.F. (2001). Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking un in The Workplace. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State Üniversitesi, Amerika.
- Quine, L. (2001). Workplace Bullying in Nurses. *Journal of Health Psychology*, 6, 73- 84.
- Rayner, C. (1997). The Incidence of Workplace Bullying. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 7, 199- 208.

- Rayner, C. and Keashly, L. (2005). Bullying at Work: A Perspective from Britain and North America. In S. Fox ve P.E. Spector (Editor), Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets.
- Salin, D. (2003). Bullying and Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 35- 46.
- Sarikaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sarioğlu, G.S. (2013). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, I. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- 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.
- Serçoğlu, N., Işık Z. ve Çetinkaya, M.Y. (2016). İşyeri Zorbalığının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personel Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 1099- 1110.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sözen, C., Yeloğlu, H.O. ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395- 408.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şimşek, Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Tanoğlu, S.Ç. (2006). İşletmelerde Yıldırımın Değerlendirilmesi ve Bir Yükseköğrenim Kurumunda Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırma Dergisi*, 5(3), 114- 134.

- Tecimen, M. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4, 13- 28.
- Tiktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türk Dil Kurumu. 2017. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59c5157f587433.28194019 adresinden 21 Eylül 2017'de alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu. 2017. Web: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59c5158875a7d7.44999650 adresinden 20 Eylül 2017'de alınmıştır.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Genişletilmiş 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ünlü, Y. (2015). İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27, 441- 458.
- Vardarlı, T. (2015). Çalışanlarda İşyeri Zorbalığı Algı Düzeyine Bağlı Olarak Algılanan Stres Düzeyinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 203- 214.
- Vartia, M. (2003). Workplace Bullying: A study on the Environment, Wellbeing and Health. These de Doctorat non Publiee. Universite D'Helsinki, Finlande.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik ve Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yapıcı, N. (2008). İşyerinde Sistemik Yıldıma, Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Yavuz, H. (2007). Çalışanlarda Mobbing Algısını Etkileyen Faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Yenilenmiş 4. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yener, Ö. ve Gül, A. (2007). Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren ve Örneklem Sorunu. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394- 422.
- Yılmaz, G. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Çalışanların Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zengin, B. (2010). Türk Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisine Reel ve Moneter Etkileri. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5(1), 105- 123.

EKLER

EK 1- ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, otel işletmelerindeki işyeri zorbalığının örgütsel sessizlik üzerine etkisini tespit etmeye yönelik bilimsel amaçlı bir araştırmaya veri teşkil etmek için hazırlanmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin tümü, yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Kişisel bilgiler gizli tutulacak olup alınan diğer cevaplar başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr. Öğr. Üy. Göksel Kemal Girgin

BAÜ Turizm Fakültesi Öğretim Üyesi (Tez Danışmanı)

Neriman Demirtaş

BAÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Öğrencisi)

I.BÖLÜM

1.Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

2.Yaşınız

18-24 yaş arası 25-34 yaş arası 35-44 yaş arası 45-54 yaş arası
 55 yaş ve üstü

3.Medeni Durumunuz

Evli Bekar

4.Eğitim Durumunuz

İlköğretim Ortaöğretim Önlisans Lisans Lisansüstü

5.Turizm Eğitimi Aldınız mı? (Cevabınız “Evet” ise lütfen belirtiniz).

Evet (belirtiniz):.....
 Hayır

6.Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

7.Bu İşletmede Çalışma Süreniz

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

8.Çalıştığınız Departman

Önbüro F&B Kat Hizmetleri Diğer (belirtiniz).....

II.BÖLÜM

Aşağıda çalışma ortamınız içerisindeki kişisel deneyimleriniz hakkında bir dizi soru yöneltilmektedir. Lütfen her soruyu dikkatlice okuyarak size en uygun seçeneğin altındaki kutuya bir çarpı işareti “X” koyarak cevaplayınız. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan sizin duygu ve düşüncelerinizi yansıtan yanıtları vermenizdir.		Hiçbir Zaman	Çok Seyrek	Zaman Zaman	Sık Sık	Her Zaman
1	Performansınızı arttıracak bir bilginin sizden saklanması					
2	Yeteneğinizin çok altında kalan işler verilmesi					
3	Mantıksız, anlamsız, imkansız işlerin imkansız bitirme tarihiyle sizden istenmesi					
4	İş yaparken gereğinden fazla izlenilmesi					
5	Fikir ve görüşlerinizin dikkate alınmaması					
6	Haklı olsanız bile bazı konularda bunu açıklamamanız için üzerinizde baskı oluşturulması					
7	Altından kalkılamayacak iş yüküne maruz kalınması					
8	İşinizle ilgi olarak aşağılanmanız ya da sizinle alay edilmesi					
9	İş tanımı içinde olmayan/sizin sorumluluğunuzda olmayan işlerin verilmesi					
10	Hakkınızda dedikodu ve söylentilerin yayılması					
11	Diğer insanların sizi yok saymaları veya dışlamaları					
12	İrk/etnik köken gibi kişiliğe, tutuma ve özel yaşama ilişki hakaret veya saldırı					
13	İş arkadaşlarınız tarafından işten ayrılmanız gerektiği konusunda ima veya uyarı					
14	Yaptığınız hata ve yanlışların sürekli hatırlatılması					
15	Bu kişilere (çalışma arkadaşlarınız ve şefleriniz) yaklaştığınızda düşmanca tepki gösterilmesi veya samimiyetinizin düşmanca karşılanması					
16	İşinizin veya çabanızın sürekli eleştirilmesi					
17	Sevmediğiniz bir personel tarafından el şakalarına maruz kalınması					
18	Size yönelik sahte iddiaların / suçlamaların ortaya atılması					
19	Aşırı alay ve iğneleyici söze maruz kalınması					
20	Kızgınlığın ya da öfkenin hedefi olunması ya da bağırılması					
21	Korkutucu davranışta bulunulması (Örneğin; yolunu kesme, gözdağı verme, vb.)					
22	Şiddet tehdidi alma veya fiziksel olarak suiistimal edilme					

III.BÖLÜM

Aşağıdaki ifadelere cevap verirken çalıştığınız otel işletmesindeki, yöneticinizi ve iş arkadaşlarınızı düşünerek işaretleme yapınız. Yönetici kelimesi ile direkt bağlı olduğunuz üstünüzü, yöneticileri/yönetim kelimesi ile de otel yönetiminde yer alan üst yöneticileri düşünerek yanıtlayınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.					
2	Yöneticilerimin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
4	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
5	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
6	Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsız kılıyor.					
7	Yöneticilerimle aramda uyum sorunu olduğunu düşünüyorum.					
8	İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerimle uyuşmadığımızı düşünüyorum.					
9	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.					
10	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
11	Yöneticimle ilişkilerimizin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
12	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
13	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
14	Sorun bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
15	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
16	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
17	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					
18	Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
19	İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
20	Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
21	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.					
22	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
23	Sorun bildirmek bana duyulan güveni veya saygıyı azaltabilir.					
24	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					

25	Sorun bildirdiimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
26	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür					
27	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
28	Sorunlardan bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					