

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aysen ERCAN

SESSİZLEŞEN ÖRGÜTLERDE ÖZ YETERLİLİK ALGISİNİN ROLÜ: ALANYA'DAKİ
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aysen ERCAN

SESSİZLEŞEN ÖRGÜTLERDE ÖZ YETERLİLİK ALGISININ ROLÜ: ALANYA'DAKİ
KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2014

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Aysen ERCAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Aydın ÇEVİRGEN (İmza)

Üye (Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ömer Akgün TEKİN (İmza)

Tez Başlığı: Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi :14/03/2014

Mezuniyet Tarihi :27/03/2014

Prof. Dr. Zekeriya KARADAVUT
Müdür

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	xii
ÖNSÖZ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1 Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	5
1.2 Örgütsel Sessizlik Türleri.....	12
1.2.1 Kabullenilmiş Sessizlik (Acquiscent Silence).....	12
1.2.2 Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	13
1.2.3 Korumacı Sessizlik (Pro-Social Silence).....	15
1.3 Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler.....	15
1.3.1 Bireysel Faktörler.....	16
1.3.2 Örgütsel Faktörler.....	18
1.3.3 Yönelimsel Faktörler.....	21
1.3.4 Ulusal ve Kültürel Faktörler.....	22
1.4 Sessiz Kalınan Konular.....	23
1.5 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	23
1.6 Turizm Sektörü Açısından Örgütsel Sessizlik.....	25
1.7 Örgütsel Sessizlikle ilgili Yapılmış Çalışmalar.....	26

İKİNCİ BÖLÜM ÖZ YETERLİLİK

2.1 Öz Yeterlilik Kavramı.....	30
2.2 Öz Yeterliliğin Kaynakları.....	33
2.2.1 Tam ve Doğru Deneyimler (Ustalık Tecrübesi).....	33
2.2.2 Dolaylı Yaşantılar (Temsili Deneyim).....	34
2.2.3 Sözel İkna.....	35
2.2.4 Fiziksel ve Duygusal Durum.....	36
2.3 Öz Yeterliliğin Etkileri.....	38

2.3.1	Bilişsel Etki	38
2.3.2	Güdülemeye (Motivasyon) Etkisi.....	38
2.3.3	Stres ve Kaygıya Etkisi.....	40
2.3.4	Seçim Sürecine Etkisi	41
2.4	Öz Yeterlilik Tipleri.....	41
2.4.1	Akademik Öz Yeterlilik	41
2.4.2	Mücadeleci Öz Yeterlilik	42
2.4.3	Kolektif Yeterlilik.....	43
2.5	Öz Yeterliliğin Boyutları	44
2.6	Öz Yeterliliğin Sonuçları.....	45
2.7	Turizm Sektörü Açısından Öz Yeterlilik	46
2.8	Öz Yeterlilikle ilgili Yapılmış Çalışmalar	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZ YETERLİLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜ:

KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Amacı.....	50
3.2	Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi.....	50
3.3	Evren ve Örneklem	51
3.4.	Veri Toplama Araçları	52
3.5	Araştırmanın Bulguları	52
3.5.1	Otel Çalışanlarının Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular	53
3.5.2	Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya Yönelik Fikir ve Düşüncelerinin Belirlenmesi.....	54
3.5.3	Örgütsel Sessizlik ve Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	70
3.5.4	Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarına İlişkin Farklılık Testleri.....	77
3.5.5	Katılımcıların Öz Yeterlilik Algılarına İlişkin Farklılık Testleri	94
3.5.6	Örgütsel Sessizlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişki.....	104
3.3.7	Öz Yeterliliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi	106
SONUÇ.....		112
KAYNAKÇA.....		122
EK 1- Araştırmanın Anket Formu.....		133
ÖZGEÇMİŞ		137

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Sessizliğin ve Ses Çıkarmanın (Konuşmanın) Özel Türlerine Örnekler.....	12
Tablo 1.2 Kabul edilmiş ve Savunmacı Sessizlik Boyutları.....	15
Tablo 2.1 Öz Yeterlilik ve Kolektif Yeterliliğin Karşılaştırılması.....	44
Tablo 3.1 Çalışanların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	53
Tablo 3.2 Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya Yönelik Fikir ve Düşüncelerine İlişkin Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri.....	55
Tablo 3.3 Cinsiyete Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması.....	56
Tablo 3.4 Cinsiyete Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	56
Tablo 3.5 Medeni Duruma Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması.....	57
Tablo 3.6 Medeni Duruma Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	58
Tablo 3.7 Yaş Grubuna Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması.....	59
Tablo 3.8 Yaş Grubuna Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	60
Tablo 3.9 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması.....	61
Tablo 3.10 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	62
Tablo 3.11 Çalışılan Departmana Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması.....	63
Tablo 3.12 Çalışılan Departmana Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	64
Tablo 3.13 Çalışılan Pozisyona Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması.....	65
Tablo 3.14 Çalışılan Pozisyona Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	66

Tablo 3.15 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması.....	67
Tablo 3.16 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	68
Tablo 3.17 Çalışılan Otel Türüne Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması.....	69
Tablo 3.18 Çalışılan Otel Türüne Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	70
Tablo 3.19 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	71
Tablo 3.20 Örgütsel Sessizlik Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları...	74
Tablo 3.21 Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu.....	75
Tablo 3.22 Öz Yeterlilik Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları.....	77
Tablo 3.23 Çalışanların Sessizlik Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri.....	78
Tablo 3.24 Cinsiyete Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	83
Tablo 3.25 Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	83
Tablo 3.26 Medeni Duruma Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	84
Tablo 3.27 Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	84
Tablo 3.28 Yaş Grubuna Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	85
Tablo 3.29 Yaş Grubuna Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	85
Tablo 3.30 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması	86
Tablo 3.31 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	87
Tablo 3.32 Çalışılan Departmana Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	88
Tablo 3.33 Çalışılan Departmana Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	89

Tablo 3.34 Çalışılan Pozisyona Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	90
Tablo 3.35 Çalışılan Pozisyona Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	90
Tablo 3.36 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	91
Tablo 3.37 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	92
Tablo 3.38 Çalışılan Otel Türüne Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	92
Tablo 3.39 Çalışılan Otel Türüne Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	93
Tablo 3.40 Çalışanların Öz Yeterliliklerine İlişkin Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri.....	94
Tablo 3.41 Cinsiyete Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	96
Tablo 3.42 Cinsiyete Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	97
Tablo 3.43 Medeni Duruma Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	97
Tablo 3.44 Medeni Duruma Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları.....	98
Tablo 3.45 Yaş Grubuna Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	98
Tablo 3.46 Yaş Grubuna Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	99
Tablo 3.47 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	99
Tablo 3.48 Eğitim Durumuna Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	100
Tablo 3.49 Çalışılan Departmana Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	100
Tablo 3.50 Çalışılan Departmana Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	101

Tablo 3.51 Çalışılan Pozisyona Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	101
Tablo 3.52 Çalışılan Pozisyona Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları	102
Tablo 3.53 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	102
Tablo 3.54 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	103
Tablo 3.55 Çalışılan Otel Türüne Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması.....	103
Tablo 3.56 Çalışılan Otel Türüne Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	104
Tablo 3.57 Örgütsel Sessizlik ve Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 3.58 Öz Yeterlilik Boyutlarının Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu Üzerindeki Etkisi.....	107
Tablo 3.59 Öz Yeterlilik Boyutları ile Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusuna İlişkin Regresyon Analizine Ait Katsayılar.....	107
Tablo 3.60 Öz Yeterlilik Boyutlarının İlişkileri Zedeleme Korkusu Üzerindeki Etkisi.....	108
Tablo 3.61 Öz Yeterlilik ile İlişkileri Zedeleme Korkusuna İlişkin Regresyon Analizine Ait Katsayılar.....	108
Tablo 3.62 Öz Yeterlilik Boyutlarının Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş Üzerindeki Etkisi.....	108
Tablo 3.63 Öz Yeterlilik ile Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İncancına İlişkin Regresyon Analizine Ait Katsayılar.....	109
Tablo 3.64 Öz Yeterlilik Boyutlarının Yönetim Politikası ve Anlayışı Üzerindeki Etkisi.....	109
Tablo 3.65 Öz Yeterlilik Boyutları ile Yönetim Politikası ve Anlayışına İlişkin Regresyon Analizine Ait Katsayılar.....	110
Tablo 3.66 Öz Öz Yeterlilik Boyutlarının Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği Üzerindeki Etkisi..	110
Tablo 3.67 Öz Yeterlilik Boyutları ile Tecrübe ve Bilgi Yetersizliğine İlişkin Regresyon Analizine Ait Katsayılar.....	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Sessizlik Sarmalı.....	6
Şekil 1.2 Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi.....	7
Şekil 1.3 Sessizliğin Sınıflandırılma Yapısı.....	11
Şekil 1.4 Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler.....	20
Şekil 1.5 Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	24
Şekil 2.1 Birey, Davranış ve Sonuç Sürecinde Öz Yeterlilik İnancı ve Sonuç Beklentisi...	39

KISALTMALAR LİSTESİ

GSE : General Self-Efficacy

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

ÖZET

Önemli bir ekonomik güç olan turizm sektörünün; sürekli gelişen, istihdam alanı yaratan, emek yoğun bir endüstri olması nedeniyle teknolojik yeniliklere ayak uydurabilecek, rekabet avantajı yaratacak, kalitenin ve verimliliğin artmasını sağlayacak nitelikli işgücüne ihtiyacı vardır. Nitelikli işgücünün oluşturduğu turizm endüstrisi, ülkenin uluslararası pazarda rekabet gücünü yükseltmektedir. Bu nedenle işgörenlerin tüm potansiyellerini kullanabilmesine fırsat sağlamak rekabetin gereklerinden biri olmaktadır. İşletmeler; işgörenlerin potansiyellerini geliştirerek, onları işletmenin hedeflerini belirleme sürecine dahil ederek, güdüleyerek kişisel katkıyı en üst düzeye çıkarıp kişisel ve örgütsel gelişme sağlar. Bu bağlamda, yüksek öz yeterliliğe sahip işgörenler, işletmeyi başarıya götürecek yenilikçi fikir ve önerilerini rahatlıkla dile getirerek bu gelişimin parçası olur. Ancak işletmelerde, nitelikli işgücü istihdam etmek ve onlardan en üst düzeyde verimlilik sağlayabilmek için yöneticilerin; işgörenlere karşı saygı, sevgi, nezaket, tevazu gibi erdemli davranışlarda bulunarak adil, demokratik, iyi niyetli, eleştiriye açık olması gerekmektedir. Bunlara ek olarak, çalışanların öz yeterlilik inançlarını yükseltmek için, yöneticilerin, çalışanlarına yeteneklerini keşfedecek sorumluluklar yükleyerek ilham verici olması gerekmektedir. Aksi halde, düşük öz yeterliliğe sahip, çeşitli nedenlerle fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınan işgörenler, işletmeyi başarısızlığa sürükler. Bu araştırmanın ana amacı; öz yeterliliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın alt amaçları ise; çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre örgütsel sessizlik algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre öz yeterlilik algılarının algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, öz yeterlilik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgütsel sessizlik boyutlarıyla öz yeterlilik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

Araştırmadaki bulgulara, turizm bölgesi olan Alanya’da 3,4,5 yıldızlı ve apart otellerde çalışan işgörenlere uygulanan anketlerin SPSS programında analiz edilmesiyle ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, işgörenlerin öz yeterliliklerine olan inançlarının sessizlik davranışlarını etkilediği; düşük öz yeterlilik inancı olan işgörenlerin sessizliği tercih ederken, yüksek öz

yeterlilik inancı olan işgörenlerin ise fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan çekinmediği belirlenmiştir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt, örgüt ile ilgili kavramlar ve araştırmanın asıl konusunu oluşturan örgütsel sessizlik kavramı, ikinci bölümde öz yeterlilik kavramı, üçüncü bölümde ise araştırmanın sonuç ve bulgularına dair veriler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları, Öz Yeterlilik.

SUMMARY

THE ROLE OF SELF EFFICACY PERCEPTION IN SILENCING ORGANIZATION: A STUDY ON ACCOMMODATION ENTERPRISES IN ALANYA

Tourism industry which is major economic power needs for skilled labor who can keep up with technological innovation, create competitive advantage and provide the quality and efficiency because of that tourism is constantly evolving, creating area of employment and a labor-intensive industry. Tourism industry which is created by skilled labor is raising the country's competitiveness in international market. Therefore, Provide opportunities for using employees' full potential is one of the requirements of competition. Business provide personal and organizational development by evolving employees' the potential, including them in the process of determining the entity's objectives, removing the highest level to personal contribution by motivating them. In this context, employees who have high self-efficacy is part of this development by expressing their ideas and suggestions which will further to business. However, Administrators should be fair, democratic, well-intentioned and open to criticism by making meritorious conduct against to employees such as respect, love, kindness, humility. In addition, Administrators should be inspiring for employees by installing responsibilities which will bring out their talents in order to increase their self-efficacy beliefs. Otherwise, It is inevitable that employees who have low self-efficacy and avoid to share their ideas and thoughts by vairous reasons drug business into failure. The main objective of this research, it is determined to effect of self-efficacy on organizational silence. Sub-objectives of this research; It is determined to employees' ideas and thoughts which provide contribution to business, whether there is a difference among employees' ideas and thoughts which provide contribution to business according to employees' demographic and occupational characteristics, whether there is a difference among employees' perceptions of organizational silence according to employees' demographic and occupational characteristics, whether there is a difference among employees' perceptions of self efficacy according to employees' demographic and occupational characteristics, to relation among dimensions of organizational silence, to relation among dimensions of self efficacy, to relation between dimensions of organizational silence and dimensions of self efficacy.

The finding of this research have been achieved by made with the SPSS 15 statistical paket program analysis of the surveys which were applied to employees who working in 3,4,5 stars and apart hotels in Alanya being tourism region. As a result of the research, it has been

determined to be influenced to employees' silence behavior by their self-efficacy beliefs, choosing not to be silence by employees who have low self-efficacy and feeling free to express employees' ideas and thoughts, who have high self-efficacy.

This research consists of three parts. There are concept of organization and other concepts interested in organization, the concept of organizational silence which forms the main topic of research in the first part, concept of self efficacy in the second part and datas on results of research and findings in the third part.

Keywords: Organizational Silence, Employee Silence Behaviours, Self-Efficacy.

ÖNSÖZ

Korku, kaygı, baskı gibi nedenlerle işgörenlerin fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaları olarak tanımlanan; yenilikçi, çağdaş, üretken, rekabetçi, hızla büyüyen ve gelişen başarılı bir işletme olabilmenin önündeki engellerden biri olarak görülen örgütsel sessizlik kavramı araştırmacıların son yıllarda ilgisini çekmiş ve araştırma konusu olup önem kazanmıştır. Bu çalışmada, Alanya'daki konaklama işletmelerinde çalışanların sessizlik nedenleri belirlenerek kişilerin öz yeterlilik düzeylerinin sessizlik üzerindeki etkisinin niteliği ortaya konmuştur. Türkiye'de konaklama işletmelerinde örgütsel sessizlik kavramı üzerine yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu çalışma, öz yeterliliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan ilk çalışma olması açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple, konaklama işletmelerinde yaşanan örgütsel sessizliğin, işgörenlerin öz yeterlilik düzeylerinden nasıl etkilendiğinin tespit edilmesi, örgüt içindeki sorunların çözümünde önemli katkılar sağlayacaktır. Buna ek olarak, işletmelerin, örgüt içinde yaşanan sessizliğe ilişkin karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelmeleri için işgörenlerin mücadele gücünü ve kararlılıklarını arttıracak ve yeniliğe açık olmalarını sağlayacak öneriler yer almaktadır.

Öncelikle, yüksek lisans eğitimim süresince desteklerini esirgemeyen, engin bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak eğitimime katkı sağlayan değerli hocalarıma ve özellikle değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bu güne kadar her zaman yanımda olan ve bana yalnız olmadığımı her zaman hissettiren çok sevdiğim değerli babam, annem, ablam ve kardeşlerime, yanımda her zaman duran ve destekleriyle beni güçlü hissettiren değerli kuzenlerime, yine bu süreçte benden desteklerini esirgemeyen değerli dostlarım Y.E.KARAKAŞ, E.ÇEKEMOĞLU ve S.KARATAŞ'a, tezimde emeği geçen ve geçmeyen tüm güzel dostlarıma, ayrıca tezime yapmış oldukları desteklerinden dolayı Alanya Ticaret Sanayi Odası'na sonsuz teşekkürler...

Aysen ERCAN

Antalya, 2014

GİRİŞ

Globalleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle, insan yaşamındaki çalışma sürelerinin kısalması, kişi başına düşen gelirin artması insan ihtiyaçlarının değişmesine sebep olmuştur. Böylece insanlar boş zamanlarını değerlendirebilecek, çalışma hayatlarından kısa süre uzaklaşıp beden ve zihin yorgunluklarını atabilecekleri farklı yerleri ziyaret etme, yeme-içme, eğlenme, dinlenme gibi ihtiyaçlara yönelmişlerdir. Bu ihtiyaç, refah düzeyi arttıkça insanlar arasında gittikçe yaygınlaşmış; konaklama işletmelerinin önem kazanmasını ve sayılarının artmasını sağlamıştır.

Konaklama işletmelerine artan ilgi, benzer işletmeler arasında rekabetin artmasına neden olmuştur. Böylece konaklama işletmelerinde, rakiplerinden farklı olma yarışı başlamış; kaliteli ve en iyi hizmet anlayışı egemen olmuştur. Bu da, turizmin emek-yoğun bir sektör olmasından dolayı insan faktörünün önemini artmasını sağlamıştır. Çünkü konaklama işletmelerinde hizmeti veren (işgören) ve hizmeti alan (müşteri) kişiler yüz yüze iletişim içerisinde; hizmeti alan kişinin memnuniyeti de ancak hizmeti veren kişinin memnuniyetiyle mümkün olabileceğinden işgören tatmini konaklama işletmeleri açısından önem arz etmektedir. Konaklama işletmelerinin hedeflerine beklenenden daha kısa ve kolay ulaşımlarında işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin yüksek tutulması önemlidir. İş tatmin düzeyleri yüksek işgörenlerin örgüte karşı bağlılıkları güçlüdür.

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalara göre iş tatmin düzeyleri yüksek işgörenlerin kişisel başarılarının arttığı saptanmıştır. Buna göre; kişi kendinin başarılı olduğuna inandıkça sorunların üstesinden gelebileceği konusunda kendisini yeterli hissetmekte, kendine olan özgüvenini arttırmakta, çalışma arkadaşları ve müşterilerle olumlu ilişkiler kurabilmekte ve bunun sonucunda ise kişi işinden tatmin olmaktadır (Üngüren vd., 2010, s. 2934). Bu bağlamda, iş tatmin düzeyleri yüksek işgörenler; örgütün hedeflerini kendi hedefleri gibi görürler, işlerini severek yaparlar. Örgüt içerisinde, işten kaytarma ve devamsızlık minimum düzeydedir. Ayrıca işgörenlerin performansları yüksek olur, örgüt içerisindeki iletişimleri hızlıdır. Bilgi, fikir ve düşünce paylaşımları da fazladır. Bunun sonucu olarak, müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşur. İşletme sürekli gelişir ve büyür. Rakiplerine karşı en güçlü ve zirvede olabilmeyi kolay bir şekilde başarır, değişime ve gelişime hızla ayak uydurabilir. Ancak iş tatmin düzeyleri düşük işgörenler, işlerini severek yapamazlar, mutsuz ve somurtkandırlar. Örgüt için fedakarlık yapmaktan kaçınırlar. Örgüt ile iletişimleri düşük

olduğundan ya da farklı nedenlerle bilgi, fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan çekinirler ya da kasıtlı olarak paylaşmak istemezler. Böylece sessiz kalmayı tercih ederler. Bu durum literatürde örgütsel sessizlik kavramı olarak tanımlanmaktadır.

İşgörenlerin örgüt başarısını belirleyen önemli faktörlerden biri olması, araştırmaları örgüt içerisindeki işgören davranışlarına yöneltmeye başlamıştır. Bu durum Türkiye’de yeni bir çalışma alanı olan örgütsel sessizlik kavramının araştırılmasının gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan ilk çalışma Morrison ve Milliken (2000) ‘in The Academy of Management Review dergisinde yayınlanan “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World” adlı makaleleridir. Morrison ve Milliken (2000) bu çalışmalarında, örgütlerde sistemli bir şekilde gelişen sessizlik sürecini, bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesine neden olan örgütsel koşulları açıklamışlardır. İkinci önemli çalışma ise Pinder ve Harlos’un 2001 yılında, Research in Personnel and Human Resources Management dergisinde yayınlanan “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice” adlı makaleleridir. Pinder ve Harlos (2001) da daha çok, algılanan adaletsizlik karşısında işgörenlerin konuşup konuşmamaya dair kararları üzerinde durmuşlardır ve işgören sessizliği kavramını geliştirerek işgören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Milliken, Morrison ve Hewlin’in 2003 yılında yayınladığı önemli çalışmalarından bir diğeri de “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why” adlı makaleleridir. İnsanların ilgilerini, fikirlerini ve kendilerini ifade etmede daha rahat hissettikleri alanlar yaratmak isteyen kurumlar için önemli olan “Ses ve Sessizlik” kavramlarının araştırılmasına duyulan ilgi, bu kavramlar hakkında daha fazla çalışma yapan Morrison ve Milliken tarafından harekete geçirilmiştir. Bu çalışmaların dışında, örgütsel sessizlik kavramı üzerine yapılan çalışmalar olsa da az sayıdadır. Bu bağlamda literatürdeki bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlanması amaçlanarak örgütsel sessizliğin nedenleri, konaklama işletmeleri açısından sessizliğin sonuçları ve önemi, sessiz kalınan konular, öz yeterlilik kavramının örgütsel sessizlik ile ilişkisi gibi konular bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Fikir, düşünce ve bilgilerin örgüt içerisinde kasıtlı olarak paylaşılmaması olarak ifade edilen örgütsel sessizlik, işletmelerde aksaklıkların giderilmesine, iyileştirilmesine imkan vermemektedir. Sessizliğin, kolektif (ortaklaşa) bir hal alması örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasına ve böylece örgütün durağanlaşmasına neden olur. Bu da örgüt içerisinde uyumun sağlanmasına engeldir. İşgörenler, sessizlik ikliminin olduğu bir örgütte, konuştukları zaman

bunun etkili olmayacağını ve tehlikeli bir durumla karşı karşıya gelebileceklerini düşünerek sessiz kalmayı sürdürürler. Böylece işgören performansına bağlı olarak verimlilik düşer, işletme hedeflerinden uzaklaşır, rakiplerine karşı başarısız konuma düşer ve süreklilik arz edemez. Bu durumu engellemek için işletmelerin, kişisel inancı yüksek, işine daha çok sahip çıkan, kendi niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışan, kendine güvenen, görüşlerini korkmadan, çekinmeden dile getirebilen, örgütün çıkarlarını düşünerek bilgilerini paylaşan, daha fazla sorumluluk alabilen, işletmeyi dış tehditlere karşı savunup koruyabilen işgörelere fırsat vermesi gerekmektedir. Buradan da öz yeterlilik kavramının önemi anlaşılmalıdır. Çünkü öz yeterlilik inancı yüksek kişilerin kendilerinden beklenenin üstesinden gelme, yaşamdan edindikleri tecrübelerle dayanarak başarıya, zor ve belirsiz olanı yapabilme yeteneğine sahip olma inançları vardır. Bu kişilerde öz yeterlilik inancı arttığında hedefleri yükselmekte ve hedefe ulaşma gayreti artmaktadır. İşletmelerde öz yeterlilik inancı yüksek işgörelerin varlığı, işletmenin başarıya daha kolay ulaşmasını sağlamaktadır. Ancak bu özelliğe sahip işgörelere maksimum düzeyde faydalanabilmek ve onları işletmede tutabilmek için örgüt içerisinde demokratik bir ortamın oluşması gerekir. Bu ortam aşağıdan yukarıya doğru sağlıklı bir iletişimin varlığı, adil ücret dağılımı, işgörelere değerli olduklarını hissettirecek ödüllendirme, terfi olanakları gibi motivasyon araçlarının kullanılması, çalışma koşullarının sağlıklı olması, yönetime katılma fırsatı, fikir, düşünce ve bilgilerini paylaşabilecekleri bir yönetim stratejisine sahip olma ve uygulama ile mümkün olabilir.

Konaklama işletmelerinin maddi kaynakları ve teknolojik donanımı ne kadar sağlam olursa olsun örgütsel sessizliğe neden olan faktörler var olduğu sürece başarı düzeyi düşük olacaktır. Bu faktörler işgörelere engellenme duygusu içerisine girmesine, amaçların yitirilmesine ve hayal kırıklığına neden olur. Çünkü örgüt içerisinde, kendilerini ilgilendiren kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılmak isteyen işgörelere, yönetimde söz sahibi olmak ve istedikleri işi kendi bilgi ve yeteneklerine göre gerçekleştirmek istemektedirler. İşgörelere yalnızca maddi olanakların iyileştirilmesiyle tatmin olmamakta, başarıya, takdir edilme, başkaları tarafından önemsenerek bir konuma gelme gibi öz güvenlerini artıracak psiko-sosyal ihtiyaçların doyurulmasıyla tatmin olmaktadır. Bu sebeple konaklama işletmelerinde verimliliği artırmak, maksimum kara ulaşmak için işgörelere, sorunları çözmeye yönelik yapıcı düşünmeye teşvik edilmeli ve işgörelere örgüt içerisindeki etkililiği sağlanmalıdır.

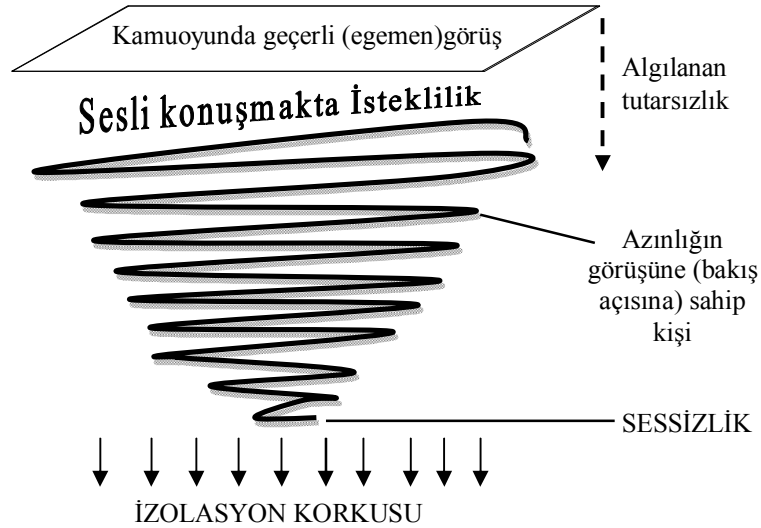
Özet olarak bu araştırmada, öz yeterliliğın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın diğeri amaçları ise; çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre örgütsel sessizlik algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre öz yeterlilik algılarının algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, öz yeterlilik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgütsel sessizlik boyutlarıyla öz yeterlilik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu kapsamda, yapılan araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde örgütsel sessizlik kavramı ve tarihsel gelişimi, örgütsel sessizliğin türleri, örgütsel sessizliğı etkileyen faktörler ve örgütsel sessizlik üzerine yapılmış araştırmalardan bahsedilmektedir. İkinci bölümde öz yeterlilik kavramı, öz yeterliliğın kaynakları, öz yeterlilik tipleri ve öz yeterlilikle ilgili yapılmış araştırmalardan bahsedilmektedir. Üçüncü Bölümde ise öz yeterliliğın örgütsel sessizlik üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik yapılan istatistiksel analizler ve analizler sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1 Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Yönetim yazınında örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili çalışmalar, ilk kez bu kavramı tanımlamaya çalışan Hirschman (1970)'a dayandırılabilir. Sessizliği, örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendiren Hirschman (1970), işgörenlerin örgüt içinde tatmin olmadıkları durumlara karşı iki farklı tepki verdiklerini belirtmiştir. Birincisi, örgüte bağlı olmayan, sadakatsiz olan işgörenlerin örgüt içinde yolunda gitmeyen durumları düzeltmeye çalışmadan örgütten ayrılmalarıdır. İkincisi ise örgüte bağlı olan işgörenlerin örgütteki eksiklikleri düzeltmeye çalışmak için sesini yükseltmeleri, şikayet etmeleri, kötü gidişatı değiştirmeye yönelik her türlü aktif girişimde bulunmalarıdır (Hirschman, 1970, s. 272-273). Hirschman (1970)'ın çalışmasını, sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı, Noelle-Nuemann (1974)'ın geliştirdiği sessizlik sarmalı kuramı takip etmektedir. Sessizlik sarmalı kuramı; kamuoyunda sürekli dile getirilen, yaygınlaşan ve en sonunda kabulgören fikir ya da düşünceleri açıklayan bir teoridir. Bu teoriye göre, bireyler ya da gruplar kendi aralarında varolan ancak toplum tarafından kabul görmeyeceğini düşündükleri fikirlerini, örgütten ya da toplumdan dışlanma korkusu nedeniyle dile getirmekte kararsız kalmaktadırlar (Noelle-Nuemann, 2009, s. 372). Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli dile getirilen, yaratılmaya çalışılan ve en sonunda baskın gelen görüşü değerlendirirler. Değerlendirme sonucunda, birey kendi fikrinin ya da kendi fikrine yakın görüşlerin toplum tarafından yaygınlaşmaya başladığını hissederse fikrini yüksek sesle söyleme kararı alır ya da toplumdan dışlanma korkusu nedeniyle konuşurken kendini kısıtlar ya da fikir söylemekten vazgeçip sessiz kalma yönünde karar alır (Neill, 2009, s. 8-11). Bu açıklamalar dahilinde, sessizlik sarmalı teorisi Şekil 1.1' de gösterilmiştir.

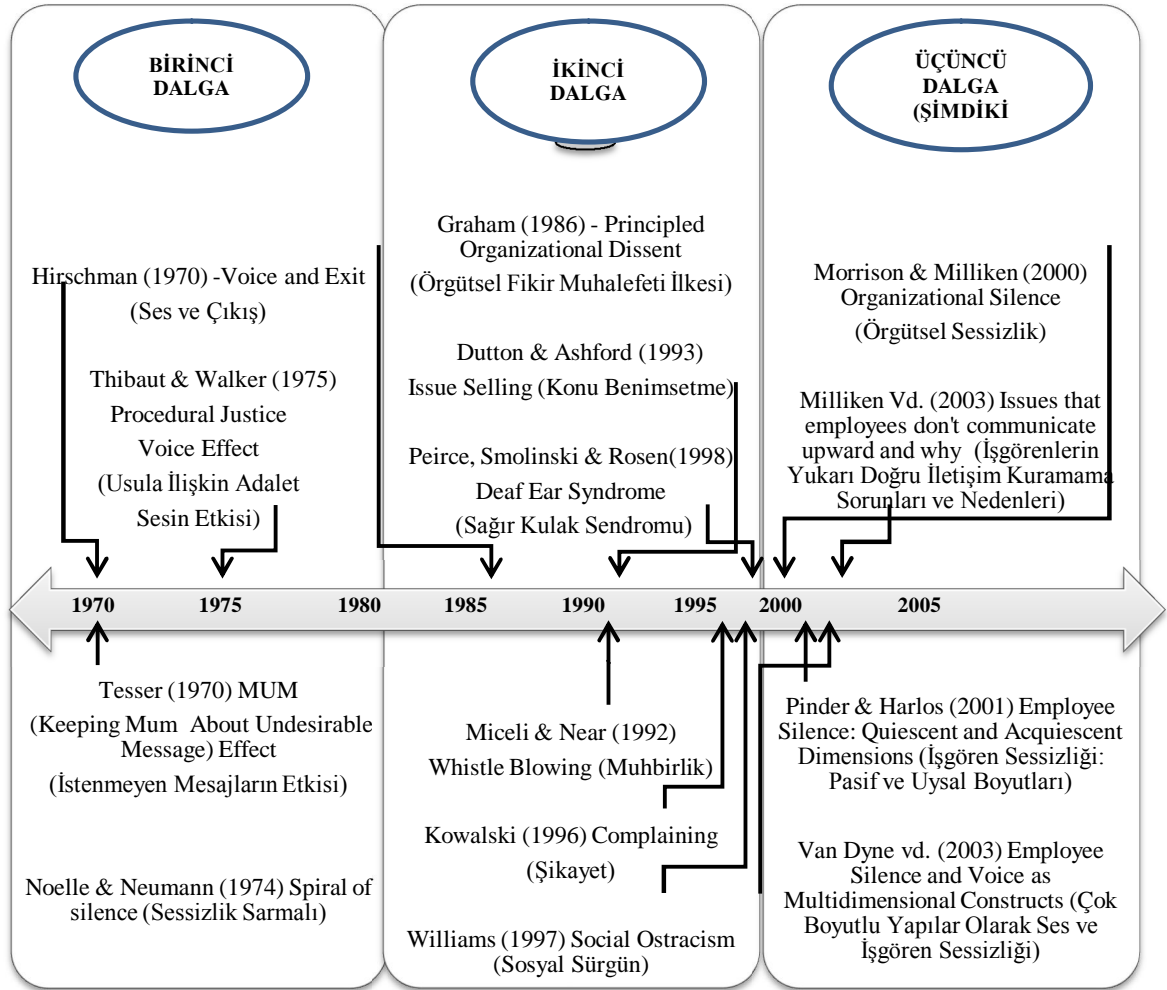


Şekil 1.1 Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Noelle-Nuemann, 2009, s. 378.

Sessizlik; felsefe, biyoloji, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi birçok alanda tanımlanmıştır. Kaynaklar, sessizliğin anlamını, yaygın doğasını toplu olarak yansıtan duygusal algı, cinsiyet algısı, güç algısı, güven algısı ve kültürel yönlü gerçeklik algısı ile açıklamaktadır (Slade, 2008, s. 9). Brinsfield ve arkadaşları (2009, s. 8-22), sessizlik kavramının tarihsel zenginliğe sahip olduğunu belirtmişler ve sessizliğin tarihsel gelişimini incelemiştir. Şekil 1.2’de araştırmacılara göre, örgütlerde ses ve sessizlik kavramları birkaç farklı yapıda incelenmiştir. Bu sebeple örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimini üç dalgada ele almışlardır. Birinci dalga, 1970’den 1980’lerin ortalarına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde, ses ve sessizlik kavramlarının sınıflandırılması, bireylerin olumsuz bilgileri ya da haberleri iletmedeki isteksizliği olarak tanımlanan MUM (Keeping Mum About Undesirable Message / İstenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğu korumak) etkisi ve sessizlik sarmalı yer almaktadır. İkinci dalga, 1980’lerin ortalarından 2000 yılına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde, ses ve sessizlik kavramına olan ilgi artmıştır. Dönemin en önemli konusu sağır kulak sendromu olmuştur. Örgütsel bir norm olarak yerleşmiş olan sağır kulak sendromu, örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler, örgütte meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları görmezlikten ya da duymazlıktan gelip sessiz kalmaktadırlar. Örgütlerde anlatılmasının olumsuz tepkiyle karşılandığı cinsel taciz olayları bu kapsamda değerlendirilmektedir. Son olarak da, 2000 yılından günümüze kadar olan dönemi kapsayan şimdiki dalga; Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Milliken ve arkadaşları (2003) ile Dyne ve arkadaşlarının (2003) yapmış olduğu çalışmaları kapsamaktadır. Bu dönemde, ses ve sessizlik kavramı ile ilgili çalışmaların,

örgütsel bilimlerdeki popülaritesi artmıştır. Özellikle sessizlik kavramı, önemli bir olgu olarak ortaya çıkmıştır.



Şekil 1.2 Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Brinsfield vd., 2009, s. 9.

Son zamanlarda birçok işletme tarafından yaşanan çevre değişikliğinin büyüklüğü ve karmaşasını düşünecek olursak, kaynaklar genel olarak, sessizliğin bireysel ve grup düzeyde incelenmesine yoğunlaşmıştır. Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında, örgütsel sessizlik kavramını, bireysel düzeyde ele alırken; Morrison ve Milliken (2000), örgütsel düzeyde ele almakta; sessizliğin psikolojik ve sosyal yönlerinin birleşimini yansıtmaktadır. Çalışmanın ilerleyen aşamalarında örgütsel sessizlik kavramının bireysel ve örgütsel düzeydeki değerlendirilmesine geniş bir şekilde yer verilmektedir.

Morrison ve Miliken (2000) örgütsel sessizliği; işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak ifade etmemesi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgütsel sessizliği, örgütün gelişimine ve değişimine engel olan kolektif bir olgu olarak görmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706-707). Pinder ve Harlos (2001, s. 334), işgören sessizliğini; değişimi etkileyebilme ve düzeltebilme yeteneğine sahip işgörenlerin, yer aldıkları örgütün şartları dahilinde, davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini kısıtlamaları ya da paylaşmamaları olarak tanımlamaktadır.

Daha çok ilişkilerin zedelenmesi, izolasyon korkusu, konuşmanın sakıncalı görülmesi ve yöneticilere güvenilmemesinden doğan örgütsel sessizlik, Bowen ve Blackmon'a (2003) göre sesin karşıtı olarak ve bireylerin örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunamamaları olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sessizlik, organizasyon içerisinde, işgörenlerin organizasyonları için herhangi bir katkıda bulunmamasına yol açmaktadır. Sessizlik, konuşmanın olmaması ya da açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı şeklinde de tanımlanır (Dyne vd., 2003, s. 1364).

Nader (2001, s. 162) sessizliği, hareketin yokluğu olarak tanımlarken, Henriksen ve Dayton (2006) ise sessizliği, örgütün karşılaştığı önemli problemler karşısında, örgütün toplu bir şekilde tepkisiz kalması ya da çok az tepki vermesi olarak tanımlamaktadırlar (Henriksen ve Dayton, 2006, s.1539). Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel problemler karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimidir (Slade, 2008, s.50).

Sobkowiak (1997), sessizliği, akustik ve pragmatik diye iki bölüme ayırmıştır. Akustik sessizliği, ses dalgalarının eksik olduğu ortam diye tanımlarken; pragmatik sessizliği ise, stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtan ve insandan kaynaklanan durum olarak tanımlar (Pinder ve Harlos, 2001, s. 338-339). Bruneau (1973), pragmatik sessizliği üç bölüme ayırmıştır. Bunlar, psikolojik temelli sessizlik, etkileşimli sessizlik ve sosyo-kültürel sessizliktir. Psikolojik temelli sessizlik, konuşma anında yapılan, istenmeden ortaya çıkabilecek durumu ve hızlanmaları ifade etmektedir. Etkileşimli sessizlik, diyalog esnasında yargılamaları ve etkiyi içeren, duraklamayı daha uzun süre devam ettirmek için yapılan sessizliktir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 340-345). Bu tip sessizlik kaynak ve hedef arasındaki etkileşimden doğar ve üç grupta incelenir. Bunlar karar verme ile ilgili sessizlik, akıl yürütme ile ilgili sessizlik ve denetim kurma amacıyla ilgili

sessizliktir. Karar vermeyle ilgili sessizlik, konuşmaya kimin başlayacağını ve iletiye kimin cevap vereceğinin bilinmemesi gibi belirsiz durumlarda ortaya çıkar. Uzaması durumunda gerginlik yaratabilir. Çoğu kez tarafların birbirlerini tanımaması ya da aralarındaki statü farkının büyük olmasından kaynaklanır. Akıl yürütme ile ilgili sessizlik, hedefin, kaynağın söylediklerini anlamaya ve yorumlamaya, amacını kavramaya yöneliktir. Denetim kurma amacıyla ilgili sessizlik, dikkat çekmek ya da otoriteyi gerçekleştirmek için yapılır. Bu tip sessizlik biraz sonra verilecek iletinin önemini vurgulamak için gerçekleştirilebileceği gibi, kişinin kendi önemini ve gücünü hissettirebilmek için başvurabileceği sessizlik yollarından biridir (<http://notoku.com/sessiz-iletisim-susma/>, 26.10.2013). Üçüncüsü ise sosyo-kültürel sessizliktir. Grup ve organizasyon seviyesindeki, genellikle resmi ilişkilerde yaşanan duraksamayı yansıtır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 344-345). Sosyo- kültürel sessizlik, iletişimde bulunan kişilerle değil, iletişimin içinde gerçekleştiği toplum ve kültürle ilgilidir (<http://notoku.com/sessiz-iletisim-susma/>, 26.10.2013).

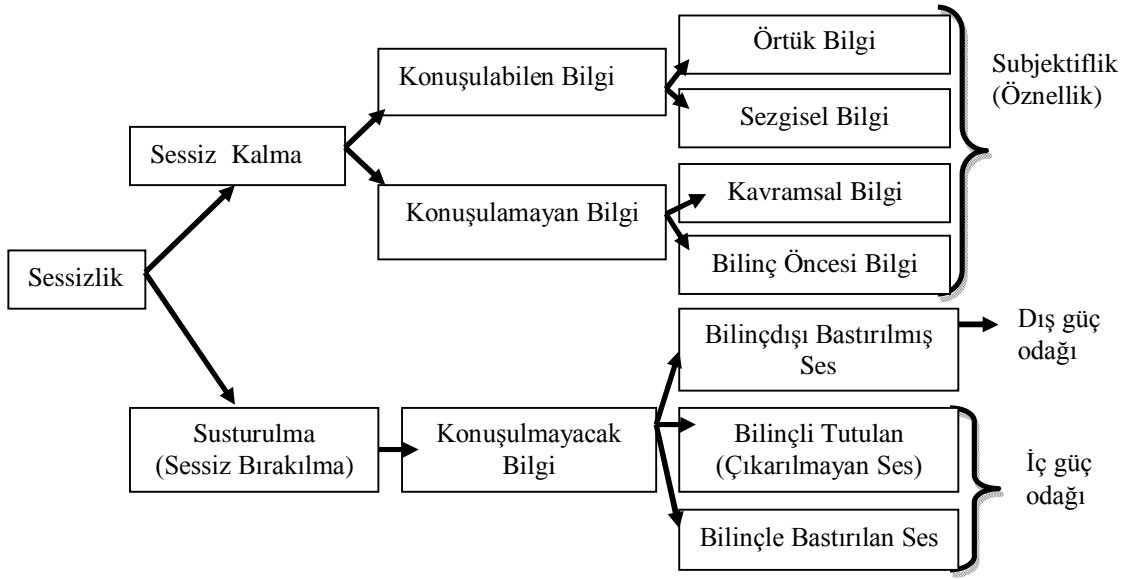
Morrison ve Milliken (2000), sessizliğin örgütlerde karar verme yöntemleri, yönetsel yetersizlik, maaş eşitsizliği, organizasyonun eksiklikleri ve kötü performans gibi nedenlerle geliştiğini belirtmiştir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706). Özellikle ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, prososyal olma, ilişkileri koruma gibi nedenlerle ortaya çıkan sessizlik kavramı, kolektif bir hal aldığı örgütsel sessizlik iklimini oluşturmaktadır (Alparslan, 2010, s. 1). İşgörenler, örgütsel sessizlik ikliminin yaşandığı bir örgütte kendilerinin etkili olamayacaklarını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile yüzyüze geleceklerini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalmayı tercih etmektedir. Üst yönetimin ve birim / bölüm yöneticisinin tutum, davranışları ile örgüt içerisindeki iletişim fırsatlarının etkisiyle işgörenler tarafından algılanan örgütsel sessizlik iklimi zamanla normlaşarak, bireylerin korkuları ve sessiz kalmaları doğal bir eğilim haline dönüşmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 138).

Milliken, Morrison ve Hewlin'in araştırması (2003, s. 1464) bireyin sessiz kalmasında büyük rol oynayan korku hissini yansıtan beş olumsuz durumu tanımlamıştır;

- Olumsuz yönde etiketlenme veya görülme korkusu,
- İlişkilerin bozulacağı korkusu,
- Cezalandırılma korkusu,
- Diğerleri üzerinde kötü etki bırakma korkusu,
- Açıkça konuşmanın bir farklılık yaratmayacağı korkusu.

Buna ek olarak, psikoloji ve sosyoloji kaynaklarında da ifade edildiği gibi, bireyin sessiz kalmayı tercih etmesindeki korku odaklı sebeplerden biri de utanma duygusudur (Slade, 2008, s. 60). Utanma duygusu, çekinme ya da özgüven eksikliğini nitelemektedir (Erol, 2006, s. 52). Utanma duygusu, kişilerin özgüvenlerini yitirmesine ve bunun sonucunda yaratıcılıktan uzaklaşmasına, yeniliklerden korkmasına ve bu korkunun zamanla kişiliğe yerleşmesine yol açar. Bu duyguya sahip bireyler, nerede ne söyleyeceklerini bilmemekte, yanlış bir şey söylemekten ya da yapmaktan korkmaktadırlar. Bu sebeple diğer insanlar tarafından eleştirilmek, gülünç duruma düşmek korkusuyla diğerlerinin dikkatini çekecek hiçbir şey yapmaz ve söylemezler (Kozanoğlu, 2006, s. 3).

Sessizlik kavramı iki durumda karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, işgörenin kendi rızasıyla, kasıtlı, bilinçli konuşmama ya da ifade edememe durumu olarak açıklanan, bireysel bir tercih olan sessiz kalmak; ikincisi, başkaları tarafında zorla gerçekleşen sessiz bırakılmak durumlarıdır. Blackman ve Sadler-Smith (2009), Şekil 1.3'de görüldüğü gibi sessizliği; sessiz kalma ve sessiz bırakılma durumlarına göre iki kategoriye ayırmıştır. Sessiz kalma, konuşamama ya da henüz konuşamama durumunu ifade eder. Bu durumda bireyler, tam anlamı ile konuşamama ve ifade edememe durumu içinde olurlar. Bu gibi durumları oluşturan örtük bilgileri ve sezgisel bilgileri açığa vurma noktasında bireylerin sessiz kalmaları olağandır. Örtük bilgiler (tarif edilemez bilgi); ayrıntılı olarak ifade edilemeyen, yetenekler ve iş yapış şekli, kültürü ile ilgili biçimselleştirilemeyen ancak söylenmeden anlaşılabilen, becerilerle ilişkili öznel bilgi olarak tanımlanırken; sezgisel bilgi (duygusal-bütünsel); hissedilebilen ancak sözlü olarak ifade edilemeyen ya da bilinç öncesi muhakemeye dayalı öznel bilgi olarak tanımlanmaktadır. Kavramsal bilgi ise aniden ortaya çıkan bilgidir. Herhangi bir problem çözümünde bir çıkmaza girildiğinde otomatik olarak oluşan farkındalık durumunu ifade eder. Bilinç öncesi bilgi; uzun dönem hafızada yer alıp yeniden hatırlanabilen, bilinçli farkındalığı ifade eden bilgidir. Sessiz bırakılma durumunda ise bireyler, bilinçdışı bastırılmış sesi, bilinçli tutulan (çıkarılmayan) sesi ve bilinçli bastırılan sesi açığa vuramayabilirler. Bilinçdışı bastırılmış ses, gerekçeli ve kontrollü bilginin bilinçli farkındalığından ayrı tutulması olarak tanımlanmaktadır. Bilinçli tutulan ses, içsel güç prososyal ya da uysal davranışa dayalı olarak bilinçli olarak saklanan ses olarak tanımlanmaktadır. Bilinçli bastırılan ses ise örgütsel etki ile irade dışı boyun eğmeye ya da kendini korumaya bağlı ses çıkarma olarak tanımlanmaktadır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009, s, 572-581).



Şekil 1.3 Sessizliğin Sınıflandırılma Yapısı

Kaynak: Blackman ve Sadler-Smith, 2009, s. 573.

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği kendi içinde, bilme yetisini, duyguları, itiraz ya da kabullenme gibi manaları içeren bir iletişim şekli olarak kavramsallaştırmışlardır. Buna ek olarak, işgören sessizliğinin altında yatan nedenlere göre sessizliğin farklı anlamlara gelebileceğini teşhis etmişlerdir. Bu fikirden yola çıkarak, işgören sessizliği olgusunu pasif kalma (planlı ihmal) ve razı olma (boyun eğme) biçiminde kavramsallaştırmıştır. Pinder ve Harlos'un çalışmasından sonra, işgören sessizliği odaklı çalışmalarda önemli bir artış olmuştur. Örneğin, Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un çalışmalardan yararlanıp çok boyutlu davranışlar olarak değerlendirdikleri sessizlik ve ses çıkarma kavramlarını sınıflandırarak, işgörenleri buna iten güdülerin temellerini açıklamaya çalışmışlardır. Sınıflandırmada; kabullenilmiş sessizlik (acquiescent silence), savunmacı sessizlik (defensive silence) ve korumacı sessizlik (pro-social silence)'ten bahsedilmekte ve ses çıkartma biçimlerinin de yine aynı şekilde sınıflandırılabilirliği ileri sürülmektedir (Brinsfield, 2009, s. 43; Dyne vd., 2003, s. 1360-1363). Bu sınıflandırma Tablo 1.1'de yer almaktadır. Daha sonra örgütsel sessizlik türlerinden bahsedilerek kabullenilmiş sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik kavramlarına detaylı bir şekilde değinilmektedir.

Tablo 1.1 Sessizliğin ve Ses Çıkarmanın (Konuşmanın) Özel Türlerine Örnekler

ÇALIŞANLARIN GÜDÜLERİ	DAVRANIŞ TİPİ	
	SESSİZLİK Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	SES ÇIKARMA Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin açıklanması
İLGİSİZLİK Çekilme / vazgeçmeye dayalı fark yaratamayacağı hissi	KABULLENİLMİŞ SESSİZLİK Çekinme amaçlı fikir esirgeme, kendini yetersiz görme nedeniyle görüş bildirmeme	KABULLENİLMİŞ KONUŞMA Yetersizliği nedeniyle grupla aynı fikirde olma, uysal fikirler açıklama
KENDİNE DÖNÜK Korkuya dayalı kişisel olarak riskli olacağı hissi	SAVUNMACI SESSİZLİK Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme, kendini korumak için gerçekleri göz ardı etmek	SAVUNMACI KONUŞMA Korku nedeniyle dikkati başka yöne çekecek fikirleri açıklama, korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
BAŞKALARINA DÖNÜK İşbirliğine dayalı özveride bulunma hissi	KORUMACI SESSİZLİK İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme, örgüt yararı için bilgi vermeme	KORUMACI KONUŞMA Sorunların çözümü için çözümler açıklama, örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Dyne vd., 2003, s. 1363.

1.2 Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik türleri üçe ayrılmıştır. Bunlar; kabullenilmiş sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizliktir.

1.2.1 Kabullenilmiş Sessizlik (Acquiscent Silence)

İşgörenin kabullenmişliği, bireysel düzeyde kurumun şartlarına razı olma / kabullenme (boyun eğme) duygusunu göstermektedir. Pinder ve Harlos (2001, s. 349) bu kabullenışı, kişinin örgütte mevcut durumu olduğu gibi kabul etmesi, başka alternatiflerin varlığından haberdar olmaması ve haksız durumlarda alternatiflerin değerlendirilmemesi olarak açıklamaktadır. Böylece işgörenler, mevcut durumu olduğu gibi kabul ederek kendilerini güvende hissetmekte ve bu durumu değiştirme eğiliminde bulunmamaktadır. Dyne ve arkadaşları (2003, s. 1366), kabullenilmiş sessizliği; elini eteğini çekmeye / teslimiyete bağlı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi olarak tanımlamaktadırlar.

Pinder ve Harlos (2001)'un sessizlik kavramına göre sessizliğin ilk şekli kabullenilmiş sessizliktir. Kabullenilmiş sessizlik, konuyla ilgili fikirleri, bilgiyi içinde tutmak, paylaşmamaktır. Böylelikle, bu sessizlik türü, aktiflikten çok pasif davranışları açıklamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 349-352). Mevcut şartlar olduğu gibi kabul edilip fikirleri ifade etme çabası görülmemekte, etkili katılım gerçekleşmemekte ve mevcut şartları iyileştirmek, geliştirmek ve değiştirmek için bir isteksizlik yaşanmaktadır. İşgörenin, fikirlerinin önemsenmeyeceğini ve böylece bir fark yaratmayacağını düşünmesi, kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini, örgütte alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi pasif / ilgisiz / uysal davranışları ve tutumları içeren kabullenilmiş sessizlik olarak ifade edilmektedir (Dyne vd., 2003, 1366).

Hirschman'ın (1970, s. 272-273) klasik bir örneklemesine göre, pasif bir davranış olarak ihmalkarlık (ihmal etme), katılımın düşük olmasıyla nitelendirilmiştir. İhmalkarlık, işgörenlerin kaygısız / ihmalcı ve umursamaz davranışları olarak da ifade edilmektedir. Buna uygun olarak, Farrell (1983)'in, örgütlerde işgören ihmalkarlığı üzerine yaptığı deneysel çalışması, sessizliği, bu ihmalkarlığın ve eylemsizliğin önemli bir özelliği olarak vurgulamaktadır. Farrell (1983), ihmalkarlığın üç biçimde gerçekleşebileceğini belirtmiştir: “arayıp hasta olduğunu söylemek ve ne olduğundan bahsetmemek”, “geç kalmak” ve “daha az ilgili olmak ve daha çok hata yapmak”. Farrell (1983), ihmalkarlığın bu biçimlerini, yıkıcı /zararlı ve pasif davranışlar olarak nitelendirmiştir (Farrell, 1983, s. 598-605). Pinder ve Harlos (2001, s. 348-350) sessizliği, pasif kabullenme ya da kabullenme olarak yorumlanan hareketsizliğin bir çeşidi ve sessin zıttı olarak özetlemektedir. Bunu, işle ilgili bilgi ve fikir sahibi olan işgörenler üzerinde düşünürsek, kabullenilmiş sessizlik tamamen duruma teslim olanlar için kullanılan bir ifadedir. İşgörenler mevcut durumu kabul edip, konuşmak, duruma dahil olmak ya da durumu değiştirmek çabasında bulunmazlar.

Kabullenilmiş sessizlik, kasten pasif ve tarafsız davranış olarak açıklanır. Örneğin; bir çalışan fikirlerini dışa vurmanın hiçbir anlamı olmadığına ve bir fark yaratmayacağına inanarak bu düşüncelerini kendine saklayabilir ya da çalışanın karşılaştığı durumla ilgili fikirlerini ve bilgisini dışa vurmamasının sebebi, konuya hakim olacak özyeterlilik kapasitesine sahip olmamasından da kaynaklanabilir. Bu örneklerin her ikisinde de sessizlik, duruma razı olmanın sonucudur. İşgörenler, bir farklılık yaratmayacaklarına inandıklarında, durumu boş verip düşüncelerini ya da önerilerini paylaşmazlar (Dyne vd., 2003, s. 1366). Sonuç olarak, kabullenilmiş sessizlik, kasti pasif davranışı ve grubun kapasitesinin dışındaki değişikliklerde oluşan teslimiyet duygusuyla bilgiyi tutmayı açıklamaktadır.

1.2.2 Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

Savunmacı sessizlik, işgörenlerin örgüt içerisinde herhangi konu ya da sorunla ilgili görüşlerini açıkladıklarında gelebilecek tepkilerden zarar görebilecekleri düşüncesinden korkarak, işgöreni dış tehditlerden korumayı amaçlayan, alternatifleri düşünmeyi gerektiren, bilinçli bir davranış olarak belirtilmiştir (Dyne vd., 2003, s. 1367).

Pinder ve Harlos (2001, s. 348) yüksek sesle konuşmanın sonuçlarından doğan kişisel korkuya dayanan kasıtlı ihmal için pasif sessizlik tanımını kullanmıştır. Bu tanım; Milliken ve Morrison (2003, s. 1565)'un, korku duygusunun örgütsel sessizliğe yol açan kilit nokta olarak görülmesine ilişkin açıklamalarıyla da uyumaktadır. Morrison ve Milliken (2000)'e göre,

kişi, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu ya da bilgiyi, cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilmektedir. Bu durum, yöneticinin yanlış davranışlarından ya da eylemlerinden utandığında ve yönetici kendini savunmasız ve yetersiz hissettiğinde, oluşabilecek tehditlerden kaçınmak için işgörenler üzerinde bir geri bildirim korkusu oluşturmasıyla ortaya çıkmaktadır (Morrison ve Miliken, 2000, s. 708). Aynı zamanda bu tanım, iş bağlamında yüksek sesle konuşmanın önkoşulu olarak, Edmonson'un (1999) psikolojik güven duygusu çalışmasıyla da ilişkilidir. Edmonson (1999)'un çalışmasına göre işgören, psikolojik olarak kendini güvende hissetmediğinden bilgiyi paylaşmamaktadır (Dyne vd. 2003, s. 1367).

Pinder ve Harlos (2001), Morrison ve Milliken (2000)'in çalışmalarına dayanarak savunmacı sessizliği, kişinin korku duygusuna dayanan kendini koruma amacı olarak gördüğü fikirlerini ve bilgisini paylaşmaması olarak tanımlamaktadır. Kabullenilmiş sessizliğin tersine savunmacı sessizlik, farkındalığı ve alternatiflerin değerlendirilmesini, fikirleri açığa vurmanın en iyi kişisel strateji olarak düşünüldüğü bilinçli yaklaşımı da içeren, kendini dış tehlikelerden korumak amaçlı proaktif bir davranıştır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 359). İstenilmeyen mesajlar hakkında sessizliği korumak olarak tanımlanan MUM etkisi (keeping mum about undesirable message), savunmacı sessizliğe bir örnektir. Çünkü o da kaçınma ve kendini korumacı davranışlarla oluşmaktadır. MUM etkisi, haberi alan ile haberi verenlerin arasındaki ilişkinin zarar görmesinin kişisel huzursuzluk yaratacağı korkusundan dolayı olumsuz bilgileri ya da kötü haberleri açıklamaktan kaçınmak olarak tanımlanmaktadır (Rosen ve Tesser, 1979, s. 254-255).

Tablo 1.2'de kabullenilmiş sessizlik ile savunmacı sessizliğin, sekiz boyutunun değerlendirilmesi ve kıyaslaması yapılmaktadır. Kabullenilmiş sessizliğin aksine savunmacı sessizlik; bilginin, düşünce ve fikirlerin bilinçli olarak tutulmasını ifade eden, alternatiflerin değerlendirilmesini ve farkındalığı içeren proaktif bir davranıştır. Korku, umutsuzluk ve depresyon gibi baskın duygularla ortaya çıkan savunmacı sessizlikte, yüksek ses çıkarma ve ayrılma eğilimi görülmektedir. Stres düzeyi yükseğe yakındır. Kabullenilmiş sessizlik ise razı olma, boyun eğme gibi baskın duygularla ortaya çıkmakta, düşük ses çıkarma ve ayrılma eğilimi göstermektedir. Stres düzeyi düşüktür. Kabullenilmiş sessizlikte, gönüllülük (istek) düşük seviyedeysen; savunmacı sessizlikte oldukça yüksektir.

Tablo 1.2 Kabul edilmiş ve Savunmacı Sessizlik Boyutları

	Savunmacı Sessizlik	Kabul edilmiş Sessizlik
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabul edilme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stress Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin 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: Pinder ve Harlos, 2001, s. 350.

1.2.3 Korumacı Sessizlik (Pro-Social Silence)

Korumacı sessizlik, iş ortamında dışarıdan gelebilecek ve örgüte bağlılığı etkileyecek tehditleri önlemek, örgütü korumak için temel olarak diğer insanlara odaklı, kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranıştır (Podsakoff vd., 2000, s.517). Bu sebeple, korumacı sessizlik, herhangi bir karşılık beklemeden ya da herhangi bir ödül beklemeden yardım etme anlamını içeren özgeci davranışı içermektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s. 701). Korumacı sessizlikte, bireyler, özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireylerin menfaatlerini bilinçli olarak ön planda tutmaktadır (Özcan, 2011, s. 86).

Korumacı sessizlik davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmiştir. Bateman ve Organ (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını; işle alakalı problemlerde kişinin iş arkadaşlarına yardım etmesi, bir karışıklık olmadan talimatları kabul etme, şikayet etmeden geçici dayatmaları hoşgörüle karşılama, çalışma alanını temiz ve düzenli tutmaya yardımcı olma, iş birimi ya da örgüt yöneticileri hakkında örgütle ilgisi olmayanlara karşı olumlu şekilde ve zamanında yapıcı açıklamalar yapma, kişiler arasında yaşanan çatışmalarla yaratılan dikkat dağıtıcı olayları minimize eden ve tolere edebilen bir iş iklimini destekleme gibi davranışları kapsayan bir kavram olarak tanımlamaktadır (Bateman ve Organ, 1983, s. 588). Fedakarlık, centilmenlik, hürmet, örgüt içi uyum ve itaat gibi örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları göz önüne alındığında, korumacı sessizlik bağlamında, işgören gerekli gördüğü yerde önerilerini sunacak, gerekli gördüğü yerde örgütün yararına yönetime uyum gösterip itaat edecektir (Brinsfield, 2009, s. 26-27).

1.3 Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Sessizlik üzerine yapılan temel çalışmalar dikkate alındığında, sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerle açıklanmıştır. Bu belirtilen nedenlere ulusal ve kültürel faktörler de eklenmektedir. Sessizlik kavramı oldukça öznel ve soyut bir derinlik içerdiğinden sessizliğin nedenlerini kalıplar içinde açıklamak yanlış olabileceğinden, sessizlik üzerine yapılan önceki çalışmalar ve bilimsel analizler baz

alınarak, sessizlik kavramına somutluk kazandırabilme adına aşağıda belirtilen nedenleri sessizliği oluşturan faktörler olarak sıralamak mümkündür (Pinder ve Harlos, 2001, s. 344-346; Milliken vd., 2003, s. 1461-1462; Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1542-1547; Eroğlu vd., 2011, s. 101-103; Çakıcı, 2010, s. 23-31).

1.3.1 Bireysel Faktörler

Pinder ve Harlos (2001); kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim endişesi olmak üzere bireysel faktörleri üç bölümde incelemiştir. Kendine saygı kavramını, insanların kendileri hakkında yaptıkları, sürdürdükleri ve yansıttıkları kişisel değerler olarak tanımlarken; kontrol odaklılık kavramını, kişisel özellikler ve çabalarla ya da kişilerin kontrolü dışındaki durumlarla ilişkili olan etkilere hayatta ne olacağına dair insanların değişen inançlarını yansıtan bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadırlar. İletişim endişesi kavramını ise insanın geniş tabanlı iletişim kurma korkusu duyması olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 354-355). Premeaux ve Bedeian (2003, s. 1539), kontrol odağı ve kendine saygının yanı sıra kendini uyarılma düzeyinin de sessizlik üzerinde etkili olan önemli bir kişilik özelliği olduğunu ortaya koymuştur. Kendini uyarılma kavramı, kamu ortamında ve kişiler arasındaki ilişkilerde görülen ortama uyum gösterme davranışı olup sessizlik tercihini etkileyen bir diğer bireysel özellik olarak tanımlamaktadır.

Tutum ve davranışlarda önemli bir öngörücü olan kendine saygı, bireysel davranışların oluşmasında oldukça önemli ve proaktif etkiye sahiptir (Lepine ve Dyne, 1998, s. 858). Kendine saygısı yüksek bireyler, değişim için daha fazla emek harcarken; kendine saygısı düşük bireyler, korumacı bir eğilime sahip olup, kendilerini savunmasız duruma düşürecek davranışlardan uzak durmaktadırlar. Algıladıkları risk yüzünden kendilerini ve fikirlerini sunmaktan kaçınarak sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1543). Bir diğer bireysel özellik olan kontrol odaklılık, dış güçler odaklı kontrol durumu ve içsel güç odaklı kontrol durumu olarak incelendiğinde, dış güçler odaklı kontrol durumu dirençsizlik ve öğrenilmiş çaresizlik kavramlarıyla ilişkilendirilirken; içsel güç odaklı kontrol durumu ise daha proaktif olgular olan planlama, uğraşma, direnme ve diğer problem çözme kavramları ile ilişkilendirilir (Alparslan, 2010, s. 31-32). İletişim endişesi ise insanın genelde iletişim kurma korkusu duymasıdır. Bireyler, iletişimden kaynaklanan olumsuz duyguları ve sonuçları tahmin ederek kaçınma eğilimi gösterip iletişime zorlandıkları takdirde tedirginlik yaşarlar. Yüksek iletişim endişesi olan, kendine saygısı az olan ve dış kontrol odaklı olan işgörenlerin; düşük iletişim endişesi olan, kendine saygısı yüksek olan ve iç kontrol odaklı olanlara kıyasla haksızlıkları sineye çekmesi ya da kabullenmesi daha olasıdır. Diğer bireysel

faktör olan kendini uyarılma, ortama uyum gösterme davranışıdır. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan insanlar, toplumda iyi izlenim bırakma adına sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneğine sahipken; kendini uyarılma düzeyi düşük olan insanlar, kendi içindeki duyguları, düşünceleri ve yargıları yansıtmaya eğilimindedirler. Bu insanlar, kendini uyarılma düzeyi yüksek olanlara göre daha çok açıkça konuşma davranışı içine girerler (Çakıcı, 2010, s. 23-24).

İşgörenlerin sessizlik davranışını tercih etmelerinde etkili olan diğer bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyimlerdir. Bireyin sessiz kalma davranışını etkileyen yaş faktörü değerlendirildiğinde, özellikle daha yaşlı ve yüksek örgütsel seviyelerdeki deneyimli işgörenler, daha genç ve deneyimsiz işgörelere göre sessiz kalmanın olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmektedir. Cinsiyet faktörünü ele alırsak; kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması, kadına yüklenen anne rolü ve buna bağlı olarak çalışan kadın sayısının az olması kadınların sessiz kalma tercihlerini artırmaktadır. Eğitim faktörü ise bireyin toplumla ilişkilerini güçlendiren, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek bireysel gerekse de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinen bir nitelik kazandıran bir değişken olduğundan eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin bilgisini göstermesi, belirli konularda görüşlerini ifade etmesi; eğitim seviyesi düşük işgörelere göre daha kolay olduğundan sessiz kalma eğilimleri daha düşüktür. Deneyimler, sessizlik üzerinde etkili bir diğer önemli faktördür ki çalışma hayatında elde edilen deneyim ile birey hem kişiler arası ilişkiler ile ilgili deneyim hem de mesleki anlamda bilgi edinerek deneyim kazanmaktadır. Her iki durum da bireyin sessiz kalmasını etkileyebilmektedir (Taşkıran, 2011, s. 84-85).

Diğer bireysel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Milliken vd., 2003, s. 1461-1462; Pinder ve Harlos, 2001, s. 334):

- Kişilik Özellikleri
- Güven eksikliği
- Konuşmanın riskli bulunması
- İzolasyon korkusu
- İlişkileri zedeleme korkusu

Dışa dönüklülük, dürüstlük, vicdanlı olma, uzlaşmacı olma gibi özellikleri içeren kişilik özellikleri arasında yetenek, zeka, duygu, neşe, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler,

toplumsallık, çıkarıcılık, ahlak, sorumluluk, konuşkanlık, sinirlilik gibi özellikleri de sıralayabilmek mümkündür. Bu özelliklerin tümü örgütsel davranışı etkileyerek bir işletmede işgörenlerin ses çıkarma ya da sessiz kalma durumlarına neden olabilir. Örgütsel davranışı doğrudan etkileyen kişilik özellikleri arasında; denetimin kaynağı, makyavelizm, öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, proaktif kişilik, öz izleme özellikleri sıralanabilmektedir (Can vd. 2006, s. 78-80; Dyne vd. 2003, s. 1383-1384; Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Snyder (1979), kişinin karakteristik özelliği olarak nitelendirilebilen öz izleme kavramını; kişilerin davranışlarını kontrol edebilmesi ve kendilerini yönetebilmesi, duygu, düşünce ve davranışlarını irdeleyerek kendini gözlemlemesi olarak tanımlamaktadır. Yüksek öz izleme özelliğine sahip kişiler, farklı olay ve durumlara uyum sağlayabilme yeteneğine sahip kişilerdir (Snyder, 1979, s. 86-87). Gangestad ve Snyder (2000) göre, çevresindekiler tarafından nasıl algılandıklarına dair kaygı taşımayan ve kendini motive edici temellere sahip olan düşük öz izleme özelliğine sahip kişiler ise içsel tutumlarını, duygularını ve eğilimlerini direkt yansıtma eğiliminde olup yüksek öz izleme özelliğine sahip olan kişilerin kendini tanıma taktikleriyle ilgilenmezler (Gangestad ve Snyder, 2000, s. 533). Bu sebeple yüksek öz izleme özelliğine sahip işgörenlerin duruma göre sessiz kalma eğilimleri daha yüksektir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1542).

Kişinin iş ortamındaki tutum ve davranışlarında önemli bir öngörücü rolü olan öz saygı kavramı, bireysel davranışların oluşmasında oldukça önemli ve pozitif etkiye sahiptir (Dyne ve Lepine, 1998, s. 858). Öz saygısı yüksek işgörenler, örgütsel değişim sürecinde daha fazla emek harcarken, korumacı bir eğilime sahip olan öz saygısı düşük işgörenler, kendilerini savunmasız bir duruma düşürecek davranışlardan uzak durup, algıladıkları risk yüzünden fikirlerini sunmaktan kaçınırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1543). Düşük öz güvene sahip işgörenler, iletişim korkusu ile algıladığı yetki ve kontrol konumundan dolayı örgüt içerisinde sessiz kalma ya da kalmama davranışı sergileyebilmesine etki eder (Brinsfield, 2009, s. 72).

1.3.2 Örgütsel Faktörler

Farklı örgütsel sorun ve olaylar karşısında sessiz kalan işgörenler, yalnızca bireysel özelliklerle değil; aynı zamanda örgüt içinde edindikleri tecrübeler, yönetim tarzı, çalışılan ortam, örgüt normları gibi nedenlerle de sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 318). Örgütsel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çakıcı, 2010, s. 25):

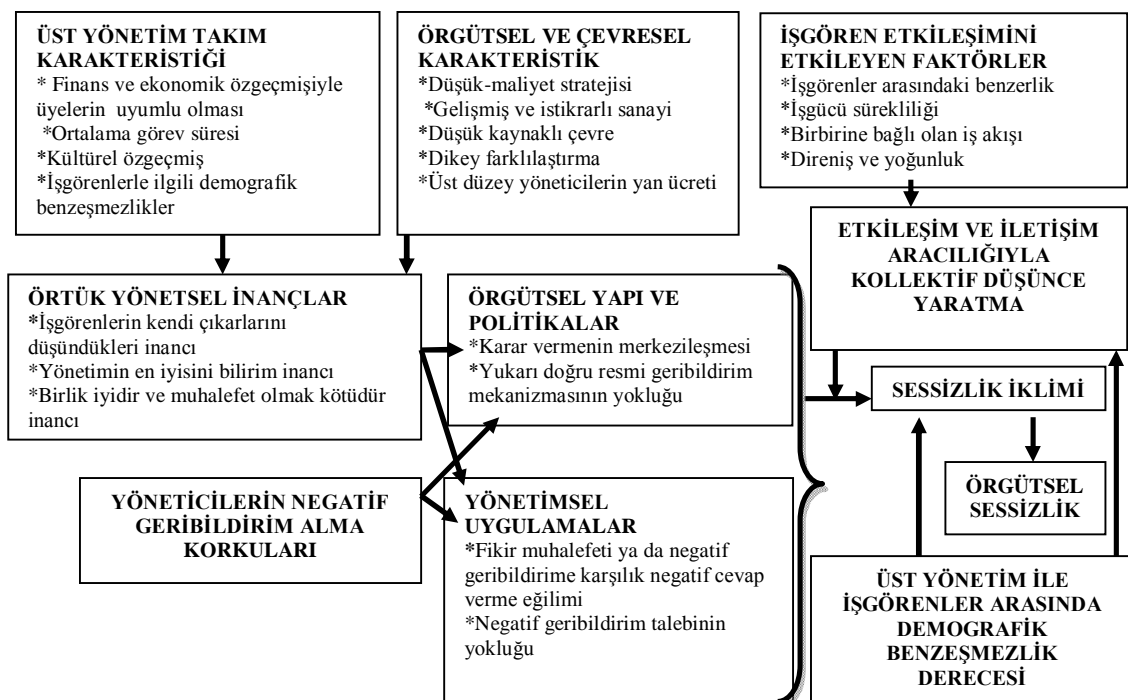
- Hiyerarşik yapı
- Sessizlik iklimi
- Sağır kulak sendromu
- Adil olmayan uygulamalar

Hiyerarşik yapı, üstlerle açık iletişimi ve özellikle eleştiriyi kendiliğinden sınırlamaktadır. Çoğunlukla yukarıdan aşağıya doğru iletişim sağlanırken, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde aksaklıklar olup ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Etik olmayan davranışlar, yönetim sorunları, çalışanların performansı, iyileştirmeye yönelik öneriler, örgütsel sorunlar ve çalışma olanakları kolay kolay açığa çıkmayan ve üstlere iletilmeyen konulardır. Üstlerine güvenmeyen işgörenler, açıkça konuşmaktan zarar görebileceklerini hissetmeleri durumunda bilgiyi üstlerine olduğu gibi aktarmamakta; etkili karar alımını olumsuz etkileyeceğini bildikleri için bilgiyi çarpıtarak ya da filtreleyerek aktarmaktadır (Çakıcı, 2008, s. 94). Adil olmayan uygulamalar ise, bireyin tek başına ya da çalışma arkadaşlarıyla ya da çalışma arkadaşlarının kışkırtmalarıyla bilinçli olarak yaptıkları rahatsız edici kötü muamelelerdir (Harlos ve Pinder, 2000, s. 264). Sessizlik durumu birinin koşullarıyla uyumsuzluğu anlamına gelir. Adil olmayan uygulamaların olduğu işletmelerin ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişimdir (Çakıcı, 2007, s. 157).

Morrison ve Milliken (2000) sessizlik iklimini, örgütsel konu veya problemlerle ilgili fikir ve düşüncelerin ifade edilmesinin gereksiz ve riskli bir davranış olduğuna dair paylaşılmış bir inanç; örgütsel politika ve yapıların, kalıpların, demografik karakteristiklerin, tepe yönetimi takımının inanç yapılarının, ortak duygu yaratma ve iletişim süreçlerinin daha düşük düzeydeki işgörenleri hayal kırıklığına uğratması durumu olarak tanımlamakta ve sessizlik iklimi kavramını iki inançla karakterize ederek bunların sessizlik iklimini beslediğini savunmaktadır. Sessizlik iklimini besleyen inançlardan birincisi, yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkusu; ikincisi, yöneticilerin işgörenler ve yönetimin doğası hakkında sahip oldukları kapalı inançlardır (Morrison ve Milliken, 2000, s. 709). Morrison ve Milliken (2000)'in sessizlik ikliminin oluşumuna ilişkin geliştirdikleri model Şekil 1.4'te gösterilmektedir. Dover (1956), sessizlik ikliminin oluşmasında işgörenlerin, herhangi bir konu hakkında görüş bildirildiğinde bunun bir propaganda olarak algılanabileceği, ses çıkarıldığında ya da konuşulduğunda işgörenler arasında güvenin kaybedilebileceği, pozisyon adına bir risk hissedilebileceği ve örgütte işgörenlerin üye oldukları sendikanın başı olarak

görülebilen endişeleri gibi gerekçelerinin olduğunu belirtmiştir (Dover, 1956, s. 250-252). Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromu ise, işgörenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan açık bir şekilde ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda büyür ve örgütsel norm olarak ortaya çıkar. Organizasyonlarda en çok cinsel taciz olarak ortaya çıkmaktadır. İşgörenlerin memnuniyetsizliklerini direkt ve açık olarak ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görür (Pinder ve Harlos, 2001, s. 346). Peirce ve arkadaşları (1998, s. 48-49), sağır kulak sendromunun üç faktörden meydana gelebileceğini belirtmiştir:

- Yetersiz ve nitelsiz örgütsel politikalar: Hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- Yönetimsel kararlar ve tepkiler: Suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli işgörenlerin sürekli korunması, rahatsızlık vermeyi kronikleştiren işgörenlerin görmezlikten gelinmesi, mağdura misilleme yapılması,
- Örgütsel özellikler: Aile işletmeleri, küçük işletmelerdeki düşük düzeyde insan kaynakları fonksiyonları, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler.



Şekil 1.4 Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000, s. 709.

1.3.3 Yönetmel Faktörler

Yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkusu, yöneticilerin işgörenlerle ve örgüt yönetimiyle ilgili örtük inançları, yönetime güvensizlik ve yönetimin farklı fikirlere açık olmaması sessiz kalma tercihinde etkili olan yönetmel faktörler arasındadır.

Morrison ve Milliken (2000), özellikle yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançları üzerinde durmuştur. Yöneticilerinden negatif geribildirim alma korkusu, işgörenlerin sessiz kalmalarında önemli rol oynamaktadır. İşgören negatif geribildirim aldığında ya geri bildirim alınan kaynak yok sayılmakta ya da geribildirimde bulunan işgörene tepki gösterilmektedir. Bu durum işgörenlerin örgütle ilgili farklı görüş ve fikirlerini belirtmelerinin önüne geçmektedir. Böylece, örgütte problemlerle ilgili konuşmanın değerli bir çaba olmadığı, işgörenin görüş ve kaygılarını açıklamasının tehlikeli olduğu inancına dayanan sessizlik ikliminin oluşmasına neden olmaktadır. Örgütlerde sessizlik iklimine neden olan en önemli faktörlerden birisi de özgüveni eksik ve yetersiz düzeydeki yöneticilerin astlarından olumsuz geribildirim alma korkusudur. Astlarından olumsuz geribildirim alma korkusu yüksek yöneticiler astların taleplerini ya duymazlıktan gelmektedir ya da ilgilenmiyormuş gibi görünüp önemsememektedirler. Ayrıca işgörenlerden olumsuz geribildirim alan yöneticiler, öz eleştiri yapmak ve kendini gözden geçirmek yerine ötekileri suçlamakta, mesaja önem vermeyerek mesajı reddedip kaynağın güvenilirliğini eleştirmektedir. Bunun yanı sıra, işgörenlerin olumsuz bildirimde bulunmaları yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olmaktadır (Pickard vd., 2006, 373-374; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 52-55; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008, s. 158-159).

Yöneticilerin örtük inançlarından birincisi, işgörenlerin bencil, herhangi teşvik ya da yaptırım olmaksızın örgüt yararına davranış göstermede sorumsuz oldukları ve onlara güvenilmemesi gerektiği yönünde olan inancıdır. Bu bakış açısı, McGregor'un X Teorisine göre işgörenlerin bencil, kendilerini ve kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan, tembel bir yapıda oldukları inancıyla örtüşmektedir. Yöneticilerin sahip olduğu ikinci örtük inanç, yönetimin örgüt adına en iyi olanı bileceği inancıdır. Bu inanç, yöneticilerin, işgörenleri ekonomik insan (homo economicus) olarak görüp işgörenlerin bencil ve çalışmaktan kaçındıklarına dair inançlarından dolayı neyin en iyi olduğunu bilmeyeceklerine dair kaygılarıdır. Yöneticilerin sahip olduğu üçüncü inanç ise, birlik, anlaşma ve uzlaşmanın örgütsel sağlığın belirtisi olmasına karşın, uyuşmazlığın, anlaşmazlığın, kararsızlığın tehlikeli ve kaçınılması gereken davranışlar olduğu inancıdır. Birlik görüşü olarak kabul edilen bu

görüşün tam tersi olan çoğulcu görüşte ise muhalif fikirler, öneriler normal ve potansiyel olarak sağlıklı kabul edilmektedir (Çakıcı, 2010, s. 29-31; Durak, 2012, s. 59-70; Taşkiran, 2011, 87-89). Bu inançlara ya da yargılara sahip yöneticiler, astlardan gelen bilgi ve görüşlere kapalı olacağı gibi, açıkça konuşmayı desteklemeyen ve sorun bildirenlere olumsuz tepkiler verebilen bir yönetim tarzı sergileyip sessizlik iklimi, sağır kulak sendromu ve adil olmayan uygulamaları besleyen bir örgütsel ortam yaratabilirler. Sıkı kontrol mekanizmaları, merkezileşme, dikey hiyerarşik yapı, yukarıya doğru iletişim mekanizmalarının eksikliği gibi uygulamalara kaynaklık edebilen bu örtük inançlar, işgörenler arasında, sorunlar hakkında konuşmanın anlamsız ve riskli olduğu algısının paylaşılmasına yol açabileceği gibi yöneticilere güven duyulmasını da engelleyebilir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 712-714).

1.3.4 Ulusal ve Kültürel Faktörler

Güç mesafesi, kültürel yapı ve normlar sessizlik ikliminin oluşmasında önemli etkiye sahip diğer önemli faktörlerdir. Huang ve arkadaşları (2005), güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki işgörenler yöneticilerinin yanı sıra meslektaşlarıyla ilgili muhtemel kaygılarını daha az dile getirmekteler. Çünkü patronlarının emirlerini eleştirmeden yerine getirmek ve diğer insanlarla doğrudan çatışma yaşamaktan kaçınmak toplumsallaşmıştır. Düşük güç mesafesinin yaygın olduğu toplumlarda güç eşitliğiyle ilgili talep ve beklentiler daha fazladır ve örgüt içinde eşitsizliğin minimum düzeyde olması gerektiğine dair yaygın bir inanç vardır. Bu durum yüksek güç mesafesi olan toplumlarda ise tam tersidir (Huang vd. 2005, s. 465-466). Yüksek güç mesafesinin fazla olduğu toplumlarda, bireyler çalışma hayatında yöneticilerin ve liderlerin gidecekleri yönleri göstermesini, liderlerin ve yöneticilerin kendilerinin kişisel sorunları ile ilgilenmesini beklemektedirler. Bu durumda, bireyler kendi hedeflerini belirlemek ve kendi yollarını çizmek, sorumluluk almak ve kendi kişisel sorunları konusunda sorumlu olmak yerine bir yöneticinin yardım etmesini beklemektedirler (Aktaş ve Sargut, 2011, s. 159)

Kültürel yapı ve normlar da sessizliği etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bir toplumun sahip olduğu kültür, iş ve çalışmaya yönelik değerleri şekillendiren önemli unsurlardan biridir. Bir toplumun önemli bir kısmının kabul ettiği kültür, sürekli korunan ve zamanla değişebilen değerlerden oluşmaktadır. Bazı kültürler yapmayı ve çalışmayı ön plana alırken, diğerleri yaşayabilecek kadar çalışmayı öngörmektedir. Bu bağlamda, her toplum sahip oldukları kültüre bağlı olarak, çalışma kavramına yönelik olarak farklı değerlere farklı ölçülere sahip olabilir. Bu durum toplumsal, bireysel ve örgütsel açıdan bir takım etkiler yaratabilir (Ünal ve Çelik, 2010, s. 228-229). Bölgeden bölgeye farklılık gösterebilen kültür,

bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi varlıkların tümü ifade edebilir. Yaşadığı bir toplumdaki farklı bir topluma giden birey, kültürel özelliklerin farklı olmasından dolayı uyum sorunu yaşayabilir. Bazı bireyler bu uyum sorununu kısa sürede aşarken, bazıları bunu yaşamaya devam eder ve topluma karşı yabancılaşır (Babür, 2009, s. 20). Bir örgüt içinde, örgüt adına belirli amaçları gerçekleştirebilmek için işgörenlerin değerleri ve öncelikleriyle örgütün değer ve öncelikleri uyuşursa, işgörenler daha mutlu ve örgütle daha uyum içinde olacaklardır (Özkul, 2007, s. 40).

1.4 Sessiz Kalınan Konular

Morrison ve Milliken (2003, s. 1355-1357), sessiz kalınan konuları sekiz ana kategoriye ayırmıştır. Bu konular aşağıda sıralanmaktadır:

- İşgörenlerin bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizlikleri,
- İşyerindeki işleyiş, süreçlerdeki aksayış ve hatalar,
- Ücretlerle ilgili endişeler,
- Kişisel kariyer konuları,
- Hemfikir olunmayan işyeri politikaları ve süreçleri,
- Görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık vb. etik olmayan konular,
- Taciz olayları,
- İşgörenlerle ilgili anlaşmazlıklar.

Tangirala ve Ramanujam (2008)'a göre sessiz kalınan konular; işgörenlerle ilgili anlaşmazlıklar, örgütsel kararlar hakkındaki uyuşmazlıklar, iş süreçlerindeki potansiyel zayıf noktalar, örgüt içerisindeki yasadışı ya da tehlikeli olabilecek davranışlar ve kişisel şikayetlerdir (Akt. Barçın, 2012, s. 26).

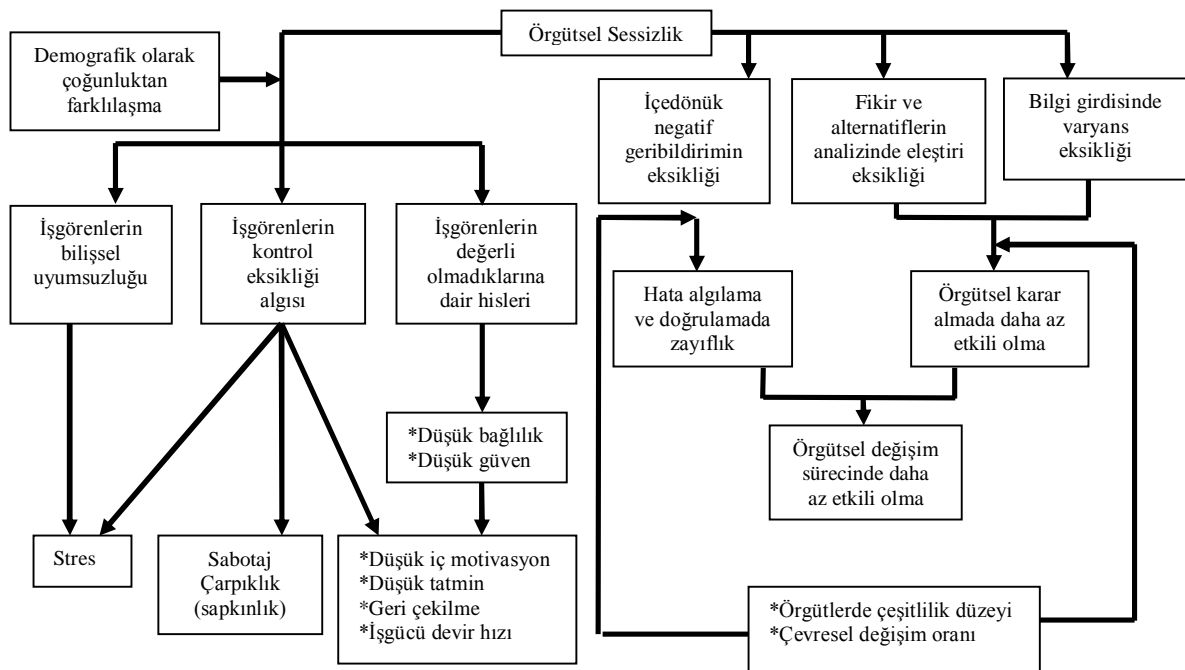
Durak (2012, s. 140) ise sessiz kalınan konuları; çalışılan departmanı ya da bölümü iyileştirmeye yönelik öneriler, yönetim ve örgütün işleyişiyle ilgili eksiklikler durumu, işgörene kötü muamele ve haksızlık durumu, yöneticilerle çekişme, hemfikir olmama konuları olarak belirtmiştir.

1.5 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

İşgörenlerin, fikir ve düşüncelerini, olumsuz sonuçların hedefi olacaklarına dair inançlarından dolayı açıkça dile getiremeyip sessiz kalmayı seçmeleri; örgütsel anlamda yanlış kararların verilebilmesine sebep olmakta, örgütsel süreçlerin yeniliği, örgütün iyileşmesi ve gelişmesi önündeki önemli engellerden biri olabilmekte, işgörenlerin moralini,

örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir, destek duygusunda azalma, iş tatmini sağlayamama, işten ayrılma isteği gibi sonuçların yaşanmasına sebep olmakta ve örgütsel fonksiyonları ile ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemektedir. Böylece acizlik duygusu yaşayarak kendilerini değersiz hissedebilmektedirler (Milliken vd., 2003, s. 1453-1454; Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443; Çakıcı, 2010, s. 35).

Morrison ve Milliken (2000), Şekil 1.5'te örgütsel sessizliğin sonuçlarının genel olarak karar alma, değişim süreçleri, işgörenlerin algı, tutum, davranışları ve işgörenlerin algıladığı kontrol eksikliği üzerindeki etkilerinden bahsetmişlerdir.



Şekil 1.5 Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000, s. 718.

Örgütsel sessizliğin neden olduğu diğer sonuçlar; örgüt içinde işgörenlerin iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması, sosyal ortamdaki çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten izole etmeleri, tüm örgüt kapsamında sorunların dile getirilmemesinden kaynaklanan sessizliğin örgüt içinde bir kültür haline gelmesi tehlikesi, değişime adapte olmama riski, stress, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyinin artması, örgüt ile ilgili süreçlerde daha az etkinlik gösterilmesi, çevreleri ile işlerini kontrol etme konusunda eksik kalabilmeleri ve buna bağlı fiziki ve psikolojik geri çekilme, örgütsel bozulma ve değişime direnç, bilişsel uyumsuzluk yaşamaları gibi olumsuz sonuçlardır (Çakıcı, 2010, s. 35-37; Taşkiran, 2011, s. 89-90; Durak, 2012, s.

76-88). İşgörenler üzerinde aşağılık duygusunun oluşmasına neden olan sessizlik, işgörenlerin birbirlerine karşı gücenmelerine ve kin duygusu beslemelerine; yaratıcılık duygusunun ve heyecanının yok olmasıyla iş ile ilgili bocalama ve kaygının artmasına, performans ve verimliliğin düşmesine, zihinsel bozukluklar, toplumsal ilişkilerden kaçınma, yaşama ilgisizlik, uyuşturucu ve intihar eğilimi, düzensiz yaşam ve sapkın ilişkiler, toplumun değer yargılarına ilgisizlik ya da karşıtlık, aşırı bencillik, geleceğe karşı kötümserlik ve robot uyumluluğu (körü körüne itaat) gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Alparslan, 2010, s. 55-56; Babür, 2009, s. 28-32; Arbay, 1995, s. 96).

1.6 Turizm Sektörü Açısından Örgütsel Sessizlik

İkinci dünya savaşından sonra büyük bir gelişme gösteren turizm sektörü, büyük kitleleri ilgilendiren bir olgu haline gelmiştir. Son yıllarda harcanabilir kişisel gelirlerden turizme ve tatile ayrılan payın artması, ulaşım ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme ve insanların görmedikleri ve merak ettikleri yeni bölgeleri ziyaret etme isteği, bu ilginin artarak devam etmesini ve turizmin hızla gelişen ve büyüyen sektörlerin arasında yer almasını sağlamıştır. Ülkelerin ekonomik sorunlar yaşadığı dönemlerde, büyük bir döviz girdisi sağlayarak, dış ticaret açıklarının ve işsizliğin azaltılmasında önemli bir kilit rol oynayan turizm sektörü, özellikle istihdam olanakları sağlayarak dünya ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak turizm sektörü, istihdamı arttırdığı gibi bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Büyük ölçüde işgücünü istihdam eden turizm sektörü, mevsimlik özelliği nedeniyle, nitelikli işgücü sıkıntısı ile birlikte yaygın bir işsizliğe de sebep olmaktadır. Ayrıca bu olumsuzluğun sonucu olarak, işletmelerin daha düşük ücretle işçi çalıştırma ya da işgörenlerin yüksek ücret beklentileri sebebiyle, sektörde iş verimliliğini etkileyecek boyutta, yüksek işgücü devri gözlenmektedir. İşsizlik oranının sektörde yüksek olması ya da iş güvencesinin olmaması, mevsimlik çalışmaya yoğun olarak başvurulması gibi faktörlerden etkilenen işgücü devir oranı, özellikle niteliksiz işgücünün yoğun olduğu ekonomilerde yüksek seviyelerde bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, çalışma koşullarının ve çalışma sürelerinin ağır olması buna karşın mesai ücreti uygulamasının olmaması ve turizmin mevsimsel özelliğinden dolayı kayıtdışı istihdamın artması gibi olumsuzluklar da işgücü devir oranının yüksek olmasına neden olmaktadır. İşgücü devir hızının yüksek olmasına sebep olan bu olumsuzluklar, aynı zamanda, işgörenlerin işine ve örgüte daha az bağlı olmalarına sebep olmaktadır (Tezcan vd., 2008, s. 828-832; Boz, 2006, s. 1-8). Böylece işgörenler, işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısıyla, örgütün çıkarlarını önemsemeyerek, örgütü iç ve dış tehditlere karşı savunmayıp sessiz kalma davranışı sergileyebilirler.

Sessizliğin turizm sektörü açısından olumsuz sonuçları düşünüldüğünde, örgütte sessizliğin oluşmasını engellemek amacıyla, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını artırma konusunda, otel işletmelerinin daha fazla çaba harcaması gerekmektedir. Çünkü işgörenlerin örgüte bağlılıklarının artması sonucunda, işgücü devir hızı azalmakta, verimlilik, kişilerin iş tatmin düzeyi, performansları ve kendilerine olan güvenleri artmaktadır (Pelit ve Kılıç, 2012, s.125). Bu bağlamda, otel işletmelerinin hizmet standardını ya da hizmet kalitesini yakalaması ve sürdürmesi için örgüte içsel olarak değer veren, duygusal olarak bağlı olan işgörelere sahip olması önemlidir. Örgüte, zorunlu olarak bağlı olan işgörenlerin örgütü içselleştirmelerini sağlayarak işletmeye kazandırılmaları ve duygusal bağlılıklarının artırılması, işgören sessizliğini önlemenin bir yolu olabilir ya da sessizlik davranışının azaltılmasına yardımcı olabilir (Erenler, 2010, s.174).

Turizm sektöründe önemli bir yeri olan otel işletmelerinin, sessizliğin olumsuz sonuçlarından etkilenmemesi ve karlarını, verimliliklerini, kalite ve müşteri memnuniyetini artırmak için bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekmektedir. Otel işletmeleri, örgüt kültürünü oluşturabilmek için işgörelere terfi olanakları sağlamalı, onların kişisel sorunlarına önem vermeli, kararlarını önemsemeli ve takım ruhunu aşılamaaya çalışmalıdır. Turizm sektörünün emek yoğun bir yapıya sahip olması nedeniyle otel işletmelerinin rekabet ortamında başarıya ulaşabilmeleri için işgörelere önem vermeleri zorunludur. Çünkü işgörelere işlerinde ne hissettikleri ve ne istedikleri örgütün başarıya ulaşması açısından önemlidir.

1.7 Örgütsel Sessizlikle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel sessizlikle ilgili araştırmalara bakıldığında, yabancı literatürde, doğrudan turizm ve örgütsel sessizlikle yapılan araştırmalara rastlanmamıştır. Ancak Türkiye’de, turizm ve örgütsel sessizlikle ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalara ve araştırmaların sonuçlarına aşağıda kısaca değinilmektedir.

Çakıcı’nın 2010 yılında, bir kamu üniversitesi ve dört otel işletmesi üzerinde yaptığı araştırmasında, 508 üniversite personelinden 319 ve 310 otel çalışanından 103 kişi, sorulan açık uçlu soruya yanıt vermiştir. Katılımcılara şu soru yöneltilmiştir: *“iş yerinizle ilgili konuları açıkça konuşabileceğiniz resmi bir mekanizma olsaydı, üstlerle açıkça konuşmak istediğiniz üç konu / sorun ne olurdu?”*. Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevapların sonucunda, üniversite personellerinin en çok konuşmak istedikleri konuların başında haksız ve adaletsiz uygulamaların geldiği saptanmıştır. Katılımcılar, haksızlık ve adaletsizliği, yöneticilerin aynı ya da benzer durumlar karşısında işgörelere farklı tutum ve davranışlarda

bulunması, işgörenler arasında ayrımcılık ve kayırmacılık yapılması olarak tanımlamaktadır. Katılımcıların en çok konuşmak istediği sorun ve konuları sırasıyla, performansı ve hizmet kalitesini etkileyen konular, yönetsel yetersizlikler, çalışma olanakları, demokratik ve katılımcı yönetim, insan ilişkileri ve kurumsallaşma takip etmektedir. Otel çalışanları ise, açıkça konuşmak için uygun bir mekanizmanın varlığından bahsetmemiştir. Çakıcı (2010), otel çalışanlarının %67'lik diliminin herhangi bir görüş beyan etmemesini, açıkça konuşmama tercihi, umursamama ve ilgisizlik olarak yorumlamıştır. Bunu, korkuya bağlı bir durum olarak değerlendirmiştir. Soruya yanıt veren otel çalışanlarının, en çok konuşmak istediği konuların başında ise, yetersiz ücret ve uzun çalışma saatleri gelmektedir. Otel çalışanları, yaptıkları işin ve işletmede geçirdikleri zamanın karşılığının az olmasını yetersiz ücret, çalışma sürelerinin yasal sürenin çok üzerinde olmasını ise uzun çalışma saatleri olarak açıklamaktadır. Diğer konuşulmak istenen konular ise sırasıyla; haksız ve adaletsiz uygulamalar, insan ilişkileri ve hizmet kalitesi olarak belirtilmiştir. Bu sonuçlara ek olarak, işgörenlerin en az %55'inin bir kez sessiz kalmayı yaşadıkları, sessiz kalmayı tercih eden işgörenlerin tercih etmeyenlere oranla sessizliğin sonuçları konusunda daha endişeli tutum sergiledikleri, katılımcıların yaş, cinsiyet ve eğitim düzeylerine bağlı olarak sessizliğin algılanan sonuçlarının farklılaştığı tespit edilmiştir (Çakıcı, 2010, s. 66-71).

Ehtiyar ve Yanardağ (2008)'in, Antalya'daki 3 otel üzerine yapmış oldukları araştırmaya 135 kişi katılmıştır. Araştırmada sessizlik ikliminin boyutları; üst yönetimin tutumları, amirlerin tutumları, iletişim fırsatları, işgörenlerin davranışları ve iş tatmini olarak incelenmiştir. Ehtiyar ve Yanardağ (2008), işgörenlerin iş tatmin düzeyleri yüksek olduğunda örgüte bağlılıklarının orta seviyede olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, işletme genelinde kısmi olarak sessizlik tutumu hakim olsa da genel anlamda işgörenlerin açık iletişimden yana oldukları, sorunları açıkça dile getirmeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir. Ehtiyar ve Yanardağ (2008) otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin düşük düzeyde olduğunu belirlemişlerdir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, 61-67).

Taşkıran (2010)'ın İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde çalışanlar üzerine yapmış olduğu araştırma sonucunda, işgörenlerin ilişkisel sessizlik tutumlarının bireysel sessizlik tutumlarından yüksek olduğunu belirlemiştir. İşgörenlerin kısmen yüksek adalet algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. İşgörenlerin, bireysel sessizlik tutumundan çok görev yaptığı örgüt ve kendi çevresindekilerle ilgili, onlarla ilişkilerini korumaya yönelik sessizlik tutumunu gösteren ilişkisel sessizlik tutumunda bulunduğu; işgörenlerin görev yaptıkları örgütlerde

nispeten yüksek örgütsel adalet algısına sahip oldukları, yöneticilerin daha çok dönüştürücü liderlik davranışlarında buldukları; dönüştürücü liderliğin bireysel sessizlik üzerinde, etkileşimci liderliğin ilişkisel sessizlik üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda işletme yönetici ve uygulamacıların sadece liderlik tarzına bağlı olarak işgörenlerin sessizlik davranışında bulunmadıkları tespit edilmiştir (Taşkiran, 2010, s. 205-220).

Bildik (2009), 1051 katılımcının bulunduğu, doğrudan turizmle ilgili olmayan ancak otel çalışanlarını da kapsayan araştırmasında, dönüştürücü liderlikle örgütsel sessizliği etkileyen yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular ve izolasyon korkusu arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmiştir. Tecrübe eksikliğiyle negatif yönlü bir ilişki olup ancak anlamlı olmadığını saptamıştır. Bu duruma göre dönüştürücü liderlerin olduğu örgütlerde işgörenlerin sessiz kalmadığı, işleri ve problemler hakkında yöneticileriyle konuşabildikleri söylenebilmektedir. Bunlara ek olarak araştırmada, etkileşimli liderlikle örgütsel sessizliği etkileyen yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tecrübe eksikliği ile pozitif bir ilişki olsa da anlamlı değildir. Böylece, etkileşimci liderlerin bulunduğu örgütlerde örgütsel sessizlik yüksek oranda artmakta, normatif ve duygusal bağlılık da aynı yönde etkilenmektedir. Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında ise, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, izolasyon korkusu, tecrübe eksikliğiyle ilişkileri zedeleme korkusu ve duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken tecrübe eksikliğiyle tam serbesti tanıyan liderlik tarzı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Bildik, 2009, s. 54-66).

Erenler (2010)'in otel işletmeleri üzerine yapmış olduğu 374 katılımcının bulunduğu araştırmada, tepe yönetiminin açıklığının işgören sessizlik davranışını anlamlı ve ters yönde etkilediği saptanmıştır. Buna göre, işgörenlerin tepe yönetimiyle ilgili bir algısı vardır. İşgörenlerin tepe yönetimini, fikirleri, görüşleri dinlemeye açık olarak algılamaları durumunda işgören sessizlik davranışı azalmakta ve işgörenler fikirlerini dile getirmekte daha istekli olmaktadır. Tersine, işgörenlerin, tepe yönetiminin açık olmadığı yönünde gelişen algıları, sessiz kalma eğilimlerini arttırabilmektedir. Erenler (2010), bu sonucun, yöneticilerin öneri, şikayet, eleştiri ya da yapıcı fikirlerini paylaşan işgörenleri dinlemeye açık olarak algılanmasının işgörenlerin ses ya da sessizlik davranışlarını etkileyebileceğini belirten araştırmacıların görüşleriyle paralellik gösterdiğini belirtmiştir. Buna ek olarak, işten

ıkarılmaktan korkan ve alternatifleri olmayan işgörenlerin, sorunlarını ya da iyileştirici düşüncelerini ifade etmekten çekinerek sessiz kalmayı tercih ettikleri saptanmıştır (Erenler, 2010, s.162-172).

Erol (2012)'un, 4 ve 5 yıldıızlı otel işletmeleri üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik ile yönetimsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, yalıtım korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna karşın, dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik nedenlerinden tecrübe eksikliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Liderlerin işgrenleriyle ilgilenmesi, onların fikir ve düşüncelerine değer vermesi, saygı ve güven ortamı içerisinde onları motive ederek fikirlerini belirtmeye teşvik etmesi işgörenlerin sessizlik davranışlarını azaltmaktadır (Erol, 2012, s. 84-85).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖZ YETERLİLİK

2.1 Öz Yeterlilik Kavramı

Öz yeterlilik kavramı, ilk kez Bandura tarafından sosyal bilişsel teori çerçevesinde geliştirilmiş ve tanımlanmıştır (Keskin ve Orgun, 2006, s. 93; Ekici, 2012, s. 174). İnsan davranışlarının önemli belirleyicisi olan sosyal bilişsel teori; bireylerin davranışlarının anlaşılmasını ve bu davranışların nasıl kazanıldığını ve sürdürüldüğünü açıklayan; ayrıca bu davranışların tahmin edilmesi ve değiştirilmesi için müdahale stratejileri geliştiren bir kuramdır (Kurt, 2012, s. 196).

Öz yeterlilik kavramı, bireylerin yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde tesiri olan belli seviyedeki performansı ortaya çıkarmak için bireylerin yeteneklerine ilişkin sahip olduğu inançlar olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1994, s. 72). Luszczynska ve arkadaşlarının (2005, s. 439), zor ve belirsiz görevleri yapabilme ve özel gereksinimleri olan zorluklarla baş edebilme konusunda kişinin kendi yetkinliklerine olan inancı olarak tanımladığı öz yeterlilik kavramını, Salas ve Cannon-Bowers (2001), kişinin belli görevleri ve davranışları yapabileceğine olan inancı olarak tanımlamıştır (Çetin, 2011, s. 73-74). Özerkan (2007, s. 28) ise bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerileri etkin biçimde kullanabilmeleri için öncelikle ilgili alanda kendi yeterliliklerine güven duymaları gerektiğini öne süren sosyal öğrenme kuramı olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda, öz yeterlilik açısından kişinin sahip olduğu becerilerin sayısının önemi yoktur. Ancak, kişinin bu beceriler ile neler yapabileceğine ilişkin inancının ne olduğu daha önemlidir (Bandura, 1997'den Akt. Bolat, 2011, s. 256).

Literatürde öz yeterlilik, kişilerin belirlenmiş performans şekillerine ulaşmak için gereken faaliyetleri düzenleyip uygulayabilme kapasiteleri üzerine inançları olarak tanımlanmıştır (Parlar, 2009, s. 12). Başka bir tanımda, bireyin bir işi gerçekleştirebilme ve başarabilme yeteneği konusundaki kişisel yargısı olarak ifade edilmektedir (Zimmerman, 2000, s. 82). Öz yeterlilik, insanların, yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde bir miktar kontrol kurmalarını sağlayacak şekilde davranma becerilerine dair kanaatleriyle ilgilidir (Bandura, 1999, s. 46). Bu kanaatler, işgörenlerin işleriyle ilgili faaliyetleri ve sorumlulukları ustalıkla yerine getirip getirmeyecekleri konusunda kendi kendilerine yaptıkları değerlendirmelerdir (Bolat vd., 2009, s. 217).

Öz yeterlilik, kişinin zor ve alışılmamış görevlerin, konuların üstesinden gelmesinde

kendine duyduğu güvendir. Öz yeterlilik insanların nasıl hissettiği, düşündüğü ve davrandığı konusunda farklılıklar gösterir. Kendilerine yüksek hedefler koyarlar ve durumun üstüne giderler. Davranışlar düşüncelerle yeniden şekil alır ve bir atılımda bulunulduğunda, yüksek öz yeterlilik sahibi kişiler daha fazla efor sarf eder ve öz yeterliliği düşük olanlardan daha dayanıklı olurlar. Kişinin öz yeterliliği ne kadar yüksek olursa, gelecekte zorlu görevlere karşı meydan okumada daha istekli olurlar. Yüksek öz yeterlilik duygusu, insanların, aynı zamanda zorlu durumları seçmesini, çevrelerini keşfetmesini ya da yeni çevreler oluşturmasını sağlar. Bu durum kişinin içinde bütün taleplere cevap vermek için kendine yetebilme inancını oluşturur. Bu da başarılı bir davranışta içsel öz niteliğe ve ileriye dönük bakış açısına işaret eder (Bandura, 2000, s. 213).

Öz yeterlilik kavramı temel olarak üç farklı kısımda değerlendirilmektedir. Birincisi, göreve ve duruma özel olan öz yeterlilik algısıdır, bağlamsaldır ve bireyler bazı hedeflerde bu algılardan yararlanmaktadır. Çünkü bireyler, bazı görevleri başarma konusunda yüksek öz yeterliliğe sahip olabilir ancak başka görevleri başarma konusunda öz yeterlilikleri düşük olabilir. Örneğin bir müdür, yönetim muhasebesi gibi kendi rolünün teknik yönleri için yüksek öz yeterliliğe sahip olabilir ancak işgörenlerin performans problemleriyle ilgili diğer yönler için öz yeterliliği düşük olabilir (Heslin ve Klehe, 2006, s. 705). Bu kavrama göre, öz yeterliliğin göreve özel olduğu ve sadece kısıtlı oranda, o görevle ilişkili başka görevlere de genellenebileceği düşünülmektedir. İkincisi, alana özel öz yeterliliktir ve bu kapsamda yönetsel öz yeterlilik algısı da değerlendirilmektedir. Üçüncüsü ise genel öz yeterlilik kavramıdır. Kişinin karşılaşılabileceği tüm zorluklarla ilgili olan genel öz yeterlilik, diğer öz yeterlilik tiplerine göre daha değişmez bir yapıdadır (Çetin, 2011, s. 74). Öz yeterlilik yaygın olarak eyleme özgü ya da alana özgü olarak tanımlanmaktadır. Fakat aynı zamanda bazı araştırmacılar öz yeterlilik duygusunu, kişinin zorlu durumlara ve çeşitli taleplere karşı gelişen kabiliyetine güvenmesi olarak genellemişlerdir. Genel öz yeterlilik (general self efficacy - GSE), birçok stresli duruma karşı kişinin yeterliliğini ortaya koyduğu geniş bir olgudur ve insan davranışlarını ve oluşan sonuçlarla nasıl mücadele edildiğini açıklayabilir. Kişinin karşılaşılabileceği tüm zorluklarla ilgili olan bu kavram, diğer öz yeterlilik tiplerine göre daha değişmez bir yapıdadır. Sosyal-bilişsel teoriye göre, genel öz yeterlilik, seçilen kişiliğin veya bireyin olumlu olumsuz davranışları, yaşam kalitesi, okul veya iş performansı ve tatminkarlığı ile alakalı olmalıdır. Genel öz yeterlilik her bireyin doğasında olan temel karakteristik inancı ifade eden evrensel bir yapıdır. Öz yeterliliğe duyulan inançların kültürlerarası ortaklığı kişilerin davranışında etkiler oluşturur (Luszczynska vd. 2005, s. 81-83).

Öz yeterlilik; öz saygı, kontrol noktası ya da kabiliyetin özüyle ilgili olan durumlardan farklı yapıya sahiptir. Öz saygının duygusal bir çağrışımı vardır (“İyi bir karakter sahibi olduğuma inanıyorum”, “Kendimle gurur duyuyorum”). Düşük öz yeterliliğe sahip kişilerde öz saygı düşüktür. Kişisel gelişimlerinde ve başarılarında kendilerini kötü etkileyecek düşüncelere sahiptirler. Öz saygı kişinin kendine verdiği değerle alakalı iken, öz yeterlilik kabiliyetiyle ilgili yaptığı yargılardır. Öz saygısı fazla olan kişilerin öz yeterlilik duygusu da fazla olmalıdır. Çünkü bu duyguya daha az sahip olan kişilerden daha çok mücadele altına girerler. Kontrol noktası ise ortaya çıkan sonuçların sorumluluğunu almaya dayalı öz niteliktir. Kabiliyetin öz kavramı da, kişinin yeterliliğiyle ilgili ortaya koyduğu yargıdır (“Matematikte iyiyim”). Yalnızca öz yeterlilik duygusu kapsamlı açıklamalar içeren, tahmin gücü yüksek ve ileriye dönüktür (“Partnerim sigara içmeye devam etse bile, ben sigarayı bırakabileceğimden eminim”). Özet olarak, fark edilen öz yeterlilik benzer yapılardan farklı olarak, yeterliliğe dayanan, ileriye dönük ve eylemle alakalı bir olgudur (Bandura, 1997’den Akt. Luszczynska vd., 2005, s. 81).

Sosyal-bilişsel teoriye göre insanlar kendi kendini organize eder, kendini yansıtır ve yaptıkları işlerde kendileriyle ilgili yargılarda bulunurlar. Dahası, öz yeterlilik inancı, kişisel motivasyon sürecini ve davranışları etkiler. Bunların hayattan tatmin olmayla, stres algısıyla ve başarılarla alakalı karakteristik özelliklerle de ilgisi vardır (Bandura, 1993, s. 117-120; Bandura, 1994, s. 72). Öz yeterliliğe benzer olarak, iyimserlik de motivasyonu ve amacı etkileyerek insan davranışı üzerinde etkili olabilmektedir. Mizaç olarak, iyimserliğin birçok durumla ilgili olduğu düşünülür. İyimserlik ortaya çıkacak sonuçları göz önünde bulunduran genel bir beklentidir (Scheier vd., 1994, s. 1063). Gelecekleriyle ilgili olumlu beklentiler içinde olan iyimserlerin, birçok amacı gerçekleştirmek için sahip oldukları yetenekleriyle ilgili de kendilerine inanmaları gerekmektedir. Geleceğe yönelme, gelecekle ilgili olaylarla meşgul olma ve gelecekle ilgili planlar yapmak olarak tanımlanır. Geleceğe yönelik hareket eden kişiler günlük aktivitelerinde ve amaçları doğrultusunda hareket etmede, problem çözümüne yönelik bir yaklaşım içerisindeyler (Strathman vd., 1994, s.747). Bu kişiler istedikleri etkiyi yaratmak ve daha aktif bir hayat sürmek için yeteneklerine inanmaktadırlar. Bu yüzden de bu kişilerin öz yeterliliği yüksek olmaktadır.

Öz yeterlilik, güç durumlarda ve taleplerde kişinin kapasitesini kontrol edebileceğine olan inancını da tanımlar. Tam tersine, kendi kendini düzeltme, herhangi bir zorlukta aldığı sonuca bakarak bir daha ki sefere tepkisini değiştirebilme yetisidir. Bu yüzden kendini düzeltme yetisi yüksek olan kişilerde de öz yeterlilik yüksek olmaktadır (Luszczynska vd. 2005, s. 82).

2.2 Öz Yeterliliğin Kaynakları

Öz yeterlilik kişinin karar verme, harekete geçme ve görevi tamamlama evrelerini etkiler. Bandura (1995)'nin İnsan Davranışları Ansiklopedisi'nde açıkladığı gibi kişinin öz yeterliliğini geliştirmesinde dört kaynak vardır. Bu kaynaklar aşağıda sıralanmaktadır (Bandura, 1995, s. 3-5);

- Tam ve doğru deneyimler (ustalık tecrübesi),
- Dolaylı yaşantılar (temsili deneyim),
- Sözel ikna,
- Fizik ve duygusal durumlardır.

2.2.1 Tam ve Doğru Deneyimler (Ustalık Tecrübesi)

Öz yeterliliğin kaynaklarının ilki, tecrübelerle sabitleşen yeteneklerden geçer. Bu da, üstlenilen görevi her seferinde daha etkili bir şekilde tamamlayabilmek için çeşitli durumlarda farklı yollar bulmaktır. Kişinin yeterliliği, başarıları ve yenilgileri tatmaktan geçer. Öz yeterliliği dengelemede şans faktörü fikrini kısıtlayan “azim” insan ruhunun bir parçasıdır (Bandura, 1995, s. 3). Artan öz yeterlilik inancı, azmi ve kararlılığı artırarak daha üst düzey performans oluşturmayı sağlar (Kurt, 2012, s. 197). Bireyler, eylemlerin etkilerini ölçerler ve buna göre yeterlilik inançlarını yorumlayarak belirlerler. Başarılı olarak yorumlanan sonuçlar öz yeterliliği yükseltirken, başarısız olarak yorumlananlar öz yeterliliği düşürür (Israel, 2007, s. 34). Bu bağlamda, bireyin başarılı olarak yorumladığı işlerde gösterdiği başarı, ödül etkisi yapmakta ve onun daha sonra benzer işlerde başarılı olabileceğini göstermektedir ([http://www.parantezegitim.net/Bilgi Bank/Oz_yeterlik T.Acar .pdf](http://www.parantezegitim.net/Bilgi_Bank/Oz_yeterlik_T.Acar_.pdf), 19.06.2013).

Yüksek öz yeterlilik duygusu oluşturmanın en etkili yolu tecrübe kazanmaktır. Başarılar kişisel yeterlilikte sağlam bir inanç oluşturur. Özellikle yeterlilik duygusu olduğu anda ortaya çıkan başarısızlıklar, bu inanca zarar verir. Kişi kolay başarılar elde ediyorsa, hızlı sonuçlar bekler ve herhangi bir hatada kolayca cesaretleri kırılabilir. Esnek öz yeterlilik anlayışı zorlukların üstesinden gelirken yoğun bir çaba gerektirir. İnsan hayatındaki bazı zorluklar ve başarısızlıklar başarının sürekli çaba gerektirdiğini göstermektedir. İnsanların hayatlarındaki bazı zorluklar ve terslikler, başarıya giden yolun uzun çabalardan geçtiğini gösteren faydalı bir tecrübedir. Kişiler başarmak için ne yapılması gerektiğini anladıktan sonra, bu zorlukları ve terslikleri dikkate alarak çözümler bulmaya başlar ve bunlardan daha güçlü bir şekilde kurtulmaya çalışır (Bandura, 1994, s. 73).

Bandura (1997), kişilerin yaşamları süresince edindikleri tecrübelerle dayanarak, kişilerin baş etme yeteneklerine ilişkin özel inançlar geliştirdiklerini, sahip oldukları bu öz yeterlilik inançları arttıkça davranış değişikliğinin de arttığını ortaya koymuştur. Özet olarak, başarılı deneyimler öz yeterlilik inancını artırırken, art arda yaşanan başarısızlıklar öz yeterlilik inancının düşmesine neden olur (Kurbanoğlu, 2004, s. 140). Yaşanan bu başarı ve başarısızlıkların, öz yeterlilik üzerindeki etkisi, bu deneyimlerin nasıl oluşturulduğuyla da ilgilidir. Başarılı deneyimlerin bireylerin öz yeterlilik algısını değiştirmesi; yeterliliklere ilişkin kapasitenin önceden kavranmasına, harcanan çabanın miktarına, görevin zorluğunun algılanmasına, dışsal yardımların miktarına, performans sergilerken içinde bulunulan koşullara, geçici olarak başarılı olma ya da olmama durumlarına, deneyimlerin hafızada tutulmasına ve uygun durumlarda bu deneyimlerin yeniden oluşturulmasına bağlıdır (Pekmezci, 2010, s. 26).

2.2.2 Dolaylı Yaşantılar (Temsili Deneyim)

Öz yeterlilikte kendine olan inancı oluşturmanın ve güçlendirmenin ikinci yolu; gözlemler, başkalarının hareket ve becerilerinin karşılaştırılması olarak tanımlanan dolaylı tecrübelerdir (McCabe, 2003, s. 15). Dolaylı yaşantıları; dolaylı pekiştirme, dolaylı ceza, dolaylı güdülenme, dolaylı duygu ve model özellikleri olarak sıralamak mümkündür. Birey, dolaylı pekiştirmede, modelin davranışını sıklıkla taklit eder. Dolaylı ceza ise, modelin cezalandırılmasına neden olan olumsuz davranışların benzerinin, gözlemleyen tarafından yapılmaması durumudur. Dolaylı güdülenmede, gözlenen davranış değer verilen bir ürünle sonuçlanırsa, kişi o davranışı yapmak için istek duyar. Dolaylı duygu, insanların zarar görmedikleri halde bazı nesne, kişi ya da olaylardan kokmaları olarak ifade edilebilir. Modeli gözleyen birey, modelin mimik, ses, bağırma ya da ağlamalarından etkilenerek dolaylı yaşantı kazanabilir ve aynı korkulara sahip olabilir. Modelin özellikleri ne kadar gözlemcinin özelliklerine benzerse o kadar modelin davranışına benzer davranış gösterir. Ayrıca model sahip olduğu güç ve statü kadar gözlemcinin üzerinde etki yaratır (Uzel, 2009, s. 7).

Bireyin hayatında önemli olan kişi ya da model, öz inançlarını bireye aktararak, onun tüm hayatını etkileyebilir. Bireyler, başkalarının çaba harcayarak başarılı olduklarını görürlerse, kendilerinin de yeteri kadar çaba sarf ederek başarılı olacaklarına inanırlar (İsrail, 2007, s. 35). Böylece bireyin, başkasının çabasını ve bu çabayla sonuca ulaştığını gördüğünde öz yeterlilik duygusu artar. Özellikle birey, karşıdaki kişide kendininkine benzer karakteristik özellikler buluyorsa bu da öz yeterliliği etkileyen bir faktördür. Nasıl ki karşıdaki kişinin ulaştığı bir başarı pozitif yönde etkiliyorsa, olumsuz bir durum da gözlemleyen kişiyi, öz

yeterlilik açısından olumsuz etkileyebilir. Bu yüzden gözlemcinin yüksek bir öz yeterliliğe sahip olmasında gözlemlendiği kişiyle benzer bakış açılarına sahip olması çok önemlidir. Gözlemleyici, karşıdaki kişiyle kendini karşılaştığında benzerlikler bulursa bu durum, kişinin konuyla ilgili bilgisine de olumlu katkıda bulunur. Gözlem yoluyla elde edilen bilginin yüksek olması öz yeterliliği de artırır. Diğer insanları kendisine benzer gören kişiler, bu kişilerin sürekli çaba içinde olduğunu gözlemlerken sahip oldukları kapasitenin farkına varırlar. Bir de, diğerlerinin çok çaba göstermelerine rağmen başarısız olduklarını gözlemlemek de gözlemcilerin öz yeterlilikle ilgili yargılarını değiştirir. Benzerlik ne kadar çok olursa modelin başarıları ve başarısızlıkları da o kadar etkili olur. Kişiler, modelin kendisinden çok farklı olduğunu görürlerse, kişinin öz yeterliliği, modelin davranışlarından ve ortaya çıkardığı sonuçtan çok fazla etkilenmez. Kişiler ilham aldıkları modelde yeterlilik ve profesyonellik ararlar. Davranışları ve düşünceleriyle yeterli modeller, bilgiyi karşı tarafa geçirebilir ve çevrenin ihtiyaçlarına cevap vermede, kişiye etkili becerileri ve stratejileri öğretebilirler. En iyi bilgi ve beceriyi elde etmek öz yeterliliği artırır (Bandura, 1994, s. 73-74).

Özet olarak bireylerin, kendisine benzer kılınan kimselerden ya da rakiplerden kötü bir performans sergilendiğinde öz yeterlilik inancı azalırken; bu kimselerden daha yüksek performans sergilendiğinde öz yeterlilik inancı artmaktadır. Bu sebeple, kişi kendisiyle model arasında ne kadar benzerlik kurarsa, modelin öz yeterlilik üzerindeki etkisi de o kadar fazla olur (Rackley, 2004, s. 14).

2.2.3 Sözel İkna

İnsanların başarabileceklerine olan inancını güçlendirmede sözel ikna üçüncü bir yoldur. Verilen görevleri yerine getirmede yeterli kapasiteye sahip olduklarına ikna edilen kişiler, bir problem ortaya çıktığında kişisel şüpheleri barındırıp, yenilgiler üzerinde durmaktansa, çok fazla çaba gösterip bu çabayı sürdürürler. Bunu açacak olursak; öz yeterlilikteki ikna edici övgüler kişileri yeterliliklerinin ve becerilerinin farkına vardırarak başarmak için daha fazla çaba göstermeye itmektedir. Yeterlilikte gerçek olmayan övgüler, kişinin çabalarının hayal kırıklığıyla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte kapasite olarak eksik olduğu düşündürülen kişiler, potansiyellerini zorlu durumlar için kullanmaktan kaçınırlar ve bir sıkıntıyla karşılaştıklarında hemen vazgeçerler. Kişilerin yeterliliklerine olan inançlarıyla ilgili bir nokta da, kendileri için başarı getirecek durumlar oluştururlar ve başarısız oldukları durumlardan kaçınırlar. Kişiler aynı zamanda, yeterliliklerini sorgularken bedensel ve duygusal durumlarına güvenirlir. Stresli tepkilerini ve gerginliklerini, kötü bir performansı

ortaya çıkaran zayıf noktalar olarak değerlendirirler. Ruh hali de kişinin yeterliliğini etkileyen bir faktördür. Olumlu ruh hali algılanan yeterliliği artırır, kötü ruh hali ise azaltır. Kişi, çevre tarafından birçok yoldan ikna edilebilir. Sözlü olarak yenilgi ve başarı konusunda ikna edilme kişinin öz yeterliliğini etkileyerek onun verilen görevi başarıyla yerine getirmesinde olumlu etki edebilir. Bu kaynak, görevin başında zaten yüksek derecede öz yeterliliğe sahip olan bir kişiye, görev süresince ve sonuca ulaşmada daha fazla cesaret verir (Grimes, 2011, s. 13-14; Uzel, 2009, s. 13; Pekmezci, 2010, s. 27; Yıldırım, 2011, s. 289).

Öz yeterlilik inancının oluşmasında ikna edenin güvenilirliği ve ikna ettiği konudaki bilgisi ikna sürecini etkilediğinden ikna eden kişi büyük önem taşımaktadır (Baltacı, 2008, s. 30). Kişinin kendi yeteneklerini eleştirmede bedensel ve duygusal durumu da ikna olgusuna yön vermektedir. Kişi çeşitli rahatsızlıklardan dolayı zihinsel ya da fiziksel olarak duruma yenik düşüyorsa, bu da onun öz yeterliliğinde olumsuz bir etki sağlayacaktır (Grimes, 2011, s. 13).

2.2.4 Fiziksel ve Duygusal Durum

Öz yeterlilikte kendine olan inancı etkileyen dördüncü faktör ise kişilerin stresli davranışlarını azaltarak olumsuz duygusal eğilimlerini ve yanlış yorumlarını değiştirmektir. Önemli olan yalnızca yoğun duygusal ve fiziksel tepkiler değil, kendilerini nasıl algıladıkları ve yorumladıklarıdır. Öz yeterliliğe yüksek oranda sahip kişiler uyarılma durumlarını performansı etkileyen bir etken olarak görürler, bunun tam tersi olarak kendini şüpheyle donatmış kişiler bu eğilimi zayıflatıcı bir faktör olarak görürler. Yeterliliğin psikolojik sinyalleri özellikle sağlık durumlarında ve fiziksel aktivitelerde etkili bir rol oynar (Grimes, 2011, s. 14).

Kendi gerginlik, kuruntu ve bunalımlarını, bireysel yetersizlik işareti olarak algılayan insanlar, kuvvet ve dayanıklılık gerektiren faaliyetlerde, yorgunluk, acı ve ağırları da düşük fiziksel yeterlilik göstergesi olarak algırlar. Bu doğrultuda, öz yeterlilik kanaatlerini değiştirmenin yolları; fiziksel durumu iyileştirmek, olumsuz duygusal durumları azaltmak ve bedensel bilgi kaynakları hakkındaki yanlış anlamaları düzeltmektir (Bandura, 1999, s. 47).

Zihinsel ve fiziksel olumsuz düşünceleri değiştirerek kişi kendini gözlemleyebilir, farkındalık yaratarak duygusal ya da psikolojik bir duruma katlanmayı ve üstesinden gelmeyi öğrenir. Öz yeterlilik, sadece cesaret vermede yardımcı olmaz aynı zamanda kişinin bir duruma karşı ne kadar çaba göstereceğini de etkiler. Kişi, başaracağına inanabilmek gibi genel bir inanca sahipse, isteğinin ve gösterdiği çabanın da düzeyi artar. Kendinden şüphe duyma,

gösterdiği çabanın seviyesini düşürürken, çok yüksek öz yeterlilik duygusu da bu çabayı azaltarak karşı bir etki oluşturur (Bandura ve Cervone, 1986, s. 94-95).

Öz yeterlilikte önemli bir nokta da kişi zorlu görevini tamamlamadığında, öz yeterliliği yüksek olan birey, eksiklerini görüp ona göre davranabilirken, öz yeterliliği düşük olan birey, yapılan hataya olumsuz yönde katkıda bulunur (Bandura ve Cervone, 1986, s. 100). Öz yeterliliğin diğer bir etkisi kendini koruma mekanizmasıdır. Tal-or ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan “Olabileceğimize dönüşmek” çalışmasına göre; karşı olgusal düşünme ve öz yeterlilik, öğrencilerin verilen bir testte, ilerlemede, değişik yollardan tahminlerde bulunmalarına izin verildiğinde, ne gibi tepkiler verdiklerini değerlendirerek koruma mekanizmasının öz yeterliliği değiştirdiğini ortaya çıkarmaktadır. Kişiler zorlu bir işte başarılı olamadığında ve aynı durumu tekrar yaşayacaklarını düşündüklerinde bir dahaki sefere verilen işi tamamlayacaklarına dair umutlarını yitiriyorlar. Bu kendini koruma içgüdüleri başarısız olma durumuna düşmeden önce beklentileri azaltıyor. Bu deney boyunca, sorulara doğru cevap verenlerin ummadık bir şekilde şaşırdıkları ve sonuçlar düşünüldüğünde durumdan çok memnun oldukları da ortaya çıkmıştır. Bu kendini koruma içgüdüleri, umulmadık bir başarıyla sonuçlanabilir ve bu da öz yeterliliği arttırmada yardımcı olabilir. Hatzigeorgiadis ve arkadaşları (2008) tarafından yapılan başka bir çalışma, performans arttıkça öz yeterliliğin de arttığını ortaya çıkarmıştır. Örneğin genç tenisçiler grubunda içsel konuşma yeteneğinin kullanılmasının öz yeterliliği, performansta kolaylık sağlayan ve uygulanabilen bir mekanizma haline getiriyor. Bu çalışma aynı zamanda, yüksek seviyede öz yeterlilik duygusunun atletler için çok değerli psikolojik bir olgu olduğunu gösteriyor. Aktif şekilde spor yapan bir turiste bakıldığında, bu durumun turistin çevresiyle iletişimde ve yer aldıkları spor dalında cesaretinin artmasında etkili olduğu görülmektedir (Grimes, 2011, s. 12-16).

Öz yeterlilik olumlu ve olumsuz duygularla alakalıdır. Öz yeterliliğin kaynaklarından biri de duygusal uyarımadır. Yani endişe verici bir durumda az derecede olumsuz duygular barındıran bir kişi durumun üstesinden gelebileceğini düşünür. Yüksek seviyedeki pozitif duygular, öz yeterliliğin problem çözmedeki gücünü artırır. Ters olarak da, negatif duygular düşük öz yeterliliğe sebep olur. Öz yeterliliği eksik olduğu inancına sahip kişiler stres, endişe ve depresyon gibi olumsuz duygular yaşarlar. Öz yeterlilik, stresli durumlarda oluşan bilişsel değerlere karar verir. Yüksek öz yeterlilik sahibi kişiler, engelleri aşabileceklerini ve fırsatlara odaklanmaları gerektiğini düşünürler ki böylece zorlukları aşmada yeteneklerinden şüphe duyan kişilere göre daha cesur atılımlarda bulunurlar (Luszczynska vd., 2005, s. 82).

2.3 Öz Yeterliliğin Etkileri

Öz yeterliliğin bireyler üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır. Bu etkilere aşağıda değinilmektedir.

- Bilişsel etki,
- Güdülemeye (motivasyon) etkisi,
- Stres ve kaygıya etkisi,
- Seçim sürecine etkisidir.

2.3.1 Bilişsel Etki

Biliş, dış uyarıların algılanması ve özümsemesi işlemi olarak tanımlanmaktadır (Uçak ve Güzeldere, 2006, s. 9). Bir kişinin kendisine, davranışına ve çevresindekilere ilişkin bildikleri şeyler olarak tanımlanan biliş, kelime anlamı olarak algılanan bilginin içsel sistemde nasıl işlediği ve bilginin birey tarafından kaydedilme şekliyle ilgilidir. Sosyal biliş, enformasyonların alınması, hatırlanması gibi bilgi işlem süreçlerini etkileyen faktörler bütününe ifade etmektedir (Tomak, 2011, s. 84).

Birçok eylemin ilk adımı düşüncedir. İnsanların kendi öz yeterlilikle ilgili düşünceleri ve inançları, yaptıkları eylemleri şekillendirir. Yüksek öz yeterlilik sahibi kişiler başarı yolunda ilerlerken, performansı olumlu yönde etkileyecek başarı senaryoları kurarlar. Kendi öz yeterliliğinden şüphe duyanlarsa başarısızlık senaryoları yaratıp performansın olumsuz yönde etkilenmesine neden olurlar. Kendinden şüphe duyma duygusuyla çatışırken başarmak zordur. Düşünmenin önemli bir fonksiyonu da insanlara, olayları tahmin etme ve hayatlarını etkileyen durumları kontrol etme yetisi kazandırmaktır. Bu tür beceriler etkili bir bilişsel süreç gerektirir. Bilişsel süreçte öz yeterlik inancı çeşitli şekillerde meydana gelmektedir. Belli bir amaç içeren birçok insan davranışı önseziyi de kapsayan hedeflerle şekillenir. Kişisel amaçlar belirlenirken yetenekleri açısından kişinin öz değerlendirme yapması önemlidir. Algılanan öz yeterlilik ne kadar güçlü olursa, kişiler kendilerine o kadar büyük hedef koyarlar (Bandura, 1994, s. 73; Zulkosky, 2009, s. 96).

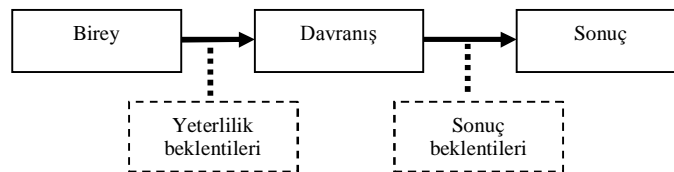
2.3.2 Güdülemeye (Motivasyon) Etkisi

Güdüleme, bireylerin beklentilerini, ihtiyaçlarını amaçlarını kapsayan bir kavramdır. Güdülemenin yöneltme, motivasyon, isteklendirme, teşvik etme gibi anlamları vardır (Kadı ve Selçuk, 2012, s. 24). Güdüleme bir bireyi, bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı

ifade etmektedir. İşgören güdülemesi, işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. İşgören güdülemesi, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye istekli olmayı gerektirmektedir. Ayrıca işgören güdülemesi, işgörenlerin bireysel ve grup ihtiyaçlarının tatmin edilebilmesine araboluculuk etmektedir (Cabbar ve Serinkan, 2010, s. 58).

Öz yeterliliğe duyulan inanç kendini düzenlemede ve motivasyonda anahtar rolü oynar. İnsanlar kendilerini motive ederler ve düşünce güçleriyle hareketlerini yönlendirirler. İnançlarını ne yapabildikleri konusunda şekillendirirler. Davranışlarının sonuçlarını tahmin ederler. Kendilerine belirli hedefler koyarlar ve bunları gerçekleştirmek için davranışlarını planlarlar. Kişilerin davranışları; olaylar sonucu elde ettikleri sonuçlar, performansları, öz yeterliliğe olan inançları ve düşünceleri doğrultusunda şekillenir. Kendine güven her zaman doğru sonuca ulaşmada en önemli noktadır. Bunun için de kişinin kendisini olumlu yönde motive etmesi ancak olumlu düşünmesine bağlıdır. Olumsuz düşünceler ve beklentiler olumsuz sonuçlar doğurur. Kişinin kendisini belli bir konuda yetersiz hissetmesi, sonucu da olumsuz etkiler, istenilen sonuca ulaşamaz (Bandura, 1995, s. 6-8; Bandura 1999, s. 48-49).

Farklı teorilerin üretildiği üç farklı bilişsel motive edici unsur bulunmaktadır. Bunlar nedensellik yüklemesi, sonuç beklentileri ve bilinen hedeflerdir. Öz yeterlik bunların her birini yönetmektedir. Öz yeterlilik, nedensellik yüklemeyi etkiler. Kendilerini oldukça yeterli gören kişiler hatalarını harekete geçirecek davranışlarda bulunmazlar, ama düşük öz yeterlilikteki kişiler başarısızlıklarının nedeni olarak yetersizliklerini gösterirler. Nedensellik yüklemesi, performansı ve etkili reaksiyonları, inançlar ve yeterlilik doğrultusunda etkiler. Yapılan davranışın ya da aktivitenin sonunda ortaya çıkacak durumun beklentisi içerisinde olmak da motivasyonu etkiler. Bu da yine öz yeterlik tarafından etkilenir. İnsanlar, öz yeterliliğine inanıyorsa sonuç olarak da beklentilerine inanırlar (Bandura, 1994, s. 75; Schwarzer ve Renner, 2000, s. 488).



Şekil 2.1 Yeterlilik Beklentileri ve Sonuç Beklentileri Arasındaki Farkın Temsili Şeması

Kaynak: Bandura, 1977, s. 193.

Bandura (1977), bireylerin herhangi bir davranışı yapmasında ve istediği sonucu elde etmesinde iki temel beklenti olan yeterlilik beklentisi ve sonuç beklentisinden söz etmiştir. Şekil 2.1’de görüldüğü gibi bu iki temel beklenti birbirinden farklı yapılardır. Sonuç beklentisi, bireyin, kesin sonuçlara öncülük eden belirli davranışları tahmin etmesi olarak tanımlanmaktadır. Yeterlilik beklentisi ise, bireyin, kesin sonuçları üretmek için gerekli olan davranışların başarılı bir şekilde yürütülmesine olan inancı olarak tanımlanmaktadır. Sonuç ve yeterlilik beklentileri farklılaşmaktadır. Çünkü, bireyler kesin sonuçları üretecek belirli eylemlerin etkisine inanabilirler ancak onları uygulama konusunda ciddi şüpheye düşerlerse bilgi gibi gerekli olan aktiviteler bireylerin davranışlarını etkilemez (Bandura, 1977, s. 193).

2.3.3 Stress ve Kaygıya Etkisi

İnsanların zorluklarla mücadele etme kapasitesi, motivasyon düzeyleri kadar zor durumlarda yaşadıkları stres ve depresyon durumlarını da etkiler (Bandura, 1989, s. 1177). Öz yeterlilik, stresi kontrol altına alarak endişe oluşumunu etki altına almada merkezi rol oynar. Engelleri kontrol edebileceğine inanan kişiler rahatsız edici durumları engelleyebilirler. Fakat başaramayacağına inananlar endişe oluşumunu kontrol edemezler. Çevrelerinin tehlikeyle dolu olduğunu düşünürler ve nadiren olan durumları bile büyüterek endişelerini artırırlar. Bu yetersizlik düşünceleriyle kendilerini strese sokarak yapabilirliklerini de olumsuz yönde etkilerler. Öz yeterlilik, endişe kontrolü gibi kaçınma davranışını da düzenler. Öz yeterlilik duygusu ne kadar yüksek olursa, insanların zorlu faaliyetlerde risk alması da o kadar artar (Bandura, 1994, s. 76).

Endişe oluşumu sadece mücadeleciler için öz yeterliliğinden etkilenmez aynı zamanda, rahatsız eden düşünceleri kontrol etmek için öz yeterlilikten de etkilenir. Düşünce sürecini kontrol altına alan öz yeterlik, düşünceyle oluşan stres ve depresyonu düzenleyen önemli bir faktördür. Stres oluşumunu ortaya çıkaran tamamen rahatsız edici düşünceler değildir, algılanan yetersizlik de stres oluşumunun ana kaynağıdır. Mücadeleciler için öz yeterliliği ve düşünce kontrolü yeterliliğinin her ikisi de endişeyi azaltarak endişeyle hareket etmeyi engeller (Bandura, 1995, s. 8-10).

Düşük öz yeterlik duygusu endişe kadar depresyon oluşumuna da neden olur. Bunu değişik şekillerde gösterebilir. Örneğin, yetersiz istek depresyon oluşumuna etki eder. Duruma istekli olup güdülenmedikleri sürece, başaramayacaklarını düşünürler. Bu da öz yeterlilik duygusunun azlığından kaynaklanır. Diğer bir yol ise, sosyal öz yeterliliğin düşük olmasıdır.

Sosyal olarak kendilerini yetersiz gören kişiler, kendilerine model olacak insanlarla sosyal ilişkiler içine girmek isterler (Bandura, 1999, s. 51-52; Bandura, 1994, s. 76).

Stres oluşumunda biyolojik sistemler de etki eder. Gücsüz bir öz yeterlilik duygusu otonomik reaksiyonları harekete geçirir. Kişinin bağışıklık sistemi stresin oluşumunda oldukça etkili olabilir. Zayıf bir bağışıklık sistemine sahipse karşılaştığı herhangi bir durumda bağışıklık sistemi reaksiyon gösterebilir ve sağlığında bozukluklar oluşur. Yetersiz öz yeterlilik duygusunun sağlığa bu şekilde olumsuz etkisi de olduğu varsayılmıştır. Bu yüzden engellerle karşılaşılan mücadele isteyen durumlarda kişilerin biyolojik olarak zayıf kalması ve üzerine bir de stresin eklenmesi bu kişilerin yaşamında sağlık açısından da problemler oluşturabilir. Stres bir hastalık halini alabilir ve öz yeterliliğin zayıf olmasıyla meydana çıkan bu stres, beraberinde depresyonu da getirerek kişinin sağlığına zarar verebilir (Bandura, 1994, s. 76).

2.3.4 Seçim Sürecine Etkisi

Öz yeterlik kişilerin hayatı boyunca yaptığı bütün seçimlere etki eder. Kişinin kendisini iyi motive etmesi sonucu yaptığı seçimlerde ve bu seçimlerin süreçlerinde öz yeterliğe olan inancı onun daha iyi bir sonuca ulaşmasını sağlar. Kariyer, iş seçiminde de yine öz yeterlik inancı ve kendine güven, gelecekte elde edeceği sonuçlar açısından oldukça önemlidir. Öz yeterlikten yoksun ya da kendine güvensiz kişiler, seçimlerinde kararsız olduklarından kötü sonuca ulaşmada ya da sonuca giden süreçlerde bu yoksunluktan kaynaklı olumsuz motivasyon yüzünden istenilen sonucu elde edememe durumu yaşayabilirler. Bunun tam aksine sürecin başından sonuna kadar her adımında kendini olumlu yönde motive eden ve yeterli olduğunu düşünen kişiler olumlu sonuçlar elde ederler. Yapılan seçimlerde öz yeterlilik etkisi oldukça büyüktür (Bandura, 1994, s. 77).

2.4 Öz Yeterlilik Tipleri

Aşağıda, öz yeterlilik tiplerinden akademik öz yeterlilik, mücadeleci öz yeterlilik ve kolektif öz yeterlilik kavramlarına değinilmektedir.

2.4.1 Akademik Öz Yeterlilik

Kirsch (1986), akademik öz yeterlilik kavramını, belli bir alandaki davranışı ortaya koymak için algılanan yapabilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Kirsch'in akademik öz yeterlilik kavramı, Bandura (1969)'nın sosyal öğrenme kuramında belirttiği öz yeterlilik kavramı ile hemen hemen aynıdır (http://www.parantezegitim.net/Bilgi_Bank/Oz_yeterlik_T.Acar_.pdf,

19.06.2013). Başka bir ifadeyle, akademik öz yeterlilik, belirlenen akademik performansa ulaşmak için çizilen yol haritasını düzenlemek ve yürütmek konusunda bireyin yeteneklerine yönelik kişisel algısıdır (Zimmerman, 1995, s. 203). Zimmerman'a (2000, s. 82-83) göre akademik öz yeterliliğin birçok özellikleri vardır ve bu özellikleri şöyle açıklamaktadır:

- Algılanan yeterliliğin performansa dayalı ölçüsü olarak öz yeterlilik; sonuç beklentileri, benlik kavramı ya da kontrol odağı gibi motivasyon yapılarıyla ilişkili ruhölçümüdür.
- Sosyal bilişsel teoride önemli bir anahtar bileşen olan öz yeterlilik, öncelikle sonuç beklentileri açısından insan motivasyonunu gerektirir. Aynı zamanda öz yeterlilik ve sonuç beklentileri motivasyonu etkiler.
- Öz yeterliliğin seviyesi, önemli görevlerin zorluk derecesine bağlıdır.
- Öz yeterlilik, bireyin fiziksel ve psikolojik özellikler gibi kişisel niteliklerden ziyade performansa odaklı yeterlilikleri ölçer.

Yüksek yeterlilik anlayışı; bilginin işleyişine, karar vermede ve akademik başarıda performansın artmasına olanak sağlar. Yüksek öz yeterliliğe sahip kişiler, okulda veya işlerinde, kavramsal problemi çözmeye diğerlerine göre daha başarılı olurlar. Yüksek yeterlilik inancı, aynı zamanda sosyal ilişkilerin iyi olmasıyla alakalıdır. Bu yüzden, sosyal hayatın kalitesi ve başarıların getirdiği tatminkarlık kişilerde yüksek öz yeterlilik duygusu yaratır (Luszczynska vd. 2005, s. 82).

2.4.2 Mücadeleci Öz Yeterlilik

Kirsch (1986), mücadeleci öz yeterlilik kavramını, potansiyel zorluklarla mücadele etmek için gösterilen performans olarak tanımlamıştır (http://www.parantezegitim.net/Bilgi_Bank/Oz_yeterlik_T.Acar_.pdf, 19.06.2013). Mücadeleci öz yeterlilik algısı yüksek bireyler, etkin ve sürekli bir şekilde, zorlu durumlara meydan okuma eğilimindedirler. Mücadeleci öz yeterlilik algısı düşük olan bireyler ise artan duygusal sıkıntıları ya da stresi yönetmek için daha fazla enerji sarf etme eğilimindedirler. Mücadeleci öz yeterlilik inancı, genel bir eğilim değildir; bir alandaki yüksek mücadeleci öz yeterlilik, diğer alanlardaki yüksek mücadeleci öz yeterlilikle mutlaka ilişkili değildir (Pisanti, 2012, s. 11).

Bireylerde, öz yeterlilik algısı yükseldikçe, hedefler yükselmekte ve bu hedefe ulaşmak için sarf edilen çabalar artmaktadır. Öz yeterliliği yüksek bireyler bir zorlukla

karşılaştıklarında daha fazla enerji harcarlar ve zorlandıkları işi başarmak için daha fazla mücadele ederler (Sallabaş, 2012, s. 274).

2.4.3 Kolektif Yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı, grup düzeyine genişletilerek kolektif yeterlilik kavramı ortaya çıkarılmıştır. Kolektif yeterlilik, bireyin üyesi olduğu grubun belli bir işi yapabilme kapasitesine ilişkin algısı olarak ifade edilmektedir. Algılanan yeterlilik düzeyi; grubun kendisi için koyduğu hedefleri, bu hedeflere ulaşma beklentisini, güdülenme düzeyini, üstlendiği görevlerde ne ölçüde başarılı olabileceğini, başarı ve başarısızlıklara yaptığı nedensel yüklemeleri, başarı ve başarısızlıklar karşısında vereceği tepkileri önemli ölçüde etkilediği için, grup üyelerinin grubun yeterliliğine ilişkin algıları; grup için yapacakları tercihleri, grup için ne ölçüde çaba harcayacaklarını ve başarısızlıklar karşısında grupla birlikte kalmaya ne kadar süre devam edeceklerini belirlemektedir. Yüksek yeterlilik inancı olan gruplar, kendileri için daha yüksek hedefler koyarlar, buna bağlı olarak güdülenme düzeyleri yükselir ve daha iyi performans gösterirler (Öcal ve Aydın, 2009, s.157-158).

Bandura (1997), kolektif yeterlilik inancını, belirli düzeylerde beceriler üretmek için gerekli eylem aşamalarını örgütleme ve yönetme yeteneklerine ilişkin grubun paylaşılmış inancı olarak tanımlamaktadır (<http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/effbook11.html>, 05.11.2013). Başka bir ifadeyle, kolektif yeterlilik grubun, görevin başarılması için gerekli olan düşünce ve eylemleri etkili olarak düzenleyip düzenleyemeyeceğine dair inancını yansıtmaktadır (Çalık, vd., 2012, s. 2490). Zaccaro ve arkadaşları (1995) ise, kolektif yeterliliği, bir grubun üyeleri üzerine yüklenmiş beklentiler ve başarıyı paylaşma yeterliliği olarak tanımlamaktadır (Toros ve Duvar, 2011, s. 34)

Kolektif yeterlilik inancı, grup dinamiklerinin değişik durumları altında grubun işleyişini sürdürebilme kabiliyeti üzerine odaklanmaktadır. Bireyler, problemleri çözmek ve yaşamlarının kalitesini iyileştirmek için bilgilerini, yetenek ve kaynaklarını birleştirip, karşılıklı destek sağlayarak anlaşır ve beraber çalışırlar. Etkileşimli, eş güdümlü ve sinerjik sosyal dinamikleri kapsayan kolektif yeterlilik, grup düzeyinde ortaya çıkan bir tutum olarak anlaşılmalıdır (Kurt, 2012, s. 202-204). Bu bağlamda, grup üyelerinin işbirliği yapacaklarına ve başarılı olacaklarına inandıklarında, üyelerin kolektif davranışları gerçekleştirme eğilimleri artmaktadır (Kılıç vd., 2012, s. 289).

Öz yeterlilik ile kolektif yeterlilik birbirinden farklı ancak birbiriyle ilişkili kavramlardır. Bandura (1997)'ya göre öz yeterlilik ve kolektif yeterlilik ayrı yapılar olmakla birlikte her ikisi de ortak temele dayalıdır. Benzer kaynaklara sahip olan öz yeterlilik ve kolektif yeterlilik, benzer işlemlere hizmet edip benzer süreçler aracılığıyla çalışırlar. Özetle, kişisel yeterlilik algılarını şekillendiren tüm bilgi kaynaklarının, gerçekte grup düzeyinde var olduğu belirtilmektedir. Örneğin ustalık tecrübesi (tam ve doğru deneyimler), bireylerin öz yeterlilik algılarının gelişmesine katkı sağlayan bir kaynak olduğu gibi örgütlerin de yeterlilik algılarının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Öz yeterlilik algılarının gelişmesine katkı sağlayan dolaylı yaşantılar, sözel ikna ile fiziksel ve duygusal durum gibi diğer kaynakların da örgütlerin yeterlilik algılarının gelişmesine katkı sağladığını söylemek mümkündür. Yine de bu kavramlar arasında önemli farklılıklar olduğu belirtilmektedir. Öz yeterlilik kişinin belirli bir işi yapabilme yeteneğine ilişkin inancı iken, kolektif yeterlilik örgütün bir özelliğidir. Tablo 2.1'de öz yeterlilik ile kolektif yeterlilik arasındaki bu farklara yer verilmektedir (Kurt, 2012, s. 202-212).

Tablo 2.1 Öz Yeterlilik ve Kolektif Yeterliliğin Karşılaştırması

Öz Yeterlilik	Kolektif Yeterlilik
Bireyin belli bir performansı başarılı olarak yapma kapasitesine duyulan bireysel bir inançtır.	Grup üyelerinin bir bütün olarak bir sosyal sistemin performans kapasitesine ilişkin olarak paylaşılan algılarını kapsar.
Bireyin kendi yetenek algısına inancıdır.	Grubun bir bütün olarak birleşik yeteneğine inançtır.
Bireysel düzeyde ortaya çıkan bir tutumdur.	Grup düzeyinde ortaya çıkan bir tutumdur.
Kişinin belirli bir işi yapabilme yeteneğine ilişkin inancıdır.	Bir grubun belirli bir işi ne kadar başarılı yapabileceğine ilişkin inançtır.
Bireysel algılardır.	Sosyal algılardır.
Bireylerin kendi performansı ve buna ilişkin algıları ile ilişkilidir.	Etkileşimli, eş güdümlü ve sinerjik sosyal dinamikleri kapsar.

Kaynak: Kurt, 2012, s. 204.

2.5 Öz Yeterliliğin Boyutları

Öz yeterlilik üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlara; büyüklük boyutu (magnitude), güç boyutu (strenght) ve genellenebilirlik boyutu (generality) olarak aşağıda değinilmektedir.

- Büyüklük, kişinin bir davranışı yerine getirebileceğine yönelik inanç düzeyi olarak tanımlanır. Başka bir deyişle, büyüklük, kişinin yapabilme yeteneğine inandığı işin zorluk derecesidir.
- Güç, büyüklük ile ilgili inancın güçlü (onaylanmayan deneyimlere rağmen baş etme çabalarındaki azim) ya da zayıf (zorluklarla karşılandığında kolaylıkla sorgulanan) olduğunu tanımlamaktadır. Kişinin davranışı, bu düzeyde, yerine getirilebileceğine dair güven olarak tanımlanmaktadır.
- Genellenebilirlik, beklentinin çeşitli durumlarda ne ölçüde yaygın olduğu ile ilgilidir. Öz yeterliliğin bir durumdan diğerine ne dereceye kadar değiştiğine işaret etmektedir.

Bazı deneyimler belli bir göreve özel yetkinlik düşünceleri yaratırken, bazı deneyimler de nüfuz alanına bağlı iş ya da durumları potansiyel olarak kapsayan daha genelleştirilebilir öz yeterlilik inançlarını etkileyebilmektedir. Bu duruma örnek olarak, bir kişinin 100 kiloluk bir objeyi kaldırma ile ilgili yeterliliğinin, kendini bitkin hissedip hissetmemesine bağlı olarak değişmesi durumu verilebilir (Bolat, 2011, s. 7; Özerden, 2010, s. 12; Ural, 2007, s. 75).

2.6 Öz Yeterliliğin Sonuçları

Yüksek öz yeterlilik inancı olan bireylerin zor ve belirsiz görevleri yapabilme ve özel gereksinimleri olan zorluklarla baş edebilme konusundaki yetkinlikleri arttıkça;

- Problemler ve zorluklar ortaya çıktığında fırsatları değerlendirerek azimlerini sürdürmektedir (Bandura, 1982, s. 123),
- Daha yüksek seviyelerde kişisel inisiyatif göstermektedir (Speier ve Frese, 1997, s. 174),
- Başarı için daha yüksek seviyelerde umutlara sahip olarak daha uzun dönemli bakış açılarıyla hareket etmektedir (Heckhausen ve Schulz, 1995'den Akt. Çetin, 2011, s. 75),
- Daha iyi bilgi sahibi olmak için bilgiyi etkin biçimde aramaktadır (Ashford ve Tsui, 1991'den Akt. Çetin, 2011, s. 75),
- Örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinde daha başarılı olmaktadır (Çetin, 2011, s. 75),
- Üstleri ile ilişkileri yüksek olmaktadır (Bolat, 2011, s. 257),
- Kendi yeteneklerine, kapasitelerine olan inanç ve öz güvenlerinin yüksek olması, belirli bir amaca ulaşmada yüksek bir çaba sergileme yönünde azimli davranışlarında bir artış olmasını sağlamaktadır (Çetin ve Basım, 2010, s. 265),
- İş ortamında işlerini iyi yapan ve görevini başaran bir kişi olarak görülmeyi, sevilen bir kişi olmaya tercih etmektedir (Çetin ve Basım, 2010, 265),
- Daha yenilikçi hareket etmekte ve daha fazla risk alma eğilimi göstermektedir (Tokat vd., 2008, s. 126),
- Örgüte bağlılık, iş performansı ve iş tatmin düzeyleri artmaktadır (Staples vd.,1999, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x/full>, 12.01.2014),
- Stres, kaygı ve tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır (Bolat, 2011, s. 259),

2.7 Turizm Sektörü Açısından Öz Yeterlilik

Turizm sektöründe, günümüz otel işletmeciliği anlayışında, teknolojik gelişmelerin niteliği ve niceliği nasıl olursa olsun, turizm sektörünün emek yoğun olması nedeniyle insan unsuru önemli bir yer tutmaktadır. Bu sebeple insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe, müşteriye tatmin edici düzeyde hizmet sunulması ve yüksek performans gösterilmesi, hizmet kalitesinin artırılması ve sürekliliğinin sağlanması işgörenlerin yaşam doyumu ve iş doyumuna bağlıdır. Bu bağlamda otel işletmelerinin başarısı için; motivasyonu yüksek, işletmenin temel prensiplerini benimsemiş, işe ve işletmeye bağlı işgörenlerin yaratılması ve istihdam edilmesi önemlidir.

Judge ve arkadaşları (1998), bireylerin kendilerini değerlendirmeleriyle ilgili bir kavram olan temel benlik değerlendirmesi göstergeleri olan öz saygı, genel öz yeterlilik, duygusal denge ve kontrol odağının; görev değerlendirme algısı, iş doyum ve yaşam doyum ile ilişkisini, ayrıca temel benlik değerlendirme ve yaşam doyum ile olan ilişkisinde iş doyumunun aracılık etkisini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada kendilerini olumlu yönde değerlendiren öz benlik değerlendirme algısı yüksek düzeyde olan işgörenlerin, iş doyum düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir (Judge vd., 1998, s. 181-182). Ayrıca temel benlik değerlendirmesinin göstergelerinden biri de öz yeterlilik düzeyi yüksek olarak algılanan işgörenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek olduğudur. Akgündüz (2013) de işgörenlerin iş doyumları, yaşam doyumları ve öz yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçladığı otel işletmeleri üzerine yapmış olduğu araştırmasında, yaşam doyum ile öz yeterlilik ve iş doyum ile öz yeterlilik arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Özet olarak, işgörenlerin iş doyumlarının ve yaşam doyumlarının öz yeterlilik düzeylerinden etkilendiğini söylemek mümkündür (Akgündüz, 2013, s. 196-197). Bu bilgiler doğrultusunda, otel işletmelerinde yaşam doyum ve iş doyum yüksek işgörenlerin yaratılması, kısmi olarak işgörenlerin öz yeterlilik düzeylerini arttırmakla mümkün olabileceğini söyleyebiliriz. İşgörelere, yeteneklerini kullanma ve kapasitelerini ortaya çıkarma fırsatı verilerek onlardan en yüksek düzeyde verimlilik sağlanabilir. Çünkü öz yeterlilik düzeyleri yüksek işgörelenler, zor işleri kaçınılması gereken tehlikeli işler olarak görmeyip onları başarılması gerekli zorluklar olarak görmektedir. Bu tip yeterlilik bakışı, otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, işgörelenlerin işlerine olan ilgisini artırır ve işlerine derin olarak bağlanmalarını sağlar. Böylece, örgütün çıkarları doğrultusunda hedeflerini yükseltirler ve bu hedefleri gerçekleştirmek konusunda kararlı olurlar. Başarısızlık durumlarında hızlı bir şekilde toparlanıp yeterlilik hislerini geri kazanırlar. Bu tür yeterlilik bakış açısı olan işgörelenler örgütü başarıya ve beklenen hedefe kolayca götürür.

2.8 Öz Yeterlilikle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Türkiye’de ve yurtdışında öz yeterlilik kavramıyla ilgili yapılmış araştırmalar daha çok güncel ve akademik alanlarda yapılmıştır. Öz yeterlilik kavramıyla ilgili bu araştırmalardan doğrudan turizm üzerine yapılmış olanları sınırlı sayıdadır. Bu araştırmalara aşağıda kısaca değinilmektedir.

Akgündüz (2013), Kuşadası’nda faaliyette bulunan konaklama işletmeleri üzerine yapmış olduğu araştırmasında iş doyumunu, yaşam doyumunu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada 233 katılımcı yer almaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre konaklama işletmelerinde, iş doyumunu ile yaşam doyumunu ve öz yeterlilik arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki, iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkide öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, genel öz yeterlilik düzeyleri yüksek bireylerin iş doyumlarının da yüksek olacağını söylemek mümkündür. Ayrıca yaşam doyumunu yüksek olan bireylerin öz yeterlilik düzeyinin de artacağı söylenebilir. Bu durum, işgörenlerin kendilerini ifade etmelerine ve geliştirmelerine olanak tanınması, öz yeterliliklerin yükselmesine bağlı olarak hem yaşam doyumlarının hem de iş doyumlarının artmasına katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanmaktadır (Akgündüz, 2013, s. 196-199).

Özderden (2010) araştırmasında, otel işletmelerinde çalışan bireylerin öz yeterlilik algıları ile psikolojik şiddet olgusu arasında nasıl bir ilişkinin var olduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada 304 katılımcı bulunmaktadır. Araştırma sonucunda, katılımcıların yarısından fazlasının psikolojik şiddet mağduru olduğu ve psikolojik şiddete maruz kalma durumu ile bireylerin öz yeterlilik algıları arasında negatif yönde anlamlı ancak düşük bir ilişki olduğu görülmüştür (Özderden, 2010, s. 103).

Ural’ın 2007 yılında yapmış olduğu “İşbirlikli Öğrenmenin Matematikteki Akademik Başarıya, Kalıcılığa, Matematik Öz Yeterlilik Algısına ve Matematiğe Karşı Tutuma Etkisi” başlıklı doktora tezi araştırmasında, öğrencilerin bağıntı, fonksiyon ve işlem konularını öğrenmelerinin akademik başarı ve kalıcılık, matematik öz yeterlilik algısı ve matematiğe karşı tutum açısından yaratacağı farkları ve nedenlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda; işbirlikli öğrenme yönteminin, öğrencilerin matematiğe karşı tutumlarını ve matematik öz yeterlilik algılarını artırmada etkili olduğu görülmüştür (Ural, 2007, s.153-159).

Çubukçu (2008), “Yabancı Dil Öğrenme Endişesi ile Öz Yeterlilik Arasındaki Korelasyon Üzerine Bir Çalışması” başlıklı araştırmasında, yabancı dil bölümünde okuyan öğrencilerin

endişe seviyeleri ile kendilerine yeterlilik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, bu iki konu arasında bir ilişki bulunmadığı ve cinsiyet açısından bir farklılık olmadığı gözlenmiştir (Çubukçu, 2008, s. 148).

Propst ve Koesler (1998), “Bandura Goes Outdoors: Role of Self-Efficacy in the Outdoor Leadership Development Process” başlıklı araştırmasında, işletmelere dışarıdan alınan liderlik programlarına katılımın faydası ve bu programlara katılımın öz yeterlilik ile arasında uzun dönemli pozitif bir ilişki olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan grup öncelikle bir kursa tabi tutulmuş, grubun kurs öncesi ve sonrası öz yeterlilikleri ölçülmüştür. Kursun ardından ölçülen öz yeterlilik, bilgilerin taze olmasından kaynaklanarak kurs verilmeden önce ölçülenden yüksek çıkmıştır. Belli bir süre geçtikten sonra yapılan ölçümlerde, öz yeterlilikte bir düşüş gözlenmiştir. Ancak bu düşüş kurs verilmeden önceki kadar düşük çıkmamıştır. Özet olarak, kursun öz yeterlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğu ancak geribildirim, davranışı hatırlama noktasından hariç gecikmesi durumunda, bireyler üzerinde bir faydasının olmayacağı gözlenmiştir. Bu gecikmenin yaşanması durumunda, erkeklerin kısa dönemli öz yeterlilikleri, kadınlara göre daha çok etkilenebilir. Yine de, pozitif geribildirim, kadın ve erkeklerde, kısa dönem öz yeterlilik düzeylerini yükseltmek için önemli bir etkisinin olduğu belirlenmiştir (Propst ve Koesler, 1998, s. 339-340).

Biswas (2008), “Personality, General Self Efficacy & Team Performance: A Study of Rural Development Teams”, başlıklı araştırmasında; kişilik kuramı olarak bilinen dışa dönüklük, uyumluluk, öz disiplin ve sorumluluk, nevroitiklik ve yeniliklere açıklık kavramları ile genel öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi kamu yararına çalışan kurumlardaki profesyonellerin takım performansları ile incelemiştir. Araştırma sonucuna göre; dışa dönüklük, uyumluluk ve öz disiplin ile takım performansı arasında pozitif ilişki gözlenmiştir. Dışa dönüklük, uyumluluk ve öz disiplin ile nevroitiklik arasında ise negatif bir ilişki gözlenirken, öz yeterlilik ve yeniliklere açıklık ile takım performansı arasında bir ilişki saptanmamıştır (Biswas, 2008, s. 234).

Yu ve arkadaşları, 2009 yılında “Stressors and Burnout: The Role of Employee Assistance Programs and Self Efficacy” başlıklı araştırmasında, bir işgören yardım programının rolü ile öz yeterlilik, stres ve tükenmişlik algıları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada 205 katılımcı bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen bilgilere göre stresin, öz yeterliliği olumsuz yönde etkilediği ve öz yeterlilik aracılığıyla tükenmişliği dolaylı olarak etkilediği gözlenmiştir. Bu sebeple, işgörenlerin tükenmişliğini azaltmak için işgören öz yeterliliğini

arttırma yoluna gidilmesi önerilmiştir. Bir işgören yardım programının; stresi düşürdüğü, devamsızlığı azalttığı, yaşam kalitesini artırdığı gözlemlenmiştir (Chu Yu, vd., 2009, s. 373-374).

Luthans ve Peterson (2001), “Employee Engagement and Manager Self Efficacy” başlıklı araştırmasında, işgörenlerin işe gönülden bağlılıklarını teorik olarak anlamayı araştırmıştır. Yöneticilerin öz yeterlilikleri ile işgörenlerin işe gönülden bağlılığı ve yöneticilik etkileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinin kendi yönetsel etkileri ile alt kademe işgörenlerin duygusal ve bilişsel bağlılığı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Luthans ve Peterson, 2001, s. 376).

Bandura (1977), “Analysis of Self Efficacy Theory of Behavioral Change” başlıklı çalışmasında, öz yeterlilik beklentisini yaratarak ve kuvvetlendirerek sistematik uyuşturmanın etkilerinin çekinme davranışlarında değişiklik gösterdiği varsayımını araştırmayı; yeterlilik ile davranışsal değişikliklerin katılımcı modeldeki tedavi sürecini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda, öz yeterlilik ile performans arasındaki uyum ile ilgili olarak mikro analizler tam bir uyuşmanın sonucunda öz yeterliliğin derece olarak davranışsal değişikliğe uğradığı konusunda doğru bir tahmin olarak görülmektedir. Ayrıca öz yeterliliğin, tedavi sürecinin değişik aşamalarında davranışsal gelişim gösterdiğini yüksek tahminle kanıtladığı sonucuna varılmıştır (Bandura, 1977, s. 211).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZ YETERLİLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ROLÜ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Turizm sektöründe rekabet üstünlüğü elde etmek ve başarıya ulaşmak için kalite ve verimliliği arttırmak, müşteri memnuniyetini ve sadakatini oluşturmak ancak insan unsuruna verilen önemin büyüklüğüyle sağlanabilir. Çünkü turizm sektöründe, hizmeti eş zamanlı üreten ve sunan insan unsurudur. Bu durumda, işgörenlerin işletme çıkarları doğrultusunda başarıya ulaşması ve bu başarıyı sürdürmesi çalışma koşullarının ve sağlanan imkanların beklentilere uygun olmasıyla mümkündür. İşgörenlerin işletmeye ilişkin fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmelerine fırsat vermek, onlardan en üst düzeyde verimlilik elde ederek işletmeyi hedeflerine kolayca ulaştırmak için bir basamak olabilir. Bu bağlamda, işgörenlerin işletmeye ilişkin fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri yerine sessizliği tercih etmeleri, işletmedeki aksaklıkların ya da eksikliklerin giderilmesine engel olup işletmenin başarısızlığına neden olabilmektedir. Bu araştırmanın ana amacı; öz yeterliliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın alt amaçları ise; çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre örgütsel sessizlik algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre öz yeterlilik algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, öz yeterlilik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgütsel sessizlik boyutlarıyla öz yeterlilik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

3.2 Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Görgül (ampirik) yaklaşım ya da sayısal yaklaşım olarak da bilinen niceliksel yaklaşım, sosyal bilimlerin şekillenmeye başladığı 20. yüzyılın başında, fen bilimlerinin kullanmakta olduğu araştırma yöntemlerinin ve veri toplama tekniklerinin sosyal bilimlere uyarlanmasıyla oluşmuştur (Özdamar vd., 1999, s. 6). Nicel araştırma modeli olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak elde edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma modelidir. Bu araştırmada,

niceliksel araştırma modeli içerisinde yer alan betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırma modeli, bir konudaki herhangi bir durumu saptamayı amaçlar.

Betimsel araştırma modeli ile araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik ve mesleki özellikleri ile ilgili bilgiler verilerek katılımcıların genel bir profili belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise otel çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulguları yorumlamak; çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin olup olmadığını belirlemek için frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik ölçeklerine ilişkin faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizleri sonucunda, elde edilen boyutların güvenilirliğinin test edilmesinde güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Ayrıca, otel çalışanlarının sessizlik nedenlerinin ve öz yeterliliklerinin demografik ve mesleki özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann-Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır. Öz yeterlilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışanların öz yeterliliklerinin sessizlik nedenleri üzerindeki etkisini matematiksel olarak ifade edebilmek için de regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.3 Evren ve Örneklem

Bölgede faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin belirlenmesinde ALTİD (Alanya Turistik İşletmeciler Derneği) verileri temel alınmıştır. ALTİD'e üye Alanya bölgesinde faaliyet göstermekte olan 28 tane 5 yıldızlı otel, 65 tane 4 yıldızlı otel, 38 tane 3 yıldızlı otel ve 19 tane apart otel bulunmaktadır. Her bir otel grubundan tesadüfi yöntemle 10 otel işletmesi belirlenmiştir. Buna göre araştırma; 5 yıldızlı otel işletmelerinin % 35,7'sini, 4 yıldızlı otel işletmelerinin % 15,3'ünü, 3 yıldızlı otel işletmelerinin % 26,3'ünü ve apart otellerin % 52,6'sını içermektedir. Araştırma 2013 yaz döneminde temmuz ve ağustos ayları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma öncesinde otellerle ön görüşmeler yapılmış; araştırmanın amacı, kapsamı ve içeriği hakkında bilgi verilerek yöneticilerin görüşleri ve izinleri alınmıştır. Görüşülen 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden 5 tanesi, 4 yıldızlı konaklama işletmelerinden 5 tanesi, 3 yıldızlı konaklama işletmelerinden 4 tanesi ve apart otel işletmelerinden 3 tanesi olumlu görüş bildirerek araştırma dahilinde yer almak istediklerini belirtmişlerdir. Diğer işletmeler sezonun yoğun olmasından dolayı araştırmaya katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Araştırmada yer almak isteyen konaklama işletmelerindeki çeşitli departmanlarda çalışanlara, departman yönetici yardımcılara, departman yöneticilerine ve yöneticilere 400 anket dağıtılmış ancak 205 anket veri sağlamaya elverişli düzeyde bulunmuş ve analiz edilmiştir.

3.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu) ve mesleki özelliklere (çalışılan otel türü, departman, pozisyon ve çalışma süresi) yönelik 8 adet soru yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesine ilişkin 7 adet soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde, çalışanların sessiz kalma nedenlerini belirlemeye yönelik 39 adet önermeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışanların öz yeterliliklerini belirlemeye yönelik 17 adet önermeden oluşan öz yeterlilik ölçeği bulunmaktadır.

Örgütsel sessizlik anketinin geliştirilmesinde konu ile ilgili literatür (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005; Dyne vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001) taraması yapılarak konu ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve örgütsel sessizlik, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel sessizlik konularını içeren 48 önermeden oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Bu önermeler konusunda uzman üç öğretim üyesinin görüşlerine sunulmuş ve yapılan inceleme sonunda 6 önerme çıkarılarak 42 önermeye düşürülmüştür. Daha sonra 42 önermeden oluşan ölçek ön araştırmaya tabi tutularak beş yıldızlı iki konaklama işletmesinde çeşitli departmanlarda çalışan kişilere uygulanmıştır. Ön araştırma sonunda üç önermenin anlaşılmadığı görülmüş ve üç önermenin ölçekten çıkarılmasına karar verilerek 39 önermeden oluşan nihai ölçeğe ulaşılmıştır. Çalışanların öz yeterliliklerini belirlemek amacıyla Yıldırım ve İlhan'ın (2010) Türkçeye uyarlayarak literatüre dayalı geliştirmiş oldukları öz yeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, toplam 17 adet önermeden oluşmaktadır. Her iki ölçek için 5'li likert ölçek kullanılmıştır. Her bir soru için 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum, 5=tamamen katılıyorum şeklinde derecelendirilmiş cevaplar bulunmaktadır.

3.5 Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları yedi başlık altında incelenmiştir. Birinci başlık altında, otel çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. İkinci başlık altında çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesine yönelik bulgular; üçüncü başlık altında, örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik ölçeğine ilişkin faktör analizi; dördüncü başlık altında katılımcıların örgütsel sessizlik algılarına ilişkin farklılık testleri; beşinci başlık altında, katılımcıların öz yeterlilik algılarına ilişkin farklılık testleri; altıncı başlık altında, örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik arasındaki

ilişki; altıncı başlık altında ise öz yeterlilik boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bulgular yer almaktadır.

3.5.1 Otel Çalışanlarının Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 3.1’de çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımları gösterilmiştir. Otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulguları; cinsiyet dağılımı, yaş grupları, eğitim durumu ve medeni durum oluşturmaktadır. Çalışanların mesleki özelliklerine ilişkin bulguları ise; çalışılan departman, çalışılan pozisyon, kurumdaki çalışma süresi ve çalışılan otel türü oluşturmaktadır.

Tablo 3.1 Çalışanların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Kadın	94	45,9	Bekar	135	65,9
Erkek	111	54,1	Evli	70	34,1
Total	205	100,0	Total	205	100,0
Yaş Grubu	n	%	Çalışılan Otel Türü	n	%
18-24 yaş	47	22,9	5 yıldız	98	47,8
25-31 yaş	80	39,0	4 yıldız	74	36,1
32-38 yaş	49	23,9	3 yıldız	22	10,7
39 yaş ve üzeri	29	14,1	Apart Otel	11	5,4
Total	205	100,0	Total	205	100,0
Çalışılan Pozisyon	n	%	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	%
Departman Çalışanları	114	55,6	1-12 ay	137	66,8
Departman Yönetici Yardımcısı	64	31,2	13-24 ay	30	14,6
Departman Yöneticisi	25	12,2	25-36 ay	18	8,8
Genel Müdür	2	1,0	37 ay ve üzeri	20	9,8
Total	205	100,0	Total	205	100,0
Çalışılan Departman	n	%	Eğitim Durumu	n	%
Önbüro	71	34,6	İlköğretim	13	6,3
Satış & Pazarlama	23	11,2	Lise	79	38,5
İnsan Kaynakları	11	5,4	Ön Lisans	47	22,9
Yiyecek ve İçecek	64	31,2	Lisans	56	27,3
Muhasebe	10	4,9	Yüksek Lisans	10	4,9
Kat Hizmetleri	19	9,3	-	-	-
Diğer	7	3,4	-	-	-
Total	205	100,0	Total	205	100,0

Tablo 3.1’de, çalışanların demografik verilerine bakıldığında; cinsiyet dağılımına göre çalışanların % 45,9’unu (n=94) kadınlar, % 54,1’ini (n=111) ise erkek çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Medeni durum dağılımına bakıldığında katılımcıların % 65,9’unu (n=135) bekar, % 34,1’ini (n=70) evli çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş grubuna göre çalışanların % 22,9’unu (n=47) 18-24 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların % 39’unu (n=80) oluşturan 25-31 yaş arası çalışanlar yoğunluktadır. Çalışanların % 23,9’unu (n=49) 32-38 yaş arası çalışanlar, % 14,1’ini (n=29) ise 39 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim durumuna göre çalışanların % 6,3 (n=13)’ü ilköğretim, % 38,5

(n=79)'i lise, % 22,9 (n=47)'u ön lisans, % 27,3 (n=56)'ü lisans ve % 4,9 (n=10)'u yüksek lisans mezunudur.

Tablo 3.1'de çalışanların mesleki özelliklerine bakıldığında ise; çalışılan departmana göre çalışanların % 34,6'sı (n=71) önbüro, % 11,2'si (n=23) satış & pazarlama, % 5,4'ü (n=11) insan kaynakları, % 31,2'sini (64) yiyecek ve içecek, % 4,9'u (n=10) muhasebe, % 9,3'ü (n=19) kat hizmetleri ve % 3,4'ü (n=7) diğer departmanlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışılan pozisyona göre çalışanların % 55,6'sını (n=114) departman çalışanları, % 31,2'sini (n=64) departman yönetici yardımcıları, % 12,2'sini (n=25) departman yöneticisi, % 1'ini (n=2) genel müdür oluşturmaktadır. Kurumdaki çalışma süresine göre; 1-12 ay arası çalışanlar % 66,8'lik (n=137) oranla grubun çoğunluğunu oluşturmaktadır. Çalışanların % 14,6'sını (n=30) 13-24 ay arası çalışan grup, % 8,8'ini (n=18) 25-36 ay çalışan grup, % 9,8'ini (n=20) 37 ay ve üzeri çalışan grup oluşturmaktadır. Çalışan otel türüne göre çalışanların % 47,8'i (n=98) 5 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. % 36,1'i (n=74) 4 yıldızlı otellerde, % 10,7'si (n=22) 3 yıldızlı otellerde, % 5,4'ü (n=11) apart otellerde çalışmaktadır.

Özet olarak Tablo 3.1'de çalışanların demografik özelliklerine ilişkin değişkenlerin dağılımına bakıldığında; erkek çalışanların, bekar çalışanların, lise mezunu çalışanların ve 25-31 yaş arası çalışanların katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu söylenebilir. Çalışanların mesleki özelliklerine ilişkin değişkenlerin dağılımına bakıldığında ise; önbüro departmanında çalışanların, ara kademe çalışanların, 1-12 ay arası çalışanların ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu söylenebilir.

3.5.2 Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya Yönelik Fikir ve Düşüncelerinin Belirlenmesi

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerine ilişkin algıları belirlenmiştir. Verilere uygulanacak testlerin belirlenmesinde (parametrik ve non-parametrik testler) öncelikli olarak verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov Smirnov Testi uygulanmıştır. Kolmogorov Smirnov Testi sonucuna göre sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmıştır. Veriler normal dağılım göstermediğinden dolayı, non-parametrik testler kullanılarak analiz edilmiştir. Bundan dolayı çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney U Testleri ve Kruskal Wallis Testleri

yapılmıştır. Demografik ve mesleki özelliklere göre yapılan her bir Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi öncesinde çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre fikir ve düşüncelerine yönelik algılarının ortalamalarını gösteren tablolar yer almaktadır.

Çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerine ilişkin algıları Tablo 3.2’de gösterilmiştir. Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde cevapların yer aldığı beşli likert ölçeğinden; katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum şeklinde üçlü likert ölçeğine indirgenerek katılımcıların fikir ve düşüncelerine ilişkin önermelere verdikleri cevaplar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Verilen cevapların daha net anlaşılabilmesi için cevaplar üç grup ekseninde toplanmıştır. Bunun için hiç katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları katılmıyorum olarak; tamamen katılıyorum ve katılıyorum şıkları katılıyorum olarak birleştirilmiştir.

Tablo 3.2 Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya Yönelik Fikir ve Düşüncelerine İlişkin Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%
• Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	24	11,7	26	12,7	155	75,6
• İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	21	10,2	49	23,9	135	65,9
• Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	33	16,1	39	19,0	133	64,9
• İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	25	12,2	50	24,4	130	63,4
• İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	31	15,1	47	22,9	127	62,0
• İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	46	22,4	38	18,5	121	59,0
• İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	52	25,4	49	23,9	104	50,7

Tablo 3.2’deki bulgulara göre, katılımcıların çoğunluğunun, işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşünceleri olduğu görülmektedir. Bulgulara göre, katılımcıların % 75,6’sının (n=155), müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşünceleri olduğu belirlenmiştir. Frekans ve yüzde değerlerine bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun daha çok, müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerinin olduğu söylenebilir. İşletmelerini diğerlerinden ön plana çıkaracak, fark yaratacak fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler katılımcıların % 65,9’unu (n=135), çalışan memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler katılımcıların % 64,9’unu (n=133), işletmelerinde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler katılımcıların % 63,4’ünü (n=130), işletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler katılımcıların % 62’sini (n=127), işletmelerinde hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler katılımcıların % 59’unu (n=121), işletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler ise katılımcıların % 50,7’sini (n=104) oluşturmaktadır.

Tablo 3.3 Cinsiyete Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması

Önermeler	Cinsiyet	n	\bar{X}
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	3,22
	Erkek	111	3,78
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	3,48
	Erkek	111	3,84
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	3,17
	Erkek	111	3,47
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	3,54
	Erkek	111	3,77
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	3,81
	Erkek	111	4,05
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	3,45
	Erkek	111	4,00
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	3,59
	Erkek	111	3,93

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.3'te cinsiyete göre çalışanların işletmeye katkı sağlamaya ilişkin fikir ve düşüncelerine ilişkin algılarının ortalamasına bakıldığında, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla fikir ve düşüncelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.4'te Mann Whitney U Testi yapılmıştır.

Tablo 3.4 Cinsiyete Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Önermeler	Cinsiyet	n	Sıra Değerleri	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	87,71	3780,000	,000
	Erkek	111	115,95		
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	91,30	4117,000	,006
	Erkek	111	112,91		
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	93,60	4333,500	,031
	Erkek	111	110,96		
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	95,17	4481,000	,068
	Erkek	111	109,63		
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	96,14	4572,000	,105
	Erkek	111	108,81		
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	87,00	3713,000	,000
	Erkek	111	116,55		
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Kadın	94	91,33	4120,000	,006
	Erkek	111	112,88		

Tablo 3.4'teki Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre, çalışanların işletmeye katkı sağlayamaya yönelik bazı fikir ve düşüncelerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir. "İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var" önermesine yönelik çalışanların fikir ve düşünceleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamda ($p=,000$; $p<0,05$) farklılık göstermektedir. Sıra değerleri dikkate alındığında erkek

çalışanların kadın çalışanlara göre hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. “İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var”, “İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var”, “Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var”, ve “İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var” önermelerine yönelik de çalışanların fikir ve düşüncelerinin cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamda ($p < 0,05$) farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Sıra değerleri dikkate alındığında erkek çalışanların kadın çalışanlara göre yenilik oluşturacak, maliyetlerini düşürecek, çalışan memnuniyeti sağlayacak ve attıracak, işletmelerini ön plana çıkaracak fikir ve düşüncelerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların cinsiyet değişkenine göre işletme karlılığını ve müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p > 0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 3.5 Medeni Duruma Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması

Önermeler	Medeni Durum	n	\bar{X}
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	3,44
	Evli	70	3,68
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	3,60
	Evli	70	3,82
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	3,25
	Evli	70	3,50
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	3,63
	Evli	70	3,72
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	3,85
	Evli	70	4,11
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	3,75
	Evli	70	3,75
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	3,77
	Evli	70	3,80

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.5’te medeni duruma göre çalışanların işletmeye katkı sağlamaya ilişkin fikir ve düşüncelerine ilişkin algılarının ortalamasına bakıldığında, evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla fikir ve düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.6’da Mann Whitney U Testi yapılmıştır.

Tablo 3.6 Medeni Duruma Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Önermeler	Medeni Durum	n	Sıra Değerleri	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	98,20	4077,000	,094
	Evli	70	112,26		
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	97,93	4040,000	,072
	Evli	70	112,79		
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	97,98	4047,000	,081
	Evli	70	112,69		
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	100,27	4356,500	,337
	Evli	70	108,26		
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	95,87	3763,000	,011
	Evli	70	116,74		
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	102,44	4649,000	,844
	Evli	70	104,09		
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Bekar	135	101,42	4512,000	,577
	Evli	70	106,04		

Tablo 3.6'daki Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre, çalışanların işletmeye katkı sağlayamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin, tek bir önerme için medeni durum değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir. Bu durumda, “*Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.*” önermesi yönelik medeni durum değişkenine göre çalışanların fikir ve düşünceleri istatistiksel anlamda ($p=,011$; $p<0,05$) farklılaşmaktadır. Sıra değerleri dikkate alındığında evli çalışanların bekar çalışanlara göre müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir. “*İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.*”, “*İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var*”, “*İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var*”, “*İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.*”, “*Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var*”, ve “*İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var*” önermelerine bakıldığında medeni durum değişkenine göre çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda ($p>0,05$) farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.7 Yaş Grubuna Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması

Önermeler	Yaş Grubu	n	\bar{X}
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	3,42
	25-31 Yaş	80	3,65
	32-38 Yaş	49	3,51
	39 Yaş ve üzeri	29	3,37
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	3,68
	25-31 Yaş	80	3,75
	32-38 Yaş	49	3,59
	39 Yaş ve üzeri	29	3,65
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	3,21
	25-31 Yaş	80	3,32
	32-38 Yaş	49	3,42
	39 Yaş ve üzeri	29	3,41
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	3,65
	25-31 Yaş	80	3,77
	32-38 Yaş	49	3,40
	39 Yaş ve üzeri	29	3,82
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	4,00
	25-31 Yaş	80	3,90
	32-38 Yaş	49	3,93
	39 Yaş ve üzeri	29	4,00
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	3,70
	25-31 Yaş	80	3,82
	32-38 Yaş	49	3,69
	39 Yaş ve üzeri	29	3,75
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	3,74
	25-31 Yaş	80	3,83
	32-38 Yaş	49	3,63
	39 Yaş ve üzeri	29	3,93

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.7’de yaş grubuna göre çalışanların işletmeye katkı sağlamaya ilişkin fikir ve düşüncelerine ilişkin algılarının ortalamasına bakıldığında, farklı yaş grubundaki çalışanların fikir ve düşünceleri arasında önermelere göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.8’de Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.8 Yaş Grubuna Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Önermeler	Yaş Grubu	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	98,15	1,934	,586
	25-31 Yaş	80	109,46		
	32-38 Yaş	49	101,73		
	39 Yaş ve üzeri	29	95,19		
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	102,79	,648	,885
	25-31 Yaş	80	106,59		
	32-38 Yaş	49	99,12		
	39 Yaş ve üzeri	29	99,98		
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	95,72	1,344	,719
	25-31 Yaş	80	102,48		
	32-38 Yaş	49	107,76		
	39 Yaş ve üzeri	29	108,21		
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	100,12	4,730	,193
	25-31 Yaş	80	109,12		
	32-38 Yaş	49	89,70		
	39 Yaş ve üzeri	29	113,26		
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	102,34	,479	,923
	25-31 Yaş	80	103,41		
	32-38 Yaş	49	99,65		
	39 Yaş ve üzeri	29	108,60		
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	98,97	1,016	,797
	25-31 Yaş	80	107,72		
	32-38 Yaş	49	99,08		
	39 Yaş ve üzeri	29	103,14		
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	18-24 Yaş	47	99,62	2,247	,523
	25-31 Yaş	80	107,21		
	32-38 Yaş	49	94,71		
	39 Yaş ve üzeri	29	110,88		

Tablo 3.8’de yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçları için yaş değişkenine göre; “İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var”, “İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var”, ve “Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.” “İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var”, İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var” önermelerin tümüne yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.9 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması

Önermeler	Eğitim Durumu	n	\bar{X}
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	2,30
	Lise	79	3,67
	Ön Lisans	47	3,38
	Lisans	56	3,55
	Yüksek Lisans	10	4,50
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	2,92
	Lise	79	3,69
	Ön Lisans	47	3,63
	Lisans	56	3,75
	Yüksek Lisans	10	4,40
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	2,30
	Lise	79	3,45
	Ön Lisans	47	3,27
	Lisans	56	3,35
	Yüksek Lisans	10	3,90
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	2,61
	Lise	79	3,72
	Ön Lisans	47	3,72
	Lisans	56	3,67
	Yüksek Lisans	10	4,30
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	3,15
	Lise	79	4,01
	Ön Lisans	47	3,97
	Lisans	56	3,87
	Yüksek Lisans	10	4,70
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	3,15
	Lise	79	3,87
	Ön Lisans	47	3,57
	Lisans	56	3,73
	Yüksek Lisans	10	4,60
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	3,46
	Lise	79	3,78
	Ön Lisans	47	3,61
	Lisans	56	3,87
	Yüksek Lisans	10	4,40

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.9’da eğitim durumuna göre çalışanların işletmeye katkı sağlamaya ilişkin fikir ve düşüncelerine ilişkin algılarının ortalamasına bakıldığında, yüksek lisans mezunlarının fikir ve düşüncelerinin yüksek olduğu ve yüksek lisans mezunlarından sonra, işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşünceleri yüksek olanların ortalamalarının en çok lise, ön lisans ve lisans mezunları arasında değiştiği görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.10’da Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.10 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Önermeler	Eğitim Durumu	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	44,73	23,409	,000
	Lise	79	109,42		
	Ön Lisans	47	95,33		
	Lisans	56	104,85		
	Yüksek Lisans	10	153,75		
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	62,04	13,111	,011
	Lise	79	104,14		
	Ön Lisans	47	100,13		
	Lisans	56	105,63		
	Yüksek Lisans	10	146,00		
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	56,96	11,968	,018
	Lise	79	109,41		
	Ön Lisans	47	99,43		
	Lisans	56	102,66		
	Yüksek Lisans	10	130,95		
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	50,19	15,806	,003
	Lise	79	105,98		
	Ön Lisans	47	105,43		
	Lisans	56	102,53		
	Yüksek Lisans	10	139,35		
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	68,38	11,654	,020
	Lise	79	104,41		
	Ön Lisans	47	104,18		
	Lisans	56	100,06		
	Yüksek Lisans	10	147,75		
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	78,65	9,661	,047
	Lise	79	106,96		
	Ön Lisans	47	95,65		
	Lisans	56	101,30		
	Yüksek Lisans	10	147,40		
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	İlköğretim	13	90,92	6,611	,158
	Lise	79	102,43		
	Ön Lisans	47	93,72		
	Lisans	56	107,79		
	Yüksek Lisans	10	140,00		

Tablo 3.10’da yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, eğitim durumu değişkenine göre; “İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var”, “İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var”, “İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var”, ve “Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.” önermelerine yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p < 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, “İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var” önermesine yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel anlamda ($p > 0,05$) farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Sıra değerleri dikkate alındığında eğitim düzeyine göre katılımcılardan yüksek lisans mezunlarının işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.11 Çalışılan Departmana Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması

Önermeler	Çalışılan Departman	n	\bar{X}
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	3,83
	Satış & Pazarlama	23	3,21
	İnsan Kaynakları	11	3,10
	Yiyecek ve İçecek	64	3,36
	Muhasebe	10	3,47
	Kat Hizmetleri	19	3,39
	Diğer	7	3,57
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	3,87
	Satış & Pazarlama	23	3,36
	İnsan Kaynakları	11	3,20
	Yiyecek ve İçecek	64	3,45
	Muhasebe	10	3,60
	Kat Hizmetleri	19	3,67
	Diğer	7	4,00
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	3,46
	Satış & Pazarlama	23	3,10
	İnsan Kaynakları	11	4,10
	Yiyecek ve İçecek	64	3,36
	Muhasebe	10	3,26
	Kat Hizmetleri	19	3,12
	Diğer	7	3,71
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	3,81
	Satış & Pazarlama	23	3,31
	İnsan Kaynakları	11	4,10
	Yiyecek ve İçecek	64	3,90
	Muhasebe	10	3,56
	Kat Hizmetleri	19	3,56
	Diğer	7	3,42
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	4,18
	Satış & Pazarlama	23	3,84
	İnsan Kaynakları	11	3,40
	Yiyecek ve İçecek	64	3,81
	Muhasebe	10	3,60
	Kat Hizmetleri	19	3,98
	Diğer	7	3,57
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve atıracak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	4,01
	Satış & Pazarlama	23	3,47
	İnsan Kaynakları	11	3,60
	Yiyecek ve İçecek	64	3,90
	Muhasebe	10	3,34
	Kat Hizmetleri	19	3,65
	Diğer	7	4,14
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	3,90
	Satış & Pazarlama	23	3,63
	İnsan Kaynakları	11	3,00
	Yiyecek ve İçecek	64	3,90
	Muhasebe	10	3,86
	Kat Hizmetleri	19	3,71
	Diğer	7	4,14

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.11’de çalışanların işletmeye katkı sağlamaya ilişkin fikir ve düşüncelerine yönelik algılarının ortalamasına bakıldığında, çalışılan departmana göre çalışanların fikir ve düşüncelerine ilişkin algılarının önermelere göre farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.12’de Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.12 Çalışılan Departmana Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Önergeler	Çalışılan Departman	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	119,73	10,867	,093
	Satış & Pazarlama	23	85,47		
	İnsan Kaynakları	11	79,95		
	Yiyecek ve İçecek	64	92,55		
	Muhasebe	10	99,65		
	Kat Hizmetleri	19	96,32		
	Diğer	7	102,36		
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	117,89	13,969	,030
	Satış & Pazarlama	23	79,71		
	İnsan Kaynakları	11	68,00		
	Yiyecek ve İçecek	64	85,50		
	Muhasebe	10	100,83		
	Kat Hizmetleri	19	100,89		
	Diğer	7	119,07		
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	109,37	9,168	,164
	Satış & Pazarlama	23	91,68		
	İnsan Kaynakları	11	142,30		
	Yiyecek ve İçecek	64	103,14		
	Muhasebe	10	96,30		
	Kat Hizmetleri	19	93,48		
	Diğer	7	121,71		
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	111,76	8,931	,177
	Satış & Pazarlama	23	79,92		
	İnsan Kaynakları	11	129,20		
	Yiyecek ve İçecek	64	116,50		
	Muhasebe	10	96,46		
	Kat Hizmetleri	19	97,45		
	Diğer	7	90,36		
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	115,69	9,837	,132
	Satış & Pazarlama	23	90,97		
	İnsan Kaynakları	11	71,00		
	Yiyecek ve İçecek	64	100,41		
	Muhasebe	10	87,48		
	Kat Hizmetleri	19	104,42		
	Diğer	7	94,71		
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	116,65	10,178	,117
	Satış & Pazarlama	23	85,45		
	İnsan Kaynakları	11	91,55		
	Yiyecek ve İçecek	64	108,95		
	Muhasebe	10	83,07		
	Kat Hizmetleri	19	99,09		
	Diğer	7	120,43		
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Önbüro	71	111,49	10,419	,108
	Satış & Pazarlama	23	90,18		
	İnsan Kaynakları	11	58,45		
	Yiyecek ve İçecek	64	113,32		
	Muhasebe	10	105,85		
	Kat Hizmetleri	19	99,39		
	Diğer	7	122,71		

Tablo 3.12’de yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, çalışılan departmana göre; “İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var”, “İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var”, ve “Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.” “İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim

var” önermeleri için çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, “İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var” önermesine yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin çalışılan departmana göre istatistiksel anlamda ($p=,030$; $p<0,05$) farklılaştığı tespit edilmiştir. Sıra değerlerine bakıldığında özellikle önbüro departmanlarında çalışanların yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerinin diğer departman çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.13 Çalışılan Pozisyona Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması

Önermeler	Çalışılan Pozisyon	n	\bar{X}
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	3,21
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	3,73
	Departman Yöneticisi	25	4,32
	Genel Müdür	2	5,00
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	3,45
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	3,78
	Departman Yöneticisi	25	4,36
	Genel Müdür	2	5,00
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	3,13
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	3,43
	Departman Yöneticisi	25	3,96
	Genel Müdür	2	5,00
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	3,50
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	3,70
	Departman Yöneticisi	25	4,24
	Genel Müdür	2	5,00
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	3,74
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	4,07
	Departman Yöneticisi	25	4,44
	Genel Müdür	2	5,00
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	3,50
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	3,93
	Departman Yöneticisi	25	4,36
	Genel Müdür	2	4,50
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	3,58
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	3,95
	Departman Yöneticisi	25	4,16
	Genel Müdür	2	4,50

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.13’te çalışanların işletmeye katkı sağlamaya ilişkin fikir ve düşüncelerine ilişkin algılarının ortalamasına bakıldığında, çalışılan pozisyona göre sırasıyla genel müdür ve departman yöneticilerinin fikir ve düşüncelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.14’te Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.14 Çalışılan Pozisyona Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Önergeler	Çalışılan Pozisyon	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	87,31	27,333	,000
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	112,40		
	Departman Yöneticisi	25	144,00		
	Genel Müdür	2	184,00		
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	89,10	25,016	,000
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	109,52		
	Departman Yöneticisi	25	143,10		
	Genel Müdür	2	185,50		
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	92,14	16,621	,001
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	107,34		
	Departman Yöneticisi	25	134,42		
	Genel Müdür	2	190,00		
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	93,16	15,907	,001
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	105,33		
	Departman Yöneticisi	25	135,42		
	Genel Müdür	2	184,00		
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	90,39	16,429	,001
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	113,06		
	Departman Yöneticisi	25	129,32		
	Genel Müdür	2	171,00		
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	89,76	16,904	,001
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	112,84		
	Departman Yöneticisi	25	135,16		
	Genel Müdür	2	140,75		
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	Departman Çalışanları	114	90,62	13,539	,004
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	114,98		
	Departman Yöneticisi	25	125,28		
	Genel Müdür	2	146,75		

Tablo 3.14'te yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, çalışılan pozisyona göre; “İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var”, “İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var”, ve “Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.” “İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var”, İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var” önergelerinin tümü için çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p < 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Sıra değerleri dikkate alındığında sırasıyla genel müdür ile departman yöneticisinin diğer çalışanlara oranla işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.15 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algularının Ortalaması

Önermeler	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	3,40
	13-24 ay	30	3,43
	25-36 ay	18	4,11
	37 ay ve üzeri	20	3,95
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	3,59
	13-24 ay	30	3,66
	25-36 ay	18	3,94
	37 ay ve üzeri	20	4,05
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	3,24
	13-24 ay	30	3,20
	25-36 ay	18	3,83
	37 ay ve üzeri	20	3,70
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	3,67
	13-24 ay	30	3,56
	25-36 ay	18	3,94
	37 ay ve üzeri	20	3,55
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	3,87
	13-24 ay	30	3,86
	25-36 ay	18	4,44
	37 ay ve üzeri	20	4,10
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve atıracak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	3,64
	13-24 ay	30	3,86
	25-36 ay	18	4,27
	37 ay ve üzeri	20	3,85
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	3,73
	13-24 ay	30	3,90
	25-36 ay	18	4,00
	37 ay ve üzeri	20	3,70

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.15'te çalışanların işletmeye katkı sağlamaya ilişkin fikir ve düşüncelerine ilişkin algularının ortalamasına bakıldığında, kurumdaki çalışma süresine göre 25-36 ay arası çalışanların fikir ve düşüncelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.16'te Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.16 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algularına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Önermeler	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	97,42	8,272	,041
	13-24 ay	30	98,37		
	25-36 ay	18	130,50		
	37 ay ve üzeri	20	123,45		
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	97,54	5,889	,117
	13-24 ay	30	103,75		
	25-36 ay	18	118,00		
	37 ay ve üzeri	20	125,75		
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	98,18	7,057	,070
	13-24 ay	30	97,32		
	25-36 ay	18	129,69		
	37 ay ve üzeri	20	120,53		
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	102,38	1,795	,616
	13-24 ay	30	99,73		
	25-36 ay	18	119,25		
	37 ay ve üzeri	20	97,50		
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	98,97	5,016	,171
	13-24 ay	30	101,05		
	25-36 ay	18	129,14		
	37 ay ve üzeri	20	110,03		
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	97,11	5,634	,131
	13-24 ay	30	111,95		
	25-36 ay	18	127,31		
	37 ay ve üzeri	20	108,03		
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	1-12 ay	137	100,06	1,704	,636
	13-24 ay	30	111,75		
	25-36 ay	18	113,08		
	37 ay ve üzeri	20	100,93		

Tablo 3.16’da yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, kurumdaki çalışma süresine göre; “İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var”, “İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var”, ve “Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.” “İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var”, İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var” önermeleri için çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. “İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.” önermesine yönelik çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p=,041$; $p<0,05$) söylenebilir. Sıra değerleri dikkate alındığında, 25-36 ay arası çalışanların hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda, konaklama işletmelerinde uzun süre çalışanların daha kısa süreli çalışanlara göre işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin daha fazla olduğunun tespit edilmesi, personel devir hızının önemini ortaya koymaktadır. Çünkü, personel devri işletmeler açısından verimlilik kaybı, eğitim ve yeni işgören seçimi için harcanan zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin kaybı gibi maliyetleri olan istenmeyen bir durumdur. Bu bağlamda,

çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik faaliyetlerinden etkin şekilde yararlanılabilmek ve örgüte olan bağlılıklarını artırabilmek için işgörenleri uzun dönemli işletmede tutarak personel devir hızının düşük olması sağlanabilir.

Tablo 3.17 Çalışılan Otel Türüne Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarının Ortalaması

Önermeler	Çalışılan Otel Türü	n	\bar{X}
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	3,66
	4 yıldız	74	3,33
	3 yıldız	22	3,18
	Apart Otel	11	4,27
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	3,67
	4 yıldız	74	3,62
	3 yıldız	22	3,59
	Apart Otel	11	4,36
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	3,50
	4 yıldız	74	3,05
	3 yıldız	22	3,22
	Apart Otel	11	4,00
İşletme karlılığımı arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	3,72
	4 yıldız	74	3,55
	3 yıldız	22	3,59
	Apart Otel	11	4,09
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	4,05
	4 yıldız	74	3,74
	3 yıldız	22	3,95
	Apart Otel	11	4,36
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	3,89
	4 yıldız	74	3,51
	3 yıldız	22	3,68
	Apart Otel	11	4,27
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	3,83
	4 yıldız	74	3,70
	3 yıldız	22	3,77
	Apart Otel	11	3,81

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.17’de çalışanların işletmeye katkı sağlamaya ilişkin fikir ve düşüncelerine ilişkin algılarının ortalamasına bakıldığında, çalışılan otel türüne göre çalışanların fikir ve düşüncelerine ilişkin algıları arasında farklılıklar görülmektedir. 5 yıldızlı oteller ile apart otellerde çalışanların fikir ve düşüncelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.18’te Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.18 Çalışılan Otel Türüne Göre Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya İlişkin Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Önermeler	Çalışılan Otel Türü	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	110,28	11,336	,010
	4 yıldız	74	92,49		
	3 yıldız	22	86,14		
	Apart Otel	11	142,59		
İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	103,43	6,641	,084
	4 yıldız	74	98,54		
	3 yıldız	22	95,73		
	Apart Otel	11	143,68		
İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	111,11	9,955	,019
	4 yıldız	74	89,51		
	3 yıldız	22	96,00		
	Apart Otel	11	135,50		
İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	106,68	3,975	,264
	4 yıldız	74	95,76		
	3 yıldız	22	98,34		
	Apart Otel	11	128,23		
Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	109,51	7,007	,072
	4 yıldız	74	91,19		
	3 yıldız	22	100,89		
	Apart Otel	11	128,68		
Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	111,85	9,362	,025
	4 yıldız	74	88,84		
	3 yıldız	22	98,23		
	Apart Otel	11	128,91		
İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	5 yıldız	98	106,47	1,319	,725
	4 yıldız	74	97,14		
	3 yıldız	22	104,11		
	Apart Otel	11	109,23		

Tablo 3.18’de yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, çalışılan otel türüne göre; “İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var”, “Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var”, önermelerine yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p < 0,05$) görülmektedir. Sıra değeri dikkate alındığında apart otellerden sonra en çok 5 yıldızlı otellerde çalışanların fikir ve düşüncelerinin yüksek olduğu ifade edilebilir. “İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var”, “İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.”, “Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.” “İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var”, önermelerine yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p > 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

3.5.3 Örgütsel Sessizlik ve Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik ölçeğine ait faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca, faktör analizi sonucunda belirlenen örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik faktörlerinin (boyut) güvenilirlik katsayıları (Cronbach’s Alpha) hesaplanmıştır.

Tablo 3.19 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	1	2	3	4	5
Özdeğerler	19,25	1,82	1,30	1,14	1,07
Varyans Açıklama Oranı %	52,05	49,91	3,51	3,07	2,90
Faktör 1: Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu					
• Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçırım.	,866				
• Sorunları bildirdiğimde görev yerim ve yaptığım işler değişebileceği için sorunları ifade etmekten kaçırım.	,850				
• Zarar göreceğimi düşündüğüm için fikir ve çözüm önerilerimi kendime saklarım.	,830				
• Sorunları bildirmek durumunda bana olan güveni ve saygıyı azaltabileceği için, sorunları dile getirmem.	,758				
• Düşüncelerimi açıkça ifade etmek, terfi etmemi zorlaştırabileceği için düşüncelerimi ifade etmekten kaçırım	,656				
• Yeni fikir ve öneriler sunduğumda bunları benim yapmam istendiği için, görüş beyan etmem.	,647				
• Söylediğim yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırdığı için yeni fikir ve önerilerde bulunmam.	,611				
• Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getiremem.	,575				
• Sorunları bildirdiğimde sorun oluşturan, hiç bir şeyi beğenmeyen, şikayetçi biri olarak algılandığım için sessiz kalırım.	,565				
• Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	,559				
• Çalışma arkadaşlarıma güvenemediğim için işimle ilgili düşünce ve önerilerimi paylaşamıyorum.	,503				
• Sorun kaynağı olarak görülme istemediğim için sessiz kalırım.	,501				
• Açıkça fikir ve düşüncelerini paylaşan kişiler, muhalif ve aykırı kişiler olarak algılanabildiği için düşüncelerimi ifade edemem.	,473				
• Yöneticilere güvenemediğim için işletmedeki sorunları ve çözüm önerilerimi söyleyemiyorum.	,453				
• Daha önce iş yerinde yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı, düşüncelerimi ifade etmede sessiz kalmayı tercih ederim.	,441				
• Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabileceği için fikirlerimi paylaşmam.	,423				
Faktör 2: İlişkileri Zedeleme Korkusu					
• Çalışma arkadaşlarım ile yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.		,735			
• Çalışma arkadaşlarımdan kaynaklanan sorunları onlara söylediğimde onlar ile olan ilişkilerim bozulabileceği için, sorunları onlara söyleyemem.		,715			
• Çalışma arkadaşlarımla korumak için onlardan kaynaklanan sorunlar karşısında sessiz kalırım.		,666			
• İş yerimde huzursuzluk yaşamamak için sorunların ve çözüm önerilerinin dile getirilmesinde sessiz kalırım.		,590			
• Yönetim ile ilgili sorunları yöneticimle paylaştığımda yöneticimin bana bakış açısı olumsuz yönde değişebileceği için, düşüncelerimi kendime saklarım.		,580			
• İş yerimde çatışma yaşamamak için sorun dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim.		,405			
Faktör 3: Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı					
• Söylediğim sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgilenilmediği için konuşmanın boş ve gereksiz olduğunu düşünüyorum.			,755		
• İşletmedeki sorunların çözümüne yönelik sunduğum fikirler, bazı çalışma arkadaşlarımla tarafımdan yönetime kendi fikirleri gibi sunulabildiği için, fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.			,671		
• İşimle ilgili çekincelerimden dolayı, olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri yönetime söyleyemem.			,516		
• İşimle ilgili düşünceler konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarımla tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.			,438		
• İşletmedeki sorunları ve çözüm önerilerini konuşmanın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.			,438		
Faktör 4: Yönetim Politikası ve Anlayışı					
• Mevcut hiyerarsik yapı fikirlerimizin ve düşüncelerimizin değerlendirilmesini engellediğinden dolayı işletmeyle ilgili fikir ve düşünce beyan etmekten kaçırım.				,826	
• Farklı düşünce ve fikirler yönetim tarafından dinlenmediği ve hoş karşılanmadığı için fikirlerimi paylaşmam.				,690	
• Bulduğum pozisyonun (yaptığım işten) dolayı fikirlerim ve düşüncelerim yönetim tarafından önemsenmediği için fikir ve görüş beyan etmem.				,675	
• İşletmede sorunları ve sorunlara dair fikirlerini açıkça söyleyenler hoş karşılanmadığı için bu konularda sessiz kalmayı tercih ederim.				,648	
• İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sorunların dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim.				,440	
• Yönetimin uygulamalarına olumsuz eleştiri getirmek hoş karşılanmadığı için mevcut uygulamalar karşısında fikir beyan etmem.				,408	
• İşletmedeki sorunların ve eksikliklerin dile getirilmesi hoş karşılanmadığı için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.				,390	

Faktör 5: Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği	
• Sorunlara çözüm getirecek yeterli iş tecrübem olmadığı için, çözüm konusunda fikir beyan etmem.	,580
• Sorunları doğru tespit edecek yeterli iş deneyimine sahip olmadığım için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.	,536
• Fikir ve önerilerde bulunabilmek için daha fazla bilgi sahibi olmam gerektiği için, fikir ve düşünce ifade etmekten kaçınırım.	,444
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,955
Bartlett's Test of Sphericity	6105,370 p=,000
Toplam Varyansı Açıklama Oranı %	66,430
Güvenilirlik Katsayısı (Cronbah's Alpha)	,974

Faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerin her birine faktör adı verilir (Balci, 2011, s. 285-286). Faktör analizi yapabilmeyen ön koşulu, ifadeler arasında belirli bir korelasyonun bulunmasıdır. Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin p değerinin 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğu durumda değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır (Sipahi vd., 2006, s. 79). Aynı şekilde KMO örnekleme yeterliliği testi de ifadeler arası korelasyonların uygunluğunu test etmektedir. Bu bağlamda faktör analizi sırasında KMO ve Bartlett Küresellik Testi değerleri belirlenmiş; son olarak da direct oblimin döndürme tekniği kullanılarak ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin KMO değerinin 0,95 ve genel güvenilirlik katsayısının (Cronbah's Alpha) 0,97 olarak oldukça yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 39 önermeye uygulanan faktör analizi sonucu öz değeri 1'in üzerinde olan 5 faktör (boyut) belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla; güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı, yönetim politikası ve anlayışı, tecrübe ve bilgi yetersizliğidir. Ancak, 14. önerme olan "*İşletmemde sorunlara çözüm önerisi sunmak çok bilmişlik (ukalalık) olarak algılandığı için, yaşanan sorunları dile getirmem.*" ile 19. önerme olan "*Çalıştığım departman dışındaki faaliyet konusunda fikirlerimi, beni ilgilendirmedeği için paylaşmam.*" önermelerinin ortak varyans (communality) değerleri 0,50'nin altında olduğundan çıkarılmıştır. Tablo 3.19'da faktör analizi sonucu elde edilen 5 faktör ve bunlara ilişkin öz değerler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi boyutla ilişkili olduğunu belirten faktör yük değerleri gösterilmiştir. Yük değeri, bir önermenin tanımlanacak olan bir alt faktörde (boyutta) yer alıp almamasında kullanılan kriter değeridir ve önermenin söz konusu faktörle olan ilişkisini göstermektedir. Yük değerinin yüksek olması, önermenin söz konusu faktör altında yer almasını sağlamaktadır.

Birinci faktörün öz değerinin % 19,25 ve varyansı açıklama oranının % 52,05 düzeyinde olduğu görülmektedir. Birinci faktörle ilişkili ölçek maddeleri; *“Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.”*, *“Sorunları bildirdiğimde görev yerim ve yaptığım işler değişebileceği için sorunları ifade etmekten kaçınırım.”*, *“Zarar göreceğimi düşündüğüm için fikir ve çözüm önerilerimi kendime saklarım.”*, *“Sorunları bildirmek durumumda bana olan güveni ve saygıyı azaltabileceği için, sorunları dile getirmem.”*, *“Düşüncelerimi açıkça ifade etmek, terfi etmemi zorlaştırabileceği için düşüncelerimi ifade etmekten kaçınırım.”*, *“Yeni fikir ve öneriler sunduğumda bunları benim yapmam istendiği için, görüş beyan etmem.”*, *“Söylediğim yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırdığı için yeni fikir ve önerilerde bulunmam.”*, *“Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getiremem.”*, *“Sorunları bildirdiğimde sorun oluşturan, hiç bir şeyi beğenmeyen, şikayetçi biri olarak algılandığım için sessiz kalırım.”*, *“Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.”*, *“Çalışma arkadaşlarıma güvenemediğim için işimle ilgili düşünce ve önerilerimi paylaşamıyorum.”*, *“Sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.”*, *“Açıkça fikir ve düşüncelerini paylaşan kişiler, muhalif ve aykırı kişiler olarak algılanabildiği için düşüncelerimi ifade edemem.”*, *“Yöneticilere güvenemediğim için işletmedeki sorunları ve çözüm önerilerimi söyleyemiyorum.”*, *“Daha önce iş yerinde yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı, düşüncelerimi ifade etmede sessiz kalmayı tercih ederim.”*, *“Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabileceği için fikirlerimi paylaşmam.”* önermelerinden oluşmaktadır.

İkinci faktörün öz değerinin % 1,82 ve varyansı açıklama oranının % 49,91 düzeyinde olduğu görülmektedir. İkinci faktörle ilişkili ölçek maddeleri; *“Çalışma arkadaşlarımla yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.”*, *“Çalışma arkadaşlarımdan kaynaklanan sorunları onlara söylediğimde onlar ile olan ilişkilerim bozulabileceği için, sorunları onlara söyleyemem.”*, *“Çalışma arkadaşlarımla korumak için onlardan kaynaklanan sorunlar karşısında sessiz kalırım.”*, *“İş yerimde huzursuzluk yaşamamak için sorunların ve çözüm önerilerinin dile getirilmesinde sessiz kalırım.”*, *“Yönetim ile ilgili sorunları yöneticimle paylaştığımda yöneticimin bana bakış açısı olumsuz yönde değişebileceği için, düşüncelerimi kendime saklarım.”*, *“İş yerimde çatışma yaşamamak için sorun dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim.”* önermelerinden oluşmaktadır.

Üçüncü faktörün öz değerinin % 1,30 ve varyansı açıklama oranının % 3,51 düzeyinde olduğu görülmektedir. Üçüncü faktörle ilişkili ölçek maddeleri; *“Söylediğim sorunlar ve*

çözüm önerileri ile ilgilenilmediği için konuşmanın boş ve gereksiz olduğunu düşünüyorum.”, “İşletmemdeki sorunların çözümüne yönelik sunduğum fikirler, bazı çalışma arkadaşlarım tarafından yönetime kendi fikirleri gibi sunulabildiği için, fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.”, “İşimle ilgili çekincelerimden dolayı, olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri yönetime söyleyemem.”, “İşimle ilgili düşünceler konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.”, “İşletmemdeki sorunları ve çözüm önerilerini konuşmanın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.” önermelerinden oluşmaktadır.

Dördüncü faktörün öz değerinin % 1,14 ve varyansı açıklama oranının % 3,07 düzeyinde olduğu görülmektedir. Dördüncü faktörle ilişkili ölçek maddeleri; *“Mevcut hiyerarşik yapı fikirlerimizin ve düşüncelerimizin değerlendirilmesini engellendiğinden dolayı, işletmeyle ilgili fikir ve düşünce beyan etmekten kaçınırım.”, “Farklı düşünce ve fikirler yönetim tarafından dinlenmediği ve hoş karşılanmadığı için fikirlerimi paylaşmam.”, “Bulduğum pozisyondan (yaptığım işten) dolayı fikirlerim ve düşüncelerim yönetim tarafından önemsenmediği için fikir ve görüş beyan etmem.”, “İşletmemde sorunları ve sorunlara dair fikirlerini açıkça söyleyenler hoş karşılanmadığı için bu konularda sessiz kalmayı tercih ederim.”, “İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sorunların dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim.”, “Yönetimin uygulamalarına olumsuz eleştiri getirmek hoş karşılanmadığı için mevcut uygulamalar karşısında fikir beyan etmem.”, “İşletmedeki sorunların ve eksikliklerin dile getirilmesi hoş karşılanmadığı için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.” önermelerinden oluşmaktadır.*

Beşinci faktörün öz değerinin % 1,07 ve varyansı açıklama oranının % 2,90 düzeyinde olduğu görülmektedir. Beşinci faktörle ilişkili ölçek maddeleri; *“Sorunlara çözüm getirecek yeterli iş tecrübem olmadığı için, çözüm konusunda fikir beyan etmem.”, “Sorunları doğru tespit edecek yeterli iş deneyimine sahip olmadığım için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.”, “Fikir ve önerilerde bulunabilmek için daha fazla bilgi sahibi olmam gerektiği için, fikir ve düşünce ifade etmekten kaçınırım.” önermelerinden oluşmaktadır.*

Tablo 3.20 Örgütsel Sessizlik Boyutlarına Ait Cronbach’s Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	n	Cronbach’s Alpha
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	16	,962
İlişkileri Zedeleme Korkusu	6	,831
Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı	5	,824
Yönetim Politikası ve Anlayışı	7	,913
Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği	3	,868

Çalışanların örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin önermelere yönelik algıları beş faktörde (boyut) incelenmiştir. “Güven Sorunu ile İş Kaybetme ve İzolasyon Korkusu, İlişkileri Zedeleme Korkusu, Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı, Yönetim Politikası ve Anlayışı, Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği” olarak adlandırılan bu boyutların güvenilirliğinin test edilmesinde Tablo 3.20’de Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Cronbach’s Alpha değeri 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Tablo 3.20’de Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,70’ten büyük olması, örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyen herhangi bir önermenin olmadığını göstermektedir. Bu durumda ölçeğin boyutları için oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3.21 Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu

Faktörler	1	2	3
Özdeğerler	6,230	1,882	1,018
Varyans Açıklama Oranı %	41,530	12,547	6,787
Faktör 1: Mücadele Gücünün Zayıflığı			
• Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınıyorum.	,721		
• Her şeyi yarım bırakırım.	,694		
• Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	,692		
• Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.	,630		
• Kolay pes eden biriyim.	,593		
• Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	,556		
Faktör 2: Kararlılık			
• Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarana kadar uğraşırım.		,797	
• Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.		,787	
• Planlar yaparken onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.		,634	
• Kendine güvenen biriyim.		,617	
• Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.		,525	
Faktör 3: Yeniliğe Kapalılık			
• Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.			,777
• Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınıyorum.			,754
• Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.			,628
• Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.			,550
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,894	
Bartlett’s Test of Sphericity		1375,212	p=,000
Toplam Varyans Açıklama Oranı %		60,864	
Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach’s Alpha)		,887	

Öz yeterlilik ölçeğine ilişkin faktör analizi sırasında KMO ve Bartlett Küresellik Testi değerleri belirlenmiş; dik döndürme (varimax rotation) tekniği kullanılarak ölçeğin faktör analizi yapılmıştır. Öz yeterlilik ölçeğinde yer alan 17 önermeye uygulanan faktör analizi sonucu öz değeri 1’in üzerinde olan üç faktör (boyut) belirlenmiştir. Bunlar sırasıyla; mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık, yeniliğe kapalılık başlıklarıyla adlandırılmıştır. Ancak

2. önerme olan *“Sorunlarımdan biri bir işe zamanında başlayamamamdır.”* ile 13. önerme olan *“Başarısızlık benim azmimi artırır.”* önermelerinin ortak varyans (communality) değerleri 0,50'nin altında olduğundan çıkarılmıştır. Tablo 3.21'de faktör analizi sonucu elde edilen 3 faktör ve bunlara ilişkin öz değerler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi boyutla ilişkili olduğunu belirten faktör yük değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3.21 incelendiğinde, KMO (Kaiser-Mayer-Okin Measure of Sampling Adequacy) değeri (0,894) ve $p = ,000$ anlamlılık düzeyi ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Bunun yanında, Bartlett Küresellik Testi değeri 1375,212 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer 0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu elde edilen toplam varyansı açıklama oranı % 60,864 düzeylerinde gerçekleşmiştir. Ayrıca ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0,87 olarak yüksek değerde olduğu belirlenmiştir.

Birinci faktörün öz değerinin % 6,23 ve varyansı açıklama oranının % 41,53 düzeyinde olduğu görülmektedir. Birinci faktörle ilişkili ölçek maddeleri; *“Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.”*, *“Her şeyi yarım bırakırım.”*, *“Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.”*, *“Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.”*, *“Kolayca pes eden biriyim.”*, *“Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.”* önermelerinden oluşmaktadır.

İkinci faktörün öz değerinin % 1,88 ve varyansı açıklama oranının % 12,54 düzeyinde olduğu görülmektedir. İkinci faktörle ilişkili ölçek maddeleri; *“Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarana kadar uğraşırım.”*, *“Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.”*, *“Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.”*, *“Kendine güvenen biriyim.”*, *“Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.”* önermelerinden oluşmaktadır.

Üçüncü faktörün öz değerinin % 1,01 ve varyansı açıklama oranının % 6,78 düzeyinde olduğu görülmektedir. Üçüncü faktörle ilişkili ölçek maddeleri; *“Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.”*, *“Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.”*, *“Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.”*, *“Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.”* önermelerinden oluşmaktadır.

Tablo 3.22 Öz Yeterlilik Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	n	Cronbach's Alpha
Mücadele Gücünün Zayıflığı	6	,875
Kararlılık	5	,727
Yeniliğe Kapalılık	4	,768

Öz yeterlilik ölçeğine ilişkin önermelere yönelik çalışanların algıları 3 faktörde (boyut) incelenmiştir. “Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık” olarak adlandırılan bu boyutların güvenilirliğinin test edilmesinde Tablo 3.22’de Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır.

Tablo 3.22’de öz yeterlilik boyutlarının güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir. Cronbach’s Alpha değerlerinin 0,70’ten büyük olması, öz yeterlilik ölçeğinin güvenilirliğini olumsuz yönde etkileyen herhangi bir önermenin olmadığını göstermektedir. Bu durumda ölçeğin boyutları için oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

3.5.4 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Algılarına Yönelik Farklılık Testleri

Araştırmanın bu bölümünde, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerine yönelik algıları belirlenmiş; Kolmogorov Smirnov Testi sonucuna göre sig. değerinin 0,05’ten küçük olduğundan verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmış; Bu sebeple çalışanların demografik ve mesleki özelliklerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için Mann Whitney U Testleri ve Kruskal Wallis Testleri yapılmıştır. Yapılan her bir Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi öncesinde, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin algılarının ortalamasını gösteren tablolara yer verilmiştir.

Çalışanların sessizlik davranışlarının nedenlerine ilişkin algıları Tablo 3.23’te gösterilmiştir. Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde cevapların yer aldığı beşli likert ölçeğinden; katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum şeklinde üçlü likert ölçeğine indirgenerek katılımcıların sessizlik davranışlarının nedenlerine ilişkin algılarını belirlemek için verilen cevaplar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Verilen cevapların daha net anlaşılabilmesi için cevaplar üç grup ekseninde toplanmıştır. Bunun için hiç katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları katılmıyorum olarak; tamamen katılıyorum ve katılıyorum şıkları katılıyorum olarak birleştirilmiştir.

Tablo 3.23 Çalışanların Sessizlik Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri

Faktör 1: Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum	
	n	%	n	%	n	%
• Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	127	62,0	28	13,7	50	24,4
• Sorunları bildirdiğimde görev yerim ve yaptığım işler değişebileceği için sorunları ifade etmekten kaçınıyorum.	120	58,5	45	22,0	40	19,5
• Zarar göreceğimi düşündüğüm için fikir ve çözüm önerilerimi kendime saklıyorum.	124	60,5	30	14,6	51	24,9
• Sorunları bildirmek durumumda bana olan güveni ve saygıyı azaltabileceği için, sorunları dile getirmem.	122	59,5	31	15,1	52	25,4
• Düşüncelerimi açıkça ifade etmek, terfi etmemi zorlaştırabileceği için düşüncelerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	121	59,0	32	15,6	52	25,4
• Yeni fikir ve öneriler sunduğumda bunları benim yapmam istendiği için, görüş beyan etmem.	119	58,0	31	15,1	55	26,8
• Söylediğim yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırdığı için yeni fikir ve önerilerde bulunmam.	118	57,6	35	17,1	52	25,4
• Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getiremem.	129	62,9	27	13,2	49	23,9
• Sorunları bildirdiğimde sorun oluşturan, hiç bir şeyi beğenmeyen, şikayetçi biri olarak algılandığım için sessiz kalırım.	120	58,5	36	17,6	49	23,9
• Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	118	54,6	37	18,0	50	24,4
• Çalışma arkadaşlarıma güvenemediğim için işimle ilgili düşünce ve önerilerimi paylaşmıyorum.	117	57,1	27	13,2	61	29,8
• Sorun kaynağı olarak görülmemi istemediğim için sessiz kalırım.	107	52,2	51	24,9	47	22,9
• Açıkça fikir ve düşüncelerini paylaşan kişiler, muhalif ve aykırı kişiler olarak algılanabildiği için düşüncelerimi ifade edemem.	110	53,7	43	21,0	52	25,4
• Yöneticilere güvenemediğim için işletmedeki sorunları ve çözüm önerilerimi söyleyemiyorum.	113	55,1	42	20,5	50	24,4
• Daha önce iş yerinde yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı, düşüncelerimi ifade etmede sessiz kalmayı tercih ederim.	114	55,6	52	25,4	39	19,0
• Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabileceği için fikirlerimi paylaşmam.	118	57,6	35	17,1	52	25,4
Faktör 2: İlişkileri Zedeleme Korkusu	Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum	
	n	%	n	%	n	%
• Çalışma arkadaşlarımla yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.	84	41,0	31	15,1	90	43,9
• Çalışma arkadaşlarımdan kaynaklanan sorunları onlara söylediğimde onlar ile olan ilişkilerim bozulabileceği için, sorunları onlara söyleyemem.	134	65,4	43	21,0	28	13,7
• Çalışma arkadaşlarımla korumak için onlardan kaynaklanan sorunlar karşısında sessiz kalırım.	93	45,4	39	19,0	73	35,6
• İş yerimde huzursuzluk yaşamamak için sorunların ve çözüm önerilerinin dile getirilmesinde sessiz kalırım.	123	60,0	35	17,1	47	22,9
• Yönetim ile ilgili sorunları yöneticimle paylaştığımda yöneticimin bana bakış açısı olumsuz yönde değişebileceği için, düşüncelerimi kendime saklıyorum.	119	58,0	42	20,5	44	21,5
• İş yerimde çatışma yaşamamak için sorun dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim.	114	55,6	41	20,0	50	24,4
Faktör 3: Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı	Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum	
	n	%	n	%	n	%
• Söylediğim sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgilenilmediği için konuşmanın boş ve gereksiz olduğunu düşünüyorum.	117	57,1	50	24,4	38	18,5
• İşletmedeki sorunların çözümüne yönelik sunduğum fikirler, bazı çalışma arkadaşlarımla tarafından yönetime kendi fikirleri gibi sunulabildiği için, fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	104	50,7	50	24,4	51	24,9
• İşimle ilgili çekincelerimden dolayı, olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri yönetime söyleyemem.	132	64,4	39	19,0	34	16,6
• İşimle ilgili düşünceler konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarımla tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.	119	58,0	44	21,5	42	20,5
• İşletmedeki sorunları ve çözüm önerilerini konuşmanın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	111	54,1	38	18,5	56	27,3
Faktör 4: Yönetim politikası ve Anlayışı	Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum	
	n	%	n	%	n	%
• Mevcut hiyerarsik yapı fikirlerimizin ve düşüncelerimizin değerlendirilmesini engellediğinden dolayı işletmeyle ilgili fikir ve düşünce beyan etmekten kaçınıyorum.	109	53,2	49	23,9	47	22,9
• Farklı düşünce ve fikirler yönetim tarafından dinlenmediği ve hoş karşılanmadığı için fikirlerimi paylaşmam.	112	54,6	37	18,0	56	27,3
• Bulduğum pozisyondan (yaptığım işten) dolayı fikirlerim ve	111	54,1	37	18,0	57	27,8

düşüncelerim yönetim tarafından önemsenmediği için fikir ve görüş beyan etmem.							
• İşletmede sorunları ve sorunlara dair fikirlerini açıkça söyleyenler hoş karşılanmadığı için bu konularda sessiz kalmayı tercih ederim.	126	61,5	43	21,0	36	17,0	
• İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sorunların dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim.	126	61,5	29	14,1	50	24,4	
• Yönetimin uygulamalarına olumsuz eleştiri getirmek hoş karşılanmadığı için mevcut uygulamalar karşısında fikir beyan etmem.	120	58,5	35	17,1	50	24,4	
• İşletmedeki sorunların ve eksikliklerin dile getirilmesi hoş karşılanmadığı için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.	117	57,1	43	21,0	45	22,0	
Faktör 5: Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği							
			Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum		
			n	%	n	%	n
							%
• Sorunlara çözüm getirecek yeterli iş tecrübem olmadığı için, çözüm konusunda fikir beyan etmem.	125	61,0	32	15,6	48	23,4	
• Sorunları doğru tespit edecek yeterli iş deneyimine sahip olmadığım için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.	132	64,4	33	16,1	40	19,5	
• Fikir ve önerilerde bulunabilmek için daha fazla bilgi sahibi olmam gerektiği için, fikir ve düşünce ifade etmekten kaçınırım.	124	60,5	31	15,1	50	24,4	

Tablo 3.23'te örgütsel sessizliğin güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu boyutuna ilişkin çalışanların sessizlik nedenlerine yönelik algılarının frekans ve yüzde değerlerine göre; “Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getiremem.” önermesine katılımcıların % 62,9’u (n=129) katılmadıklarını, % 13,2’si (n=27) kararsız olduklarını, % 23,9’u (n=49) katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye katılanların sayısı en azdır. Katılımcıların az olduğu ikinci sırada “Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.” önermesi yer almaktadır. Bu önermeye; katılımcıların % 62’si (n=127) katılmadıklarını, % 13,7’si (n=58) kararsız olduklarını, % 24,4’ü (n=50) katıldıklarını belirtmişlerdir. “Zarar göreceğimi düşündüğüm için fikir ve çözüm önerilerimi kendime saklarım.” önermesine katılımcıların % 60,5’i (n=124) katılmadıklarını, % 14,6’sı (n=30) kararsız olduklarını, % 24,9’u (n=51) katıldıklarını belirtmişlerdir. “Sorunları bildirdiğim zaman bana olan güveni ve saygıyı azaltabileceği için sorunları dile getirmem.” önermesine katılımcıların % 59,5’i (n=122) katılmadıklarını, % 15,1’i (n=31) kararsız olduklarını, % 25,4’ü (n=52) katıldıklarını belirtmişlerdir. “Düşüncelerimi açıkça ifade etmek, terfi etmemi zorlaştırabileceği için düşüncelerimi ifade etmekten kaçınırım.” önermesine katılımcıların % 59’u (n=121) katılmadıklarını, % 15,6’sı (n=32) kararsız olduklarını, % 25,4’ü (n=52) katıldıklarını belirtmişlerdir. “Sorunları bildirdiğimde sorun oluşturan, hiçbir şeyi beğenmeyen, şikayetçi biri olarak algılandığım için sessiz kalırım.” önermesine katılımcıların % 58,5’i (n=120) katılmadıklarını, % 17,6’sı (n=36) kararsız olduklarını, % 23,9’u (n=49) katıldıklarını belirtmişlerdir. “Sorunları bildirdiğimde görev yerim ve yaptığım işler değişebileceği için sorunları ifade etmekten kaçınırım.” önermesine katılımcıların % 58,5’i (n=120) katılmadıklarını, % 22’si (n=45) kararsız olduklarını, % 19,5’i (n=40) katıldıklarını belirtmişlerdir. “Yeni fikir ve öneriler sunduğumda bunları benim yapmam istendiği için, görüş beyan etmem.” önermesine katılımcıların % 58’i (n=119) katılmadıklarını, % 15,1’i (n=31) kararsız olduklarını, % 26,8’i (n=55) katıldıklarını belirtmişlerdir. “Söylediğim yeni

fikir ve öneriler iş yükümü arttırdığı için yeni fikir ve önerilerde bulunmam.” önermesine katılımcıların % 57,6’sı (n=118) katılmadıklarını, % 17,1’i (n=35) kararsız olduklarını, % 25,4’ü (n=52) katıldıklarını belirtmişlerdir. *“Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabileceği için fikirlerimi paylaşmam.”* önermesidir. Bu önermeye, katılımcıların % 57,6’sı (n=118) katılmadıklarını, % 17,1’i (n=35) kararsız olduklarını, % 25,4’ü (n=52) katıldıklarını belirtmişlerdir. *“Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.”* önermesine katılımcıların % 57,6’sı (n=118) katılmadıklarını, % 18’i (n=37) kararsız olduklarını, % 24,4’ü (n=50) katıldıklarını belirtmişlerdir. *“Çalışma arkadaşlarıma güvenemediğim için işimle ilgili düşünce ve önerilerimi paylaşamıyorum.”* önermesine katılımcıların % 57,1’i (n=117) katılmadıklarını, % 13,2’si (n=27) kararsız olduklarını, % 29,8’i (n=61) katıldıklarını belirtmişlerdir. *“Daha önce iş yerinde yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı, düşüncelerimi ifade etmede sessiz kalmayı tercih ederim.”* önermesine ilişkin yaklaşımların frekans ve yüzde değerlerine göre katılımcıların % 55,6’sını (n=114) önermeye katılmayanlar, % 25,4’ünü (n=52) kararsız olanlar, % 19’unu (n=39) katılanlar oluşturmaktadır. *“Yöneticilere güvenemediğim için işletmedeki sorunları ve çözüm önerilerimi söyleyemiyorum.”* önermesine katılımcıların % 55,1’i (n=113) katılmadıklarını, % 20,5’i (n=42) kararsız olduklarını, % 24,4’ü (n=50) katıldıklarını belirtmişlerdir. *“Açıkça fikir ve düşüncelerini paylaşan kişiler, muhalif ve aykırı kişiler olarak algılanabildiği için düşüncelerimi ifade edemem.”* önermesine katılımcıların % 53,7’si (n=110) katılmadıklarını, % 21’i (n=43) kararsız olduklarını, % 25,4’ü (n=52) katıldıklarını belirtmişlerdir. *“Sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.”* önermesine katılımcıların % 52,2’si (n=107) katılmadıklarını, % 24,9’u (n=51) kararsız olduklarını, % 22,9’u (n=47) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 3.23’te örgütsel sessizliğin ilişkileri zedeleme korkusu boyutuna ilişkin önermelere yönelik algılarının frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde, katılımcıların % 65,4’ü (n=134) *“Çalışma arkadaşlarımdan kaynaklanan sorunları onlara söylediğimde onlar ile olan ilişkilerim bozulabileceği için, sorunları onlara söyleyemem.”* önermesine katılmadıklarını, % 21’i (n=43) kararsız olduklarını, % 13,7’si (n=28) katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu oranlara bakıldığında, en çok bu önermeye katılma oranının düşük olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 60’ı (n=123), *“İş yerimde huzursuzluk yaşamamak için sorunların ve çözüm önerilerinin dile getirilmesinde sessiz kalırım.”* önermesine katılmadıklarını, % 22,9’u (n=47) katıldıklarını, % 17,1’i (n=35) kararsız olduklarını belirtmişlerdir. *“Yönetim ile ilgili sorunları yöneticimle paylaştığımda yöneticimin bana bakış açısı olumsuz yönde değişebileceği için, düşüncelerimi kendime saklarım.”* önermesine katılmadığını belirtenler katılımcıların %

58'ini (n=119), kararsız olduğunu belirtenler % 20,5'ini (n=42), katılanlar ise % 21,5'ini (n=44) oluşturmaktadır. *“İş yerimde çatışma yaşamamak için sorun dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim.”* önermesine katılmadığını belirtenler grubun % 55,6'sını (n=114), kararsız olduklarını belirtenler % 20'sini (n=41), katılanlar ise % 24,4'ünü (n=50) oluşturmaktadır. *“Çalışma arkadaşlarımı korumak için onlardan kaynaklanan sorunlar karşısında sessiz kalmayı tercih ederim.”* önermesine katılımcıların % 45,4'ü (n=93) katılmadıklarını, % 19'unu (n=39) kararsız olduklarını, % 35,6'sı (n=73) katıldıklarını belirtmektedir. *“Çalışma arkadaşlarım ile yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.”* önermesine ilişkin katılımcıların % 41'i (n=84) katılmadıklarını, % 15,1'i (n=31) kararsız olduklarını, % 43,9'u (n=90) katıldıklarını belirtmişlerdir. Buradan hareketle, katılımcıların en çok ekip ruhunu bozmamak için çalışma arkadaşları ile yaşadıkları sorunları dile getirmeyip sessiz kaldıkları ifade edilebilir.

Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş boyutuna ilişkin katılımcıların sessizlik davranışlarının Tablo 3.23'te frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde, *“İşimle ilgili çekincelerimden dolayı, olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri yönetime söyleyemem.”* önermesine katılımcıların % 64,4'ü (n=132) katılmadıklarını, % 19'u (n=39) kararsız olduklarını, % 16,6'sı (n=34) katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu önermeye katılanların sayısı en azdır. Katılımcıların % 58'i (n=119) *“İşimle ilgili düşünceler konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.”* önermesine katılmadıklarını, %21,5'i (n=44) kararsız olduklarını, % 20,5'i (n=42) katıldıklarını belirtmişlerdir. *“Söylediğim sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgilenilmediği için konuşmanın boş ve gereksiz olduğunu düşünüyorum.”* Önermesine katılmadıklarını belirtenler katılımcıların % 57,1'ini (n=117), kararsız olduklarını belirtenler % 24,4'ünü (n=50), katılanlar ise % 18,5'ini (n=35) oluşturmaktadır. *“İşletmedeki sorunları ve çözüm önerilerini konuşmanın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.”* önermesine katılmayanlar katılımcıların % 54,1'ini (n=111), kararsız olanlar % 18,5'ini (n=38), katılanlar ise % 27,3'ünü (n=56) oluşturmaktadır. *“İşletmemdeki sorunların çözümüne yönelik sunduğum fikirler, bazı çalışma arkadaşlarım tarafından yönetime kendi fikirleri gibi sunulabildiği için, fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.”* önermesine katılımcıların % 50,7'si (n=104) katılmadıklarını, % 24,4'ü (n=50) kararsız olduklarını, % 24,9'u (n=51) katıldıklarını belirtmişlerdir.

Yönetim politikası ve anlayışı boyutuna ilişkin katılımcıların sessizlik davranışlarının Tablo 3.23'te frekans ve yüzde değerlerine göre katılımcıların % 61,5'i (n=126), *“İşletmemde*

sorunları ve sorunlara dair fikirlerini açıkça söyleyenler hoş karşılanmadığı için bu konularda sessiz kalmayı tercih ederim.” önermesine katılmadıklarını, %21’si (n=43) kararsız olduklarını, %17,6’sı (n=36) katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 61,5’i (n=126), “İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sorunların dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim.” önermesine ilişkin katılmadıklarını belirtmektedir. Bu önermeye ilişkin kararsız olduklarını belirtenler katılımcıların % 14,1’ini (n=29), katıldıklarını belirtenler ise katılımcıların % 24,4’ünü (n=50) oluşturmaktadır. “Yönetimin uygulamalarına olumsuz eleştiri getirmek hoş karşılanmadığı için mevcut uygulamalar karşısında fikir beyan etmem.” Önermesine katılmadıklarını belirtenler katılımcıların % 58,5’ini (n=120), kararsız olduklarını belirtenler % 17,1’ini (n=35), katılanlar ise % 24,4’ünü (n=50) oluşturmaktadır. “İşletmedeki sorunların ve eksikliklerin dile getirilmesi hoş karşılanmadığı için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.” önermesine ilişkin yaklaşımların frekans ve yüzde değerlerine göre katılımcıların % 57,1’ini (n=117) önermeye katılmayanlar, % 21’ini (n=43) kararsız olanlar, % 22’sini (n=45) katılanlar oluşturmaktadır. “Farklı düşünce ve fikirler yönetim tarafından dinlenmediği ve hoş karşılanmadığı için fikirlerimi paylaşmam.” önermesine katılmayanlar katılımcıların % 54,6’sını (n=112), kararsız olanlar % 18’ini (n=37), katılanlar ise % 27,3’ünü (n=56) oluşturmaktadır. “Bulduğum pozisyondan (yaptığım işten) dolayı fikirlerim ve düşüncelerim yönetim tarafından önemsenmediği için fikir ve görüş beyan etmem.” önermesine katılımcıların % 54,1’i (n=111) katılmadıklarını, % 18’i (n=37) kararsız olduklarını, % 27,8’i (n=57) katıldıklarını belirtmişlerdir. “Mevcut hiyerarşik yapı fikirlerimizin ve düşüncelerimizin değerlendirilmesini engellediğinden dolayı, işletmeyle ilgili fikir ve görüş beyan etmekten kaçınırım.” önermesine katılımcıların % 53,2’si (n=109) katılmadıklarını, % 23,9’u (n=49) kararsız olduklarını, % 22,9’u (n=47) katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların fikir ve düşüncelerini; farklı düşünce ve fikirlerin yönetim tarafından dinlenmemesi ve hoş karşılanmaması, iş ortamında dışlanma korkusu ve buldukları pozisyondan dolayı fikir ve düşüncelerinin yönetim tarafından önemsenmemesi nedeniyle daha çok paylaşmadıkları görülmektedir.

Tecrübe ve bilgi yetersizliği boyutuna ilişkin katılımcıların sessizlik davranışlarının Tablo 3.23’te frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde, katılımcıların % 64,4’ü (n=132), “Sorunları doğru tespit edecek yeterli iş deneyimine sahip olmadığım için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.” önermesine katılmadıklarını, %16,1’i (n=33) kararsız olduklarını, % 19,5’i (n=40) katıldıklarını belirtmişlerdir. Frekans ve yüzde değerlerine göre bu önermeye katılanlar en az sayıdadır. Katılımın az olduğu ikinci sırada ise “Sorunlara çözüm getirecek yeterli iş tecrübem olmadığı için, çözüm konusunda fikir beyan etmem.”

önermesi yer almaktadır. Bu önermeye katılmadıklarını belirtenler katılımcıların % 61'ini (n=125), kararsız olduklarını belirtenler % 15,6'sını (n=32), katılanlar ise % 23,4'ünü (n=48) oluşturmaktadır. “Fikir ve önerilerde bulunabilmek için daha fazla bilgi sahibi olmam gerektiği için, fikir ve düşünce ifade etmekten kaçınıyorum.” önermesine ilişkin yaklaşımların frekans ve yüzde değerlerine göre katılımcıların % 60,5'ini (n=124) önermeye katılmayanlar, % 15,1'ini (n=31) kararsız olanlar, % 24,4'ünü (n=50) katılanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların tecrübe ve bilgi yetersizliğine ilişkin önermelere yönelik yaklaşımlarının frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde her önermeye katılım sayısı yaklaşık olarak aynı görülmektedir.

Tablo 3.24 Cinsiyete Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Örgütsel Sessizliğin Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Kadın	94	2,53
	Erkek	111	2,44
İlişkileri zedeleme korkusu	Kadın	94	2,61
	Erkek	111	2,57
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Kadın	94	2,50
	Erkek	111	2,47
Yönetim politikası ve anlayışı	Kadın	94	2,54
	Erkek	111	2,49
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	Kadın	94	2,54
	Erkek	111	2,34

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.24'te cinsiyete göre örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının ortalamasına bakıldığında, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla sessizlik davranışlarının daha düşük olduğu söylenebilir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.25'te Mann Whitney U Testi yapılmıştır.

Tablo 3.25 Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Cinsiyet	n	Sıra Değerleri	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Kadın	94	105,91	4943,500	,518
	Erkek	111	100,54		
İlişkileri zedeleme korkusu	Kadın	94	104,82	5046,000	,685
	Erkek	111	101,46		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Kadın	94	104,82	5046,000	,685
	Erkek	111	101,46		
Yönetim politikası ve anlayışı	Kadın	94	105,51	4981,500	,577
	Erkek	111	100,88		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	Kadın	94	110,97	4468,000	,073
	Erkek	111	96,25		

Tablo 3.25'teki Mann-Whitney U Testi sonuçlarına bakıldığında, cinsiyet değişkenine göre örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.26 Medeni Duruma Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Medeni Durum	n	\bar{X}
Güven Sorunu ile İş Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Bekar	135	2,55
	Evli	70	2,35
İlişkileri zedeleme korkusu	Bekar	135	2,66
	Evli	70	2,45
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Bekar	135	2,50
	Evli	70	2,45
Yönetim politikası ve anlayışı	Bekar	135	2,61
	Evli	70	2,34
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	Bekar	135	2,49
	Evli	70	2,32

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.26'da medeni duruma göre örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının ortalamasına bakıldığında, bekar çalışanların evli çalışanlara oranla sessizlik davranışlarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.27'de Mann Whitney U Testi yapılmıştır.

Tablo 3.27 Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Medeni Durum	n	Sıra Değerleri	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İş Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Bekar	135	107,45	4124,500	,136
	Evli	70	94,42		
İlişkileri zedeleme korkusu	Bekar	135	107,94	4058,000	,097
	Evli	70	93,47		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Bekar	135	105,82	4344,000	,343
	Evli	70	97,56		
Yönetim politikası ve anlayışı	Bekar	135	108,56	3975,000	,062
	Evli	70	92,29		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	Bekar	135	106,11	4305,000	,290
	Evli	70	97,00		

Tablo 3.27'deki Mann-Whitney U Testi sonuçlarına bakıldığında medeni durum değişkenine göre örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.28 Yaş Grubuna Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Yaş Grubu	n	\bar{X}
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	18-24 Yaş	47	2,44
	25-31 Yaş	80	2,58
	32-38 Yaş	49	2,39
	39 Yaş ve üzeri	29	2,45
İlişkileri zedeleme korkusu	18-24 Yaş	47	2,48
	25-31 Yaş	80	2,58
	32-38 Yaş	49	2,60
	39 Yaş ve üzeri	29	2,61
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	18-24 Yaş	47	2,55
	25-31 Yaş	80	2,59
	32-38 Yaş	49	2,33
	39 Yaş ve üzeri	29	2,55
Yönetim politikası ve anlayışı	18-24 Yaş	47	2,57
	25-31 Yaş	80	2,38
	32-38 Yaş	49	2,48
	39 Yaş ve üzeri	29	2,57
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	18-24 Yaş	47	2,58
	25-31 Yaş	80	2,38
	32-38 Yaş	49	2,47
	39 Yaş ve üzeri	29	2,52

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.28’de yaş grubuna göre örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin çalışanların algıları farklılaşmaktadır. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.29’da Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.29 Yaş Grubuna Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Yaş Grubu	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	18-24 Yaş	47	100,52	1,396	,706
	25-31 Yaş	80	108,84		
	32-38 Yaş	49	96,97		
	39 Yaş ve üzeri	29	101,09		
İlişkileri zedeleme korkusu	18-24 Yaş	47	101,41	,109	,991
	25-31 Yaş	80	104,18		
	32-38 Yaş	49	103,80		
	39 Yaş ve üzeri	29	100,97		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	18-24 Yaş	47	94,39	2,218	,528
	25-31 Yaş	80	107,21		
	32-38 Yaş	49	108,48		
	39 Yaş ve üzeri	29	96,09		
Yönetim politikası ve anlayışı	18-24 Yaş	47	106,29	1,136	,768
	25-31 Yaş	80	106,36		
	32-38 Yaş	49	96,12		
	39 Yaş ve üzeri	29	100,03		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	18-24 Yaş	47	106,10	,674	,879
	25-31 Yaş	80	102,89		
	32-38 Yaş	49	97,74		
	39 Yaş ve üzeri	29	107,16		

Tablo 3.29’da yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.30 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Eğitim Durumu	n	\bar{X}
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	İlköğretim	13	2,11
	Lise	79	2,53
	Ön Lisans	47	2,69
	Lisans	56	2,43
	Yüksek Lisans	10	1,86
İlişkileri zedeleme korkusu	İlköğretim	13	2,51
	Lise	79	2,65
	Ön Lisans	47	2,74
	Lisans	56	2,48
	Yüksek Lisans	10	2,11
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	İlköğretim	13	2,06
	Lise	79	2,53
	Ön Lisans	47	2,58
	Lisans	56	2,48
	Yüksek Lisans	10	2,10
Yönetim politikası ve anlayışı	İlköğretim	13	2,31
	Lise	79	2,50
	Ön Lisans	47	2,78
	Lisans	56	2,48
	Yüksek Lisans	10	1,81
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	İlköğretim	13	2,28
	Lise	79	2,44
	Ön Lisans	47	2,65
	Lisans	56	2,42
	Yüksek Lisans	10	1,60

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.30’da eğitim durumu değişkenine göre örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının ortalamasına bakıldığında, yüksek lisans mezunlarının diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre sessizlik davranışlarının düşük olduğu söylenebilir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.31’de Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.31 Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Eğitim Durumu	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu	İlköğretim	13	81,58	7,849	,097
	Lise	79	106,09		
	Ön Lisans	47	115,06		
	Lisans	56	100,05		
	Yüksek Lisans	10	66,20		
İlişkileri zedeleme korkusu	İlköğretim	13	97,62	6,463	,167
	Lise	79	107,16		
	Ön Lisans	47	113,71		
	Lisans	56	95,71		
	Yüksek Lisans	10	67,60		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	İlköğretim	13	78,12	5,815	,213
	Lise	79	106,13		
	Ön Lisans	47	110,80		
	Lisans	56	103,07		
	Yüksek Lisans	10	73,60		
Yönetim politikası ve anlayışı	İlköğretim	13	91,04	9,712	,046
	Lise	79	101,51		
	Ön Lisans	47	119,07		
	Lisans	56	102,34		
	Yüksek Lisans	10	58,45		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	İlköğretim	13	94,04	9,087	,059
	Lise	79	103,89		
	Ön Lisans	47	115,56		
	Lisans	56	101,74		
	Yüksek Lisans	10	55,60		

Tablo 3.31’de yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, eğitim durumu değişkenine göre; “Güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu”, “İlişkileri zedeleme korkusu”, “Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı”, “Tecrübe ve bilgi yetersizliği” boyutlarına yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, “Yönetim politikası ve anlayışı” boyutuna yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel anlamda ($p=0,46$; $p<0,05$) farklılaştığı tespit edilmiştir. Sıra değerleri dikkate alındığında eğitim düzeyine göre katılımcılardan yüksek lisans mezunu çalışanların sessizlik eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilir. Ön lisans mezunu çalışanların ise diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre sessizlik davranışlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.32 Çalışılan Departmana Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Çalışılan Departman	n	\bar{X}
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Önbüro	71	2,34
	Satış & Pazarlama	23	2,19
	İnsan Kaynakları	11	3,30
	Yiyecek ve İçecek	64	2,75
	Muhasebe	10	2,45
	Kat Hizmetleri	19	2,53
	Diğer	7	2,75
	İlişkileri zedeleme korkusu	Önbüro	71
Satış & Pazarlama		23	2,48
İnsan Kaynakları		11	3,08
Yiyecek ve İçecek		64	2,92
Muhasebe		10	2,48
Kat Hizmetleri		19	2,63
Diğer		7	2,52
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı		Önbüro	71
	Satış & Pazarlama	23	2,18
	İnsan Kaynakları	11	3,10
	Yiyecek ve İçecek	64	2,80
	Muhasebe	10	2,69
	Kat Hizmetleri	19	2,45
	Diğer	7	2,85
	Yönetim politikası ve anlayışı	Önbüro	71
Satış & Pazarlama		23	2,16
İnsan Kaynakları		11	3,27
Yiyecek ve İçecek		64	2,53
Muhasebe		10	2,63
Kat Hizmetleri		19	2,58
Diğer		7	2,57
Tecrübe ve bilgi yetersizliği		Önbüro	71
	Satış & Pazarlama	23	2,26
	İnsan Kaynakları	11	3,00
	Yiyecek ve İçecek	64	2,87
	Muhasebe	10	2,46
	Kat Hizmetleri	19	2,44
	Diğer	7	2,61

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.32'ye bakıldığında, çalışılan departmana göre örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının farklılaştığı görülmektedir. Sırasıyla, insan kaynakları ve yiyecek ve içecek departmanında çalışanların sessizlik davranışlarının diğer departmanlardaki çalışanlara oranla yüksek olduğu söylenebilir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.33'te Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.33 Çalışılan Departmana Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algularına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Çalışılan Departman	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Önbüro	71	94,09	12,046	,061
	Satış & Pazarlama	23	84,42		
	İnsan Kaynakları	11	152,30		
	Yiyecek ve İçecek	64	118,14		
	Muhasebe	10	101,02		
	Kat Hizmetleri	19	106,82		
	Diğer	7	121,14		
İlişkileri zedeleme korkusu	Önbüro	71	97,57	5,644	,464
	Satış & Pazarlama	23	94,61		
	İnsan Kaynakları	11	132,00		
	Yiyecek ve İçecek	64	125,09		
	Muhasebe	10	94,80		
	Kat Hizmetleri	19	106,66		
	Diğer	7	98,21		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Önbüro	71	93,04	12,809	,046
	Satış & Pazarlama	23	87,34		
	İnsan Kaynakları	11	146,05		
	Yiyecek ve İçecek	64	128,55		
	Muhasebe	10	114,54		
	Kat Hizmetleri	19	100,83		
	Diğer	7	126,86		
Yönetim politikası ve anlayışı	Önbüro	71	96,48	8,648	,194
	Satış & Pazarlama	23	82,03		
	İnsan Kaynakları	11	143,80		
	Yiyecek ve İçecek	64	105,05		
	Muhasebe	10	110,59		
	Kat Hizmetleri	19	106,63		
	Diğer	7	106,50		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	Önbüro	71	96,15	6,246	,396
	Satış & Pazarlama	23	93,11		
	İnsan Kaynakları	11	131,75		
	Yiyecek ve İçecek	64	127,86		
	Muhasebe	10	104,24		
	Kat Hizmetleri	19	102,98		
	Diğer	7	115,36		

Tablo 3.33'te yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre; “Güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu”, “İlişkileri zedeleme korkusu”, “Yönetim politikası ve anlayışı”, “Tecrübe ve bilgi yetersizliği” boyutlarına yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, “Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı” boyutuna yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin çalışılan departmana göre istatistiksel anlamda ($p=,046$; $p<0,05$) farklılaştığı tespit edilmiştir. Sıra değerleri dikkate alındığında, sırasıyla insan kaynakları ile yiyecek ve içecek departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre sessizlik eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Satış & pazarlama departmanında çalışanların ise diğer departman çalışanlarına göre sessizlik davranışlarının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 3.34 Çalışılan Pozisyona Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Çalışılan Pozisyon	n	\bar{X}
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Departman Çalışanları	114	2,58
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	2,42
	Departman Yöneticisi	25	2,21
	Genel Müdür	2	1,93
İlişkileri zedeleme korkusu	Departman Çalışanları	114	2,69
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	2,54
	Departman Yöneticisi	25	2,32
	Genel Müdür	2	1,66
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Departman Çalışanları	114	2,49
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	2,56
	Departman Yöneticisi	25	2,28
	Genel Müdür	2	2,10
Yönetim politikası ve anlayışı	Departman Çalışanları	114	2,66
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	2,43
	Departman Yöneticisi	25	2,14
	Genel Müdür	2	1,92
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	Departman Çalışanları	114	2,50
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	2,35
	Departman Yöneticisi	25	2,33
	Genel Müdür	2	2,16

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.34'te örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları farklılaşmaktadır. Çalışılan pozisyona göre sırasıyla genel müdür ve departman yöneticilerinin sessizlik davranışlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.35'te Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.35 Çalışılan Pozisyona Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Çalışılan Pozisyon	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Departman Çalışanları	114	109,85	4,748	,191
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	98,76		
	Departman Yöneticisi	25	85,48		
	Genel Müdür	2	67,50		
İlişkileri zedeleme korkusu	Departman Çalışanları	114	108,49	5,449	,142
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	101,59		
	Departman Yöneticisi	25	86,98		
	Genel Müdür	2	35,50		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Departman Çalışanları	114	104,66	3,718	,294
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	108,31		
	Departman Yöneticisi	25	84,64		
	Genel Müdür	2	68,00		
Yönetim politikası ve anlayışı	Departman Çalışanları	114	111,58	7,677	,053
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	98,22		
	Departman Yöneticisi	25	79,04		
	Genel Müdür	2	66,25		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	Departman Çalışanları	114	106,88	1,156	,764
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	98,78		
	Departman Yöneticisi	25	96,52		
	Genel Müdür	2	98,00		

Tablo 3.35'te yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre çalışılan pozisyona ilişkin örgütsel sessizliğin boyutlarına yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.36 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Örgütsel Sessizliğin Boyutları	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}
Güven Sorunu ile İş Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	1-12 ay	137	2,51
	13-24 ay	30	2,59
	25-36 ay	18	2,47
	37 ay ve üzeri	20	2,09
İlişkileri zedeleme korkusu	1-12 ay	137	2,64
	13-24 ay	30	2,50
	25-36 ay	18	2,69
	37 ay ve üzeri	20	2,25
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	1-12 ay	137	2,48
	13-24 ay	30	2,43
	25-36 ay	18	2,87
	37 ay ve üzeri	20	2,24
Yönetim politikası ve anlayışı	1-12 ay	137	2,56
	13-24 ay	30	2,59
	25-36 ay	18	2,65
	37 ay ve üzeri	20	2,00
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	1-12 ay	137	2,51
	13-24 ay	30	2,40
	25-36 ay	18	2,51
	37 ay ve üzeri	20	1,86

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.36'da örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının farklılaştığı görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresine göre 25-36 ay arası çalışanların sessizlik davranışlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışma süresinin uzun olması çalışanların sessizlik davranışlarını etkileyebilmektedir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.37'de Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.37 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	1-12 ay	137	104,99	3,740	,291
	13-24 ay	30	110,13		
	25-36 ay	18	102,14		
	37 ay ve üzeri	20	79,47		
İlişkileri zedeleme korkusu	1-12 ay	137	106,69	3,514	,319
	13-24 ay	30	97,62		
	25-36 ay	18	107,67		
	37 ay ve üzeri	20	81,58		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	1-12 ay	137	104,12	4,610	,203
	13-24 ay	30	97,90		
	25-36 ay	18	124,03		
	37 ay ve üzeri	20	84,03		
Yönetim politikası ve anlayışı	1-12 ay	137	105,84	7,447	,059
	13-24 ay	30	107,48		
	25-36 ay	18	111,67		
	37 ay ve üzeri	20	69,05		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	1-12 ay	137	107,79	7,472	,058
	13-24 ay	30	100,35		
	25-36 ay	18	107,67		
	37 ay ve üzeri	20	69,97		

Tablo 3.37’de yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, kurumdaki çalışma süresine göre örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.38 Çalışılan Otel Türüne Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Örgütsel Sessizlik Boyutları	Çalışılan Otel Türü	n	\bar{X}
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	5 yıldız	98	2,29
	4 yıldız	74	2,63
	3 yıldız	22	3,01
	Apart Otel	11	2,11
İlişkileri zedeleme korkusu	5 yıldız	98	2,45
	4 yıldız	74	2,70
	3 yıldız	22	2,96
	Apart Otel	11	2,30
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	5 yıldız	98	2,34
	4 yıldız	74	2,58
	3 yıldız	22	2,87
	Apart Otel	11	2,23
Yönetim politikası ve anlayışı	5 yıldız	98	2,31
	4 yıldız	74	2,69
	3 yıldız	22	3,11
	Apart Otel	11	1,98
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	3 yıldız	22	2,28
	4 yıldız	74	2,51
	5 yıldız	98	3,00
	Apart Otel	11	2,09

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.38’e bakıldığında, örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında farklılıklar görülmektedir. Apart otellerle 5 yıldızlı otellerde çalışanların diğer

otellerde çalışanlara göre sessizlik davranışlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.39’da Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.39 Çalışılan Otel Türüne Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Örgütsel Sessizliğin Boyutları	Çalışılan Otel Türü	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	5 yıldız	98	91,33	14,028	,003
	4 yıldız	74	112,45		
	3 yıldız	22	135,30		
	Apart Otel	11	78,86		
İşleilişkileri zedeleme korkusu	5 yıldız	98	93,18	9,999	,019
	4 yıldız	74	111,89		
	3 yıldız	22	128,25		
	Apart Otel	11	80,23		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	5 yıldız	98	93,95	9,444	,024
	4 yıldız	74	110,11		
	3 yıldız	22	130,11		
	Apart Otel	11	81,55		
Yönetim politikası ve anlayışı	5 yıldız	98	90,90	18,929	,000
	4 yıldız	74	113,50		
	3 yıldız	22	139,64		
	Apart Otel	11	66,91		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	5 yıldız	98	94,26	11,184	,011
	4 yıldız	74	108,11		
	3 yıldız	22	135,70		
	Apart Otel	11	81,05		

Tablo 3.39’deki Kruskal Wallis Testi sonucunda çalışılan otel türüne göre; “Güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu”, “İlişkileri zedeleme korkusu”, “Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı”, “Tecrübe ve bilgi yetersizliği”, “Yönetim politikası ve anlayışı” boyutlarına yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p < 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, apart otellerle 5 yıldızlı otellerde çalışanların sessizlik davranışlarının diğer otellerde çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

3.5.5 Katılımcıların Öz Yeterlilik Algılarına Yönelik Farklılık Testleri

Araştırmanın bu bölümünde, öz yeterlilik ölçeğine ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerine yönelik algıları belirlenmiş; Kolmogorov Smirnov Testi sonucuna göre sig. değerinin 0,05’ten küçük olduğundan verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmış; Bu sebeple çalışanların demografik ve mesleki özelliklerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için Mann Whitney U Testleri ve Kruskal Wallis Testleri yapılmıştır. Demografik ve mesleki özelliklere göre yapılan her bir Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi öncesinde çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre fikir ve düşüncelerine yönelik algılarının ortalamalarını gösteren tablolar yer almaktadır.

Çalışanların öz yeterliliklerine ilişkin algıları Tablo 3.40'ta gösterilmiştir. Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde cevapların yer aldığı beşli likert ölçeğinden; katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum şeklinde üçlü likert ölçeğine indirgenerek katılımcıların öz yeterliliklerine ilişkin algılarını belirlemek için verilen cevaplar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Verilen cevapların daha net anlaşılabilmesi için cevaplar üç grup ekseninde toplanmıştır. Bunun için hiç katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları katılmıyorum olarak; tamamen katılıyorum ve katılıyorum şıkları katılıyorum olarak birleştirilmiştir.

Tablo 3.40 Çalışanların Öz Yeterliliklerine İlişkin Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri

Mücadele Gücünün Zayıflığı	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%
• Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınıyorum.	132	64,4	38	18,5	35	17,1
• Her şeyi yarım bırakırım.	137	66,8	33	16,1	35	17,1
• Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	128	62,4	38	18,5	39	19,0
• Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.	115	56,1	50	24,4	40	19,5
• Kolay pes eden biriyim.	128	62,4	37	18,0	40	19,5
• Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	116	56,6	38	18,5	51	24,9
Kararlılık	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%
• Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarana kadar uğraşırım.	18	8,8	44	21,5	143	69,8
• Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.	28	13,7	48	23,4	129	62,9
• Planlar yaparken onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.	42	20,5	47	22,9	116	56,6
• Kendine güvenen biriyim.	16	7,8	44	21,5	145	70,7
• Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.	43	21,0	58	28,3	104	50,7
Yeniliğe Kapalılık	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%
• Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.	122	59,5	59	28,8	24	11,7
• Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınıyorum.	134	65,4	40	19,5	31	15,1
• Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	108	52,7	62	30,2	35	17,1
• Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.	100	48,8	56	27,3	49	23,9

Çalışanların öz yeterliliklerini belirlemeye yönelik önermelerin yer aldığı Tablo 3.40'ta, çalışanların algılarına ilişkin frekans ve yüzde değerleri verilmiştir. Öz yeterlilik önermeleri; mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık, yeniliğe kapalılık olarak adlandırılan üç başlık altında gruplanmıştır. Mücadele gücünün zayıflığı olarak adlandırılan bölümde, çalışanların “Her şeyi yarım bırakırım.” önermesine katılmayanlar grubun % 66,8’ini (n=137), kararsız olduklarını belirtenler % 16,1’ini (n=33) ve katılanlar % 17,1’ini (n=35) oluşturmaktadır. Frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde bu önermeye katılmayanların sayısı en çoktur. “Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınıyorum.” önermesi bu sıralamada katılmayanların sayısı

baz alındığında ikinci sıradadır. Katılmayanların oranı % 64,4 (n=132), kararsız olanların oranı %18,5 (n=38), katılanların oranı ise %17,1 (n=35)'dir. *“Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.”* önermesine katılmayanlar katılımcıların % 62,4'ünü (n=128), kararsız olanlar % 18,5'ini (n=38), katılanlar % 19'unu (n=39) oluşturmaktadır. Katılımcıların %62,4'ünün (n=128) katılmadığı *“Kolayca pes eden biriyim.”* önermesine yönelik kararsız olduklarını ifade edenlerin oranı % 18 (n=37), katılanların oranı % 19,5 (n=40)'tir. *“Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.”* önermesine katılmadıklarını belirtenler katılımcıların % 56,6 (n=116)'sıdır. Kararsız olduklarını belirtenlerin oranı % 18,5 (n=38), katılanların ise % 24,9 (n=51)'dur. *“Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada pek başarılı olamam.”* önermesine katılmadıklarını belirtenler katılımcıların % 56,1(n=115)'idir. Kararsız olduklarını belirtenlerin oranı % 24,4 (n=50), katılanların ise % 19,5 (n=40)'tir. Bu durumda, mücadele gücünün zayıflığı olarak adlandırılan önermelere katılımcıların algılarına bakıldığında, olumsuz önermelere katılmadıkları görülmektedir.

Kararlılık olarak adlandırılan bölümde, çalışanların *“Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.”* önermesine katılmayanlar grubun % 21'ini (n=43), kararsız olduklarını belirtenler % 28,3'ünü (n=58) ve katılanlar % 50,7'sini (n=104) oluşturmaktadır. Frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde bu önermeye katılanların sayısı en çoktur. *“Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.”* önermesi bu sıralamada katılanların sayısı baz alındığında ikinci sıradadır. Katılmayanların oranı % 20,5 (n=42), kararsız olanların oranı %22,9 (n=47), katılanların oranı ise %56,6 (n=116)'dır. *“Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.”* önermesine katılmayanlar katılımcıların % 13,7'sini (n=28), kararsız olanlar % 23,4'ünü (n=48), katılanlar % 62,9'unu (n=129) oluşturmaktadır. Katılımcıların % 8,8'inin (n=18) katılmadığı *“Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarana kadar uğraşırım.”* önermesine yönelik kararsız olduklarını ifade edenlerin oranı % 21,5 (n=44), katılanların oranı % 69,8 (n=143)'tir. *“Kendine güvenen biriyim.”* önermesine katılmadıklarını belirtenler katılımcıların oranı % 7,8'i (n=16)'dir. Kararsız olduklarını belirtenlerin oranı % 21,5 (n=44), katılanların ise % 70,7 (n=145)'dir. Kendine güven ve kararlılık konusunda önermelerin yer aldığı bölümde katılımcıların algılarına yönelik frekans ve yüzde değerlerine bakıldığında, katılımcıların olumlu önermelere katılımlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların kendine güven ve kararlılıkları konusunda öz yeterliliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Yeniliğe kapalılık olarak adlandırılan bölümde, katılımcıların algılarına bakıldığında, “*Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınıyorum.*” önermesine katılmayanlar grubun % 65,4’ünü (n=134), kararsız olduklarını belirtenler % 19,5’ini (n=40) ve katılanlar % 15,1’ini (n=31) oluşturmaktadır. Frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde bu önermeye katılmayanların sayısı en çoktur. “*Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.*” önermesi bu sıralamada katılmayanların sayısı baz alındığında ikinci sıradadır. Katılmayanların oranı % 59,5 (n=122), kararsız olanların oranı %28,8 (n=59), katılanların oranı ise %11,7 (n=24)’dur. “*Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.*” önermesine katılmayanlar katılımcıların % 52,7’sini (n=108), kararsız olanlar % 30,2’sini (n=62), katılanlar % 17,1’ini (n=35) oluşturmaktadır. Katılımcıların % 48,8’inin (n=100) katılmadığı “*Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.*” önermesine yönelik kararsız olduklarını ifade edenlerin oranı % 27,3 (n=56), katılanların oranı % 23,9 (n=49)’dur. Yeniliğe açıklık bölümünde katılımcıların algılarına yönelik frekans ve yüzde değerleri, katılımcıların çoğunun yeniliğe ya da beklenmedik durumlara karşı olumlu davranış sergilediklerini göstermektedir. Bu durumda, katılımcıların çoğunluğunun, yüksek öz yeterlilik inancı sergiledikleri söylenebilir.

Tablo 3.41 Cinsiyete Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Öz Yeterlilik Boyutları	Cinsiyet	n	\bar{X}
Mücadele gücünün zayıflığı	Kadın	94	2,59
	Erkek	111	2,21
Kararlılık	Kadın	94	3,50
	Erkek	111	3,79
Yeniliğe kapalılık	Kadın	94	2,63
	Erkek	111	2,34

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.41’de cinsiyet değişkenine göre ortalamalara bakıldığında kadın çalışanların erkeklere oranla “*Mücadele gücünün zayıflığı*” yüksek, “*kararlılık*” düzeylerinin düşük ve “*Yeniliğe kapalılık*” düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.42’de Mann Whitney U Testi yapılmıştır.

Tablo 3.42 Cinsiyete Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Öz Yeterlilik Boyutları	Cinsiyet	n	Sıra Değerleri	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Mücadele gücünün zayıflığı	Kadın	94	116,03	3992,500	,004
	Erkek	111	91,97		
Kararlılık	Kadın	94	88,40	3844,500	,001
	Erkek	111	115,36		
Yeniliğe kapalılık	Kadın	94	116,10	3986,000	,003
	Erkek	111	91,91		

Tablo 3.42’deki Mann-Whitney U Testi sonuçlarına bakıldığında, cinsiyet değişkenine göre öz yeterliliğin “*Mücadele gücünün zayıflığı*”, “*kararlılık*” ve “*yeniliğe kapalılık*” boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p < 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla mücadele gücünün zayıf olduğu, kararlılıklarının düşük olduğu ve yeniliğe kapalılık düzeylerinin yüksek oldukları söylenebilir. Böylece, erkek çalışanların öz yeterliliklerinin kadın çalışanlardan yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.43 Medeni Duruma Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Öz Yeterlilik Boyutları	Medeni Durum	n	\bar{X}
Mücadele gücünün zayıflığı	Bekar	135	2,48
	Evli	70	2,19
Kararlılık	Bekar	135	3,57
	Evli	70	3,83
Yeniliğe kapalılık	Bekar	135	2,53
	Evli	70	2,36

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.43’te medeni durum değişkenine göre öz yeterlilik boyutlarına ilişkin bekar çalışanların evli çalışanlara göre “*Mücadele gücünün zayıflığı*” yüksek, “*Kararlılık*” düzeyleri düşük ve “*Yeniliğe kapalılık*” düzeyleri yüksek görülmektedir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.44’te Mann Whitney U Testi yapılmıştır.

Tablo 3.44 Medeni Duruma Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Öz Yeterlilik Boyutları	Medeni Durum	n	Sıra Değerleri	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Mücadele gücünün zayıflığı	Bekar	135	109,79	3808,500	,023
	Evli	70	89,91		
Kararlılık	Bekar	135	95,89	3764,500	,017
	Evli	70	116,72		
Yeniliğe kapalılık	Bekar	135	107,40	4131,500	,138
	Evli	70	94,52		

Tablo 3.44'teki Mann-Whitney U Testi sonuçlarına bakıldığında medeni durum değişkenine göre öz yeterliliğin "*Mücadele gücü zayıflığı*" ve "*kararlılık*" boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p < 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda bekar çalışanların evli çalışanlara oranla mücadele gücünün zayıflığının yüksek olduğu ve kararlılık düzeylerinin düşük olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.45 Yaş Grubuna Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Öz Yeterlilik Boyutları	Yaş Grubu	n	\bar{X}
Mücadele gücünün zayıflığı	18-24 Yaş	47	2,55
	25-31 Yaş	80	2,33
	32-38 Yaş	49	2,30
	39 Yaş ve üzeri	29	2,39
Kararlılık	18-24 Yaş	47	2,38
	25-31 Yaş	80	3,49
	32-38 Yaş	49	3,66
	39 Yaş ve üzeri	29	3,85
Yeniliğe kapalılık	18-24 Yaş	47	3,61
	25-31 Yaş	80	3,66
	32-38 Yaş	49	2,57
	39 Yaş ve üzeri	29	2,47

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.45'te yaş grubu değişkenine göre öz yeterliliğin "*Mücadele gücünün zayıflığı*", "*Kararlılık*" ve "*Yeniliğe Kapalılık*" boyutlarına ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerine yönelik algılarının, ortalamaya göre farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.46'da Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.46 Yaş Grubuna Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına İlişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öz Yeterlilik Boyutları	Yaş Grubu	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Mücadele gücünün zayıflığı	18-24 Yaş	47	115,54	3,527	,317
	25-31 Yaş	80	98,33		
	32-38 Yaş	49	95,78		
	39 Yaş ve üzeri	29	107,76		
Kararlılık	18-24 Yaş	47	89,41	6,962	,073
	25-31 Yaş	80	101,36		
	32-38 Yaş	49	120,54		
	39 Yaş ve üzeri	29	99,90		
Yeniliğe kapalılık	18-24 Yaş	47	108,91	,953	,813
	25-31 Yaş	80	103,15		
	32-38 Yaş	49	97,18		
	39 Yaş ve üzeri	29	102,83		

Tablo 3.46’da yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, öz yeterliliğin “Mücadele gücünün zayıflığı”, “kararlılık” ve “Yeniliğe kapalılık” boyutlarına ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.47 Eğitim Durumuna Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Öz Yeterlilik Boyutları	Eğitim Durumu	n	\bar{X}
Mücadele gücünün zayıflığı	İlköğretim	13	2,46
	Lise	79	2,36
	Ön Lisans	47	2,57
	Lisans	56	2,36
	Yüksek Lisans	10	1,70
Kararlılık	İlköğretim	13	2,38
	Lise	79	3,46
	Ön Lisans	47	3,69
	Lisans	56	3,60
	Yüksek Lisans	10	3,66
Yeniliğe kapalılık	İlköğretim	13	3,92
	Lise	79	3,66
	Ön Lisans	47	2,40
	Lisans	56	2,39
	Yüksek Lisans	10	2,75

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.47’de eğitim durumu değişkenine göre öz yeterliliğin *Mücadele gücünün zayıflığı*, “*Kararlılık*” ve “*Yeniliğe Kapalılık*” boyutlarına ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerine yönelik algılarının ortalamasına bakıldığında, yüksek lisans mezunlarının öz yeterliliklerinin yüksek olduğu; yüksek lisans mezunlarından sonra, öz yeterlilikleri yüksek olanların ortalamalarının en çok lise, ön lisans ve lisans mezunları arasında değiştiği görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.48’de Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.48 Eğitim Durumuna Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öz Yeterlilik Boyutları	Eğitim Durumu	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Mücadele gücünün zayıflığı	İlköğretim	13	112,54	8,586	,072
	Lise	79	101,73		
	Ön Lisans	47	116,49		
	Lisans	56	99,11		
	Yüksek Lisans	10	59,00		
Kararlılık	İlköğretim	13	90,19	1,976	,740
	Lise	79	105,49		
	Ön Lisans	47	97,78		
	Lisans	56	103,78		
	Yüksek Lisans	10	120,15		
Yeniliğe kapalılık	İlköğretim	13	101,96	8,564	,073
	Lise	79	98,41		
	Ön Lisans	47	120,49		
	Lisans	56	101,61		
	Yüksek Lisans	10	66,20		

Tablo 3.48’de yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, eğitim durumu değişkenine göre; öz yeterliliğin “*Mücadele gücünün zayıflığı*”, “*kararlılık*” ve “*Yeniliğe kapalılık*” boyutlarına yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.49 Çalışılan Departmana Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Öz Yeterlilik Boyutları	Çalışılan Departman	n	\bar{X}
Mücadele gücünün zayıflığı	Önbüro	71	2,26
	Satış & Pazarlama	23	2,25
	İnsan Kaynakları	11	3,05
	Yiyecek ve İçecek	64	2,63
	Muhasebe	10	2,39
	Kat Hizmetleri	19	2,42
	Diğer	7	2,26
	Kararlılık	Önbüro	71
Satış & Pazarlama		23	3,70
İnsan Kaynakları		11	3,58
Yiyecek ve İçecek		64	3,54
Muhasebe		10	3,92
Kat Hizmetleri		19	3,52
Diğer		7	3,67
Yeniliğe kapalılık		Önbüro	71
	Satış & Pazarlama	23	3,66
	İnsan Kaynakları	11	2,39
	Yiyecek ve İçecek	64	2,40
	Muhasebe	10	2,57
	Kat Hizmetleri	19	2,75
	Diğer	7	2,43

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.49’a bakıldığında, çalışılan departmana göre öz yeterliliğin “*Mücadele gücünün zayıflığı*”, “*kararlılık*” ve “*Yeniliğe kapalılık*” boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının

farklılaştığı görülmektedir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.50’de Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.50 Çalışılan Departmana Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öz Yeterlilik Boyutları	Çalışılan Departman	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Mücadele gücünün zayıflığı	Önbüro	71	106,04	6,896	,331
	Satış & Pazarlama	23	99,05		
	İnsan Kaynakları	11	90,35		
	Yiyecek ve İçecek	64	121,23		
	Muhasebe	10	95,07		
	Kat Hizmetleri	19	103,42		
	Diğer	7	94,50		
Kararlılık	Önbüro	71	93,38	2,347	,885
	Satış & Pazarlama	23	94,53		
	İnsan Kaynakları	11	137,55		
	Yiyecek ve İçecek	64	117,82		
	Muhasebe	10	104,28		
	Kat Hizmetleri	19	108,20		
	Diğer	7	99,21		
Yeniliğe kapalılık	Önbüro	71	94,53	4,610	,595
	Satış & Pazarlama	23	100,29		
	İnsan Kaynakları	11	111,95		
	Yiyecek ve İçecek	64	128,41		
	Muhasebe	10	98,17		
	Kat Hizmetleri	19	108,13		
	Diğer	7	112,50		

Tablo 3.50’de yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre; öz yeterliliğin “*Mücadele gücünün zayıflığı*”, “*kararlılık*” ve “*Yeniliğe kapalılık*” boyutlarına yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.

Tablo 3.51 Çalışılan Pozisyona Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Öz Yeterlilik Boyutları	Çalışılan Pozisyon	n	\bar{X}
Mücadele gücünün zayıflığı	Departman Çalışanları	114	2,49
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	2,36
	Departman Yöneticisi	25	2,00
	Genel Müdür	2	2,00
Kararlılık	Departman Çalışanları	114	2,38
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	3,50
	Departman Yöneticisi	25	3,85
	Genel Müdür	2	3,82
Yeniliğe kapalılık	Departman Çalışanları	114	4,30
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	3,66
	Departman Yöneticisi	25	2,53
	Genel Müdür	2	2,45

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.51’de öz yeterliliğin “*Mücadele gücünün zayıflığı*”, “*kararlılık*” ve “*Yeniliğe kapalılık*” boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının farklılaştığı görülmektedir. Çalışılan pozisyona göre sırasıyla genel müdür ve departman yöneticilerinin diğer departman

çalışanlarına göre öz yeterliliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.52’de Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.52 Çalışılan Pozisyona Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algularına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öz Yeterlilik Boyutları	Çalışılan Pozisyon	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Mücadele gücünün zayıflığı	Departman Çalışanları	114	110,53	7,312	,063
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	100,71		
	Departman Yöneticisi	25	76,20		
	Genel Müdür	2	82,25		
Kararlılık	Departman Çalışanları	114	90,57	12,581	,006
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	118,84		
	Departman Yöneticisi	25	114,42		
	Genel Müdür	2	161,75		
Yeniliğe kapalılık	Departman Çalışanları	114	107,25	1,640	,650
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	99,90		
	Departman Yöneticisi	25	92,38		
	Genel Müdür	2	93,00		

Tablo 3.52’de yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre çalışılan pozisyona ilişkin öz yeterliliğin “*Kararlılık*” boyutuna ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p=,006$; $p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Sırasıyla, genel müdür ve departman yönetici yardımcısı pozisyonunda çalışanların kararlılık boyutuna ilişkin öz yeterliliklerinin diğer pozisyonlarda çalışanlara oranla yüksek olduğu söylenebilir. Ancak, öz yeterliliğin “*Mücadele gücünün zayıflığı*” ve “*Yeniliğe Kapalılık*” boyutlarına ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Tablo 3.53 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algularının Ortalaması

Öz Yeterlilik Boyutları	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}
Mücadele gücünün zayıflığı	1-12 ay	137	2,49
	13-24 ay	30	2,65
	25-36 ay	18	1,95
	37 ay ve üzeri	20	1,64
	Kararlılık	1-12 ay	137
Kararlılık	13-24 ay	30	3,56
	25-36 ay	18	3,58
	37 ay ve üzeri	20	4,06
	Yeniliğe kapalılık	1-12 ay	137
13-24 ay		30	3,66
25-36 ay		18	2,52
37 ay ve üzeri		20	2,67

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.53'te öz yeterliliğin “Mücadele gücünün zayıflığı”, “kararlılık” ve “Yeniliğe kapalılık” boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının farklılaştığı görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresine göre 25-36 ay arası ile 37 ay ve üzeri çalışanların öz yeterliliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.54'te Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.54 Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öz Yeterlilik Boyutları	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Mücadele gücünün zayıflığı	1-12 ay	137	110,32	23,355	,000
	13-24 ay	30	120,05		
	25-36 ay	18	75,61		
	37 ay ve üzeri	20	51,90		
Kararlılık	1-12 ay	137	94,68	15,528	,001
	13-24 ay	30	97,97		
	25-36 ay	18	136,36		
	37 ay ve üzeri	20	137,50		
Yeniliğe kapalılık	1-12 ay	137	106,49	10,020	,018
	13-24 ay	30	117,73		
	25-36 ay	18	90,06		
	37 ay ve üzeri	20	68,68		

Tablo 3.54'te yer alan Kruskal Wallis Testi sonuçlarına bakıldığında, kurumdaki çalışma süresine göre öz yeterliliğin “Mücadele gücünün zayıflığı”, “Kararlılık” ve “Yeniliğe kapalılık” boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p < 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda çalışma süresi uzun olan çalışanların mücadele gücü zayıflığının düşük olduğu, kararlılıklarının yüksek olduğu ve yeniliğe kapalılık düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Çalışma süresinin uzun olması çalışanların öz yeterlilik seviyelerini etkileyebilmektedir.

Tablo 3.55 Çalışılan Otel Türüne Göre Çalışanların Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Algılarının Ortalaması

Öz Yeterlilik Boyutları	Çalışılan Otel Türü	n	\bar{X}
Mücadele gücünün zayıflığı	5 yıldız	98	2,15
	4 yıldız	74	2,60
	3 yıldız	22	2,76
	Apart Otel	11	2,19
Kararlılık	5 yıldız	98	3,69
	4 yıldız	74	3,66
	3 yıldız	22	3,31
	Apart Otel	11	4,00
Yeniliğe kapalılık	5 yıldız	98	2,30
	4 yıldız	74	2,58
	3 yıldız	22	2,77
	Apart Otel	11	2,63

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3.55’te öz yeterliliğin “*Mücadele gücünün zayıflığı*”, “*kararlılık*” ve “*Yeniliğe kapalılık*” boyutlarına ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerine yönelik algılarının ortalamasına bakıldığında, çalışılan otel türüne göre çalışanların fikir ve düşüncelerine yönelik algıları arasında farklılıklar görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Tablo 3.56’da Kruskal Wallis Testi yapılmıştır.

Tablo 3.56 Çalışılan Otel Türüne Göre Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Öz Yeterlilik Boyutları	Çalışılan Otel Türü	n	Sıra Değerleri	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Mücadele gücünün zayıflığı	5 yıldız	98	89,18	13,213	,004
	4 yıldız	74	115,89		
	3 yıldız	22	127,70		
	Apart Otel	11	90,00		
Kararlılık	5 yıldız	98	106,93	8,511	,037
	4 yıldız	74	100,53		
	3 yıldız	22	76,86		
	Apart Otel	11	136,91		
Yeniliğe kapalılık	5 yıldız	98	91,02	8,973	,030
	4 yıldız	74	110,00		
	3 yıldız	22	125,32		
	Apart Otel	11	118,00		

Tablo 3.56’daki Kruskal Wallis Testi sonucunda çalışılan otel türüne göre; öz yeterliliğin “*Mücadele gücünün zayıflığı*”, “*kararlılık*” ve “*Yeniliğe kapalılık*” boyutlarına ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p < 0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, apart otellerle 5 yıldızlı otellerde çalışanların öz yeterliliklerinin diğer otellerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.5.6 Örgütsel Sessizlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerinin eğilimi korelasyon analizi (spearman) yardımı ile incelenmiştir. Örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik ölçeklerine ilişkin korelasyon analizi yapılmıştır. İki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini ölçen korelasyon katsayıları belirlenmiştir. Bu katsayılar -1 ve +1 arasında değişen değerlerden oluşmaktadır. Korelasyon kat sayısının (r) -1’e yakın olması, değişkenler arasında çok güçlü negatif doğrusal ilişki olduğunu, +1’e yakın olması ise çok güçlü pozitif doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir (Işık, 2006, s. 198-199; Esin vd., 2006, s. 464-467).

Tablo 3.57 Örgütsel Sessizlik ve Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Öz Yeterlilik Boyutları	Mücadele gücünün zayıflığı	1						
	Kararlılık	-,543**	1					
	Yeniliğe kapalılık	,742**	-,416**	1				
Örgütsel Sessizlik Boyutları	Güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu	,622**	-,367**	,587**	1			
	İlişkileri zedeleme korkusu	,406**	-,154*	,336**	,689**	1		
	Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	,464**	-,250**	,463**	,796**	,590**	1	
	Yönetim politikası ve anlayışı	,581**	-,384**	,575**	,859**	,657**	,745**	1
	Tecrübe ve bilgi yetersizliği	,574**	-,363**	,559**	,754**	,536**	,697**	,707**
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.								
* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.								

Tablo 3.57’de örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik boyutlarına ilişkin yapılan korelasyon analizi sonucuna göre öz yeterliliği etkileyen mücadele gücünün zayıflığı ile kararlılık ($r=-,543^{**}$, $p=,000<0,01$) boyutu arasında orta düzeyde negatif doğrusal anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda, çalışanların mücadele gücü zayıflığı arttıkça bir işi yapma, başarma, bitirme ya da bir işe başlama gibi benzer konularda kararlılıkları azalmaktadır. Mücadele gücünün zayıflığı ile yeniliğe kapalılık ($r=,742^{**}$, $p=,000<0,01$) boyutu arasında ise güçlü pozitif doğrusal ilişki vardır. Bu bağlamda, çalışanların mücadele gücü zayıflığı azaldıkça yeniliğe kapalılık düzeylerinin de azaldığını; çalışanların beklenmedik durumlar karşısında rasyonel olduklarını ve kaygılı olmadıklarını söylemek mümkündür. Kararlılık ile yeniliğe kapalılık ($r=-,416^{**}$, $p=,000<0,01$) boyutu arasında ise orta düzeyde negatif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Çalışanların kararlılıkları arttıkça yeniliğe kapalılık düzeyleri azalmaktadır.

Örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde; güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu ile ilişkileri zedeleme korkusu ($r=,689^{**}$, $p=,000<0,01$), deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş ($r=,796^{**}$, $p=,000<0,01$), yönetim politikası ve anlayışı ($r=,859^{**}$, $p=,000<0,01$), tecrübe ve bilgi yetersizliği ($r=,754^{**}$, $p=,000<0,01$), boyutları arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Mutlak değer olarak r ’nin 0,7’den büyük olması doğrusal ilişkinin güçlü olduğunu gösterdiğinden r ’nin 0,7’den büyük olan örgütsel sessizliğin boyutları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel sessizliğin diğer boyutları arasında da korelasyon analizi sonucuna göre, ‘ r ’ değerlerinin en düşük ,689 ile en yüksek ,859 arasında olması, $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif doğrusal ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik boyutlarına ilişkin Tablo 3.57'deki korelasyon analizi sonucuna göre mücadele gücünün zayıflığı boyutu ile örgütsel sessizlik boyutları arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Bu durumda çalışanların mücadele gücünün zayıflığı arttıkça, örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Kararlılık boyutu ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında ise negatif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir ($p < 0,01$). Buna göre, çalışanların bir işi yapma, başarma, bitirme ya da bir işe başlama gibi benzer konularda kararlılıkları azaldıkça sessizlik davranışları artmaktadır. Ancak, kararlılık boyutu ile örgütsel sessizliğin ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasında $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde çok düşük şiddette negatif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir ($p = -,154$). Yeniliğe kapalılık boyutu ile örgütsel sessizlik boyutları arasında orta şiddette pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir ($p < 0,01$). Bu durumda çalışanların beklenmedik durumlar karşısında rasyonel olmaları ve kaygı duymamaları ya da yeniliğe kapalılık düzeylerinin düşük olması, sessizlik davranışlarını azaltmaktadır.

3.5.7 Öz Yeterliliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde, öz yeterlilik boyutlarının örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi ve sonuçlarına dair yorumlar bulunmaktadır. Regresyon analizinde enter metodu kullanılmıştır. Bu doğrultuda, öz yeterlilik boyutlarının sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin olup olmadığını ve bağımlı değişkenler üzerinde en çok hangi bağımsız değişkenlerin etkili olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır.

Bağımlı bir değişken üzerinde bir ya da daha çok bağımsız değişkenin etkisini matematiksel olarak ifade etmek amacıyla yapılan regresyon analizinde "R" değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişkenin arasındaki korelasyonu simgelemektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü göstermektedir. Düzeltilmiş R^2 , R^2 değerinden biraz daha küçük olma eğilimindedir. R^2 değeri, bağımlı değişkendeki varyansın yani değişimin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir (Altunışık vd., 2007, s. 207; Gürsakal, 2002, s. 330-331). Ayrıca, regresyonda oluşan artan değerler arasındaki otokorelasyonu tespit etmek için Durbin-Watson katsayısı belirlenmektedir. Durbin-Watson katsayısı 0 ile 4 arasında değerler alır. 2'ye yakın olan değerler otokorelasyon yoktur anlamına gelir, sıfıra yakın olan değerler pozitif otokorelasyonu, 4'e yakın olan değerler ise negatif otokorelasyonu ifade eder. Eğer Durbin-Watson katsayısı 2'den çok küçükse, pozitif otokorelasyonu olduğunu göstermektedir (Serper, Ö., 1996, s. 232-235).

Tablo 3.58 Öz Yeterlilik Boyutlarının Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu Üzerindeki Etkisi

R	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	ANOVA	
			F	Sig.
,658 ^a	,425	1,783	51,247	,000 ^a

Bağımsız Değişkenler: Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık
Bağımlı Değişken: Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu

Tablo 3.58’de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini matematiksel olarak ifade etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre öz yeterlilik boyutlarının (mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık, yeniliğe kapalılık) güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu üzerindeki etkisi (F=51,247, p=,000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R² ,425 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusuna yönelik sessizlik davranışındaki değişkenliğin % 42,5’inin bağımsız değişkenlere (mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık ve yeniliğe kapalılık) bağlı olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle, çalışanların güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusuna yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 42,5’inin mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık ve yeniliğe kapalılık açıklamaktadır. Durbin-Watson katsayısının (1,783) 2’ye yakın olması ise bu değişkenler arasında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.59 Öz Yeterlilik Boyutları İle Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusuna İlişkin Regresyon Analizine Ait Katsayılar

Bağımsız Değişkenler	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		
	β	Std.Hata	β	t	p
(Constant)	,802	,397		2,022	,045
Mücadele Gücünün Zayıflığı	,399	,085	,378	4,675	,000
Kararlılık	-,053	,079	-,040	-,666	,506
Yeniliğe Kapalılık	,373	,092	,311	4,047	,000

Bağımlı Değişken: Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu

Tablo 3.59’deki katsayı tablosu, regresyon denklemini için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Mücadele gücünün zayıflığı ile yeniliğe kapalılık boyutları p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu, kararlılık boyutunun istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle mücadele gücünün zayıflığı ve yeniliğe kapalılık faktörlerinin güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu üzerinde anlamlı bir etki yaptığı; kararlılık boyutunun anlamlı bir etki yapmadığı söylenebilir. Bağımsız değişkenler içerisinde önem sıralamasını gösteren beta değerine göre, güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusunu en fazla etkileyen faktörün mücadele gücünün zayıflığı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.60 Öz Yeterlilik Boyutlarının İlişkileri Zedeleme Korkusu Üzerindeki Etkisi

R	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	ANOVA	
			F	Sig
,412 ^a	,157	1,936	13,681	,000 ^a
Bağımsız Değişkenler: Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık				
Bağımlı Değişken: İlişkileri Zedeleme Korkusu				

Tablo 3.60'da çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre öz yeterlilik boyutlarının (mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık, yeniliğe kapalılık) ilişkileri zedeleme korkusu üzerindeki etkisi (F=13,681, p=,000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R² değeri ,157 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, çalışanların ilişkileri zedeleme korkusuna yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 15,7'sini mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık ve yeniliğe kapalılık açıklamaktadır. Durbin-Watson katsayısının (1,936) 2'ye yakın olması ise bu değişkenler arasında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.61 Öz Yeterlilik İle İlişkileri Zedeleme Korkusuna İlişkin Regresyon Analizine Ait Katsayılar

Bağımsız Değişkenler	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		
	β	Std.Hata	β	t	p
(Constant)	1,041	,431		2,416	,017
Mücadele Gücünün Zayıflığı	,305	,093	,322	3,295	,001
Kararlılık	,115	,086	,096	1,336	,183
Yeniliğe Kapalılık	,164	,100	,152	1,636	,103
Bağımlı Değişken: İlişkileri Zedeleme Korkusu					

Tablo 3.61'deki regresyon analizi katsayılarına göre Mücadele gücünün zayıflığı boyutu p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu, kararlılık ile yeniliğe kapalılık boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle mücadele gücünün zayıflığı boyutunun ilişkileri zedeleme korkusu üzerinde anlamlı bir etki yaptığı; kararlılık ile yeniliğe kapalılık boyutlarının ise anlamlı bir etki yapmadığı söylenebilir.

Tablo 3.62 Öz Yeterlilik Boyutlarının Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş Üzerindeki Etkisi

R	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	ANOVA	
			F	Sig
,481 ^a	,220	1,984	20,133	,000 ^a
Bağımsız Değişkenler: Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık				
Bağımlı Değişken: Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı				

Tablo 3.62'de analiz sonuçlarına göre deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı boyutunun öz yeterlilik boyutları üzerindeki etkisi (F=28,902, p=,000) istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 değeri ,220 olarak hesaplanması ise çalışanların, deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancına yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 22'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. Durbin-Watson katsayısının (1,984) 2'ye yakın olması değişkenler arasında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.63 Öz Yeterlilik İle Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancına İlişkin Regresyon Analizine Ait Katsayılar

Bağımsız Değişkenler	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		
	β	Std.Hata	β	t	p
(Constant)	1,216	,411		2,956	,003
Mücadele Gücünün Zayıflığı	,203	,088	,216	2,289	,023
Kararlılık	-,002	,082	-,002	-,026	,979
Yeniliğe Kapalılık	,320	,096	,300	3,351	,001
Bağımlı Değişken: Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı					

Tablo 3.63'teki katsayılar tablosunda beta değerine göre deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancını en çok etkileyen değişkenin yeniliğe kapalılık olduğu, bunu mücadele gücünün zayıflığının izlediği söylenebilir. Mücadele gücünün zayıflığı ve yeniliğe kapalılık boyutlarının deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı üzerindeki etkisinin $p < 0,05$ düzeyde anlamlı olduğu, kararlılık boyutunun ise etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.64 Öz Yeterlilik Boyutlarının Yönetim Politikası ve Anlayışı Üzerindeki Etkisi

ANOVA				
R	Düzeltilmiş R^2	Durbin-Watson	F	Sig
,609 ^a	,362	1,779	39,584	,000 ^a
Bağımsız Değişkenler: Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık				
Bağımlı Değişken: Yönetim Politikası ve Anlayışı				

Tablo 3.64'te çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre öz yeterlilik boyutlarının (mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık, yeniliğe kapalılık) yönetim politikası ve anlayışı üzerindeki etkisi ($F=39,584$, $p=,000$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 değeri ,362 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, çalışanların yönetim politikası ve anlayışına yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 36,2'sini mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık ve yeniliğe kapalılık açıklamaktadır. Durbin-Watson katsayısının (1,779) 2'ye yakın olması ise bu değişkenler arasında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.65 Öz Yeterlilik Boyutları İle Yönetim Politikası ve Anlayışına İlişkin Regresyon Analizine Ait Katsayılar

Bağımsız Değişkenler	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		
	β	Std.Hata	β	t	p
(Constant)	1,309	,431		3,041	,003
Mücadele Gücünün Zayıflığı	,331	,093	,304	3,572	,000
Kararlılık	-,135	,086	-,099	-1,574	,117
Yeniliğe Kapalılık	,370	,100	,300	3,703	,000

Bağımlı Değişken: Yönetim Politikası ve Anlayışı

Tablo 3.65'te mücadele gücünün zayıflığı ve yeniliğe kapalılık değişkenlerinin yönetim politikası ve anlayışı üzerindeki etkisinin $p < 0,05$ düzeyde anlamlı farklılık oluşturduğu; beta değerine göre mücadele gücünün zayıflığının yeniliğe kapalılık değişkenine göre yönetim politikası ve anlayışı üzerinde daha fazla etkisinin olduğu söylenebilir. Ancak kararlılık boyutunun yönetim politikası ve anlayışı üzerinde anlamlı bir etki yapmadığı görülmektedir.

Tablo 3.66 Öz Yeterlilik Boyutlarının Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği Üzerindeki Etkisi

ANOVA				
R	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	F	Sig
,589 ^a	,337	1,859	35,574	,000 ^a

Bağımsız Değişkenler: Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık
Bağımlı Değişken: Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği

Tablo 3.66'da çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, öz yeterlilik boyutlarının (mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık, yeniliğe kapalılık) tecrübe ve bilgi yetersizliği üzerindeki etkisi ($F=35,574$, $p=,000$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca düzeltilmiş R² değeri ,337 olarak hesaplanmış olup çalışanların tecrübe ve bilgi yetersizliğine yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 33,7'sini bağımsız değişkenler açıklamaktadır. Durbin-Watson katsayısının (1,859) 2'ye yakın olması değişkenler arasında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 3.67 Öz Yeterlilik Boyutları İle Tecrübe ve Bilgi Yetersizliğine İlişkin Regresyon Analizine Ait Katsayılar

Bağımsız Değişkenler	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		
	β	Std.Hata	β	t	p
(Constant)	,879	,475		1,851	,066
Mücadele Gücünün Zayıflığı	,383	,102	,326	3,756	,000
Kararlılık	-,078	,095	-,053	-,828	,409
Yeniliğe Kapalılık	,376	,110	,282	3,410	,001

Bağımlı Değişken: Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği

Tablo 3.67'de analiz sonucuna göre mücadele gücünün zayıflığı ve yeniliğe kapalılık değişkenlerinin tecrübe ve bilgi yetersizliği üzerindeki etkisi $p < 0,05$ düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak kararlılık boyutunun tecrübe ve bilgi yetersizliği üzerinde

anlamli bir etki yapmadığı görülmektedir. Beta değerine göre tecrübe ve bilgi yetersizliğini en fazla etkileyen değişkenin mücadele gücünün zayıflığı olduğu söylenebilir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerin en çok, güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu (düzeltmiş $R^2=,425$) üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla bağımsız değişkenlerin; yönetim politikası ve anlayışı (düzeltmiş $R^2=,362$), tecrübe ve bilgi yetersizliği (düzeltmiş $R^2=,337$), deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı (düzeltmiş $R^2=,220$) ve ilişkileri zedeleme korkusu (düzeltmiş $R^2=,157$) üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Regresyon analizine ait katsayılar incelendiğinde, mücadele gücünün zayıflığı değişkeninin en fazla güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu boyutunu etkilediğı söylenebilir. Başka bir ifadeyle mücadele gücünün zayıflığı en fazla güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu boyutuna anlamlı katkı yapmaktadır. Daha sonra sırasıyla; tecrübe ve bilgi yetersizliği, ilişkileri zedeleme korkusu, yönetim politikası ve anlayışı ile deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı değişkenlerine anlamlı katkı yapmaktadır. Yeniliğe kapalılık değişkeni de en çok güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu değişkenine anlamlı katkı yapmaktadır. Ayrıca, yeniliğe kapalılık değişkeni, deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı ile yönetim politikası ve anlayışı değişkenlerine eşit oranda anlamlı katkı yapmaktadır. Daha sonra anlamlı katkı yaptığı değişken ise tecrübe ve bilgi yetersizliğidir.

SONUÇ

Konaklama işletmelerinde kaliteli hizmet sunmayı, müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturmayı, verimliliği arttırmayı, başarıyı yakalamayı ve sürdürmeyi sağlayan en önemli faktörlerden biri insan kaynaklarıdır. Bu nedenle insanın fikirlerinden, düşüncelerinden, işletmedeki aksaklık ve eksiklikleri gidermeye yönelik çözüm önerilerinden en etkin düzeyde faydalanabilmek gerekmektedir. Yenilikçi ve sorunlara çözüm getirici farklı fikir ve düşünce yapılarından faydalanmak, açık ve samimi bir örgüt kültürü oluşturmak bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi için hayati bir önem taşıyabilmektedir. Ancak işletmeler için en önemli unsurun insan olduğu kabul edilmesine rağmen, yapılan araştırmalara göre çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça beyan edemedikleri ve sessiz kalmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Buradan yola çıkarak, örgütsel sessizlik kavramı son yıllarda araştırma konusu olmuş ve önem kazanmıştır. Araştırmanın temel amacı da, araştırma konusu olarak önem arz eden örgütsel sessizlik olgusu üzerinde, turizm bölgesi olan Alanya'daki 3,4,5 yıldızlı oteller ile apart otellerde çalışanların öz yeterliliğinin etkisinin niteliğini belirlemektir.

Çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesine ilişkin yapılan frekans analizine göre katılımcıların çoğunluğunun fikir ve düşüncelerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu) ve mesleki özelliklere ilişkin (otel türü, çalışma süresi, çalışılan departman, çalışılan pozisyon) değişkenlere göre bu fikir ve düşüncelerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann-Whitney U ile Kruskal Wallis H testleri yapılmıştır. Testlerin sonucunda; cinsiyet değişkenine göre işletmede hizmet kalitesini arttıracak, yenilik oluşturacak, işletme maliyetlerini düşürecek, çalışan memnuniyetini sağlayacak ve arttıracak, işletmeyi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelere sahip olan katılımcıların çoğunluğunu, kadın çalışanlara oranla erkek çalışanların oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedenlerinden biri olarak, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel yaşamda ve özellikle yönetici katında daha kısa bir süre yer almaları ve bunun sonucunda kadın çalışanların erkek çalışanların deneyim ve davranış biçimlerine göre hareket etmek durumunda kalmaları gösterilebilir.

Medeni durum değişkenine göre bekar çalışanlara oranla evli çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin yüksek olduğu tespit edilmiş olup çalışanların

sadece işletmede müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Yaş değişkenine göre çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre işletmeye yönelik hizmet kalitesini arttıracak, yenilik oluşturacak, işletme maliyetlerini düşürecek, karlılığını arttıracak, müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyetini sağlayacak ve arttıracak fikir ve düşüncelere sahip olduklarını belirtenler en çok yüksek lisans mezunu çalışanlar iken, en az ilköğretim mezunu çalışanlar olduğu görülmektedir. Yüksek lisans mezunu çalışanlardan sonra işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelere sahip olan katılımcıların sıralamasının önermelere göre, daha çok lise ve lisans mezunu çalışanlar arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu durum, eğitim seviyesi yüksek çalışanların yeteneklerine güvenip bilgi birikimi ve tecrübelerine dayanarak fikir ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşmayı tercih etmeleriyle açıklanabilir. Elde edilen bulgulara göre, yüksek lisans mezunu çalışanlardan sonra önermelere göre, lisans mezunu çalışanlar yerine lise mezunu çalışanların fikir ve düşüncelerini paylaşmayı daha çok tercih etmelerinin saptanması, konaklama işletmelerinde ucuz işgücüne dayalı istihdamın gerçekleşmesiyle ya da lisans mezunu çalışanların, konaklama işletmelerinde yeterli değeri göremedikleri için farklı sektörlerde çalışmayı tercih etmeleriyle açıklanabilir. Çünkü, konaklama işletmelerinin mevsimsel işgücünü daha çok istihdam etmesi ve bu sebeple işletmeden beklentilerinin daha düşük olduğu çalışanların tercih edilmesi, maliyetleri düşürücü etkisi nedeniyle mümkün olabilmektedir. Araştırmanın bulgularına göre lise mezunlarının sayısının diğer eğitim seviyelerindeki çalışanlara göre yüksek olması da bu durumu doğrular niteliktedir.

Çalışılan departmana göre işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelere sahip olan katılımcıların daha çok sırasıyla, diğer (teknik ve genel müdür) ve önbüro departmanında olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan departmana göre çalışanların sadece işletmede yenilik oluşturacak fikir ve düşünceleri arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Çalışılan pozisyona göre işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelere sahip olan katılımcılar sırasıyla en çok genel müdür, departman yöneticisi, departman yönetici yardımcısı ve departman çalışanları olup çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik algıları arasında, tüm önermeler için anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu

sonuca göre çalışanların işletmede statüleri yükseldikçe, işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşünlerini paylaştıkları söylenebilir.

Çalışma süresine göre katılımcılardan 25-36 ay arası çalışanların diğer çalışma sürelerine dahil olan katılımcılara oranla daha fazla fikir ve düşüncelerinin olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların, çalışma süresine göre sadece hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların bir işletmede uzun süre çalışmasının bilgi ve tecrübelerini arttırdığı söylenebilir. Bu bağlamda çalışanlar tecrübe ve bilgilerine güvenerek işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerini paylaşabilirler.

İş hayatına ilişkin analizlere bakıldığında ise, otel türüne göre sırasıyla en çok apart oteller ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşünceleri olduğu görülmektedir. Bu otellerde çalışanların işletmedeki hizmet kalitesini arttıracak işletme maliyetlerini düşürecek, çalışan memnuniyetini sağlayacak ve arttıracak fikir ve düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 5 yıldızlı konaklama işletmeleri, daha düşük yıldızlı işletmelere göre personel seçimine daha fazla dikkat etmektedir. Bu sebeple 5 yıldızlı otellerde çalışanların belli bir tecrübe ve bilgiye sahip olduğu düşünülürse, fikir ve düşüncelerini diğer işletmedeki çalışanlara göre daha fazla paylaşmaları beklenebilir.

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin katılımcıların sessizlik davranışlarının nedenlerine ilişkin frekans ve yüzde değerlerine bakıldığında, örgütsel sessizliğin 5 faktörü için algılarının değişiklik gösterdiği görülmektedir. Bu faktörler; güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı, yönetim politikası ve anlayışı, tecrübe ve bilgi yetersizliği olarak adlandırılmıştır. Katılımcıların, güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusundan dolayı daha çok fikir ve düşüncelerini paylaşmayıp sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bunu, yönetim politikası ve anlayışı takip etmektedir. Katılımcılar, en çok arkadaşlarıyla yaşadıkları sorunları dile getirmenin ekip ruhunu bozabileceği düşüncesiyle bu konuda çok fazla yorum yapmayıp sessiz kalmaktadırlar. Ayrıca çalışma arkadaşlarından kaynaklanan sorunlar karşısında onları korumak amacıyla da sessiz kaldıkları görülmektedir. Katılımcıların fikir ve düşüncelerini paylaşmayıp sessiz kalmayı tercih etmelerinde daha çok önemli olan nedenler; çalışma arkadaşlarına güvenmemeleri, farklı düşünce ve fikirlerin yönetim tarafından dinlenmemesi ve hoş karşılanmaması, ayrıca buldukları pozisyondan dolayı fikir ve düşüncelerinin yönetim tarafından önemsenmemesi, yeni fikir ve öneriler sunduklarında

bunları kendilerinin yapmasının istenmesi (iş yükünün artması), işletmedeki sorunlar ile çözüm önerilerini konuşmanın yarar sağlamayacağı ve çalıştıkları departmanların dışındaki faaliyetlerin onları ilgilendirmediği düşüncesidir.

Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin değişkenlere göre örgütsel sessizliğin boyutlarına yönelik algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Mann-Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis H Testi sonuçlarında; cinsiyet, medeni durum, çalışılan pozisyon, çalışma süresi ile yaş grubu değişkenlerine göre örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak eğitim durumu değişkenine göre yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucunda, yönetim politikası ve anlayışından dolayı ön lisans mezunu çalışanların sessizlik davranışlarının yüksek olduğu; yüksek lisans mezunu çalışanların ise sessizlik davranışlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan departmana göre yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucunda, çalışanların deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancına yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülüp daha çok satış & pazarlama departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara oranla sessizlik davranışlarının düşük olduğu; insan kaynakları departmanında çalışanların ise sessizlik davranışlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan otel türüne göre yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucunda ise çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı, yönetim politikası ve anlayışı ile tecrübe ve bilgi yetersizliğine yönelik algıları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bağlamda, 3 yıldızlı otellerde çalışanların, 4 yıldızlı otellerde çalışanlara göre sessizlik davranışlarının daha yüksek olduğu; apart otellerde çalışanların ise 5 yıldızlı otellerde çalışanlara göre sessizlik davranışlarının düşük olduğu söylenebilir.

Çalışanların öz yeterliliklerinin belirlenmesi için frekans analizi yapılmıştır. Mücadele gücünün zayıflığına ilişkin katılımcıların algılarının frekans ve yüzde değerlerine bakıldığında, katılımcıların çoğunun, zorluklar karşısında kolayca pes etmeyip hedeflerine ulaşmak için çaba sarf ettiklerini söylemek mümkündür. Kararlılık boyutuna yönelik algıların frekans ve yüzde değerleri ise katılımcıların çoğunun; bir işe başlama, bir işi yapma, bitirme ve başarıma konusunda kendilerine güvendiklerini ve kararlı olduklarını göstermektedir. Son olarak, yeniliğe kapalılık boyutuna ilişkin algıların frekans ve yüzde değerlerine göre, katılımcıların beklenmedik durumlar karşısında kaygılanmayıp durumlara daha rasyonel yaklaşabildikleri tespit edilmiştir.

Demografik ve iş hayatına ilişkin değişkenlere göre katılımcıların öz yeterlilik boyutlarına yönelik algıları arasında farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann-Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda, yaş grubu, eğitim durumu ve çalışılan departmana göre çalışanların öz yeterlilik boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak, cinsiyet değişkenine göre çalışanların öz yeterlilik boyutlarına yönelik algılarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla mücadele gücünün zayıflığının düşük, kararlılık düzeylerinin yüksek ve yeniliğe kapalılık düzeylerinin düşük olması nedeniyle öz yeterliliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Medeni durum değişkenine göre mücadele gücünün zayıflığı ve kararlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Evli çalışanların bekar çalışanlara oranla mücadele gücü zayıflığının düşük, kararlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre evli çalışanların bekar çalışanlara oranla öz yeterliliklerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışılan pozisyona göre çalışanların kararlılık boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği; genel müdür pozisyonunda çalışanların diğer pozisyondaki çalışanlara göre kararlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, genel müdür pozisyonunda çalışanların öz yeterliliklerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışma süresine göre mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık ve yeniliğe kapalılık boyutlarına yönelik çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu; 25 ay ve 36 ay arası çalışanlar ile 37 ay ve üzeri çalışanların mücadele gücünün zayıflığının düşük, kararlılık düzeylerinin yüksek ve yeniliğe kapalılık düzeylerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, uzun süre çalışanların öz yeterliliklerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanların otel türüne göre mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık ve yeniliğe kapalılık boyutlarına yönelik çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, apart otellerde ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların öz yeterliliklerinin diğer otel türlerinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öz yeterlilik ve örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan korelasyon analizi öz yeterlilik boyutları açısından değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Çalışanların herhangi bir işi ya da sorunu tamamlama ya da çözme konusunda mücadele gücünün zayıflığı düşükse;

bir işi bitirme, başarma ya da bir işe başlama gibi benzer konulardaki kararlılıkları da artmaktadır. Ayrıca çalışanların mücadele gücünün zayıflığının düşük olması, yeniliğe açık olmalarını sağlamaktadır. Yani çalışanlar beklenmedik zorlu durumlar karşısında kaçmayıp soğukkanlı davranarak çözümler üretebilir ve bu zorlu durumların üstesinden gelebileceklerine dair bir inanç oluşturabilirler. Son olarak, çalışanların kararlılıkları azaldıkça yeniliğe kapalı oldukları ve beklenmedik durumlar karşısında kaygılı oldukları söylenebilir.

Korelasyon analizi örgütsel sessizlik boyutları açısından değerlendirildiğinde ise şu sonuçlara ulaşılmaktadır: Örgütsel sessizliğin bütün boyutları için pozitif doğrusal ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Daha açık bir ifadeyle, güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı, yönetim politikası ve anlayışı, tecrübe ve bilgi yetersizliği boyutları arasında pozitif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizliğin diğer boyutları arasında da korelasyon analizi sonucuna göre, 'r' değerlerinin en düşük ,336 ile en yüksek ,859 arasında olması, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde pozitif doğrusal ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik boyutlarına yönelik korelasyon analizi sonucunda, çalışanların öz yeterliliklerinin sessizlik davranışları üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların mücadele gücünün zayıflığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda çalışanların mücadele gücünün zayıflığı arttıkça, örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Çalışanların kararlılıkları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında ise negatif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların kararlılıkları arttıkça sessiz kalmadıkları söylenebilir. Çalışanların kararlılıkları ile ilişkileri zedeleme korkusu arasında çok düşük şiddette negatif doğrusal bir ilişki vardır. Bu durumda çalışanların kararlılıkları arttıkça, ilişkileri zedelemeye yönelik korkularının azaldığını söylemek mümkündür. Ayrıca, çalışanların beklenmedik durumlar karşısında kaygı duymamaları ya da yeniliğe açık olmaları, sessizlik davranışının düşük olmasını sağlamaktadır.

Öz yeterlilik boyutlarıyla örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçları da çalışanların öz yeterliliğinin sessizlik davranışlarını etkilediğini göstermektedir. Öz yeterliliğin boyutları ile güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusuna yönelik yapılan regresyon analizine göre çalışanların güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusuna yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 42,5'inin

öz yeterliliğin boyutlarıyla açıklanabileceği görülmektedir. Öz yeterliliğin boyutları ile örgütsel sessizliğin diğer boyutlarına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre çalışanların yönetim politikası ve anlayışına yönelik sessizlik davranışlarında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 36,2'si; tecrübe ve bilgi yetersizliğine yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 33,7'si; deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancına yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 22'si; ilişkileri zedeleme korkusuna yönelik sessizlik davranışının % 15,7'si öz yeterlilik boyutlarıyla açıklanmaktadır.

Özet olarak, çalışanların öz yeterliliklerine bağlı olarak sessizlik davranışları değişmektedir. Çalışanların mücadeleci, kararlı ve yeniliğe açık olmaları sessizliğe yönelik bir davranış göstermemelerini sağlamaktadır. Çalışanların öz yeterliliklerinin düşük olması ise çalışanların çeşitli nedenlerle sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olmaktadır.

Literatürde örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, Çakıcı'nın 2010 yılında yapmış olduğu çalışmasına göre işgörenlerin açıkça konuşmama ve sessiz kalma nedenini korkuya bağlı bir durum olarak çağrıştırmaları, bu araştırmada elde edilen veriler sonucunda ilişkileri zedeleme, güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkularına yönelik işgörenlerin sessizlik davranışlarının değişmesinin tespit edilmesiyle paralellik göstermektedir. Ayrıca demografik değişkenlere göre sessizliğin algılanan sonuçlarının farklılık göstermesinin belirlenmesi de paralellik gösteren diğer bir bulgudur. Ayrıca, Taşkıran'ın (2010) yapmış olduğu araştırma sonucunda, liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin bulunması, bu araştırmanın sonucunda yönetim politikası ve anlayışına yönelik işgörenlerin sessizlik davranışlarının değişiklik gösterdiğinin belirlenmesiyle paralellik gösterdiği söylenebilir. Bildik'in (2009) araştırmasında, liderlik tarzlarına göre işgörenlerin sessizlik davranışlarının değiştiğini belirlemesi, yine bu araştırmada yönetim politikası ve anlayışından kaynaklanan sessizlik davranışlarının değişiklik göstermesinin belirlenmesiyle paraleldir. Erol (2012) ve Erenlerin araştırmalarında da (2010) tepe yönetiminin ya da liderlerin davranış ve politikalarına göre işgörenlerin sessizlik davranışlarını değiştirdiklerini tespit etmiş olmaları yine paralellik olduğunu göstermektedir.

Akgündüz'ün (2013) iş doyumu, yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmasında, işgörenlerin kendilerini ifade etmelerine ve geliştirmelerine olanak tanınmasının öz yeterliliklerini arttırdığını tespit etmesi, bu

araştırmanın sonucunda işgörenlerin fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir yönetim politikasının olması gerektiği sonucuna varılmasıyla paralellik göstermektedir. Çünkü işgörenler ancak böyle bir ortamda fikir ve düşüncelerini paylaşıp sorunların çözümüne katkı sağlayarak sessizlik davranışını göstermezler. Özderen ise (2010) öz yeterlilik kavramıyla ilgili yapmış olduğu araştırmasında, işgörenlerin psikolojik şiddete maruz kaldıklarında öz yeterlilik düzeylerinin düştüğünü tespit etmiştir. Bu durum, örgütsel sessizliğin boyutlarına yönelik işgörenlerin kendilerini baskı altında hissedip öz yeterliliklerine olan inançlarının zayıflayarak sessiz kalmayı tercih etmeleriyle ilişkilendirilebilir. Yani işgörenler, çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerin zedelenme korkusu, güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu gibi nedenlerle psikolojik bir baskı altında kendilerini hissedebilirler ya da yönetim politikası ve anlayışından kaynaklanan nedenlerle psikolojik şiddete maruz kalabilirler. Bu nedenle, işgörenlerin öz yeterliliklerine olan inançları zayıflar ve sessiz kalmayı tercih ederler.

Örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik kavramlarıyla ilgili yapılan bu araştırmanın sonucunda genel olarak ulaşılan sonuçlara aşağıda maddeler halinde değinilmiştir:

- İşgörenlerin, yönetimle ilgili karar alma sürecinde yer almaları sağlanarak öz yeterlilik inançları yükselmektedir ve performansları artmaktadır.
- Yönetimle ilgili kararlarda yer alan işgörenler, işletmedeki aksaklık ve eksiklikleri görüp paylaşır ve bu durumların bir an önce çözülmesini sağlar.
- Yöneticilerin ve amirlerin işgörelere karşı adil ve demokratik davranması, işgörenler arasında çatışmaların yaşanmasını engeller. Böylece işgörenler işletme hedeflerini kendi hedefleri gibi görür ve hedeflere ulaşmak için birlikte hareket eder, takım ruhu gelişir, birbirlerine karşı güven sorunu yaşamazlar, huzurlu bir çalışma ortamı doğar. Ayrıca yöneticilerine ve amirlerine karşı da güven sorunu yaşamazlar.
- İşgörenlerin fikir ve düşüncelerinin önemsenmesi ve onların işletme için önemli olduklarının hissettirilmesi, performanslarının artmasını ve buna bağlı verimliliğin artmasını sağlar. Bu durumda, işgörenler işletmeye katkı sağlayacak fikir ve önerilerini dile getirmekten çekinmezler. Böylece işgörenler, fikir ve önerilerinin dile getirilmesini faydasız bir uğraş olarak görmeyip sessiz kalmayacaklardır.
- İşgörelere, eğitim seminerlerinin verilmesi ya da eğitime yönelik kurs v.b programlara katılmaları için maddi ve manevi desteğin sağlanması mesleki tecrübe ve bilgilerini arttırır ve yeteneklerine olan inançlarını güçlendirir. Böylece tecrübe ve bilgi yetersizliğine yönelik sessizlik davranışında bulunmazlar.

- İşgörenlere, işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerini ifade edebilecekleri bir yönetim politikası uygulanmalıdır. Böylece işgörenler yanlış anlaşılma kaygısına yönelik fikir ve düşüncelerini dile getirmekten kaçınmazlar. Bu bağlamda, örgütü başarısızlığa sürükleyebilecek sessizliğin önüne geçilir.

İşletmelerin varlığını başarıyla ve büyüyerek sürdürmesi, gelişen teknolojiye ayak uydurup rekabet gücünü arttırması ve hep zirvede yer alması ancak çalışmaya elverişli imkanların yaratıldığı örgütlerde yeniliğe açık, mücadele gücü yüksek, kalifiye işgücünün istihdam edilmesiyle mümkündür. Böyle bir işgücüne sahip olmak için yöneticilere büyük bir sorumluluk düşmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin yol gösterici, adil, yeniliğe ve iletişime açık, eleştiriye açık, motive edici ve cesaretlendirici olması; örgüt ile ilgili alınan kararlarda çalışanların katılımını sağlaması, onların fikir ve düşüncelerini önemseyerek dikkate alması ve onlara değer vermesi; çalışanların fikir ve düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri baskı ve korku gibi unsurlardan uzak demokratik bir yönetim anlayışı olması gerekmektedir. Böylece işletmelerin başarısına engel olan sessizliği ortaya çıkaran güçlerin varlığından uzak, işletmeyi dış tehditlere karşı koruyan, örgüt hedeflerini benimseyip örgüte bağlılıklarını bu hedefleri gerçekleştirmekle göstermeye gayret eden çalışanların sadakatlerini kazanmak mümkündür. Çünkü bilinmelidir ki öz yeterliliği yüksek çalışanlar, görev ve sorumluluklarla birlikte işletmenin diğer önemli faaliyetlerinde de başarıya ulaşarak işletmeye katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada öz yeterliliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmış ve uygulama alanı olarak konaklama işletmeleri seçilmiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlara göre konaklama işletmeleri; performans ve verimliliği arttırmak, kaliteli hizmet sunmak, hedeflerini yükseltmek ve bu hedeflere daha kolay erişebilmek, işgücü devir hızını düşürmek, iş tatmin düzeyleri ve öz yeterlilikleri yüksek, örgüte bağlı işgörenlere sahip olabilmek için işgörenlere, kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri ve iletişim fırsatlarının sağlandığı demokratik bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Ayrıca konaklama işletmeleri; işgörenlerin mücadele gücünü yükseltecek, daha kararlı ve yeniliğe açık olmalarını sağlayacak, yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı kendilerini daha güvende hissedecek, bilgi ve tecrübelerini örgüt için kullanabilecek ve geliştirebilecek, deneyim kazanmalarına katkıda bulunacak bir çalışma politikasına sahip olmalıdır. Böylece işgörenler kendilerini örgüte ait hissederek uzun dönemli çalışmalara girişebilirler; konaklama işletmelerinin faaliyetlerini ve hedeflerini benimseyip bir takım gibi davranarak işgörenler arasında çatışmaların yaşanması önlenir; işgörenler konaklama işletmelerinin hedeflerini gerçekleştirmekle ilgili konularda alternatif

yaklaşım lar ve farklı bakış açı larını paylaş ıp istenilen başarı, de ğişim ve gelişimi sağlayabilirler.

KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y., “Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi”, CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 11, No. 1, (2013), 180-204.
- Aktaş, M. ve Sargut, A. S., “İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır? : Kurumsal Bir Çerçeve”, Amme İdaresi Dergisi, Vol. 44, No. 4, (2011), 145-163.
- Alparlan, A.M., “Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2010.
- Alparlan, A.M., ve Kayalar, M., “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Vol. 4, No. 6, (2012), 136-147.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Beşinci Baskı, İstanbul, 2007.
- Arbay, Ş., “ Yabancılaşma ve Yabancılaşmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkileri” Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Erzurum, 1995.
- Ashford, S. J. And Tsui, A. S., “Self-regulation for Managerial Effectiveness: The role of Active Feedback Seeking”, Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 2, (1991), 251-280.
- Babür, S., “Turizm Sektöründe Örgütsel Yabancılaşma: Antalya Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2009.
- Balcı, A., Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler, Pegem Akademi, Dokuzuncu Baskı, Ankara, 2011.
- Baltacı, H., “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin Bilgisayar Tutumları ile Öz Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.
- Bandura, A., Principles of Behavior Modification. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.
- Bandura, A., “Self Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, Psychological Review, Vol. 84, No. 2, (1977), 191-215.

- Bandura, A., "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", Reprinted from American Psychologist, Vol. 37, No. 2, (1982), 122-147.
- Bandura, A., ve Cervone, D., "Differential Engagement of Self-Reactive Influences in Cognitive Motivation", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 38, No. 1, (1986), 92-113.
- Bandura, A., "Human Agency in Social Cognitive Theory", American Psychologist, Vol. 44, No. 9, (1989), 1175-1184.
- Bandura, A., "Perceived Self Efficacy in Cognitive Development and Functioning", Educational Psychologist, Vol. 28, No. 2, (1993), 117-148.
- Bandura, A., "Self Efficacy", V.S. Ramachandran (Der.), Encyclopedia of Human Behavior, New York: Academic Press, Vol. 4, (1994), 71-81, <http://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf>, 03.11.2013.
- Bandura, A., "Self-Efficacy in Changing Societies, Cambridge University Press, Cambridge, 1995.
- Bandura, A., Self Efficacy: The Exercise of Control, New York: W. H. Freeman and Company, 1997.
- Bandura, A., A Social Cognitive Theory Of Personality, Handbook of Personality: Theory and Research, Edit. Lawrence A. Pervin & Oliver P. John, 2nd Edition, New York: Guilford Press, 1999.
- Bandura, A., Self Efficacy, Encyclopedia of Psychology, Edit. Alan E. Kazdin, New York: Oxford University Press, 2000, http://www.learningace.com/doc/1185760/cc6fb44f3e0cb1c27fc1c1666ba26458/bandura_effi_cacyshort, 03.11.2013.
- Barçın, N., "İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2012.
- Bateman, T. S. ve Organ, D.W., "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship' ", Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, (1983), 587-595.
- Bildik, B., "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2009.
- Biswas, S.N., "Personality, Generalized Self Efficacy & Team Performance: A Study of Rural Development Teams, Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 44, No. 2, (2008), 234-256, <http://www.jstor.org/discover/10.2307/27768193?uid=3739192&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102876345177>, 06.11.2013.

- Blackman, D., ve Sadler-Smith, E, “The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning”, *Management Learning*, Vol. 40, No. 5, (2009), 569-585.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O., “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 12, No. 21, (2009), 215-239.
- Bolat, O.İ., *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*, Birinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2011.
- Bowen, F., ve Blackmon, “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, (2003), 1393-1417.
- Boz, C., “Dünyada Turizm Endüstrisinde İstihdam ve Çalışma Şartları”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- Brinsfield, C. T., “Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures And Examination Of Related Factors Dissertation”, Doktora Tezi, The Ohio State University, 2009.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. and Greenberg, J., *Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations*, Edit. Jerald Greenberg and Marissa S. Edwards, *Voice and Silence in Organizations*, Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009, http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=g1Jqudz41ZIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=voice+and+silence+in+organizations+greenberg&ots=f4UG8wWT-Q&sig=wGv14zCkvdCiI5jrhnNqkxwji2I&redir_esc=y#v=onepage&q=voice%20and%20silence%20in%20organizations%20greenberg&f=false, 07.01.2014.
- Bruneau, T., “Communicative silences: Forms and functions”, *The Journal of Communication*, Vol. 23, No. 1, (1973), 17-46.
- Cabar, H. ve Serinkan, C., “Sağlık Çalışanlarının Güdülenmesi ile İlgili Etmenler: Devlet Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Vol. 2, No. 1, (2010), 57-64.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M., *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006.
- Chu yu, M., Lin, C.C. ve Hsu, S.Y., “Stressors and Burnout: The Role of Employee Assistance Programs and Self Efficacy”, *Social Behavior and Personality*, Vol. 37, No. 3, (2009), 365-378.
- Çakıcı, A., “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 16, No. 1, (2007), 145-182.
- Çakıcı, A., “Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri”, *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar’ın İçinde*, Edit. Tarık Solmuş, Epsilon Yayınları, 2008, 85-109.

- Çakıcı, A., *Örgütlerde İşgören Sessizliği*, Birinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.
- Çalık, T., Sezgin, F., Kavgacı, H. ve Kılınç, A.Ç., “Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Öğretmen Öz Yeterliği ve Kolektif Öğretmen Yeterliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Vol. 12, No. 4, (2012), 2487-2504.
- Çetin, F. ve Basım, H.N., “İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No. 35, (2010), 255-269.
- Çetin, F., “Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, Vol. 2, No. 3, (2011), 69-85.
- Çubukçu, F., “Yabancı Dil Öğrenme Endişesi ile Öz Yeterlilik Arasındaki Korelasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Eğitim Kuram ve Uygulama*, Vol. 4, No. 1, (2008), 148-158.
- Dover, C. J., “Silence An Employee Relation Pitfall”, *Vital Speeches of The Day*, Vol. 23, No. 8, (1956), 249-252.
- Durak, İ., *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Ekin Yayınevi, Bursa, 2012.
- Dyne, L.V. ve Lepine, J.A., “Predicting Voice Behavior in Work Groups”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 6, (1998), 853-868.
- Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, C.İ., "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, (2003), 1359-1392.
- Edmonson, A. C., ‘Psychological safety and learning behaviour in work teams’. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, (1999), 350-383.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M., “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, Vol, 14, No. 1, (2008), 51-68.
- Ekici, G., “Akademik Öz Yeterlilik Ölçeği: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol. 43, (2012), 174-185.
- Erenler, E., “Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektörü Üzerinde Bir Alan Çalışması”, *Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 2010.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C., “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İklimi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 16, No. 2, (2011), 97-124.
- Erol, G., “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi*, Balıkesir, 2012.

- Erol, N., “Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama (Ankara Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2006.
- Esin, A., Ekni, M. ve Gamgam, H., İstatistik, Gazi kitabevi, Ankara, 2006.
- Farrell, D., “Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study”, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, (1983), 596–607.
- Gangestad, S. W. ve Snyder, M., “Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal”, *Psychological Bulletin*, Vol. 126, No. 4, (2000), 530-555.
- Grimes, D., “An Analysis of How Self-Efficacy Relates to The Driver’s of The Active Sport Tourist”, Master of Hospitality Administration, University of Nevada, Las Vegas, 2011.
- Gürsakal, N., Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II, Alfa Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 2002.
- Harlos, K. R ve Pinder, C. C., “Emotion and Injustice in the Workplace”, *Emotion in Organizations*, Edit. Stephen Fineman, Sage Publication Ltd., University of Bath, UK, (2000), 255-276.
- Hatzigeorgiadis, A., Zourbanos, N., Goltsios, C. ve Theodorakis, Y., “Investigating the Functions of Self-Talk: The Effects of Motivational Self-Talk on Self-Efficacy and Performance in Young Tennis Players”, *Sport Psychologist*, Vol. 22, No. 4, (2008), 458-471.
- Heckhausen, J. and Schulz, R., “A Life-span Theory of Control”, *Psychological Review*, No. 102, (1995), 284-304.
- Henrisken, K. ve Dayton, E., “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, *Health Services Research*, Vol. 41, No. 4, (2006), 1539-1554.
- Heslin, P.A. ve Klehe, U.C., “Self Efficacy”, *Encyclopedia of Industrial / Organizational Psychology*, Vol. 2, (2006), 705-708.
- Hirschman, A. O., “Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states”, MA: Harvard University Press, Cambridge, 1970, 272-275.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van Der Vegt, G., “Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”, *Management and Organization Review*, Vol. 1, No. 3, (2005), 459-482.
- Israel, E., “Özdüzenleme Eğitimi, Fen Başarısı ve Öz Yeterlilik”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2007.
- Işık, A., Uygulamalı İstatistik II, Beta Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 2006.
- Judge, T.A., Erez A. ve Bono, J.A., “The Power of Being Positive: The Relation Between Positive Self-Concept and Job Performance”, *Human Performance*, Vol. 11, (1998), 167-187.

- Kadı, A. ve Selçuk, G., “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Güdüleme Davranışları ile Öğretmenlerin Mesleki İlgi Düzeylerinin İncelenmesi”, CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 10, No. 2, (2012), 23-38.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A., “Örgütsel Sessizlik”, Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar’ın İçinde, Edit. Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, İlke Yayınevi, 2008, 155-167.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A., “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, (2009), 698-705.
- Keskin, G. Ü ve Orgun, F., “Öğrencilerin Öz Etkililik ve Yeterlilik Düzeyleri ile Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi”, Anatolian Journal of Psychiatry, No. 7, (2006), 92-99.
- Kılıç, D. S., Dervişoğlu, S. Ve Kasap, M. Y., “Gençlerin Canlı Türlerini Koruma Eğilimlerine Bireysel Yeterlik ve Grup Yeterliği İnancının Etkisi”, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Vol. 1, No. 2, (2012), 289-294.
- Kirsch, I., “Early research on self-efficacy: What we already know without knowing we knew”, Journal of Social and Clinical Psychology, Vol. 4, No. 3, (1986) 339–358.
- Kozanoğlu, T., “Utangaçlıkla Baş edebilme Sosyal Beceri Eğitim Programının Ergenlerin Utangaçlık Düzeylerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.
- Kurbanoğlu, S., “Öz Yeterlilik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi”, Bilgi Dünyası, Vol. 5, No. 2, (2004), 137-152.
- Kurt, T., “Öğretmenlerin Öz Yeterlilik ve Kolektif Yeterlilik Algıları”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Vol. 10, No. 2, (2012), 195-227.
- Luszczynska, A., Scholz, U. ve Schwarzer, R., “The General Self Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies”, The Journal of Psychology, Vol. 139, No. 5, (2005), 439-457.
- Luszczynska, A., Gutierrez- Dona, B., ve Schwarzer, R., “General Self –Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries”, International Journal of Psychology, Vol. 40, No. 2, (2005), 80-89.
- Luthans, F. ve Peterson, S., “Employee Engagement and Manager Self Efficacy: Implications For Managerial Effectiveness and Development”, Journal of Management Development, Vol. 21, No. 5, (2001), 376-387.
- Mccabe, P. P., “Enhancing Self Efficacy for High Stakes Reading Tests”, The Reading Teacher, Vol. 57, No. 1, (2003), 12-20,

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/20205311?uid=3739192&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102397980527>, 13.06.2013.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J., "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, (2000), 706-725.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F., "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, (2003), 1453-1476.

Milliken, F. J. ve Morrison, E. W., "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, (2003), 1563-1568.

Morrison E. W. ve Milliken, F.J., "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, (2003), 1353-1358

Nader, L., "Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy", *Anthropological Quarterly*, Vol. 75, No. 1, (2001), 161-168.

Neill, S.A., "The Alternate Channel: How Social Media is Challenging The Spiral of Silence Theory in GLBT Communities of Color", In Candidacy for the Degree of Master of Arts, The Faculty of the Public Communication Graduate Program School of Communication American University, Washington, 2009.

Noelle-Nuemann, E., "The spiral of silence", in *A First Look at Communication Theory* (7th Ed.), Edit. Em Griffin, McGraw-Hill Higher Education, New York, 2009, 372-382.

Öcal, H. ve Aydın, O., "Spor Takımlarında Kolektif Yeterlilik, Öz Yeterlilik ve Sargınlık Algıları ile Başarı Algı ve Beklentileri Arasındaki İlişkiler", *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Vol. 26, No. 2, (2009), 155-174.

Özcan, N., "Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2011.

Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A.A., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Edit. Ali Atıf Bir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

Özerden, S.T., "Turizm İşletmelerinde Çalışan Bireylerin Öz Yeterlilik Algılarının Psikolojik Şiddet (Mobbing) Olgusu Üzerindeki Etkisi: K.K.T.C.'de Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2010.

- Özerkan, E., “Öğretmenlerin Öz Yeterlilik Algıları ile Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Benlik Kavramları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2007.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O., “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi”, Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış İçinde, Edit. Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayıncılık, 2009.
- Özkul, A.S., “Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler: SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.
- Parlar, H., “Ticaret Meslek Lisesi Yöneticilerinin Öz Yeterlilik ve Çatışma Yönetimi Anlayışları Arasındaki İlişki: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Peirce, E., Smolinski, C.A. ve Rosen, B., “Why Sexual Harrasment Complaints Fall on Deaf Ears”, Academy of Management Executive, Vol. 12, No. 3, (1998), 41-54.
- Pekmezci, U. G., “Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları ile Öz Yeterlilik Algıları Arasındaki İlişkiler, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ., “Mobbing ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Şehir ve Safiye Otellerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol. 4, No. 2, (2012), 122-140.
- Pickard, S., Sheaff, R. ve Dowling, B., “Exit, Voice, Governance and User-Responsiveness: The Case of English Primary Care Trusts”, Social Science & Medicine, Vol. 63, No. 2, (2006), 373-383.
- Pinder C.C ve Harlos K.P, “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20, (2001), 331–369.
- Pisanti, R., “Coping Self Efficacy and Psychological Distress: Results From An Italian Study On Nurses”, The European Health Psychologist, Vol. 14, Vol. 1, (2012), 11-14.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G., “Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, Journal of Management, Vol. 26, (2000), 513–563.
- Premeaux, S.F., ve Bedeian, A.G., “Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace”, Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 6, (2003), 1537-1562.
- Propst, D.B. ve Koesler, R.A., “ Bandura Goes Outdoors: Role of Self Efficacy in the Outdoor Leadership Development Process”, Leisure Sciences, Vol. 20, (1998), 319-344.

- Rackley, R. A., "A Longitudinal Investigation of Change in Teacher Efficacy and Perceptions of Leadership Following Participation in A Technology Integration Program", Doktora Tezi, Studies of Teaxs A&M Üiversity, 2004, <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:710RZn648a4J:repository.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/3121/etd-tamu-2004C/EPsRackley.pdf%3Fsequence%3D1+rackley+efficacy&cd=2&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>, 15.06.2013.
- Rosen, S. L. ve Tesser, E. "On the reluctance to communicate undesirable information: the Mum effect", *Sociometry*, Vol. 33, (1979), 253-263.
- Salas, E. ve Cannon-Bowers, J. A., "The Science of Training: A Decade of Progress", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, (2001), 471-499.
- Sallabaş, M.E., "Türkçeyi Yabancı Dil Olarak Öğrenenlerin Konuşma Öz Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi", *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol. 16, No. 2, (2012), 269-290.
- Scheier, M.F., Carver, C.S. ve Bridges, M.W., "Distinguishing Optimism From Neuroticism (and Trait Anxiety , Self-Mastery, and Self-Esteem): A Reevaluation of The Life Orientation Test", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67, No. 6, (1994), 1063-1078.
- Schwarzer, R. ve Renner, B., "Social – Cognitive Predictors of Health Behavior: Action Self-Efficacy and Coping Self-Efficacy", First Publ. In: *Health Psychology*, Vol. 19, No. 5, (2000), 487-495.
- Serper, Ö., *Uygulamalı İstatistik 2*, Filiz Kitabevi, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1996.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M., *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- Slade, M. R., "The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory", Doktora Tezi, George Washington Üniversitesi, 2008.
- Snyder, M., "Self-Monitoring Processes", *Advances In Experimental Social Psychology*, Vol. 12, (1979), 85-128, http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=QhJxExp-lzYC&oi=fnd&pg=PA85&dq=snyder+1979+self+monitoring+processes&ots=8EiZijs66R&sig=8bS9PdoDhNTPqzASW8X0yK8KVwE&redir_esc=y#v=onepage&q=snyder%201979%20self%20monitoring%20processes&f=false, 08.01.2014.
- Sobkowiak, W, *Silence and markedness theory*, Edit. Adam Jaworski, *Silence: Interdisciplinary Perspectives*, Mouton de Gruyter, Berlin and New York, 1997.
- Speier, C. ve Frese, M., "Generalized Self-Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany", *Human Performance*, Vol. 10, No. 2, (1997), 171-192.

- Staples, D.S., Hlland, J.S. ve Higgins, C.A., “A Self Efficacy Theory Explanation For The Management of Remote Workers in Virtual Organizations”, *Organization Science*, Vol. 10, No. 6, (1999), <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x/full>, 12.01.2014.
- Strathman, A., Gleicher, F., Boninger, D.S. ve Edwards, C.S., “The Consideration of Future Consequences: Weighing Immediate and Distant Outcomes of Behavior”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 66, No. 4, (1994), 742-752.
- Tal-or, N., Boninger, D. S. ve Gleicher, F., “On Becoming What We Might Have Been: Counterfactual Thinking and Self-efficacy” *Self and Identity*, Vol. 3, No. 1, (2004), 5-26.
- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. “Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate”, *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 1, (2008), 37-68.
- Taşkıran, E., “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- Taşkıran, E., *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, Birinci Baskı, Beta, İstanbul, 2011.
- Tezcan, K., Karadeniz, E., Kandır, S.E. ve Önal, Y.B., “Türk Turizm Sektörünün Gelişimi Açısından Uygulanan Vergi Politikalarının Değerlendirilmesi”, IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi, Antalya, (2008), 827-851.
- Tokat, A.O., Korkmazıyrek, H. ve Basım, H.N., “Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No. 19, (2008), 121-130.
- Tomak, S., “Girişimcilik ve Bilişsel Yanlılık”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Vol. 6, No. 1, (2011), 72-95.
- Toros, T. ve Duvan, A., “Eskrimcilerde Algılanan Antrenörlük Davranışı, Kolektif Yeterlilik ve Hedef Yönelimleri Arasındaki İlişki”, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Vol. 5, No. 1, (2011), 33-41.
- Uçak, Ö.N. ve Güzeldere, O.Ş., “Bilişsel Yapının ve İşlemlerin Bilgi Arama Davranışı Üzerine Etkisi”, *Refereed Papers Türk Kütüphaneciliği*, Vol. 20, No. 1, (2006), 7-28.
- Ural, A., “İşbirlikli Öğrenmenin Matematikteki akademik Başarıya, Kalıcılığa, Matematik Öz Yeterlilik Algısına ve Matematiğe Karşı Tutuma Etkisi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007.
- Uzel, A., “Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Yabancı Dile Yönelik Öz Yeterlilik Algılarının ve Öğrenme İhtiyaçlarının Belirlenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Ünal, A. ve Çelik, T., “Çalışma Ahlakı Kavramına Kültürel Bir Bakış ve Türkiye’de Çalışma Ahlakı”, Celal Bayar Üniversitesi S.B.E., Vol. 8, No. 1, (2010), 217-240.

Üngüren, E., Doğan, H., “Özmen, M. ve Tekin, Ö.A., “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, Journal of Yaşar University, Vol. 17, No. 5, (2010), 2922-2937.

Vakola, M. ve Bouradas, D., “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, Employee Relation, Vol. 27, No. 5, (2005), 441-458.

Yıldırım, S., “Self Efficacy, Intrinsic Motivation, Anxiety and Mathematics Achievement : Findings From Turkey, Japan and Finland”, Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitim Dergisi, Vol. 5, No. 1, (2011), 277-291.

Zaccaro, S., Blair, V., Peterson, C., ve Zazanis, M., “Collective efficacy”, Self-Efficacy, Adaptation and Adjustment, Edit. James E. Maddux, New York: Plenum, 1995.

Zimmerman, B. J., Self Efficacy in Changing Societies, Edit. Albert Bandura, Cambridge University Press, 1995,
http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=JbJnOAoLMNEC&oi=fnd&pg=PA202&dq=zimmerman+1995+academic+self+efficacy&ots=mUbf2wLL8X&sig=AepxRzuoJq4rnHAd63GLZq_tyeE&redir_esc=y#v=onepage&q=zimmerman%201995%20academic%20self%20efficacy&f=false, 10.01.2014.

Zimmerman, B. J., “Self Efficacy: An Essential Motive to Learn”, Contemporary Educational Psychology, No. 25, (2000), 82-91.

Zulkosky, K., “Self-Efficacy: A Concept Analysis”, Journal Compilation, Vol. 44, No. 2, (2009), 93-102.

İnternet Kaynakları

http://www.parantezegitim.net/Bilgi_Bank/Oz_yeterlik_T.Acar_.pdf, 19.06.2013.

<http://notoku.com/sessiz-iletisim-susma/>, 26.10.2013.

<http://www.uky.edu/~eushe2/Pajares/effbook11.html>, 05.11.2013.

EK 1- ARAŞTIRMANIN ANKET FORMU

Değerli Katılımcılar

Bu anket, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yürütülmekte olan bir bilimsel araştırmada kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Elde edilecek bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak ve 3. şahıslarla paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz cevapların doğru olması çalışmanın sağlığı açısından önem taşımaktadır. İsim belirtmenize gerek yoktur.

Katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Soruları yanıtlarken, size doğru gelmeyen ifadeler için “Hiç Katılmıyorum” ya da “Katılmıyorum”; doğruluğuna karar veremediğiniz ifadeler için “Kararsızım”; doğru olduğunu düşündüğünüz ifadeler için “Katılıyorum” ya da “Tamamen Katılıyorum”; seçeneklerine (x) işaretini koyunuz.

Yrd.Doç.Dr. Engin ÜNGÜREN

Aysen ERCAN

Demografik Sorular

1. Cinsiyet

- Kadın ()
 Erkek ()

2. Medeni Durumunu

- Evli ()
 Bekar ()

3. Yaşınız (Lütfen Yazınız)

.....

4. Çalıştığınız Otelin Yıldızı (Lütfen Yazınız)

.....

5. Eğitim Durumunuz

- İlköğretim ()
 Lise ()
 Ön Lisans ()
 Lisans ()
 Yüksek Lisans ()

6. Ne kadar süredir bu iş yerinde çalışıyorsunuz? (Lütfen Yazınız)

.....

7. Çalıştığınız Departman (Lütfen Yazınız)

.....

8. Çalıştığınız Pozisyon (Lütfen Yazınız)

.....

(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İşletmede yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve atıracak fikir ve düşüncelerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum					
1. Çalışma arkadaşlarımdan kaynaklanan sorunları onlara söylediğimde onlar ile olan ilişkilerim bozulabileceği için, sorunları onlara söyleyemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yönetim ile ilgili sorunları yöneticimle paylaştığımda yöneticimin bana bakış açısı olumsuz yönde değişebileceği için, düşüncelerimi kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İş yerimde huzursuzluk yaşamamak için sorunların ve çözüm önerilerinin dile getirilmesinde sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Çalışma arkadaşlarımla yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Çalışma arkadaşlarımı korumak için onlardan kaynaklanan sorunlar karşısında sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İş yerimde çatışma yaşamamak için sorun dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İş ortamında dışlanabileceğimi düşündüğüm için sorunların dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
8. İşletmemde sorunları ve sorunlara dair fikirlerini açıkça söyleyenler hoş karşılanmadığı için bu konularda sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mevcut hiyerarşik yapı fikirlerimizin ve düşüncelerimizin değerlendirilmesini engellendiğinden dolayı, işletmeyle ilgili fikir ve düşünce beyan etmekten kaçınırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Farklı düşünce ve fikirler yönetim tarafından dinlenmediği ve hoş karşılanmadığı için fikirlerimi paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bulduğum pozisyondan (yaptığım işten) dolayı fikirlerim ve düşüncelerim yönetim tarafından önemsenmediği için fikir ve görüş beyan etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Yönetimin uygulamalarına olumsuz eleştiri getirmek hoş karşılanmadığı için mevcut uygulamalar karşısında fikir beyan etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. İşletmedeki sorunların ve eksikliklerin dile getirilmesi hoş karşılanmadığı için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
14. İşletmemde sorunlara çözüm önerisi sunmak çok bilmişlik (ukalalık) olarak algılandığı için, yaşanan sorunları dile getirmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Sorun kaynağı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Açıkça fikir ve düşüncelerini paylaşan kişiler, muhalif ve aykırı kişiler olarak algılanabildiği için düşüncelerimi ifade edemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Sorunları bildirmek durumunda bana olan güveni ve saygıyı azaltabileceği için, sorunları dile getirmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Sorunları bildirdiğimde sorun oluşturan, hiç bir şeyi beğenmeyen, şikayetçi biri olarak algılandığım için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Çalıştığım departman dışındaki faaliyet konusunda fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
20. İşimle ilgili çekincelerimden dolayı, olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri yönetime söyleyemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Zarar göreceğimi düşündüğüm için fikir ve çözüm önerilerimi kendime saklarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Sorunları bildirdiğimde görev yerim ve yaptığım işler değişebileceği için sorunları ifade etmekten kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Düşüncelerimi açıkça ifade etmek, terfi etmemi zorlaştırabileceği için	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

düşüncelerimi ifade etmekten kaçınırım					
26. Söylediğim yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırdığı için yeni fikir ve önerilerde bulunmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Yeni fikir ve öneriler sunduğumda bunları benim yapmam istendiği için, görüş beyan etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
28. Daha önce iş yerinde yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı, düşüncelerimi ifade etmede sessiz kalmayı tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Söylediğim sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgilenilmediği için konuşmanın boş ve gereksiz olduğunu düşünüyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. İşimle ilgili düşünceler konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. İşletmemdeki sorunları ve çözüm önerilerini konuşmanın yarar sağlamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
32. İşletmemdeki sorunların çözümüne yönelik sunduğum fikirler, bazı çalışma arkadaşlarım tarafından yönetime kendi fikirleri gibi sunulabildiği için, fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabileceği için fikirlerimi paylaşmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Yöneticilere güvenemediğim için işletmedeki sorunları ve çözüm önerilerimi söyleyemiyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Çalışma arkadaşlarıma güvenemediğim için işimle ilgili düşünce ve önerilerimi paylaşamıyorum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getiremem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
37. Sorunları doğru tespit edecek yeterli iş deneyimine sahip olmadığım için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Sorunlara çözüm getirecek yeterli iş tecrübem olmadığı için, çözüm konusunda fikir beyan etmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Fikir ve önerilerde bulunabilmek için daha fazla bilgi sahibi olmam gerektiği için, fikir ve düşünce ifade etmekten kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GENEL ÖZ YETERLİLİK ÖLÇEĞİ

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5
(1) Hiç Katılmıyorum					
(2) Katılmıyorum					
(3) Kararsızım					
(4) Katılıyorum					
(5) Tamamen Katılıyorum					
1. Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sorunlarımdan biri bir işe zamanında başlayamamamdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarıya kadar uğraşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Her şeyi yarım bırakırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Başarısızlık benim azmimi artırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Kendine güvenen biriyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kolayca pes eden biriyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI : Aysen ERCAN

Doğum Tarihi ve Yeri : 26.03.1983 - Adana

Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Adana Paksoy Kız Lisesi, 2000

Lisans Diploması : Mustafa Kemal Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelciliği
Yüksekokulu, 2010

Yüksek Lisans Diploması: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, 2014

Tez Konusu : Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü:
Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir araştırma –

Yabancı Dil / Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Erdoba Evleri (Butik Otel) – Satış & Pazarlama Departmanı, 2011-2013

Oasis Butik Otel – Önbüro Departmanı, 2010

E-Posta : aysen_ercan83@hotmail.com