

**Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı İlişkisi:
Afyonkarahisar'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir
Araştırma***

The Relationship Between Organizational Silence and
Organizational Health: A Research on Hotel Businesses in
Afyonkarahisar

*Mahir DEMİR^{1a} Prof. Dr. Ahmet BAYTOK^{2b}

^aAfyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, Türkiye, mahir-1992-demir@hotmail.com

^bAfyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Afyonkarahisar, Türkiye, ahmetbaytok@aku.edu.tr

*Sorumlu Yazar / Responsible Author

Makale Bilgisi / Article Info

Gönderilme Tarihi (Received): 09.02.2026

Revizyon Tarihi (Revised): 16.03.2026

Kabul Tarihi (Accepted): 17.03.2026

Yayımlanma Tarihi (Published): 30.03.2026

Araştırma Makalesi / Research Article



Özet

Amaç: Bu çalışmanın amacı otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Otel işletmeleri emek yoğun ve mesleki bilginin faaliyet süreçlerinin yürütülmesinde kritik öneme sahip olduğu işletmelerdir. Bu işletmelerde örgüt faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesinde bilgi paylaşımı çok önemlidir. Bu nedenle işgörenlerin sessizlik davranışları göstermesi iş süreçlerini aksatarak örgüt sağlığının olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Bu doğrultuda işletmelerde işgörenlerin hangi sessizlik davranışı gösterdiklerinin ve bunların nedenlerinin bilinmesi ve önlenmesi örgüt sağlığına olumlu etki edecektir.

Yöntem: Araştırma kapsamında veriler Afyonkarahisar Merkez ilçesinde faaliyet gösteren otel işletmeleri işgörenlerinden anket yoluyla toplanmıştır. Araştırmada veriler, veri analiz programı olan SPSS ile frekans analizi, ve korelasyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Bulgular: Araştırma bulgularına göre örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizliğin örgüt sağlığının alt boyutlarının hepsi ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak değişkenler arasındaki bu ilişkilerin hepsinde ilişkinin zayıf olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan korelasyon analizleri sonucunda kabullenici sessizlik ile iletişim ve moral boyutu ve etik boyutları arasında, korunma amaçlı sessizlik ile iletişim ve moral boyutu arasında koruma amaçlı sessizlik ile etik ve amaç ve adalet boyutları arasında anlamlı ilişkiler saptanamamıştır.

Pratik Çıkarımlar: Araştırma sonuçlarına göre iletişim ve üst yönetimin yönetsel yaklaşım ve uygulamaları sessizlik ve örgüt sağlığı ilişkisinde önemli belirleyicilerdir. Örgüt sağlığını değerlendirmede önemli gösterge olarak kabul edilen örgüt iklimi ve kültür ile yönetsel uygulamalar işgörenlerin sessizlik davranışı sergilemelerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu doğrultuda işletme üst yönetimlerinin işgörenleri nezdinde güven oluşturan bir iklim ve işgören katılımını destekleyen kültürel değerler benimsemesi hem örgüt sağlığını hem de sessizlik davranışını doğrudan etkileyecektir.

Özgünlük/Bilimsel Katkı: Araştırma turizm alanında iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan ilk çalışmalardan birisi olması ile öncü bir çalışmadır. Her ne kadar araştırma bulguları literatürde daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarını beklenen düzeyde desteklemiyor olsa da gelecekte yapılacak çalışmalara rehberlik edecek ve farklı boyutların araştırılmasına olanak sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, Örgüt sağlığı, Otel işletmeleri

Abstract

Purpose: The aim of this study is to determine the relationship between organizational silence and organizational health in hotel businesses. Hotel businesses are labor-intensive and where professional knowledge is critically important in the execution of operational processes. Information sharing is crucial for the healthy functioning of organizational activities in these businesses. Therefore, employees exhibiting silence behaviors can disrupt work processes and negatively impact organizational health. Accordingly, knowing and preventing the types of silence behaviors exhibited by employees and their causes will have a positive impact on organizational health.

Method: Data for this research was collected through surveys of employees at hotels operating in the central district of Afyonkarahisar. The data was analyzed using frequency analysis and correlation analysis with the SPSS data analysis program.

Findings: According to the research findings, a low-level statistically significant relationship was found between organizational silence and organizational health. Furthermore, a significant relationship was found between organizational silence and all sub-dimensions of organizational health. However, the relationships between these variables were weak in all of them. Additionally, correlation analyses revealed no significant relationships between acquiescent silence and the communication, morale, and ethical dimensions; between protective silence and the communication and moral dimensions; and between protective silence and the ethical, purpose, and justice dimensions.

*Bu çalışma Prof. Dr. Ahmet BAYTOK danışmanlığında tamamlanan "Örgütsel Sessizliğin Örgüt Sağlığına Etkisi: Afyonkarahisar'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

Practical Implications: According to the research results, communication and managerial approaches and practices of top management are important determinants in the relationship between silence and organizational health. Organizational climate, culture and managerial practices, which are considered important indicators in evaluating organizational health, have a direct impact on employees' display of silence behavior. In this regard, the adoption of a climate that creates trust among the employees by the top management of the business and cultural values that support employee participation will directly affect both organizational health and silence behavior.

Originality/Scientific Contribution: This research is a pioneering study as it is one of the first to address the relationship between two variables in the field of tourism. Although the research findings do not fully support the results of previous studies in the literature, they will guide future studies and allow for the investigation of different dimensions.

Keywords: Organizational silence, Organizational health, Hotel enterprises

Giriş

Günümüz rekabet koşulları örgütler açısından örgüte ilişkin fikirlerini dile getirmekten ve bilgi ve deneyimlerini paylaşmaktan çekilmeyecek bireylere sahip olmayı bir zorunluluk haline getirmektedir (Kutunis ve Çetinel, 2014: 153). Çünkü işgörenlerin sahip oldukları yenilikçi, farklı fikirleri ve düşünceleri işletmelerin en önemli üretim kaynağıdır (Acaray ve Şevik, 2016: 3). Bununla birlikte işgörenler, çalıştıkları kurumlardaki meseleler hakkında çoğunlukla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bu olgu, örgütsel değişim ve gelişim için bir engel oluşturmaktadır (Kalay vd., 2014: 130). Örgütsel sessizlik, bireysel bir davranış olmakla birlikte kişilerin birbirlerinden etkilenmesi ile iklim haline dönüşen özelliğe sahiptir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 136). Dolayısıyla örgütsel sessizliğin bulunduğu örgütlerde, süreçler arası aksaklık, iletişim kopuklukları, zamanında giderilemeyen sorunlar oluşarak işleyişte yavaşlamalar olabilmektedir (Akan ve Oran, 2017: 73). Bu durum örgütün işleyişini dolayısıyla sağlığını doğrudan etkilemektedir.

Bir örgütün sağlığı, tıpkı bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli bir biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir (Uras, 2000: 124). Örgüt yönetimleri, işgörenlerden optimum düzeyde fayda sağlayabilmek için onların verimliliklerini ve çalışma hayatlarının kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecek sağlık ile ilgili olumsuz faktörleri ortadan kaldırarak pozitif iklimli bir örgüt ortamı oluşturmaya uğraşmaktadırlar (Çavuş vd., 2015: 10). Bu kapsamda örgütsel ve bireyler arası sorunların çözümü için düşünce alışverişinde bulunmak ve karşılıklı iletişim kurmak öncelikli konulardan birisidir. Çünkü örgütlerde sağlıklı iletişim geliştirilemezse iletişim çatışmaya dönüşerek, mevcut sorunlara yenilerinin eklenmesi sonucuna neden olur. Ayrıca bireyler, diğer bireylerle sağlıklı iletişim kuramazsa yalnız kalmaya, gerilim ve bunalım yaşamaya başlayabilir (Ertaş ve Töre, 2016: 86). Çalışanlar, fikirlerine önem verildiğinde, daha üretken olabilmekte ve uyum içinde çalışmaktadırlar. Dolayısıyla örgütsel sağlığa önem vermek, sahip olunan özellikleri ve nitelikleri gelecekte yüksek performans sağlayacak şekle getirmektedir (Garda, 2011: 269-271).

Tüm işletme türlerinde olduğu gibi otel işletmeleri de artan rekabet ortamında varlıklarını sürdürülebilmek için ellerinde var olan kaynakları en üst düzeyde verimli kullanmak zorundadırlar. Otel işletmeleri emek yoğun yapısı özelliği ile işgörenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin hedeflerin gerçekleştirilebilmesinde ve devamlılığın sürdürülebilmesinde kritik rol oynadığı işletmelerdir. Bunun nedeni olarak otel işletmelerinde işgörenlerin genellikle müşteriler ile yüz yüze ilişkiler içerisinde olması ve otel işletmelerinin başarısının müşteri memnuniyetine bağlı olması olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde işgörenlerin sessizliği diğer bir ifade ile gördüğü olumsuz durum ve koşullar hakkında fikrini ifade etmemesi veya bilgi ve becerisini paylaşmaması işleyişini doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir. Bu durum doğrudan örgütün işleyişini bozarak sağlığını olumsuz etkileyecektir. Özellikle örgüt sağlığının en önemli belirleyicileri olan örgüt kültürü ve iklimi işgörenlerin sessizlik davranışı göstermeleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde işgörenlerin sessizlik davranışı göstermelerine neden olan durum ve koşulların bilinmesi ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik kararların alınması faaliyet süreçlerindeki aksaklıkları ortadan kaldırarak örgüt sağlığını olumlu yönde etkileyecektir.

Literatür Taraması

Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığının Kavramsal İncelemesi

Sessizlik kısaca “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2026). Psikoloji, Sosyoloji ve İletişim gibi farklı disiplinlerde kullanılabilen çok

boyutlu bir kavram olarak sessizlik, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi olumsuz durumlar, psikolojide, içine kapanıklık ya da özgüvensizlik belirtisi, iletişim yazınında ise, sosyal etkileşimin kritik ve olumlu unsuru anlamlarında kullanılmaktadır (Çakıcı, 2010: 7). Dyne vd. (2003: 1360 - 1361) sessizlik kavramını, ilk bakışta her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu çağırırsa da, aslında önemli bir iletişim tarzı şeklinde değerlendirmektedirler. Nitekim bireyler günlük yaşamlarında ve çalışanlar iş yaşamlarında, sessiz kalarak birçok konuda, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlerine çeşitli mesajlar iletmektedirler. Kavramsal olarak pasif bir davranış olarak algılanan sessizlik gerçekte amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde de oluşabilmektedir (Scott, 1993: 3; Pinder ve Harlos, 2001: 334). Sessizlik kavramı literatürde ilk kez Hirschman'ın 1970 yılında yayımlanan "Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organisations and States" adlı eserinde her ne kadarda doğrudan çalışılmış olmasa da dolaylı olarak ortaya koyulmuştur (Uçar, 2016: 314). İşgören sessizliği ise yönetim biliminde tanım olarak ilk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken'in çalışmasında yer almıştır. Bu çalışmalarında Morrison ve Milliken (2000) işgören sessizliğini "örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen" olarak değerlendirmişlerdir (Eroğlu vd., 2011: 100). Örgütsel sessizlik tanımları (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539; Bagheri vd., 2012: 19; McGowan, 2003: 1; Pinder ve Harlos, 2001: 334) incelendiğinde çalışanların örgütsel sorunlar ya da iyileştirmeler hakkındaki fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak söylememeleri, bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi ve bir sessizlik ikliminin oluşması gibi ortak noktaları olduğu görülmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104).

Genel itibariyle örgütlerde sessizlik, yöneticilerin tutum ve davranışları, örgütsel yapı ve politikalarla biçimlenmekte ve işgörenlerin susma davranışlarına yol açacak bir çevre oluşturmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Bu bağlamda örgütsel düzeyde sessizlik; bir kültür, iklim veya davranış haline geldikçe, işgörenler algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini ifade edemez, doğruyu söyleyemez duruma gelirler. Örgüt üyeleri arasında müşterek olarak oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebebiyet verir (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Sessizlik yöneticiler için "bilgi eksikliği" demektir. Bir araştırmada, yöneticilerin %85'inden fazlasının sahip olduğu kaygılarından en az birisinin "sessizlik" olduğu belirlenmiştir (Robbins ve Judge, 2013: 360). Örgütteki sessizlik ortamı tevazu, saygı ve nezaketten kaynaklanabildiği gibi (Nakane, 2006: 1812) örgüt tarafından dışlanma ve mevcut işini kaybetme korkusundan kaynaklanıyor olabilir (Perlow ve Williams, 2003: 3).

Örgütlerde işgörenlerin iletişim tutumlarına dair konuşma ve sessizlikle ilgili kabullenici konuşma, korunma amaçlı konuşma, diğerlerini koruma amaçlı konuşma, kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik olmak üzere altı özel davranış vardır. Bunlardan kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik olmak üzere üç tanesi sessizlikle ilgilidir (Dyne vd., 2003: 1363; Durak, 2012: 38). Kabullenici sessizlik işgörenlerin görüş, bilgi ve fikirlerini geri çekilmeye dayalı olarak örgütten esirgemesidir (Durak, 2012: 49). Bu sessizlik türünde, kasıtlı olarak pasif davranış sergileme ve ilgisiz davranış içine girme durumu söz konusudur (Çakıcı, 2008: 87). Eğer bir örgütte patron ve/veya yönetici yetkilerin çok önemli bir kısmını kendisine toplamışsa, böyle bir örgütte işgörenlerin çoğunluğunun kabullenici sessizliğe bürünme olasılıklarının yüksek olduğu söylenebilir (Durak, 2012: 53). Korunma amaçlı sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak, kendini koruma adına fikir, görüş ve düşüncelerini saklamasıdır (Dyne vd., 2003: 1367). Bu sessizlik davranışında kişi, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilmektedir (Milliken vd., 2003: 1565). Pinder ve Harlos (2001: 348) korunma amaçlı sessizliği kişinin konuşması halinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan korkmasına bağlı olarak kasıtlı bir şekilde görüşlerini ifade etmemesi olarak tanımlamışlardır. Korunma amaçlı sessizlik bilinçli bir risk değerlendirmesine dayandığı ve dışsal tehditlerden kendini koruma niyeti taşıdığı için proaktiftir. Korunma amaçlı sessizlik; işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güduları temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003: 1367). Esas itibariyle örgütsel vatandaşlık davranışı yazınından beslenen korunma amaçlı sessizlik türü, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından olan diğerkâmlık (diğerlerini düşünme) boyutu ile örtüşmektedir. Bu sessizlik türü, isteğe bağlı olma açısından diğer iki türden farklıdır. Burada işgören önemli bilgiyi örgüt yararı için saklar, işbirliği ve

diğerleri odaklı davranarak genel tartışmaya ya da duruma yararı olmayacağını düşündüğü gereksiz bilgileri aktarmaz (Özgen ve Sürgevil, 2009: 313).

Sağlık kavramı, biyolojik açıdan canlılarla ilgili bir kavram olup bir canlının hastalıklardan uzak olmasını, gelişimini ve yaşamını düzenli bir biçimde sürdürmesinin ifade eder (Şişman, 2002: 158). Örgüt sağlığı kavramı genel sağlık kavramıyla benzerlik göstermektedir. Örgüt sağlığı kavramı ilk kez 1950'li yılların sonlarında Argyris tarafından kullanılmış olmasına rağmen farklı boyutları ile birlikte açıklanarak geliştirilmesi 1965 yılında Matthew Miles tarafından yapılmıştır (Recepoglu ve Özdemir, 2013: 632). Araştırmacı sağlıklı örgütü “sadece yaşamını sürdürmekle kalmayan bununla beraber uzun sürede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüt” (Altun, 2001: 1) olarak tanımlamıştır. Örgüt sağlığı kavramı, örgütün etkin faaliyet göstermesini değil, aynı zamanda büyüme ve gelişmesini de kapsar (Lyden ve Klingele, 2000). Sağlıklı örgüt, otorite yapısı, değerler sistemi, normları, ödül ve ceza sistemleri; örgütün ve çevresinin başarısına, çalışanların huzuruna katkıda bulunan örgüttür (Bruhn ve Chesney, 1994: 24). Örgütlerin etkinlik ve verimliliğini belirleyen örgüt içi iletişim, iş stresi, işgören tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş kazaları gibi bir çok önemli kavram örgüt sağlığının etkisindedir. Bununla birlikte örgüt sağlığı bazı kavramlardan etkilenmektedir. Örgüt yapısında önemli rol oynayan örgüt kültürü ve örgüt iklimi örgüt sağlığını etkileyen faktörlerdendir (Ardıç ve Polatçı, 2007: 141).

Örgüt sağlığı konusunda amaç sadece örgütün ne kadar sağlıklı olduğunun tespit edilmesi değildir. Sağlıklı ve sağlıksız örgütleri ayırt edebilmek örgüt sağlığını geliştirici plan ve stratejilerin belirlenmesi için çok önemlidir (Polatçı vd., 2008: 149). Örgüt yapısının değiştirilmesi ve sağlıklı örgütün oluşturulabilmesi için bazı düzenlemeler gerekmektedir. Örgüt sağlığını artıran faktörlerden bazıları; yetki devri, yeteneklerin geliştirilmesi, sistem ve prosedür geliştirmede işgören katılımı, işgörenlerin eğitim ve gelişimi şeklinde sıralanabilir. Bunun yanı sıra takım çalışmasına daha fazla önem vermek, işçi sağlığı ve iş güvenliği için önleyici tedbirler almak da örgüt sağlığı üzerinde önemli etkiye sahiptir (Vasie ve Lucas, 2001: 481). Kısaca sağlıklı örgüt yapısını oluşturmak ancak; bireysel gelişim konusunda tüm işgörenlerin katkısı, iletişime önem verme, bilgi akışını güçlendirme, değişime açık örgüt kültürü oluşturma ve uzman desteğine başvurma konularında tepe yönetimin isteği ve örgüt yapısında gerekli değişimin yapılması ile mümkün olacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 150).

Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki

Değişen dünyada, işletmeler fikirlerini ifade eden çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Ayrıca, çalışanlar kendilerini ifade edebilecekleri organizasyonları seçerler. Çünkü hem çalışanlar hem de yöneticiler, sessizliğin olmadığı yerde daha yüksek motivasyona ve performansa sahiptir. Kısaca “çalışanların bilinçli olarak fikir ve görüşlerini saklaması ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi” (Dilek ve Taşkıran, 2016: 403; Yeşilaydın ve Bayın, 2015: 104) olarak tanımlanan örgütsel sessizlik günümüz iş piyasasında işletmelerin en önemli sorunlardan birisidir. Örgüt sağlığını açıklamada en çok kullanılan örgüt kültürü ve örgüt iklimi (Altun, 2001: 8) kavramları olduğu düşünüldüğünde örgütsel sessizlik olan bir örgütte örgüt ikliminin ve örgüt kültürünün bozulacağı söylenebilir. Literatürde örgüt sağlığının iyi olması istenilen bir örgütte sağlıklı bir örgüt kültürüne ihtiyaç olduğu (Wilson ve Wagner, 1997: 107) ve ancak olumlu bir örgüt ikliminde çalışanlardan üstün performans (Halis ve Uğurlu, 2008: 102) alınabileceği belirtilmektedir. Bu nedenlerle örgütsel sessizlik sonucu bozulan örgüt kültürü ve örgüt ikliminin doğrudan örgüt sağlığını etkileyebileceği söylenebilir.

Bu konu emek yoğun yapısı nedeniyle turizm sektörü için daha önemlidir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). Çünkü turizm işletmelerinde insan ile insana hizmet sunulmaktadır. Bundan dolayı, başarıyı etkileyen en önemli unsur insan yani, işgörenlerdir. Otel işletmelerinde işgörenler; mesleki yeterliliklerinin yanında, iletişim becerisi iyi, güler yüzlü, samimi ve dürüst olmalıdır. Bu özellikler, müşteri memnuniyetinde önemli bir yere sahiptir. Sağlıklı örgütlerde serbest ve her yöne açık bir iletişimin varlığı aynı zamanda sistemsel problemlerin zamanında öğrenilmesine ve çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkan verir. Örgütün sağlıklı olması örgütsel iklim ve kültürel yapı kadar insanların istedikleri bilgilere ulaşabilmeleri ile de yakından ilgilidir (İnce, 2005: 332). Otel işletmelerinin bir hizmet işletmesi olması ve sunulan hizmetin kalitesinin işgörene bağlı olması nedeniyle işgörenlerin herhangi bir konuda sessiz kalmaları diğer işletmelere nazaran daha önemli bir hal almaktadır.

İşgörenlerin sessiz kalması neticesinde işyerinde yeterli iletişim kurulamayacağından örgüt sağlığının olumsuz etkilenmesi muhtemel olmaktadır.

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

Yöntem

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar Merkez ilçesinde faaliyet gösteren yedi adet 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Evreni oluşturan otel işletmelerinin işgörenlerinin tamamına ulaşmak araştırmanın zaman, maliyet, ulaşılabilirlik gibi kısıtlarından dolayı mümkün olmayacağından araştırmada örneklem yoluna gidilmiştir. Örneklem, araştırma evreni içerisinde amaca uygun herhangi bir yöntemle seçilen ve evreni temsil yeteneğine sahip birimler veya elemanlar kümesi şeklinde tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2013: 33). Daha önce bölgedeki işletmelere yönelik yapılan akademik çalışmalar ve otel işletmelerinden alınan bilgiler kapsamında araştırmanın evreni arasında yer alan bu yedi adet 5 yıldızlı otel işletmelerinin toplam çalışanın 1100-1200 kişi arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda Ural ve Kılıç'ın (2013: 45-47) $N < 10.000$ için
$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z^2 \cdot \alpha}{(N-1) \cdot H^2 + Z^2 \cdot \alpha \cdot \sigma^2}$$
 formülünden yola çıkarak oluşturdukları evren büyüklüklerine karşılık seçilmesi gereken örneklem büyüklüğü tablosuna göre 1200 kişilik evren için en az 291 kişilik örneklem grubu seçilmesi gerektiği söylenebilir. Bu kapsamda otellere toplam 500 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 417 tanesi geri dönmüş ancak 28 anket eksik ve yanlış veri yüzünden değerlendirmeye alınamamıştır. Bu nedenlerden dolayı 389 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Veri toplamak için otellere dağıtılan anket formu demografik değişkenler, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgüt sağlığı ölçeği olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Örgütsel sessizliği ölçmek için literatürde sıkça kullanılan Dyne ve diğerleri tarafından 2003 yılında geliştirilen ve Taşkıran'ın 2010 yılında doktora tezinde Türkçe'ye uyarladığı örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 15 ifadeden ve kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın diğer değişkeni olan örgüt sağlığını ölçmek için literatürde sıkça kullanılan Lyden ve Klingele tarafından 2000 yılında geliştirilen, Doğan ve Bozkurt tarafından 2008 yılında Türkçe'ye uyarlanan örgüt sağlığı ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek iletişim, moral, katılım, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişme, kaynak kullanımı, bağlılık olmak üzere 11 boyutlu olup 20 ifadeden oluşmaktadır. Anket uygulaması ile toplanan veriler istatistiksel analizi programı ile analiz edilmiştir. Analiz sürecinde ilk olarak güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Sonrasında, örneklemde yer alan işgörenlerin kişisel ve çalışılan işletmeye ilişkin özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile incelenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların, örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığına yönelik uygulanan anketlerde belirtilen her bir ifadeye ait görüşleri, frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir. Araştırmada elde edilen veriler kapsamında örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

Araştırma kapsamında öncelikle örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı ölçeklerine ait verilere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda ölçeklerin güvenilirlik analizlerine yönelik genel Cronbach's Alpha değeri 0,903 olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,941 iken, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ($\alpha = 0,841$), korunma amaçlı sessizlik ($\alpha = 0,909$) ve koruma amaçlı sessizliğin ($\alpha = 0,816$) Cronbach's Alpha değerlerinin 0,700'ün üzerinde olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bir diğer değişkeni olan örgüt sağlığı ölçeğine yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değerinin 0,949 olduğu belirlenmiştir. Örgüt sağlığı ölçeğinin alt boyutları olan etik ($\alpha = 0,741$), amaç ve adalet birliği ($\alpha = 0,898$) ve moral ve iletişim ($\alpha =$

0,927) boyutlarının Cronbach's Alpha değerlerinin de 0,700 üzerinde olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda ölçeklerin araştırma için güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine ait frekans analizi sonuçlarına göre işgörenlerin % 57,3'ü erkek, % 42,7'si kadın, % 65'i evli, % 35'i ise bekarıdır. İşgörenlerin yaş grupları incelendiğinde, en büyük grubun % 45,5 ile 21-30 yaş arasındaki çalışanlar, en küçük grubun ise % 5,7 ile 18-20 yaş aralığındaki çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Demografik bilgiler işletmede çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde en büyük grubun % 45,3 ile 1-3 yıl arası, en küçük grubun ise % 1 ile en az 13 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalışanlar olduğu belirlenmiştir. İşgörenlerin eğitim durumları incelendiğinde % 32,9 ile en büyük grubu lise mezunlarının, % 0,8 ile lisansüstü mezunların ise en küçük grubu oluşturduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 35,2'i ile en fazla 4-8 yıl arası turizm sektöründe çalıştığı ve % 7,5 ile en az 1 yıldan az süredir turizm sektöründe çalıştıkları ve büyük bir bölümünün sektör deneyiminin yeterli düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizlik algılamalarını belirlemeye yönelik olarak ankette yer alan her ifade için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik boyutlarının da aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri de belirlenmiştir. Bu kapsamda örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ifadeler ve alt boyutların aritmetik ortalaması ve standart sapma değerlerine ait veriler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1

Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

No**	İFADELER	Katılım Düzeyi*					\bar{x}	S.S.	\bar{x}	S.S.	
		1	2	3	4	5					
1	Benimle ilgili olmadığı için, herhangi bir değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	f	47	38	101	94	109	3,46	1,31	3,17	1,05
		%	12,1	9,8	26	24,2	28				
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	f	34	99	86	139	31	3,08	1,12	3,17	1,05
		%	8,7	25,4	22,1	35,7	8				
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	f	51	79	130	88	41	2,97	1,17	3,17	1,05
		%	13,1	20,3	33,4	22,6	10,5				
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	f	38	76	89	89	97	3,33	1,30	3,17	1,05
		%	9,8	19,5	22,9	22,9	24,9				
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	f	43	58	87	82	119	3,45	1,35	3,17	1,05
		%	11,1	14,9	22,4	21,1	30,6				
6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	f	42	66	103	110	68	3,24	1,23	3,17	1,05
		%	10,8	17	26,5	28,3	17,5				
7	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	f	82	61	93	97	56	2,95	1,35	3,07	1,02
		%	21,1	15,7	23,9	24,9	14,4				
8	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	f	74	116	113	64	22	2,59	1,13	3,07	1,02
		%	19	29,8	29	16,5	5,7				
9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	f	55	98	90	100	46	2,95	1,24	3,07	1,02
		%	14,1	25,2	23,1	25,7	11,8				
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözüm geliştirmekten çekinirim.	f	66	61	107	111	44	3,01	1,25	3,07	1,02
		%	17	15,7	27,5	28,5	11,3				
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kılması gereken bilgileri kendime saklarım.	f	20	32	51	151	135	3,89	1,12	3,07	1,02
		%	5,1	8,2	13,1	38,8	34,7				
12	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	f	19	33	81	142	114	3,76	1,10	3,07	1,02
		%	4,9	8,5	20,8	36,5	29,3				
13	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	f	44	29	85	128	103	3,55	1,26	3,88	0,85
		%	11,3	7,5	21,9	32,9	26,5				
14	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	f	17	27	52	137	156	3,99	1,09	3,88	0,85
		%	4,4	6,9	13,4	35,2	40,1				
15	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kılması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	f	11	19	42	130	187	4,19	1,00	3,88	0,85
		%	2,8	4,9	10,8	33,4	48,1				

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

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

Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik boyutlarında yer alan ilk 10 ifade katılımcıların bu ifadeleri yanlış anlayabileceği varsayıldığından ters kodlanarak (1-5 yerine 5-1) analizler yapılmıştır. Kabullenici sessizliğin boyut ortalaması \bar{x} : 3,17 ve korunma amaçlı sessizliğin boyut ortalaması 3,07 olmasına rağmen ters kodlama nedeniyle araştırmaya katılan işgörenlerin kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik içerisinde olmadığı söylenebilir. Örgütsel sessizliğin ters kodlanmayan son alt boyutu olan koruma amaçlı sessizliğin ise boyut ortalaması 3,88 olduğundan araştırmaya katılan işgörenlerin koruma amaçlı sessizliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan tanımlayıcı bulgulara göre araştırmaya katılan işgörenler, sessiz kalınması durumunda örgütün zararına olması beklenen kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik tutumu içerisinde olmadığı bununla birlikte sessiz kalınması halinde örgütün yararına olması beklenen koruma amaçlı sessizlik tutumuna sahip olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ifadelerde araştırmaya katılan işgörenlerin en çok katılım gösterdikleri ifade “*Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim*” ifadesidir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan ve örgütü pozitif yönde etkilemesi beklenen koruma amaçlı sessizlik boyutunun altındaki bu ifadenin en yüksek ortalamaya sahip olması araştırmaya katılan işgörenlerin örgüt açısından olumlu bir sessizlik tutumuna sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüt sağlığı algılamalarını belirlemeye yönelik olarak ankette yer alan her ifade için frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiştir. Bu kapsamda örgüt sağlığı ölçeğinde yer alan ifadelere ve alt boyutların aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait veriler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2*Örgüt Sağlığı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı Bulgular*

Sıra No**	İFADELER	Katılım Düzeyi*					\bar{x}	S.S.	Boyut \bar{x}	Boyut S.S.
		1	2	3	4	5				
1	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	f 32 % 8,2	70 18	161 41,4	86 22,1	40 10,3	3,08	1,06	3,06	,93
2	Başarı, üstler (yöneticiler/şefler) tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	f 27 % 6,9	84 21,6	148 38	82 21,1	48 12,3	3,10	1,09		
3	Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler.	f 21 % 5,4	45 11,6	140 36	139 35,7	44 11,3	3,35	1,00		
4	Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	f 33 % 8,5	83 21,3	156 40,1	71 18,3	46 11,8	3,03	1,10		
5	Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.	f 62 % 15,9	80 20,6	122 31,4	78 20,1	47 12,1	2,91	1,23		
6	Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.	f 82 % 21,1	65 16,7	131 33,7	38 9,8	73 18,8	2,88	1,36		
7	Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.	f 30 % 7,7	45 11,6	103 26,5	119 30,6	92 23,7	3,50	1,19	3,42	,84
8	Departman/Bölümler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.	f 31 % 8	89 22,9	130 33,4	101 26	38 9,8	3,06	1,09		
9	Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.	f 35 % 9	92 23,7	145 37,3	63 16,2	54 13,9	3,02	1,14		
10	Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	f 21 % 5,4	39 10	122 31,4	116 29,8	91 23,4	3,55	1,11		
11	Çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.	f 17 % 4,4	49 12,6	145 37,3	118 30,3	60 15,4	3,39	1,03		
12	Çalışanların moral düzeyi yüksektir.	f 19 % 4,9	68 17,5	85 21,9	142 36,5	75 19,3	3,47	1,31		
13	Çalışanların motivasyonu yüksektir.	f 38 % 9,8	79 20,3	96 24,7	99 25,4	77 19,8	3,25	1,25		
14	Çalışanlar arasında arkadaşça bir ortam vardır.	f 20 % 5,1	40 10,3	101 26	136 35	92 23,7	3,61	1,10		
15	Kayda değer (önemli) bir imaj ve üne ulaşılmıştır.	f 12 % 3,1	53 13,6	163 41,9	113 29	48 12,3	3,33	0,96		

16	Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.	f 13	28	95	143	110	3,79	1,03
		% 3,3	7,2	24,4	36,8	28,3		
17	Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.	f 9	56	102	119	103	3,64	1,09
		% 2,3	14,4	26,2	30,6	26,5		
18	Çalışanlar, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.	f 18	74	122	118	57	3,31	1,08
		% 4,6	19	31,4	30,3	14,7		
19	Yazılı etik kurallar/kodlar mevcuttur.	f 14	43	134	114	84	3,54	1,05
		% 3,6	11,1	34,4	29,3	21,6		
20	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	f 32	70	161	86	40	3,08	1,06
		% 8,2	18	41,4	22,1	10,3		

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

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

Örgüt sağlığı ile ilgili tanımlayıcı bulgular incelendiğinde alt boyutların ortalamasının amaç ve adalet birliği boyutunda \bar{x} : 3,06, moral ve iletişim boyutunda \bar{x} : 3,42 ve son olarak etik boyutunda ise \bar{x} : 3,31 olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların örgüt sağlığı ölçeğinde en çok katılım gösterdikleri ifade “Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır” (\bar{x} : 3,79) olurken en az katılım gösterdikleri ifade ise “Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır” (\bar{x} : 2,88) ifadesi olmuştur. Örgüt sağlığı ölçeğinde yer alan boyutlardan amaç ve adalet birliği boyutunda katılımcıların en çok katılım gösterdikleri ifade “Yöneticiler/şefler, örgütün yararına olacak şekilde hareket ederler” (\bar{x} : 3,35) olurken en az katılım gösterdikleri ifade ise “Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır” (\bar{x} : 2,88) ifadesi olmuştur. Moral ve iletişim boyutunda katılımcıların en çok katılım gösterdikleri ifade “Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır” (\bar{x} : 3,79) olurken, “Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar” (\bar{x} : 3,02) ifadesi ise en az katılım gösterilen ifade olmuştur. Örgüt sağlığı ölçeğinde yer alan son boyut olan etik boyutunda ise katılımcıların en çok katılım gösterdikleri ifade “Yazılı etik kurallar/kodlar mevcuttur” (\bar{x} : 3,54) olurken en az katılım gösterdikleri ifade ise “Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler” (\bar{x} : 3,08) ifadesi olmuştur.

Örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin ölçülmesinin amaçlandığı bu araştırmada, bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi korelasyon analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3

Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

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

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

Tablo 3'teki korelasyon analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ($r= 0,180$) saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik örgüt sağlığı alt boyutlarının hepsi ile iletişim ve moral ($r= 0,134$), etik ($r= 0,142$) ve amaç ve adalet ($r= 0,222$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ile örgüt sağlığı ($r= 0,103$) arasında ve örgüt sağlığının alt boyutlarından olan amaç ve adalet birliği boyutu ($r= 0,221$) arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Korunma amaçlı sessizlik ile örgüt sağlığı ($r= 106$) örgüt sağlığı alt boyutlarından etik ($r= 0,142$) ve amaç ve adalet birliği ($r= 0,189$) boyutları arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Koruma amaçlı sessizlik ile örgüt sağlığı ($r= 0,117$) ve örgüt sağlığı alt boyutlarından olan iletişim ve moral ($r= 0,196$) boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ancak değişkenler arasındaki bu ilişkilerin hepsinde ilişkinin zayıf olduğu görülmektedir. Ayrıca yapılan korelasyon analizleri sonucunda kabullenici sessizlik ile iletişim ve moral boyutu ve etik boyutları arasında, korunma amaçlı sessizlik ile iletişim ve moral boyutu arasında, koruma amaçlı sessizlik ile etik ve amaç ve adalet boyutları arasında anlamlı ilişkiler saptanamamıştır.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı Afyonkarahisar Bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde işgörenlerinin örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye ait değerlendirmelerini belirlemektir. Araştırma bulgularına göre işgörenler, örgütün işleyişinin zararına olması beklenen kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik tutumu içerisinde bulunmamaktadırlar. Bununla birlikte işgörenlerin sessiz kalınması halinde örgütün yararına olması beklenen koruma amaçlı sessizlik tutumuna sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan ifadelerde en çok katılım gösterdikleri ifade “Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim”dir. Örgütsel işleyişi pozitif yönde etkilemesi beklenen koruma amaçlı sessizlik boyutuna ait bu ifadenin en yüksek ortalamaya sahip olması araştırmaya katılan işgörenlerin örgüt açısından olumlu bir sessizlik tutumuna sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir. Araştırma kapsamında işgörenlerin örgüt sağlığına ait tanımlayıcı bulguları incelendiğinde amaç ve adalet birliği, moral ve iletişim ve etik alt boyutlarındaki değerlendirmelerinin ortalama değerlerde olduğu görülmektedir. Katılımcıların örgüt sağlığı ölçeğinde en çok katılım gösterdikleri ifade “Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır” iken en az katılım gösterdikleri ifade ise “Kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır” ifadesi olmuştur.

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

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde turizm alanında örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır (Gencer vd., 2023; Katırcıoğlu, 2024). Yabancı literatürde ise Mahmoodzadeh ve diğerleri (2015) örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Ancak bu çalışma kapsamında araştırmacılar örgütsel sessizlik ve örgüt sağlığı ilişkisini direkt olarak bu iki değişken arasında incelemek yerine örgütsel sessizliğin örgüt sağlığı alt boyutları ile ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma kapsamında araştırmacılar örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığının alt boyutları olarak Miles (1965) ve Hoy ve Feldman (1987) çalışmalarından hareketle belirledikleri kurumsal bütünlük, açık tutum, yapılandırma, ruh, bilimsel önem, destek, nüfuz etme arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı alt boyutlarının tümü arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda örgüt sağlığı alt boyutlarından destek boyutu negatif yönde en büyük ilişkiye sahip boyut olarak belirlenmiştir. Literatürde ayrıca Foshat ve Zarei (2017) örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi örgüt sağlığı ile beraber incelemişlerdir. Banka çalışanları üzerine yapılan bu araştırmanın sonucunda örgüt kültürü ve sessizlik ile örgüt sağlığı arasında anlamlı fakat doğrusal olmayan bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda ayrıca örgüt sağlığı ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (-0,32). Ayrıca Foshat ve Zarei'nin araştırması kapsamında örgütsel sessizliğin bir unsuru olarak belirtilen üst düzey yöneticilerin tutumu ve orta düzey yöneticilerin tutumu ile örgüt sağlığı arasında negatif yönlü bir ilişki saptanırken örgütsel sessizliğin bir diğer unsuru olan iletişim olanakları ile pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Foshat ve Zarei'nin çalışmalarında iletişim boyutu ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkmış olması mevcut çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasında düşük düzeyde de olsa anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedenlerinden birisi olarak örgütsel sessizliğin örgüt sağlığını etkilemesi beklenilirken aynı zamanda bu iki değişkenin birbirlerini etkileyebilecek kavramlar olması olasılığı söylenebilir. Diğer bir ifade ile örgütsel sessizliğin işletmenin örgüt sağlığını bozacağı varsayılabilirken aynı zamanda örgüt sağlığının bozuk olduğu işletmelerde örgütsel sessizliğin ortaya çıkması beklenebilir.

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

Örgütsel sessizlik farklı nedenlerden oluşabileceği için işletme yöneticileri örgütsel sessizlik yaşayan işgörenleri tespit ettikten sonra neden sessiz kaldıklarını da tespit etmeli ve ona göre bu çalışanlarla iletişime geçmelidirler. Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında en etkili yöntemlerden birisi işletme içerisinde açık ve çift yönlü bir iletişim ortamı olmasıdır. Bu nedenle örgüt içi iletişim ortamı desteklenmeli ve işgörenlerin her fikri dikkatle dinlenmelidir (Durrah vd. 2025:19). Çünkü işgörenler dinlenmediğini ve fikirlerinin önemli olmadığını düşünürse bir daha fikir ve görüşlerini açıklamaktan sakınabilirler. Özellikle geri dönüşün ve iletişimin çok daha önemli olduğu otel işletmelerinde bu duruma daha fazla dikkat edilmelidir. Ayrıca yöneticiler, liderlik gelişimi, kültürel güçlendirme ve net stratejik iletişim de dahil olmak üzere, kurumsal sağlığı iyileştiren girişimlere öncelik vermelidir. Bu tür girişimler, çevikliği güçlendirecek ve dolayısıyla dinamik turizm ortamlarında yol almak için gerekli olan stratejik esneklik yeteneklerini geliştirecektir (Khodair ve Eissa, 2025:248).

Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik değişkenine ait verilerden bazı durumlarda sessiz kalmanın hem işletme hem de işgörenler için önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle işgörelere hangi konularda sessiz kalması gerektiği hangi konularda fikir beyan etmesi gerektiği açık ve anlaşılır bir şekilde anlatılmalıdır. Buna ek olarak yöneticiler işletme içerisinde güven ortamını sağlamalıdır. Çünkü işgörenler güven ortamının bulunmadığı bir işletmede fikirlerini söylemekten kaçınabilirler. Özellikle otel işletmelerinde fikir ve görüşlerin söylenmemesi işletmenin hatasını veya eksikliğini görmesini engelleyecektir. Bu durumda doğrudan müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyeceğinden otel işletmeleri için uzun vadede başarılı olmak daha zor olacaktır.

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

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Otel işletmelerinin hizmet üreten işletmeler olması, makineleşmenin diğer işletmelere oranla daha az önem arz etmesi gibi nedenler insan kaynağını diğer işletmelerden daha önemli hale getirmektedir. Bu nedenlerden dolayı işgörenlerin iş ile ilgili önemli konularda sessiz kalmamaları, fikir, öneri ve düşüncelerini paylaşmaları daha kaliteli bir hizmetin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Fikir, öneri ve işin daha doğru nasıl yapılacağı ile ilgili düşüncelerin bilinmesi ve dikkate alınması sayesinde hem çalışanlar kendini daha önemli hissedebilecek hem de işletme açısından yanlış olan uygulamalar düzeltebilecektir (Yu vd.,2022:29). Bu durumda sürekli gelişim, değişimlere uyum, açık bir iletişim, moral, iş ve çalışanlara önem gibi hususları bulunan örgüt sağlığının da olumlu anlamda etkileneceği bilindiğinden işgörenlerin sessiz kalmamaları işletme açısından oldukça önemli bir hal almaktadır.

Araştırma sırasında literatür incelenirken özellikle Türkçe literatürde turizm alanında örgütsel sessizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmanın yapılmasının temel motivasyonunu oluşturmuştur. Bununla birlikte çalışmanın sınırlı bir örneklem ve bölgede yapılması bulgularının genelleştirilmesini sınırlamaktadır. Ayrıca araştırma konusu değişkenleri birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olması sonuçların tartışılmasını güçleştirmesi çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır. Mevcut çalışma bulguları doğrultusunda gelecekte yapılacak çalışmalarda örgüt sağlığının belirleyicileri olan iklim ve kültür ile ilgili öncü çalışmaların örgütsel sessizlik bağlamında ele alınması yararlı olacaktır. Ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalarda işgörenlerin demografik özelliklerinin (medeni durumu, çocuk sayısı, çalıştığı departman, içerisinde bulunduğu bölgedeki iş olanakları, eğitim düzeyi, işletmede çalışma süresi, yaş) örgütsel sessizlik davranışı sergileme düzeylerini nasıl etkilediğinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılması iki değişken ile ilgili çalışmaların geliştirilmesinde öncü ve faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Acaray, A. & Şevik, N. (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1-18.
- Akan, B. B. & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (5), 72-90.
- Alparslan A. M. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 6, 136 – 147.
- Altun, A. S. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 137-154.
- Bagheri, G., Zarel R. & Aeen M. N. (2012). Organizational Silence. *Ideal Type of Management*, 1, 47–58.
- Bruhn, J. G. & Chesney, A. P. (1994). Diagnosing the Health of Organizations. *Health Care Supervisor*, 13(2), 21-33.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çavuş, M. F., Develi, A. & Sarıoğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Dilek, Y. & Taşkiran, E. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 402-434.
- Doğan, A. & Bozkurt, S. (2008). İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları İle Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 19(60), 61-73.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basın Yayım Dağıtım.
- Durrah, O. Hannawi, S. Elgammal, I. & Soliman, M. (2025). Workplace Frustration and Organisational Cynicism in Hospitality Industry: Work Alienation and Silence Behaviour as Antecedents, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, DOI: 10.1080/15256480.2025.2514747
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. & Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Ertaş, G. & Töre, E. (2016). Örgütiçi İletişim Beceri Düzeylerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 85-100.
- Foshat, A. & Zarei, R. (2017). Analyzing the Relationship Between Organizational Culture and Silence with Organizational Health Among Employers of Fars Maskan Bank. *Review of European Studies*, 9(1), 234-238.
- Garda, B. (2011). Örgütsel Sağlık Kriterlerinin Kuramsal Boyutta İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1), 269-292.

- Gencer, G. Atay, H. Gurdogan, A. & Colakoglu, U. (2023). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Silence and Job Performance in Hotels: Case of Kuşadası, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
- Halis, M. & Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(2), 101-123.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Research and Educational Trust*, 41(4), 1539-1554.
- Hoy, W. K. & Feldman, J. A. (1987). Organizational Health: The Concept and Its Measure. *Journal of Research and Development in Education*, 20(4), 30-37.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319-339.
- Kalay, F., Oğrak, A., Bal, V. & Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 127-143.
- Katircioğlu, E. (2024). Organisations Surrounded by Silence: Evaluation of Tourism and Hospitality Literature within Employee Silence, Quiet Quitting, and Quiet Firing, *Journal of Tourismology*, 10(1), 80–92. DOI: 10.26650/jot.2024.10.1.1427634
- Khodair, A.M., & Eissa, M.M. (2025). How Organizational Health Drives Strategic Flexibility in Egyptian Hotels and Travel Agencies: The Mediating Role of Agility and the Moderating Role of Sector Type, *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 8(2), 213-253.
- Kutanis, R. Ö. & Çetinel, E. (2014). Kadınların Sessizliği: Devlet Okullarındaki Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdare Dergisi*, 47(1), 153-173.
- Lyden, J. A. & Klingele, W. E. (2000). Supervising Organizational Health. *Supervision*, 61(12), 3-6.
- Mahmoodzadeh, M., Mohammadi, M. & Ramazani, S. S. (2015). Investigation of Relationship Between Organizational Health and Organizational Silence in Branches of Islamic Azad University in Southern Khorasan Province. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(5), 213-219.
- McGowan, R. A. (2003). Organizational Discourses: Sounds of Silence. *3rd International Critical Management Studies Conference, Silence and Voice in Organizational Life Stream*, July 7-9, 2003, United Kingdom: Lancaster. <https://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2003/proceedings/silenceandvoice/McGowan.pdf> Erişim Tarihi: 29.09.2017
- Miles, M. B. (1965). Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground. In F. Carver & T. J. Sergiovanni, (Eds.), *Change Processes in the Public Schools* içinde (375-391). New York: McGraw Hill.
- Milliken F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nakane, I. (2006). Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- Özgen, I. & Sürgevil, O. (2009). "Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", içinde : Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, (ss. 303-328), Bursa: MKM Yayıncılık.
- Perlow, L. A. & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, May, 3-8.

- Pinder, C. C. & Harlos, H. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20, 331-369.
- Polatçı, S., Ardiç, K. & Kaya, A. (2008). Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 145-161.
- Recepoğlu, E. & Özdemir, S. (2013). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları ile Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(4), 629-664.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (İ. Erdem çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- TDK-Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2026). Sessizlik. <http://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 10.03.2026.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 175-204.
- Uçar, Z. (2016). Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 311-342.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uras, M. (2000). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları. *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(7), 1-8.
- Vasie, L. H. & W. R. Lucas. (2001). An Assessment of Health and Safety Management Within Working Groups in the UK Manufacturing Sector. *Journal of Safety Research*, 32(4), 479- 490.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wilson, B. R. A. & Wagner, D. I. (1997). Developing Organizational Health at the Worksite. *American Journal of Health Studies*, 13(2), 105-108.
- Yeşilaydın, G. & Bayın, G. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Yu, J. Xie, C. & Huang, S(S). (2022). Effect of Perceived Job Risk on Organizational Conflict in Tourism Organizations: Examining the Roles of Employee Responsible Behavior and Employee Silence, *Journal of Hospitality and Tourism Management* 53, 21–31.

MAKALEYE İLİŞKİN YAZAR BEYANI

Destek Bilgisi Beyanı

Bu çalışma herhangi bir fon/hibe ile desteklenmemiştir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu Beyanı

Çalışmada insan katılımcı bulunmaktadır ve katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır (sözlü).

Etik Kurul Onay Beyanı

Etik kurul izni gerektirmemektedir. Gerekçe/kapsam: 2020 yılı öncesi verilere dayanmaktadır.

Etik Onayı Beyanı: Yazar(lar), çalışmanın yürütülmesi ve raporlanmasında derginin "[etik ilkeler ve yayın politikası](#)" bölümünde yer alan ilgili etik ilkelere, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğunu beyan eder.

Hakem Değerlendirmesi: Bu dergide, makalelerin değerlendirilmesinde çift kör hakemlik süreci uygulanmaktadır.

Veri Kullanılabilirlik Beyanı: Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

Yapay Zekâ Kullanımı Beyanı: Yazar(lar); herhangi bir yapay zekâ aracının kullanılıp/kullanılmadığını kullanılmışsa yalnızca destek amaçlı kullanıldığını; bilimsel içerik, özgünlük, atıf, veri doğruluğu ve etik sorumluluğun tamamen yazar(lar)a ait olduğunu kabul eder.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yapay zekâ tabanlı araçlar kullanılmamıştır.

Yazar Katkı Rollerini Beyanı*

Katkı Rolü	Açıklama	Katkıda Bulunan Yazar(lar)ın Ad ve Soyadları
Kavramsallaştırma/Kuramsal Çerçeve	Fikir üretme; kapsamlı araştırma amaç ve hedefler ile çalışmaya ilişkin kavramsal/kuramsal çerçeve ve hipotezlerin oluşturulması ve geliştirilmesi.	Mahir Demir
Araştırma /Uygulama	Araştırma ve inceleme süreçlerinin yürütülmesi, özel olarak deneylerin uygulanması, ya da veri/kanıt toplanması.	Mahir Demir
Yöntem	Yöntemin geliştirilmesi veya tasarımının yapılması; modellerin oluşturulması, çalışmanın verisinin toplanması, analiz edilmesi veya ilgili verileri sentezlemek amacıyla istatistiksel, matematiksel, hesaplamalı veya diğer tekniklerin uygulanması.	Ahmet Baytok
Proje/Araştırma Yönetimi	Araştırma faaliyetlerinin planlanması ve uygulanmasının yürütülmesi ve koordinasyonu, mentorluk da dahil olmak üzere, araştırma faaliyeti planlama ve uygulaması için denetleme ve liderlik sorumluluğu.	Ahmet Baytok
Görselleştirme	Yayımlanan çalışmanın özellikle görselleştirilmesinin/veri sunumunun hazırlanması, oluşturulması ve/veya sunulması.	Ahmet Baytok
Çalışmanın İlk Taslağı/Yazımı	Yayımlanan çalışmanın özellikle ilk taslağının yazılması (kapsamlı çeviri dahil), hazırlanması, oluşturulması ve/veya sunulması. Yayın öncesi veya sonrası aşamalar dahil olmak üzere, özellikle eleştirel inceleme, yorum veya düzeltmelerinin hazırlanması, oluşturulması ve/veya sunulması.	Ahmet Baytok
Gözden Geçirme/Son Kontrol	İlgili kurullardan (dergi kurulları, hakemler vb.) gelen geri bildirimlere göre çalışmaya son şeklinin verilmesi, gerekli düzeltme/düzenlemelerin yapıp dergi sistemine yüklenmesi.	Ahmet Baytok

*Yazar beyanında yer alan katkı rolleri başlıklarının belirlenmesinde; "katkı rolleri taksonomisinden ([Allen, O'Connell, & Kiermer, 2019](#))" yararlanılmıştır.