



T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBULDAKİ OTEL İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

BATUHAN KARAKOYUNLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ERKAN TAŞKIRAN**

DÜZCE, 2023

B.KARAKOYUNLU	KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBULDAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	OCAK 2023
----------------------	---	------------------



T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ÜZERİNE ETKİSİ: İSTANBULDAKİ OTEL İŞLETMELERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

BATUHAN KARAKOYUNLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. ERKAN TAŞKIRAN**

DÜZCE, 2023

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE
ETKİSİ: İSTANBULDAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Batuhan Karakoyunlu tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN

Düzce Üniversitesi

Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN
Düzce Üniversitesi

Doç. Dr. Gülçin ÖZBAY
Düzce Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Arif GÜNGÖR
Düzce Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 31/01/2023

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

31 Ocak 2023

Batuhan KARAKOYUNLU

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans öğrenimimde ve bu tezin hazırlanmasında gösterdiği her türlü destek ve yardımdan dolayı çok değerli hocam Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN'a en içten dileklerle teşekkür ederim.

Bu çalışma boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen sevgili ailem, Serap KARAKOYUNLU ve Atilla KARAKOYUNLU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu serüvende bana katılan ve katıldığı günden itibaren desteğini ve sevgisini eksik etmeyen Merve Tuana AKKAYA'ya, teşekkürü bir borç bilirim.

On seneyi aşkın dostluklarıyla bu yolda beni destekleyen A. Görkem OZAN, Ömer F. SÜSEM, Melih DAĞLI ve Beytullah F. GÜL'e teşekkürlerimi sunarım.

Profesyonel iş yaşantısında kariyerimi sürdürürken bu çalışmayı tamamlamamdaki destekleri ve anlayışları için müdürlerim M. Mert ISLAK, Bekir KÜRKCÜ ve Oğuzhan ELTUTAN, iş arkadaşlarım Ramazan AYDENİZ ve Utku ÇILGIN'a teşekkürlerimi sunarım.

31 Ocak 2023

Batuhan KARAKOYUNLU

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
1. GİRİŞ.....	1
1.1. PROBLEM.....	2
1.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	4
1.5. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI.....	4
1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIK LARI.....	5
1.7. TANIMLAR.....	5
2. LİTERATÜR.....	6
2.1. KUŞAK KAVRAMI.....	6
2.2. KUŞAK KAVRAMINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER.....	8
2.2.1. Yaş Olgusu.....	8
2.2.2. Fiziksel Yaş.....	9
2.2.3. Yaşam Seyri Teorisi.....	9
2.3. KUŞAK KAVRAMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	10
2.3.1. Sosyo – Kültürel Etkiler.....	10
2.3.2. Ekonomik Etkiler.....	10
2.3.3. Örgütsel Etkiler.....	11
2.3.4. Siyasi Etkiler.....	11
2.4. KUŞAKLARIN KRONOLOJİSİ.....	12
2.4.1. Sessiz Kuşak.....	13
2.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı.....	14
2.4.3. X Kuşağı.....	15
2.4.4. Y Kuşağı.....	17
2.4.5. Z Kuşağı.....	20

2.5. ÇATIŞMA VE KUŞAK ÇATIŞMASI.....	21
2.5.1. Çatışma.....	21
2.5.2. Kuşak Çatışması.....	22
2.6. İŞ HAYATINDA KUŞAKLAR.....	24
2.6.1. İş Hayatında Sessiz Kuşak.....	24
2.6.2. İş Hayatında Bebek Patlaması Kuşağı.....	25
2.6.3. İş Hayatında X Kuşağı.....	26
2.6.4. İş Hayatında Y Kuşağı.....	27
2.6.5. İş Hayatında Z Kuşağı.....	29
2.7. ÖRGÜT KAVRAMI.....	30
2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	31
2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	33
2.9.1. Birinci Dalga.....	34
2.9.2. İkinci Dalga.....	34
2.9.2.1. Üstleri Etkileme.....	35
2.9.2.2. Açıkça Konuşma.....	35
2.9.2.3. Konu Benimsetme.....	36
2.9.2.4. Ses Çıkarma.....	37
2.9.2.5. Sorumluluk Alma.....	38
2.9.2.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet.....	38
2.9.2.7. Muhbirlik.....	39
2.9.3. Üçüncü Dalga.....	39
2.10. SESSİZLİK TÜRLERİ.....	40
2.10.1. Kabullenici Sessizlik.....	42
2.10.2. Korunma Amaçlı Sessizlik.....	44
2.10.3. Koruma Amaçlı Sessizlik.....	44
2.11. SESSİZLİĞİN OLUŞMASINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	46
2.11.1. Bireysel Faktörler.....	47
2.11.2. Örgütsel Faktörler.....	49
2.11.3. Yönelimsel Faktörler.....	50
2.12. SESSİZLİK TEORİLERİ.....	50
2.12.1. Fayda – Maliyet Analizi.....	51
2.12.2. Bekleyiş Teorisi.....	51
2.12.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi.....	53
2.12.4. Kendine Uyarılama Teorisi.....	55

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR ve HİPOTEZ GELİŞTİRME.....	56
3.1. KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR ALANINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	56
3.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALANINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	58
3.3. KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ ALANINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	60
3.4. HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ.....	64
4. YÖNTEM.....	64
4.1. ARAŞTIRMA MODELİ.....	64
4.2. EVREN ve ÖRNEKLEM.....	65
4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	65
4.4. VERİLERİN TOPLAMA SÜRECİ.....	66
4.5. VERİLERİN ANALİZİ.....	66
5. BULGULAR ve YORUMLAR.....	67
5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	67
5.2. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ.....	69
5.3. FAKTÖR ANALİZİ.....	75
5.4. HİPOTEZ TESTLERİ.....	78
5.4.1. Kuşaklar Arası Farklılıklara Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumları.....	78
5.4.2. Kuşaklar Açısından Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Karşılaştırılması.....	79
<i>5.4.2.1. Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Karşılaştırılması.....</i>	<i>80</i>
<i>5.4.2.2. Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Karşılaştırılması.....</i>	<i>86</i>
<i>5.4.2.3. Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Karşılaştırılması.....</i>	<i>91</i>
<i>5.4.2.4. Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Karşılaştırılması.....</i>	<i>97</i>
6. SONUÇLAR.....	103
7. KAYNAKÇA.....	107

8. EKLER.....	117
EK-1 ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ.....	117
EK-2 ANKET FORMU.....	118



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1. Sessizleşme ve Ses Çıkarma Modeli.....	37
Şekil 2.2. Sessizliğin Kritik Özellikleri Olan Çalışan Davranış Biçimleri.....	45
Şekil 2.3. Bekleyiş Teorisi Modeli.....	52
Şekil 2.4. Sessizlik Spirali.....	53
Şekil 2.5. Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi.....	54
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	65



TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1. Farklı Kaynaklara Göre Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması.....	12
Tablo 2.2. Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sessizliği Türlerine Ait Örnekler.....	41
Tablo 2.3. Kabullenici Sessizlik ve Sineye Çekme (Pasif Sessizlik) Boyutları.....	43
Tablo 2.4. Sessiz Kalmanın Nedenleri.....	46
Tablo 5.1. Demografik Bulgular (n=402).....	67
Tablo 5.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Ankette Verilen Yargılara (Davranışlara) İlişkin Çalışan Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	69
Tablo 5.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	77
Tablo 5.4. Kuşaklarına Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumlarının Karşılaştırılması.....	78
Tablo 5.5. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri.....	80
Tablo 5.6. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 5.7. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri.....	82
Tablo 5.8. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 5.9. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri.....	84
Tablo 5.10. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 5.11. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Grup İstatistikleri.....	86
Tablo 5.12. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 5.13. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Grup İstatistikleri.....	88

Tablo 5.14. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 5.15. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Grup İstatistikleri.....	90
Tablo 5.16. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 5.17. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Grup İstatistikleri.....	92
Tablo 5.18. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 5.19. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Grup İstatistikleri.....	94
Tablo 5.20. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 5.21. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Grup İstatistikleri.....	95
Tablo 5.22. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 5.23. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Grup İstatistikleri....	97
Tablo 5.24. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 5.25. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Grup İstatistikleri.....	99
Tablo 5.26. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları...	100
Tablo 5.27. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Grup İstatistikleri.....	100
Tablo 5.28. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları.....	101
Tablo 5.29. Hipotez Sonuçları.....	102

ÖZET

KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE
ETKİSİ: İSTANBUL'DAKİ OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

KARAKOYUNLU, Batuhan

Yüksek Lisans, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN

Ocak 2023, 120 sayfa

ÖZET

Bu araştırmanın amacı kuşaklar arası farklılıkların örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ilinin Taksim ve çevresi bölgelerdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Söz konusu otel işletmelerinde hiyerarşik yapının en üstünde yer alan çalışanlar (işverenler) hariç olmak üzere tüm alt, orta ve üst kademede yer alan çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yüz yüze anket uygulaması, topla-bırak anket uygulaması ve online anket (Google Form) uygulaması yapılmıştır. Anket uygulaması sonucunda 402 adet ankete ulaşılmıştır. Elde edilen veriler, betimleyici istatistikler, cronbach's alpha, t testi ve one-way Anova testi kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca bağımsız örneklemler için iki faktörlü varyans analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, çalışanların mensubu oldukları kuşaklara göre bireysel sessizlik, örgütünü korumaya yönelik sessizlik ve çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı, Örgütsel Sessizlik, Otel İşletmeleri, İstanbul

ABSTRACT

THE EFFECT OF GENERATIONAL DIFFERENCES ON ORGANIZATIONAL
SILENCE: A STUDY ON HOTEL BUSINESSES IN ISTANBUL

KARAKOYUNLU, Batuhan

Master Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Erkan TAŞKIRAN

January 2023, 120 pages

ABSTRACT

The aim of this research is to examine the effect of generational differences on organizational silence attitude. The universe of the research consists of four and five star hotel businesses in Taksim and its surrounding regions of Istanbul. Except for the employees (employers) who are at the top of the hierarchical structure in the mentioned hotel businesses, all employees at the lower, middle and upper levels constitute the sample of the research. Face-to-face surveys, pick-and-drop surveys and online surveys (Google Forms) were implemented. As a result of the questionnaire application, 402 questionnaires were reached. The obtained data were analyzed using descriptive statistics, cronbach's alpha, one-way Anova test. Two-factor analysis of variance was performed for independent samples. As a result of the research, it has been understood that there is a significant difference between the scores of the employees regarding the dimensions of individual silence, silence to protect the organization and silence to protect their colleague, according to the generations they belong to.

Keywords: Generation X, Generation Y, Generation Z, Organizational Silence, Hotel Management, Istanbul

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi, buldukları rekabet ortamındaki rakiplerine karşı üstünlük kurabilmesi için hızlı ve sürekli meydana gelen değişimlere ve gelişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. İşletmelerin bu durumu sağlayabilmesi için sahip oldukları en önemli faktör insan unsurudur. İşletmelerin söz konusu başarı ve hedeflere ulaşması çalışanlarının, özgüven sahibi, yeni fikir ve düşüncelere sahip, olumlu yönde fark yaratabilen, işletme içi ve dışı tehditlere karşılık verebilen, fırsatları değerlendirebilen ve sahip olduğu bilgileri işletme yararına paylaşmaya açık bireylerden oluşmasına bağlıdır. Ancak son yıllarda yapılan araştırmalar çalışanların, kişisel, örgütsel veya yönetsel nedenlere bağlı olarak iş ile ilgili konular ve sorunlar hakkında düşüncelerini, bilgilerini kasıtlı olarak paylaşmadığını veya gizlediğini ortaya koymaktadır. Çalışanların sergilediği bu davranış biçimi, literatürde örgütsel sessizlik adıyla yer bulmaktadır.

Örgütlerin gelişimine ve büyümesine negatif yönlü etki eden bu davranış biçimi, önceleri çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ile ilişkilendirilmiştir. Sonraları bu davranış biçiminin örgütlerdeki karar alma sürecini yavaşlattığı ve zayıflattığı, örgüt süreçleri arasında aksaklıklar ortaya çıkarttığı, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerini zayıflattığı, iletişim kopukluklarına sebep olduğu ve çalışanlarda tükenmişliğe neden olduğu yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konmuştur. Başarılı olarak nitelendirilebilecek işletme örneklerinde örgütsel sessizlik olgusuna az rastlanmaktadır ya da rastlanmamaktadır. Başarı faktörünü büyük ölçüde etkileyebilen örgütsel sessizlik olgusuna etki edebilecek ve işletmeler açısından bakıldığında dikkat edilmesi gereken bir diğer olgu ise kuşaklar arası farklılıklardır. Çünkü günümüzde işletmeler farklı kuşaklara ait bireylerden oluşan komplike ve organik yapılarıdır. İşletmelerde farklı kuşaklara ait bireylerin olması, farklı kişilik özelliklerine, ayrışabilen düşünce yapılarına, farklı yaşam tarzlarına ve hayat beklentilerine, farklılık gösterebilen algılama ve yargı mekanizmalarına sahip bireylerin bir arada bulunmasına neden olmaktadır. Tüm bu farklılıklar neticesinde örgütlerin başarısını olumsuz yönde etkileyebilen örgütsel sessizlik olgusu açığa çıkabilmektedir.

1.1. PROBLEM

Günümüz iş hayatını farklı kuşaklara mensup bireyler oluşturmaktadır. Farklı kuşaklara ait bireylerin aynı iş ortamlarını paylaşması, bu kuşaklara ait bireylerin örgütlerde sergiledikleri davranışları analiz etme gereği doğurmuştur. Bu durum örgütlerin daha verimli ve etkili yönetilebilmesi için önemli görülmektedir. Bireylerin örgüt içi davranışları, örgütlerin gelişmesinde ve başarıya ulaşmasında bir engel olarak kabul gören örgütsel sessizlik tutumunun açığa çıkmasını etkileyebilmektedir. Söz konusu durum bu iki kavramın bir arada incelenmesi gereğini doğurmaktadır.

Alanyazında örgütsel sessizlik kavramı üzerine yapılmış araştırmalar incelendiğinde bu kavramın çoğunlukla liderlik tarzları, örgütsel adalet, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sinizm gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmüştür. Kuşak kavramının, örgütsel sessizliğe etki eden bir değişken olarak incelendiği araştırmaların sayısı ise sınırlıdır. Turizm sektörünü konu alan araştırmalarda ise bu iki değişkeni inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. İşletmelerin, farklı kuşaklara ait bireyleri bir araya getiren yapılar olduğu göz önünde bulundurulduğunda kuşak ile örgütsel sessizlik kavramlarının bir arada incelendiği ve sadece söz konusu iki kavrama odaklanan araştırmaların önemi ve gerekliliği açığa çıkmaktadır.

Kuşaklar arası farklılıkların, örgütsel sessizliğe etkisini ölçümleyen araştırmaların az sayıda bulunması, ayrıca işletmeler için başarıya ulaşmada bir engel olarak kabul edilen çalışanlardaki örgütsel sessizlik tutumunun kuşak farklılıklarına göre değişkenlik göstermesi bu araştırmanın hedef aldığı problem olarak nitelendirilebilir.

1.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Örgütlerin, içinde buldukları yoğun rekabet ortamlarında rakipleri ile mücadele edebilmeleri için müşterilerinin beklentilerini hızlı ve etkili bir biçimde karşılamaları ve yaptıkları işlerin kalitesini artırmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütler çalışanlarından daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almalarını beklemektedirler.

Örgütsel sessizlik olgusu ise çalışanların sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili konularda düşüncelerini, önerilerini, fikir ve kaygılarını saklaması şeklinde örgütlerde sıklıkla karşılaşılmaktadır. Örgütlerin farklı kuşaklardan bireyleri bir araya getiren organik yapılar olması nedeniyle farklı düşünce ve bakış açılarına sahip bireyler aynı iş ortamını paylaşabilmektedirler. Farklı düşünce ve bakış açıları iş yerinde potansiyel çatışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Söz konusu olgular da örgütsel sessizliğin oluşması için bir değişken görevi görmektedir.

Bu araştırma, günümüzde turizm gibi insan unsurunu ön planda tutan hizmet sektörlerinde çalışmakta olan kuşakların örgütsel sessizlik tutumlarında, kuşaklar arası farklılıkların etkili olup olmadığını ortaya koymaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın aşağıdaki nedenlere bağlı olarak literatüre katkı sağlaması beklenmektedir:

- Örgütsel sessizlik ve kuşak kavramlarının, halihazırda alanyazında incelenen güncel ve önemli tartışma konuları olması;
- Örgütsel sessizlik ve kuşak kavramları arasındaki ilişkinin halen incelenmeye devam etmesi;
- Söz konusu kavramları ayrı ayrı ele alan makale çalışma örneklerinin bulunması (Kinter, 2020; Erer, 2020; Gündüz ve Pekçetaş, 2018; Göksel ve Güneş, 2017; Köprülü, 2020) fakat kavramları bir arada ele alan yerli tez çalışmasının bulunmaması;
- Örgütsel sessizlik ve kuşak kavramlarının arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma örneklerinin bulunmasına karşın turizm sektöründe söz konusu iki kavram üzerine yoğunlaşan araştırmanın bulunmaması;

- Bu araştırmanın, işletmelerde farklı kuşaklardan bireylerin bir arada çalıştığı durumlarda, örgüt mensubu astların üstlerini, üstlerin astlarını daha iyi tanınması ve söz konusu kavramlar ışığında farkındalık kazanması açısından faydalı bilgiler sağlayacağını düşünülmesi.

1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı,

“kuşaklar arası farklılıkların örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisini incelemektir”

Bu bağlamda günümüz iş hayatını oluşturan bireylerin mensubu olduğu kuşakları incelemek, söz konusu kuşaklar arasındaki farklılıkları karşılaştırmak ve bu doğrultuda kuşak farklılıklarının, örgütsel sessizlik kavramına olan etkisini araştırmaktır. Araştırmanın sonucunda, iş yaşamındaki kuşak farklılıklarının tetiklediği örgütsel sessizlik türlerini ve sessizlik boyutlarını ölçümlemek hedeflenmiştir. Bu doğrultuda yapılan araştırma aşağıdaki temel soruya cevap aramaktadır:

Kuşaklar arası farklılıklar, çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarını etkilemekte midir?

1.5. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

Bu çalışma aşağıdaki varsayımlar doğrultusunda yapılmıştır:

- Veri toplamak için kullanılan anket formlarının araştırmaya katılanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılacak, dürüst ve samimi cevaplandırıldığı varsayılmıştır;
- Veri toplamak için kullanılan anket formlarının, incelenen değişkenleri doğru bir şekilde ölçebileceği varsayılmıştır;

- Araştırmadaki söz konusu değişkenlerin birbirleri ile ilişkili olduğu varsayılmıştır.

1.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma aşağıda belirtilen sınırlılıklar çerçevesinde yapılmıştır:

- Araştırma, İstanbul ilinin Taksim bölgesinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı oteller ile sınırlandırılmıştır;
- Araştırmanın kavramsal çevresi araştırma konusuyla ilgili, dergiler, makaleler, kitaplar, süreli yayımlar, lisansüstü tezler, bildirimler, sözlükler, farklı araştırmacılar tarafından yapılmış ve yayınlanmış röportajlar, internet veri tabanında bulunan haberler ile sınırlandırılmıştır;
- Araştırmada incelenen değişkenler için toplanan verilerin doğruluğu, uygulanan anket formunun geçerlilik, eylecilik ve güvenilirlik seviyesi ile doğrudan orantılı ve sınırlıdır;
- Araştırma için ayrılan zaman ve maliyet faktörleri de sınırlılık oluşturmaktadır.

1.7. TANIMLAR

Kuşak: Kuşak, aynı dönemde doğan, yaşayan bireylerin, kendilerine özgü ve kendi aralarında benzer inanç, değer, karakteristik özellikler kazanmasıyla oluşturdukları topluluklar olarak tanımlanmıştır (Strauss ve Howe, 1991:2).

Örgütsel Sessizlik: Örgütsel Sessizlik, çalışanların örgütsel konularla ya da sorunlarla ilgili görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmeyerek kendilerine saklamasıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707). Örgüt içerisindeki algılanan adaletsizliğe karşı bir tepki olarak ortaya çıkan örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin örgütsel koşullar ile ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, bu durumu etkileyecek ya da değiştirebilecek kişilere kasıtlı olarak söylememesidir (Pinder ve Harlos, 2001:334).

2. LİTERATÜR

Araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan kavramsal çevre kısmına aşağıdaki gibi yer verilmiştir.

2.1. KUŞAK KAVRAMI

Kuşak farklılıklarını konu alan Türkçe araştırmalarda, araştırmacılar iki farklı isimlendirme kullanmaktadırlar. Bunlar “Kuşak Teorisi” (Erden, 2012; Ayhün 2013) ve “Kuşak Kavramı” (Taşdemir, 2019; Aytaş, 2016; Çelen, 2019; Köprülü, 2020; Keleş, 2011) olarak ikiye ayrılmaktadır. İki farklı isimlendirme kullanılarak yapılan araştırmaların tüm hatlarıyla aynı konuya odaklanması fakat literatürde farklı isimler ile karşımıza çıkması gerçeği, anlam karmaşası yaşanılmaması adına bu açıklamanın yapılması gereğini doğurmaktadır. Bu çalışmada kuşak farklılıklarını ele alan konu, “Kuşak Kavramı” adıyla incelenmektedir.

Strauss ve Howe (1991), kuşak kavramını, aynı dönemde doğan, yaşayan bireylerin, kendilerine özgü ve kendi aralarında benzer inanç, değer, karakteristik özellikler kazanmasıyla oluşturdukları topluluklar olarak tanımlamıştır (Gürbüz, 2015:41). Türk Dil Kurumu tarafından ise bu kavram, benzer dönemlerde doğan, benzer şartlarda yaşayan, benzer sorunlarla, görev ve sorumluluklarla karşı karşıya kalan bireylerin oluşturdukları topluluk olarak tanımlanmıştır (TDK, 2019). Bireylerin, yaşadıkları dönemde aynı beşeri, doğal, ekonomik, kültürel koşullar ile politik olaylardan etkilenerek meydana getirdikleri gruplar olarak ifade edilebilir (Hansen ve Leuty, 2012:35).

Kuşak kavramını ilk ortaya atan araştırmacı Alman bir sosyolog olan Dr. Karl Mannheim'dır. Araştırmacı bu kavramı ilk olarak 1923 yılında “Kuşakların Problemi (Problem of Generations)” isimli çalışmasında tanımlamıştır (Bayramoğlu, 2018:15). Araştırmada Mannheim, kuşak kavramını, aynı yaş grupları içinde bulunan ve sosyal ya da tarihsel süreç olarak ortak bir konumu paylaşan kişiler şeklinde tanımlamıştır. Bu

sayede bireylerin davranışları araştırılırken, kişilerin yaşadıkları dönemlerdeki deneyimler söz konusu olan sınıflandırmanın yapılmasını sağlayacaktır (İlic ve Yalçın, 2017:137).

Dr. Karl Mannheim kuşak kavramından söz edebilmek için beş faktör ortaya atmıştır. Bunlar (Mücevher, 2015:3);

- Kültürel süreç içerisinde yeni kuşakların ortaya çıkması,
- Bu süreçte eski kuşakların etkisinin giderek düşmesi,
- Herhangi bir kuşağa ait bireyler, sadece tarihsel sürecin zamansal olarak sınırlı bir bölümünde yer alması,
- Kültürel mirasın aktarılması için sürekli nedenlerin gerekmesi,
- Kuşaktan kuşağa geçişin devamlı bir süreç olması şeklinde sıralanmaktadır.

Temele bakıldığında kuşakların tamamı belirli bir nitelik ve karakteristik özellik göstermektedirler. Öte yandan dünyaya gelip, yetiştikleri döneme ait niteliklere sahiptirler. Bu nedenle belirli ortak karakteristik niteliklere sahip olmalarının yanı sıra kendi aralarında sabit vasıflar sergilemeleri de kaçınılmazdır. Her kuşak birbirlerinden bu yolla farklılaşabilmektedir (Karaaslan, 2014:31).

Gardner ve Davis (2013:39), bir kuşağı tanımlarken söz konusu kuşağın tarihsel aralığında, meydana gelen teknolojik gelişmelere ve o kuşağın gençlerinin, mevcut teknolojiyi doğal bir biçimde özümseyerek kullanmaya başlamasına değinmenin gereğini vurgulamıştır. Bu açıklamanın günümüzdeki Z kuşağı ile bağlantılı olduğunu ifade etmek mümkündür.

Howe ve Strauss (2000:29), bir kuşağın üyelerini tanımlarken bulunulan dönemdeki, aile yaşantılarını, toplumdaki cinsiyet rollerini, örgütleri, politikaları, dinleri ve kültürleri, bireylerin hayat şekillerini ve gelecek hakkındaki yaklaşımlarını içine almaktadırlar.

2.2. KUŞAK KAVRAMINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Kuşak kavramının oluşmasına neden olan yaş olgusu, fiziksel yaş ve yaşam seyri teorisi bu başlık altında incelenmiştir.

2.2.1. Yaş Olgusu

Yaş kavramı, Türk Dil Kurumu'nun belirttiği üzere, bir canlının dünyaya gelişinden itibaren hayatı süresince yinelenen belli zaman aralıklarının bütünü ya da doğumdan itibaren geçen vakit ve sene birimiyle ölçülen zaman şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2020).

Doğum yılı, batılı kültürlerde bir bireyin söz konusu işi yapabilmesi ya da yapamamasına neden olacak en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir ama sanayi dönemini yaşamamış diğer bazı kültürlerde, kronolojik yaşın herhangi bir önemi veya geçerliliği bulunmamaktadır (Toruntay, 2011:62). Örneğin, batılı toplumlarda kronolojik olarak yaş sıralaması önemli iken, Afrika toplumlarında bu parametre çok önemsenmeyebilir. Bu durum ulusların ve toplumların gelişmişlik düzeyi ile de ilişkilendirilebilir. Batılı toplumlarda takvimlendirme ve nümerik olarak yaş kavramı, okuryazarlık oranı ve bilimsel tekniklere göre ifade edilmektedir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014:168). Böylece toplum kültürleri arasında yaşanan farklılıklar yaş kavramının tanımını ve algısını değiştirebilir.

Kuşakların 15-20 yıl aralığında değiştiği düşüncesi günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Bunun sebebi ise söz konusu yaş gruplarının gelişen teknolojiye verdikleri tepkinin, eğitim ve çalışma durumlarının, sosyal anlamda sahip oldukları değerlerin çok dinamik olmasından ve değişkenlik göstermesinden ötürü 15-20 yıllık bir zaman dilimindeki bütün insanları değerlendirmek için belirlenen zamanın çok geniş bir zaman dilimi olmasıdır. Farklı bir neden ise evvel kuşaklardaki çocuk ile ebeveyn arasındaki ortalama

yaş farkının 20 yaş iken 30 yaşa çıkmasıdır. Örneğin 60'lı ve 70'li yıllarda bir kadının çocuk sahibi olması ortalama 24 yaşında iken günümüzde bu durum 30 yaş ve üzerine çıkmıştır. Bu sebeple günümüzde kuşaklar doğum yılına ve belirli aralıklara göre sınıflandırılmaktadır (Mc Crindle, 2006:13).

2.2.2. Fiziksel Yaş

İnsan yaşı, tamamen insan kontrolü dışında gelişen daimi olarak dinamik ve evrensel bir boyut olarak tanımlanmaktadır. Geçen zaman insan bedeninde biyolojik ve fizyolojik etkiler yaratmaktadır. Bu durum doğum ve bebeklikten başlayarak, yaşlılık ve ölüme kadar süre gelmektedir (Toruntay, 2011:62-63).

Toplumlarda meydana gelen değişiklikler, bütün toplumlarda dönemsel olarak kuşakların devir etme hızına etki etmiştir. Bu duruma ABD-Rusya soğuk savaşı sırasında bu toplumlarda yaşamış olan, tüketim ve alışveriş çılgınlığı içerisine girmiş kuşak örnek gösterilebilir. Söz konusu kuşak yaşadıkları dönemde meydana gelen politik krizler neticesinde gelecek için kaygı duymuş ve insan popülasyonunun artış hızındaki düşüşe etki etmiştir. Bir kuşağın, yerini bir başka kuşağa devretmesi, zamanla bireylerin tutum, davranış, inanç ve yaşam şekillerinin değiştirmesiyle doğru orantılıdır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014:168).

2.2.3. Yaşam Seyri Teorisi

Yaşam seyri teorisi, bireyin doğumundan ölümüne kadar olan süreci ve bu süreç içerisinde edindiği deneyimleri ifade etmektedir. Ayrıca bireyin ömrü boyunca birbiriyle bağlantılı biçimde karşılaştığı tüm durumların seyri olarak da tanımlanmaktadır. Aynı zamanda yaşam seyri teorisi, kişinin kariyer hayatı ile de özdeşleştirilmektedir. İnsan hayatı, biri diğerinden farklı olacak şekilde toplum ve bireyler tarafından etkilenen, sosyal çevreyle inşa edilmiş aşamaların bir bölümünü kapsamaktadır. Yaşam seyrini oluşturan zaman aşamaları, belirli bir durumdan diğerine geçişteki hareketleri içermektedir. Teori üzerine çalışan araştırmacılar bu aşamaları, durumlar arasındaki değişimlerde meydana gelen geçişler olarak tanımlamaktadırlar (Toruntay, 2011:63-64).

Bireylerin aile hayatları, ilişkileri, kariyerleri, sağlıkları, eğitim durumları, yaşadığı toplumdaki değişiklikler, yaşam seyrinin algılanmasına katkı sağlayan etkenlerdir (Bynner, 2001, akt. Çelen, 2019:11).

2.3. KUŞAK KAVRAMINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu başlık altında kuşakların davranışlarını etkileyen sosyo-kültürel, ekonomik, örgütsel ve siyasi etkiler incelenmiştir.

2.3.1. Sosyo – Kültürel Etkiler

Günümüzde bireyleri çevreleyen nesnelere ve hizmetlerin bolluğu tüketim artışını tetiklemektedir. Bu unsurlardan birisi de teknolojidir. Teknolojinin sürekli değişimi ve gelişimi, beraberinde bu duruma ayak uydurmaya çalışan kuşakları da etkilemektedir. Bu durumun neticesinde insanların sosyal yaşantısı, aile ilişkileri, toplulukların kentleşme şekilleri, eğitim biçimleri gibi olgular da etkilenmektedir (Kayacan, 2016:6).

Kuşak kavramını daha iyi anlayabilmek için dünyadaki çok çeşitli kültür ve medeniyetlerin varlığını göz önünde bulundurmak ve genelden özele inmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Buna göre yaş faktörüne bağlı olarak aynı kuşakta değerlendirilen bireylerin, farklı kültür ve toplumlarda doğması, yaşaması durumlarında söz konusu bireylerin aynı kuşağa ait olduğunu ifade etmek her zaman doğru olmayacaktır. Mannheim, yaptığı araştırmalarda, 19. yüzyıldaki Prusya Krallığında yaşayan genç neslin, aynı dönemdeki Çin İmparatorluğunda yaşayan genç nesille aynı kuşaktan olmadığını savunmuştur. Gerekçe olarak ise iki ulusun aynı kültür ve tarihsel alışkanlıklara sahip olmadıklarını göstermiştir (Mengi, 2013).

2.3.2. Ekonomik Etkiler

Sosyo-kültürel değişimlerin yanı sıra kuşaklar arasındaki farkların ve kuşakların kendi içerisindeki değer yapılarının oluşmasına etki eden diğer önemli bir faktör ekonomik değişimlerdir. Türkiye’de özellikle 1980’li yılları kapsamaktadır. Bu tarihlerde küreselleşmenin etkisiyle büyüyen liberalleşme ile ekonomide büyük etkiler görülmeye

başlamıştır. Aynı zamanda küreselleşme ile beraber inovasyonun önem kazanmasıyla sektörel değişimler ve kredi ekonomisi de ön plana çıkmıştır (Kayacan, 2016: 42).

2.3.3. Örgütsel Etkiler

Örgütlerin en temel unsuru olan yönetim; insani sermayenin ve diğer kaynakların en verimli şekilde kullanılması neticesinde örgütsel amaçlara ulaşılması olarak tanımlanmaktadır. Örgüt dediğimizde aklımıza ilk olarak işletmeler gelmektedir. Buna bağlı olarak da bireylerin işletme ölçeklerinde ve çalışma yaşamlarında sürekli değişimler görülmektedir (Kayacan, 2016:55).

2.3.4. Siyasi Etkiler

Kuşaklar arasında farklılıkların oluşmasına neden olan bir diğer faktör ise siyasal değişimlerdir. Türkiye’de 12 Eylül 1980 darbesinin yaşanması, kuşakların siyasal etkiler bakımından ayrıştırılması esasında 1980 yılını farklılaştırmaktadır. Siyasal çoğulculuğun artması, liberal demokrasinin gelişimi ve AB üyelik müzakerelerinin düzenlenmesi, dönemin genç neslinin kimlik arayışı içinde olmasına neden olmuştur (Kayacan, 2016:64-65).

İnsanlık tarihinde meydana gelen her küresel çapta olay radikal değişimlerin zeminini hazırlamıştır. Bu gelişimler toplumların davranışlarını ve bakış açılarını şekillendirmektedir. Jenerasyonları kategorilendirirken bu bakış açılarındaki değişimlerden faydalanılmaktadır. Bir birey bulunduğu kuşağı tercih etme özgürlüğüne sahip değildir. Bunun en büyük sebebi, söz konusu bireyin, çevresiyle aynı toplumsal olaylara şahitlik etmesi ve sonuç olarak bireyin çevre ile benzer karakteristik özelliklere sahip olmasıdır. Örneğin 80’li yıllarda askeri darbe yaşamış Türkiye dönemindeki genç nesil ile günümüz Türkiye dönemindeki genç nesil arasında karakteristik farklılıklar bulunmaktadır (Korkmaz, 2017:4-5).

2.4. KUŞAKLARIN KRONOLOJİSİ

Kuşak farklılıkları ile ilgili araştırmacılar literatürde farklılıklara neden olan faktörlere dikkat çekerek, kuşaklar için belirli sınıflandırmalar yapmışlardır. Aşağıda Tablo 2.1. üzerinde de ifade edildiği üzere araştırmacılara göre yapılan sınıflandırmaların hangi yılları kapsayacağına dair ortak bir kaniya varılamamıştır.

Tablo 2.1. Farklı Kaynaklara Göre Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması

Kaynaklar	Sınıflandırmalar				
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-Şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke vd. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak: Reeves, T. C., Oh, E., (2008), **Generational Differences**, Handbook of Research on Educational Communications and Technology, ss. 296.

Bu çalışmada kuşaklar, Howe ve Strauss (2000), Zemke vd.'nin (2000) yaptıkları araştırmalardaki sınıflandırmalar üzerinden değerlendirilmiştir. Buna göre X kuşağı için 1960-1980 yılları arasında doğanlar, Y kuşağı için 1980-2000 yılları arasında doğanlar, Z kuşağı için 2000'li yıllardan günümüze kadar olan tarih aralığında doğan bireyler değerlendirilmiştir.

2.4.1. Sessiz Kuşak

Literatürde “Sessiz Kuşak” olarak adlandırılmış bu kuşak, 1925 – 1945 yılları arasında dünyaya gelen nesli kapsamaktadır. Ayrıca “gelenekselciler” veya “savaş kuşağı” isimleriyle de araştırmalarda yer bulmaktadır. Kuşağa ait bireyler, hayatta olmaları durumunda, günümüzde 76 – 97 yaş aralığında bulunmaktadır (Arslan ve Baycan, 2018: 271). 1 Eylül 1939’da başlayıp, 2 Eylül 1945’de son bulan II. Dünya Savaşı’nın etkileri bu kuşağı doğrudan etkilemiştir ve literatürde de “savaş kuşağı” olarak adlandırılmasına neden olmuştur. Sessiz kuşağa ait bireyler savaş süresince zor zamanlar geçirmişlerdir. Dönem içerisinde yaşanan işsizlik ve ekonomi problemleri bireylerin tasarruf yapmalarına neden olmuştur ve bu nedenle doğum oranı artmamıştır. Dünyaya gelen bebek oranlarında ciddi düşüşler gözlemlenmiştir. Bu kuşak hayatlarının ilk dönemlerini yoksulluk ve sıkıntılarla geçirmiştir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 92).

Bu kuşağın bireyleri teknolojiye yavaş uyum sağlamakla beraber geleneklerine bağlıdırlar. Literatürde geçen bir diğer adları olan “gelenekselciler” ismini bu sebeple kazanmışlardır. Kendilerini yaptıkları işe adanma, sıkı çalışma, gelenek ve göreneklere saygılı olma, otoriteye bağlı ve sadık olma, sabırlı, denge ve düzen yanlısı olmaları bu kuşağın diğer özellikleridir (Arslan ve Baycan, 2018: 271). Teknolojinin sürekli bir gelişim içerisinde olduğu yüzyılda bulunmalarına rağmen denge ve düzeni tercih etmeleri bu kuşağı 20. yy. yeniliklerinden uzak tutmuştur ve teknolojiyle aralarındaki ilişkiyi sınırlandırmıştır. (Akgemci ve Kalfaoğlu, 2018: 235).

Bu nesil günümüzde yaşayan en yaşlı kuşaktır. Sessiz kuşağın özelliklerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 171):

- Emin olmadıkları işlerin içerisinde bulunma konusunda isteksizdirler.

- Risk alma konusunda çekimserdirler.
- Bilgiye erişme yollarına hakimdirler ve pratik zekaları gelişmiştir.
- Otoriteye bağlı ve sadıklardır.
- Çalıştıkları yerlerde ömür boyu faaliyet göstermeyi amaçlarlar.
- Güven duygusunu önemserler.
- Disiplinli ve istikrarlıdırlar.

Günümüz iş yaşamında bu kuşağın fertlerinin sayısı gittikçe azalmıştır. Sosyal, siyasi, kültürel ve ekonomik çevrelerinin değişmesine yakından tanıklık etmişlerdir. Zamanla değişen bu şartlar sebebiyle tipik özelliklerini göstererek şikayet etmeyen, yeni kurallara adapte olmaya çalışan ve öğrenen bireyler haline gelmişlerdir. Kısa bir süre sonra bu kuşağa ait bireylerin hiçbirisi hayatta olmayacaklardır (Mücevher, 2015: 9).

2.4.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek patlaması kuşağı 1946-1964 yılları arasında dünyaya gelen nesli kapsamaktadır (Aydın ve Başol, 2014: 3). Bu kuşağa ait bireyler, halen hayatta olmaları durumunda, günümüzde 58 – 76 yaş aralığında bulunmaktadır. Bebek patlaması kuşağı da sessiz kuşak gibi savaş sonrası dönemde yaşadıkları için yokluk ve sıkıntı içerisinde hayatlarının ilk zamanlarını geçirmişlerdir (Günay, 2018: 44). Bu dönemde ülkemizde ve dünyada birçok gelişmeler yaşanmıştır. Dünyada, DNA molekül yapısının keşfi, insan haklarıyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalar, Küba Devrimi gibi gelişmeler yaşanırken, ülkemizde de tek partili dönemden çok partili döneme geçiş, 6-7 Eylül olayları ve ihtilal dönemi gibi birçok gelişmeler yaşanmıştır. Radyo kullanımının yaygınlaşmasıyla beraber Türkiye’de, Türkiye Radyo Televizyon Kurumu radyo yayımlarına başlamıştır (Büyüksulu, 2017: 8).

Doğum oranlarının yüksek olmasından adını alan bu kuşağın bireyleri büyüdükçe ihtiyaçları da büyümüştür. Savaş sonrası kendini yenileme dönemine giren dünyada birçok yeni ihtiyaçlar doğmuştur, mal ve hizmete duyulan ihtiyaç artması, harcamaya eğilimli bir nesil ortaya çıkarmıştır (Arslan ve Staub, 2015). Bu kuşağın bireyleri savaş sonrası ekonominin iyileşmeye gittiği dönemde yetişmişlerdir. Ayrıca yetişkinliklerinde, ABD’de deki ortaya çıkan yeni gençlik kültürüne ve tüketim çılgınlığı dönemine de şahitlik etmişlerdir. Bazı kavramların, ürünlerin ve hayat tarzlarının birer moda unsuru

haline gelmesi, bu neslin ömürlerine farklı tecrübeler girmesine neden olmuştur (Günay, 2018: 44).

Bu kuşağın temel değerleri; iyimser olmak, kişisel haz, sağlığa önem vermek ve sağlıklı yaşamak, kişisel gelişim, istihdama önem vermek ve katılım sağlamaktır. Hayat görüşlerindeki esas aldıkları fikirler ise takım ve fikir birliğine önem vermek, fark yaratmak, yeni şeyler deneyimlemek, hayal etmek, zamanı doğru kullanmaktır (Uğuz Arsu, 2014: 10). Bebek patlaması kuşağı bireyleri, iş hayatında kendilerini göstermeye başladıkları dönemde bakış açılarını değiştirerek “yaşamak için çalış, çalışmak için yaşa” felsefesini benimsemişlerdir. Bu düşünce yapısı nedeniyle, kendilerini gösterebildikleri işlerde daha çok zaman harcamışlardır. İş hayatını, hayatlarının merkezlerine koymaları sebebiyle de hırslı ve güçlü olmak temel karakteristik özelliklerini oluşturmaktadır. Daha çok çalışmanın, iyileştirilmiş yaşam standartları getirdiğine inanan bir kuşaktır (Metin ve Kızıldağ, 2017: 346).

2.4.3. X Kuşağı

X kuşağı kavramı, 1991 yılında Douglas Coupland tarafından ortaya atılmıştır (Fettahlıoğlu ve Sünbül, 2015: 31). 1965 – 1979 yılları arasında doğan bireyler X kuşağını oluşturmaktadır. Yetiştikleri dönemde bebek patlaması kuşağının etkileri gözlemlenmektedir (Bayramoğlu, 2018: 17). X kuşağı kavramının ortaya çıkışı Douglas Coupland’ın “X Kuşağı Hızlandırılmış Bir Kültür İçin” isimli kitabına dayanmaktadır (Fettahlıoğlu ve Sünbül, 2015: 31). Günümüzde 43 – 57 yaş aralığında olan bireylerin oluşturduğu gruptur. Savaş sonrasında ortaya çıkan yeni sosyal devlet anlayışı ile birlikte refah seviyesinin yükseltilmesi gerektiği anlayışı bu kuşağın ortak görüşlerindedir. Tüm toplumları ilgilendiren bu refah artışı, 70’lerde patlak veren petrol krizinin işletmeleri negatif yönlü etkilemesiyle sona ermiştir ve ardından daha farklı politikalar izlenmeye başlamıştır. Bu gibi karışıklıklar içerisinde hayatını sürdüren X kuşağı, literatürde kayıp kuşak olarak da adlandırılmaktadır (Altuntuğ, 2012: 205).

Bu kuşağın karakterlerinin şekillenmesinde rol oynayan en önemli faktörlerden birisi ekonomik faktörlerdir. Ekonomik belirsizlik, piyasalardaki durgunluk, düşük istihdam oranları, enflasyon ve küçülme gibi olumsuzluklar, bu ekonomik faktörleri oluşturmaktadır (Arar, 2016: 95). Bu gibi sebeplerle, X kuşağı kendini değişen dünya

şartlarına ayak uyduramıyor gibi hissetmiş ve dönemin getirdiği koşullar ile kendilerini öğrenmeye zorlamış bir kuşak olmuştur. Yeni milenyumda yön verecek olan bu kuşak teknolojiadaki gelişimlerin hız kazanmasına hem neden olmuştur hem de şahitlik etmiştir (Erden Ayhün, 2013: 100).

İş yaşamında X kuşağı profesyonel gelişim için sürekli fırsat sağlayan kurumları tercih etmektedirler. Kendilerine verilen işleri tek başlarına yapmayı tercih etmektedirler ve verilen işleri birer görev olarak görmektedirler. Görevlerini bağımsız bir şekilde tamamlamak için kendi yetkinlik ve becerilerine güvenmektedirler. Karşılaştıkları olaylara karşı mantıksal muhakeme yapan ve durumsallık yaklaşımını benimseyen X kuşağı, kendinden daha önceki kuşakların yaptıklarından daha fazlasını yapmayı aramaktadır ve fark yaratmayı amaçlamaktadır. İş yaşamlarına teknolojinin entegre olması nedeniyle teknolojik gelişimlerin takipçisi konumundadırlar (Kian and Yusoff, 2012: 398).

X kuşağının başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Dereli ve Toruntay, 2015: 4):

- Toplumsal konularda söz sahibi ve mücadelecidir.
- Bireyselciliği ön planda tutarlar.
- İşlerine sadıktırlar ve profesyonellerdir (İş ve özel hayat dengesini iyi kurarlar).
- Otorite sahibidirler.
- Farklı kültürlerle aralarındaki ilişki kuvvetlidir.
- Yaptıkları işlerde garantici olma eğilimindedirler.

X kuşağı bireyleri yaşadıkları gelecek kaygısı nedeniyle çok çalışmaya odaklı, hırslı, kariyer hedefleri olan ve daha çok para kazanmaya odaklı bir kuşaktır. Bu nedenle iş yaşamına sadık ve iş motivasyonları yüksek bir nesil olmuştur (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 19). X kuşağı bireyleri kendine güvenen ve teknolojiyi rahat kullanabilen bireyler haline gelmişlerdir. Bununla birlikte kadınlar da artık iş hayatında erkekler kadar rol almaya başlamıştır. Beceri ve yetkinliklerini kariyerlerine göre şekillendirmektedirler (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 173).

İş hayatında X kuşağı için önemli dört kriter bulunmaktadır. Birincisi, birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının yeterli katkıyı sağlayıp, sağlayamayacaklarını bilmek istemektedirler. İkincisi, iş arkadaşlarıyla birlikte gelişmeye devam edebilmek için gerekli bilgi ve birikime sahip olup olmadıklarını öğrenmektir. Üçüncüsü, sonuç odaklı ve problem çözücü olmaktır. Kendi çözüm yollarını üretirken özgür olmak istemektedirler. Dördüncüsü, çabalarının somut karşılıklarını görmek istemektedirler. Çabalamak ve motive olmak için kesin sonuçlar almak istemektedirler (Hewitt, Pijanowski, Tavano and Denny, 2012: 234). Bu kuşağın anahtar kelimesi “kuşkuculuk” olmuştur. Bu nedenle, X kuşağının iş hayatında kendi yönetimini kendisinin sağlaması daha verimli olmaktadır (Çetin ve Karalar, 2016: 160).

2.4.4. Y Kuşağı

Y kuşağı, 1980-1999 yılları arasında dünyaya gelmiş bireylerin oluşturduğu gruptur. Günümüzde Y kuşağı bireyleri 23-42 yaşları arasındadır. Literatürde “internet kuşağı, echo-boomers, millennials, nexter” isimleriyle de ifade edilmektedir (Akdemir, Konakay, Demirkaya vd., 2013: 15). Y kuşağını oluşturan bu bireyler, günümüzde iş hayatının potansiyel çalışanlarını ve yöneticilerini oluşturmaktadır (Taşlıyan, Eyitmiş ve Gündoğdu, 2015: 20). Teknolojinin hızla geliştiği dönemde dünyaya gelen Y kuşağı, küçük yaşlarından itibaren bilgisayarı hayatlarına entegre etmiştir. Bu kuşağın bireylerinin karakterlerini şekillendiren en önemli faktörler, dönemin siyasi olayları ve teknolojinin gelişimi olmuştur. Anlık iletişim teknolojilerinin, sosyal ağların ortaya çıkmaya başladığı bu dönem çalışma ve sosyalleşmenin klasik anlam ve anlayışlarında değişikliğe neden olmuştur. İnternet teknolojisinin gelişimi bu kuşağa yön veren en büyük etkidir (Levickaite, 2010: 173).

İleri düzeyde teknolojinin yardımıyla, bilgiyi hızlı bir şekilde özümseme, çoklu görevleri yerine getirebilme yeteneklerine sahiptirler. İş hayatında ise yöneticilerinden refahlarının korunmasını beklemektedirler ve buldukları işte geçici olacaklarını düşünmektedirler. Bunların yanı sıra yaş, etnik köken, cinsiyet gibi faktörlere karşı yüksek tolerans sahibidirler. İstekleri, herkesin eşit bir şekilde yaşaması ve dünyanın iyileştirilmesi yönündedir (Kian and Yusoff, 2012: 399). Y kuşağı, her ne kadar önceki diğer kuşaklar tarafından bencil ve tüketim odaklı olarak görülse de tüketim tercihlerinde sosyal

sorumluluk, etik ve sürdürülebilirlik kavramlarını göz etmektedirler (Ayhan ve Saral Güneş, 2018: 167).

Hayata karşı sorgulayıcı ve sürekli “neden” sorusunu soran Y kuşağının iş hayatındaki bazı özellikleri aşağıdaki gibidir (Koç, Öztürk ve Yıldırım, 2016: 72):

- İş yaşamlarında eğlence faktörüne önem verirler.
- Kişisel iletişime önem verirler.
- Takım çalışmalarını severler ve katılımcı olurlar.
- Çoklu görevleri yerine getirebilirler.

Bu özelliklerin yanı sıra yaptıkları işten çabuk sıkılma, sık iş değiştirme, otoriteyi reddetme, kendilerine duydukları güven neticesinde çabuk terfi alarak başarı gösterme ve sorumluluk alma gibi özellikleri de taşımaktadırlar. Y kuşağı bireyleri sürekli öğrenmeyi arzuladıkları için iş hayatında da aynı beklenti içindedirler ve monotonluktan uzak kalmaya çalışırlar. Teknolojinin hayatlarına kazandırdığı hız neticesinde hızlı düşünürler, hızlı harekete geçerler ve hızlı tüketirler. Bu gibi nedenlerle Y kuşağı üyelerinin diğer kuşaklara göre daha sık iş değiştirdikleri düşünülmektedir (Başoğlu ve Durmaz Edeer, 2017: 78).

Y kuşağının diğer temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Yüksekbilgili, 2015: 261):

- Kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri işleri tercih etmektedirler.
- En çok tercih ettikleri iletişim aracı internettir.
- Teknolojik gelişmeleri yakından takip etmektedirler.
- Planlı bir iş kurma fikirlerine sahiptirler.
- Özgürlüklerine düşkündürler.
- Özgüvenleri yüksektir.
- Kendilerini sabırsız olarak düşünmektedirler.

Y kuşağı bireyleri hedef odaklı, özgürlüklerine düşkün, teknolojiye bağlı, otoriteye meydan okumayı seven, sabırsız, sorgulayıcı, az zamanda çok iş çıkararak verimli olabilen bireylerdir. Kendilerini sevmeleri ve güvenmeleri, iletişim becerilerinin güçlenmesini ve insan ilişkilerinde olumlu sonuçlar elde etmelerini sağlamıştır. İnternet

teknolojisi kullanarak ve esnek çalışma ortamı yaratarak, otoriter yönetim tarzını ortadan kaldırma uğraşındadırlar (Göktaş, 2016: 35). Buldukları kurumun kültürünü ve politikalarını anlamaya çalışmaktadırlar. Bunun en büyük nedeni ise kurumun ilerleme çalışmalarının ve vizyonunun, kendilerinininki ile uyuşup uyuşmadığını önemserler (Karasu, Aylaz ve Dadük, 2017: 181).

Y kuşağı üyeleri çoğunlukla, yaptıkları işi hayatlarının merkezine koymayan, iş yerinde rahat giyinmek isteyen, sürekli kontrol ve baskı altında olmaktan kaçınan bireylerdir. Farklı bir görüşe göre ise Y kuşağı bireyleri güvenilir çalışanlardır. Bu görüş Y kuşağının bireysel kimliklerinin daha önemli olduğunu savunmaktadır. Y kuşağı üyeleri açık fikirli, gelişime açık ve pozitif yaklaşım gösteren yöneticilerle çalışmayı tercih ederler (Zeybek Sayın, 2016: 31). Birkaç işi aynı anda yapabilme yetisine sahip olan Y kuşağı doğru yönetildiği takdirde iş hayatında fark yaratabilmektedir. Takım çalışması, başarı ve iyi iletişim, iş hayatlarında bekledikleri kesin kriterlerdir. Bunun yanı sıra paylaşımcı ve iyi birer takım arkadaşı olmaktadır (Genç, 2017: 10).

Y kuşağını, X kuşağının yetiştirmesi aralarında büyük değer farklılıklarının oluşmasını engellemiştir. Teknolojinin gelişmiş olduğu bir dönemde hayata gelmeleri, ekonomik refaha ve gelişmiş sağlık hizmetlerine sahip olmaları, ayrıca küreselleşmenin etkileri karakter yapılarında ve yaşam tarzlarında diğer kuşaklara göre belirleyici bir fark yaratmıştır (Gemlik, İlter ve Bektaş, 2018: 156). Y kuşağı genel olarak takım odaklı çalışma biçimini benimsemesi nedeniyle çok görevlidir. Kariyerlerinde öğrenme ve büyüme kavramları konusunda inatçıdırlar. İletişim kanallarının ileri seviyede olmasının bilincinde olmaları, bu kuşağı sabırsızlığa ve işlerin hızlı bir şekilde bitirilmesini istemelerine neden olmaktadır (Lapoint and Liprie Spence, 2017: 121).

Y kuşağı bireyleri sosyal haklarının bilincindedir ve kendinden önce gelen kuşaklar gibi sosyal hakları için endişe duymaktadır. Çevrelerinde gerçekleşen adaletsizlik içeren ve etik dışı konularda ses çıkarma ve sorunu çözme eğilimindedirler. Yaş etnik köken ve cinsiyet farklılıklarını kabul etmektedir ve bu gibi farklılıkları faydalı bulmaktadırlar (Angelina, 2011: 251). Y kuşağının yönetici tercihleri, yöneticilerinin eğlenceli, anlayışlı, açık fikirli, şefkatli olmaları yönündedir. Yöneticilerinden saygılı, samimi ve şeffaf iş ortamı yaratmalarını beklemektedirler (Gemlik, İlter ve Bektaş, 2018: 157). 2025 yılına

gelindiğinde iş hayatında kuşakların %70'ini Y kuşağının oluşturması beklenmektedir (Bayramoğlu, 2018: 18).

2.4.5. Z Kuşağı

2000 yılı ve sonraki yıllarda dünyaya gelen bireylerin oluşturduğu grup, Z kuşağı olarak ifade edilmektedir. Günümüzde iş hayatına yeni atılmaya başlayan bu kuşağın üyeleri, teknolojinin günlük hayatın bir parçası haline geldiği dönemde çocukluk dönemlerini geçirmişlerdir. Aşırı derecede bireyselleşme nedeniyle yalnız kalacağı tahmin edilen, gelişmiş teknoloji nedeniyle tepkilerini teknoloji aracılığı ile gösteren bu kuşak üyeleri literatürde “Suskun Kuşak, Yeni Sessiz Kuşak, Kristal Kuşak” olarak da isimlendirilmektedir (Kavalcı ve Ünal, 2016: 1036). Z kuşağının çalışma hayatına henüz girmesi nedeniyle yazın alanında yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu durum, kurumların Z kuşağı çalışanlarına kanalize olma stratejilerini farklılaştırmaktadır. Z kuşağının toplumsal sorunlara karşı sergileyecekleri tutum zamanla netlik kazanacaktır (Ayhan ve Saral, 2018: 167-168).

Günümüzün internet döneminde yetişen Z kuşağı üyeleri için akıllı telefonlar, tabletler ve bilgisayarlar, Y kuşağına göre daha çok şeyi ifade etmektedir. Onlar için internet ve mobil teknolojik cihazlar günlük hayatın büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Spor yaparken veya ders çalışırken müzik dinlemek, yemek yerken film izlemek Z kuşağı için oldukça olağan bir durumdur (Tuncer, 2016: 35-36). Bu kuşak bilgiye istediği anda ulaşabildiği için erken yaşta eğitilebilmekte ve çabuk gelişmektedir (Aygenoğlu, 2015: 14). X ve Y kuşağı üyelerinin, daha önceki kuşaklara göre daha geç yaşlarda evlenme ve çocuk sahibi olma alışkanlığı kazanması nedeniyle, Z kuşağı üyelerinin anne ve babalarıyla aralarındaki yaş farkı daha önce gelen kuşaklara göre daha fazla olmuştur. Bu durum da zaman içerisinde ebeveyn-çocuk arasındaki yaşanan ilişkilerin ve sorunların değişmesine neden olmuştur (Çinkılıç, 2018: 40).

Günümüzde iş hayatına yeni girmeleri nedeniyle, işyerindeki tutumları ve davranışları yeterince araştırılamamıştır. Ayrıca günümüzde Z kuşağının sosyal çevreleriyle aralarındaki ilişki yazın hayatında sınırlı kalmıştır (Öz, 2015: 14). Teknolojik cihazların hayatlarının her anında yanında olması nedeniyle, sosyal ağlarda daha fazla yer

bulmaktadırlar. Bu durum da Z kuşağının fiziksel olarak yalnızlaşmasına neden olmaktadır. Birçok görevi aynı anda yerine getirme konusunda bir önceki kuşak olan Y kuşağına göre daha çok zorlanmaktadırlar (Bako, 2016: 37).

Z kuşağı teknolojiye yeni ve heyecan verici bir kavram olarak bakmaktansa hayatın sıradan bir parçası olarak bakmaktadır. Sürekli yeniliklere ve gelişmelere şahitlik etmeleri sebebiyle, ortaya yeni bir fikir, ürün veya düşünce atmanın sorun getirmeyeceğini düşünmektedirler ve bunu yapmakta isteklidirler. Buldukları dünyanın rekabetçi şartlarını gördükleri ve farkında oldukları için kendilerinin mücadeleci olmaları gerektiğini savunurlar. Bir diğer görüşe göre ise Z kuşağı bireyleri, aynı anda birden fazla alanda kariyer yapmayı hedeflemektedir. Z kuşağının sürekli bilgiye maruz kalması durumu, bu kuşağın karmaşık bilgileri çözümlemesinde kolaylık sağlamaktadır. Z kuşağı üyelerinin teknoloji aracılığı ile eğitim hayatlarında ve iş hayatlarında çoklu görevleri yerine getirebilmesi beklenmektedir (Sönmez, 2016: 114).

2.5. ÇATIŞMA VE KUŞAK ÇATIŞMASI

Aşağıdaki başlıklarda birbiri ile anlam bakımından ortak yönleri olan çatışma ve kuşak çatışması kavramları incelenmiştir.

2.5.1. Çatışma

Çatışma en yalın ifadeyle karşıtlık ve uyuşmazlık anlamlarını taşımaktadır. Öte yandan kavga gibi somut bir eylemi de ifade eder. Çatışmaların meydana gelebilmesi için fikir, his, menfaat, hedef gibi konularda farklılaşmaların olması gerekmektedir. Bu nedenle insanın var olduğu toplumlarda çatışmanın olması kaçınılmazdır. Çünkü insani ilişkilerde tam uyum ve dengenin bulunması durumunun yaşanması çok güçtür. Kendi aralarında uyum bulunan aileler, arkadaşlar veya sevgililer arasında dahi karşılıklı birbirini etkileme, anlaşmazlık, yakınlaşma-uzaklaşma sürekli meydana gelebilen olgulardır. Bu nedenler çatışmayı hayatın kaçınılmaz bir bölümü haline getirmektedir (Yörükoğlu, 2000:204).

Janićević (2008) bir olayın çatışma olarak nitelendirilebilmesi için dört öğenin bulunması gerektiğini ileri sürmektedir (Akt. Spaho, 2013:110):

- Kaynak noksanlığı, hatalı teşkilatlanma politikası, hatalı ödüllendirme düzenlemeleri, hatalı teşkilat düşüncesi gibi çatışmanın meydana gelmesinin temeli olan şartlar,
- Stres, gerginlik, hasımlık, endişe gibi kişilerin ve sınıfların duygusal hali,
- Çatışmanın mevcut olduğuna ve farklı bir tarafın tehlike altında kalabileceği veya durumun çıkarını riske attığı hususunda kişilerin ve sınıfların bilişsel hali,
- Pasif direnişten kavgaya doğru çatışma halinin bulunması, durumları çatışmayı oluşturmaktadır.

Örgütsel boyutta incelendiğinde çatışma, farklı nedenlerden dolayı meydana gelebilen anlaşmazlık, ters düşme ve uyumsuzluk durumlarının sonucunda iyi idare edilemediği takdirde kuruma ve işgöre zarar verebilecek dinamik bir iletişim sürecidir (Arslan, 2016:268). Eren (2015:74) kurum içi çatışmaların, kişilerin ve sınıfların birlikte çalışmaları halinde ortaya çıkan problemlerin, standart eylemleri duraksatma ve karmaşık hale getirmesine yol açtığı durumlarda gözlemlendiğini ifade etmiştir.

Kurumsal çatışma, kurumdaki iki veya daha çok bireyin veya sınıfın aralarında sınırlı kaynakları bölüşemediği ya da görevlerin paylaşımının aynı bireyler veya sınıflar arasında konum, gaye, değer veya algı ayrılıklarından dolayı anlaşamadığı durumlarda doğan anlaşmazlıklar ve ters düşme durumlarıdır (Şimşek, 2015:1224-1226).

2.5.2. Kuşak Çatışması

Bir topluluğun yaşantısına dahil olacak yeni kültürel öğeler ile arasındaki uyum, o topluluğun zaman içerisinde edindiği uluslararası konum ve sosyo-kültürel yapı ile doğrudan ilişkilidir. Söz konusu toplumun hayatına girecek olan yeni unsurlar, mevcut sistemi de etkilemektedir. Sistem değişikliğine neden olabilecek bu unsurlar topluluğun ortak beğenisi ile uyuşmadığı takdirde, toplumun farklı kesimleri ve kuşakları arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Tarih boyunca geçmişten geleceğe varlıklarını sürdüren milletlerde her bir sonraki nesil, bir öncekine göre pek çok açıdan daha ileri ve gelişmiş olarak kabul görmektedir. Sürekli gelişim ve değişim gösteren şartlar içerisinde kendini bulan her kuşak kendisinden sonra gelen kuşaktan hayat felsefesi anlamında kendini daha

gerici hissedebilmektedir. Her bir önceki kuşak "çağdışı, gerici, tutucu" gibi sıfatlarla değerlendirilirken, bir sonraki kuşak "aykırı, sorumsuz, saygısız" sıfatları ile değerlendirilebilir. Bu anlaşmazlık ve uyuşmazlık kuşak çatışmasını oluşturan ana problemdir. Duygu, düşünce ve amaç ayrılıkları bu çatışmalara kaynak olmaktadır (Erol, 2011:390-391).

Kuşak çatışması en geniş anlamıyla, belirli bir dönemde doğmuş ve yaşamış olan bireylerin veya toplulukların, buldukları dönemin şartlarıyla edindikleri konuşma biçimlerinin, beğenilerinin, giyim tarzlarının, dünya görüşlerinin, yaşam felsefelerinin, siyasal tutumlarının, ideolojik inançlarının farklı bir dönemde doğmuş ve yaşamış jenerasyonunkilerle farklılaştığı durumlarda ortaya çıkan uyuşmazlık olarak tanımlanabilir. İleri gelen jenerasyonların, bir önceki jenerasyonları “geri kafalı, tutucu, çıkarlarına ve rahatlarına düşkün” olarak nitelendirmesi, evvel jenerasyonların, ileri gelen jenerasyonları “sorumsuz, ukala, idealleri olmayan” olarak nitelendirmesini örnek gösterebiliriz (Çelen, 2019:8-9).

Toplumların zamana bağlı olarak kendi içerisinde sahip oldukları değer farklılıkları, kuşaklar arası farklılaşmalara ve dolayısı ile çatışmalara neden olmaktadır. Bu çatışmalar, iki veya daha fazla kuşak arasında duygu, çıkar ve amaç farklılıkları ile birlikte açığa çıkmaktadır. (Ayhün, 2018: 215). Kuşaklar ve kuşak çatışmaları, yeni kuşakların oluşmaya devam etmesi ile birlikte güncel bir kavram olarak kendini muhafaza edecektir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 167).

Kuşak çatışmasına sebep olan en büyük faktör olarak iletişim tarzı gösterilebilir. Kuşakların iletişim biçimleri ve tarzları birbirlerinden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Günlük konuşma için kullanılan tabirler, konuşma kanallarının ve ortamlarının farklılaşması, çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Örneğin x kuşağının gündelik hayatta kullandığı terimler ile y kuşağınıninkiler büyük farklılık göstermektedir. Farklı ve yanlış anlaşılabilir veya diğer kuşak tarafında algılanma yönünün yanlış oluşu çatışmaları doğurma potansiyeli olan en büyük faktör olarak gösterilebilir (Önder, 2012: 18).

2.6. İŞ HAYATINDA KUŞAKLAR

Önceki başlıklardan anlaşılacağı üzere, kuşakların birbirlerinden farklı bakış açıları, tutum ve davranışları bulunmaktadır. Bu davranış kalıpları kişilerin sosyal hayatlarında etkili olduğu gibi iş hayatlarında da etkili olduğu görülmektedir. Kuşakları iş hayatlarında yönetebilmenin önemi göz önünde bulundurularak “iş hayatında kuşaklar” ayrı bir başlık altında aşağıdaki değerlendirilmiştir.

2.6.1. İş Hayatında Sessiz Kuşak

2009 yılında büro mobilya markası olan Steelcase, “Kuşakların Çalışma Mekanından Beklentileri” adlı bir araştırma yapmıştır ve bu araştırma Le Journal du Net isimli dergide yayımlanmıştır. Araştırma, kuşakların iş ortamlarındaki tutumlarını, alışkanlıklarını ve tercihlerini ölçülemek amacıyla yapılmıştır (Hürriyet İK Gazetesi, 2009). Araştırmanın sonuç ve yorumları birinci elden erişilemediği için araştırmaya erişebilen ve kendi araştırmasında sonuç ve yorumlara yer veren bir araştırmacının çalışmasından aktarılmıştır. Steelcase’in araştırmasına göre sessiz kuşağın işyerindeki özellikleri aşağıdaki gibidir (Yiğit, 2010: 85);

“Steelcase araştırması (Hürriyet İK Gazetesi, 2009) kapsamına giren ve çalışmaya devam eden en yaşlı kuşak bu. 1909-1945 yılları arasında doğanlar yani 65 yaş ve üstü. Tabi, toplam “büro nüfusu” içindeki payları çok düşük. Çoğu artık bugün emekli. (Toplam Türk nüfusunun sadece yüzde 6,8’i. Çalışan nüfus içindeki payları çok daha düşük olmalı.) Aktif veteranlar için dürüstlük, fedakarlık ve şirkete bağlılık en önemli değerler. Tabi oldukları otoriteye saygılılar, disiplinli ve sabırlılar. Çalışma hayatında mükemmeliyetçi ama değişime dirençliler. Mevcut düzenin korunmasını değişime yeğliyorlar. Çalışma hayatında duygusalı geri plana atmayı tercih ediyorlar. Hiyerarşik bir yapı içinde çalışmayı, özel hayatları ile iş hayatlarını çok net şekilde ayırmayı seviyorlar. En bireyselci ve en şekilci kuşak, veteranlar: Çalışma ortamı, büro, mobilya vs. çalışanın görevini, unvanını ve şirket içindeki hiyerarşik yerini tam olarak yansıtmalı. Bakınca kimin kim olduğu anlaşılmalı. Çalışma hayatıyla çalışma dışı hayat birbirinden ayrılmalı.”

Yukarıda sonuçları, bulguları ve önerileri belirtilen “Steelcase” araştırmasında, aktif olarak iş hayatında bulunan sessiz kuşak üyelerinin otoriteyi gözeten, disiplinli çalışan, buldukları örgüte sadık ve bağlı, fedakarlık ve sadakat düzeyleri yüksek bireyler oldukları aktarılmıştır. Mükemmeliyetçi olmalarına rağmen, değişime direnç göstererek mevcut düzeni korumaya meyilli olan sessiz kuşak bireyleri, çalışanların iş ile özel hayat ayrımlarını yapmayı ayrıca hiyerarşik düzeni varlığının korunmasını önemsemektedirler.

2.6.2. İş Hayatında Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek patlaması kuşağı işkolik, özverili, iş etiği yüksek ve kendi çıkarlarından önce şirket çıkarlarını düşünen bir kuşak olarak kendini göstermektedir. Buldukları şirketlerde otoriteye önem vermesi ile bilinen bu kuşak bireyleri, uzun süren çalışma saatlerine uyum sağlayabilirler ve idealist yapıları nedeniyle yüksek başarı arzusuna sahiptirler. Savaş sonrası yıllarda buldukları ülkelerdeki yeniden yapılanmalara şahitlik ettikleri ve bu yapılanmalarda etkin rol oynadıkları için istihdam kavramı bebek patlaması kuşağı için çok önemlidir. Sahip oldukları işe ve mensubu oldukları kuruma bağlı olmaları nedeniyle yaşamları boyunca çok az iş değiştirdiler. Bunun oluşmasında söz konusu kuşak bireylerinin, kurum içerisindeki iletişimlerinin gelişmiş olması da etken olmaktadır (Gürbüz, 2015: 41). Daboval (1998), çalışmasının sonucunda bebek patlaması kuşağının diğer kuşaklara göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Benson ve Brown'ın (2011), yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre ise bu kuşak yüksek iş tatminine sahip bir kuşaktır.

Bebek patlaması kuşağı saygı kavramına, kendisinden sonra gelen kuşaklara göre daha fazla önem vermektedir. Bu kuşağın kuşku duyma düzeyi diğer kuşaklara kıyasla daha azdır, bu nedenle güven ve sadakati hem hayatlarının hem de sahibi oldukları işin merkezine koymaktadırlar (Özer vd., 2013: 138).

Steelcase'in araştırmasına göre bebek patlaması kuşağının iş yerindeki özellikleri aşağıdaki gibidir (Yiğit, 2010: 86);

“Bebek patlaması kuşağı: İkinci Dünya Savaşı sonrası dünyaya gelen, 1946-1964 yılları arası doğumlu bebek patlaması kuşağının ortak özelliği benîçinci (egosantrik) ve iyimser

oluşları. Rahatına ve sağlığına düşkün bu kuşak, maddi başarıya ve sosyal kabule çok önem veriyor. Ekip çalışmasına ve dayanışmasına meyilli ama otoriteye karşı şüpheci. İhtiraslarını tatmin etmek için ne kadar lazımsa o kadar çok çalışmaya razılar. Toplumcul ve pragmatikler. Ama fırsatçılık ve kurallara karşı çıkmak gibi kusurları da var. Abilerinden ablalarından farklı olarak özel ve aile yaşamlarıyla çalışma hayatları arasında bir duvar örme gereksinimi duymuyorlar. Aksine, Steelcase'in yaptırdığı ankete göre diğer (Fransız) çalışanlar bebek patlaması kuşağı çalışanlarını şirketin "bilgeleri" olarak görüyorlar. Biraz otoriter de olsalar, genelde pozitif bir imajları var. Yeni bilişim ve iletişim teknolojilerinin çalışma hayatını nasıl işgal ettiğine şahit oldular. Öncesini de biliyorlar, sonrasını da. Ekip çalışması kavramının çalışma hayatında önem kazanmasına da şahit ve adapte oldular. Bireysel ofislerinden çıkıp daha kolektif ortamlarda çalışmaya alıştılar. Bu işten doğrusu zararlı çıktılar. Genelde (Fransa'da yapılan ankette bebek patlaması kuşağının yüzde 62'si) açık mekanlarda gürültüden şikayetçiler. İdeal çalışma ortamı, açık alanlarla bireysel alanları aynı anda içermeli."

Yukarıda belirtilen "Steelcase" araştırmasına göre Bebek Patlaması Kuşağı (Baby-Boomers) üyeleri çalışma hayatında, ekip çalışmasını desteklemekte fakat kendisinden önce gelen Sessiz Kuşak üyelerinden farklı olarak otorite varlığına karşı şüpheli yaklaşmaktadırlar. Bebek Patlaması Kuşağının, Sessiz Kuşak'tan farklılaştığı bir diğer konu ise özel hayat ile çalışma hayatı arasındaki ayrımın yapılması görüşü ile ilgili olup Bebek Patlaması Kuşağı bu ayrımın yapılmasına gerek duymamaktadır. Ayrıca Bebek Patlaması Kuşağı sosyal kabule ve maddi başarıya büyük önem vermektedirler.

2.6.3. İş Hayatında X Kuşağı

X kuşağı bireyleri, işyerlerindeki çalışanların birbirleri ile fazla samimi olması ve çalışanların sosyal hayatlarında da sürekli ikili ilişkiler kurması gibi örgütsel adalet algısını negatif yönde etkileyebilecek, kayırmacılık algısını tetikleyebilecek davranışlardan kaçınırlar. X kuşağı bireyleri, saygı kavramına diğer kuşaklara göre daha az değer vermektedirler. İş yaşamlarında disiplinli ve katı olan bu kuşak bireyleri, görev tanımlarının yanı sıra kişisel gelişimlerini de fazlasıyla önemsemektedirler. Bu nedenle kişisel gelişimi etkileyecek eğitimler vermek, bireysel çalışma ortamı sağlamak, ek maddi

ödülleri veya terfiler vermek bu kuşağın bireylerini motive etmektedir. Bilinen geleneksel örgüt yapılarına uyum sağlayabilmektedirler (Sayers, 2007: 482).

Steelcase'in araştırmasına göre X kuşağının iş yerindeki özellikleri aşağıdaki gibidir (Yiğit, 2010: 86);

“Sinik ama esnek, 1965-1979 yılları arasında doğan X Kuşağı mensupları sorumluluk almaktan ve farklı tecrübeler yaşamaktan hoşlanıyorlar. Profesyonel başarıya odaklı olmaları; ailelerini, arkadaşlarını, sosyal çevrelerini ve eğlence hayatlarını ihmal ettikleri anlamına gelmiyor. Şartlara çok iyi uyan bir kuşak söz konusu. Bağımsız hareket etmeyi biliyorlar ama ekip çalışmasına da yatkınlar. Diğer kuşaklar nezdinde iyi bir imajları var: Birlikte çalışması, yaşaması keyifli (yüzde 59), iyi sonuç alan (yüzde 46), ekip çalışmasında mükemmel (yüzde 48). Ama geleceğe bakışları açısından şüpheli, meslek yaşamına bakışları açısından da aşırı serbest (kayıtsız) bulunuyorlar ve maddi rahatlarına fazla düşkün olmakla eleştiriliyorlar. Çalışma ortamlarındaki iletişimin ve diğerleriyle temasın kolay olmasını istiyorlar. Ve gerektiği zaman konsantre olmalarına olanak sağlamasını. Büro, şirket kültürünün ve organizasyon dinamiğinin yansıması olmalı; çünkü bu kuşak önceliklere nazaran çok daha hareketli. Çalışma mekanı açık ve gereğinde proje bazında çalışma ekipleri oluşturulmasına olanak sağlayacak şekilde esnek olmalı. Mobilya hareketli ve multi fonksiyonel olmalı.”

Yukarıda belirtilen “Steelcase” araştırmasına göre X kuşağı bireyleri iş yaşamlarında profesyonellikten hoşlanmaktadırlar ve başarıya odaklıdırlar. İş hayatlarının haricinde sosyal hayatlarına büyük önem vermektedirler. Bu nedenle maddi özgürlük ve rahatlığı ön planda tutmaktadırlar. Bebek Patlaması Kuşağı ile ekip çalışmasına yatkın olma konusunda benzerlik göstermektedirler.

2.6.4. İş Hayatında Y Kuşağı

Y kuşağı bireyleri, teknolojinin en çok gelişim gösterdiği yıllar olan 1980-2000 yılları arasında hayatlarının ilk dönemlerini geçirdikleri için, teknolojiyi hem sosyal hem de iş hayatlarına taşımışlardır. Yer aldıkları gruplar içerisinde üretken olmayı

amaçlamaktadırlar. Çalışacakları yerden beklemedikleri en önemli faktör, kararlı bir örgüt kültürüne sahip olmaktır. Bireyleri çoğunlukla pozitif ve iyimser kişilerden oluşan bu kuşak, iş ortamlarının da eğlenceli olmasını beklemektedir (Yiğit, 2010: 86-87).

Gursoy ve arkadaşları (2008) araştırmalarında, Y kuşağının birden çok işi birlikte yapabildiği ve kendilerini yaptıkları işe çok fazla verdikleri sonucuna varmışlardır. İş hayatında üstleri tarafından bilinmek ve takdir edilmek bu kuşağın motivasyonunu arttırmaktadır. Aile ve arkadaş ilişkilerine, iş hayatlarından daha fazla önem veren bu kuşak bireyleri çoğunlukla proaktif ve prososyal karakter özellikleri göstermektedirler. Y kuşağı bireyleri çalışmayı sevmelerine karşın işkolik değildirler. Aynı zamanda etik ve ahlak kurallarına değer verirler (Gursoy vd., 2008: 451).

Sessa'nın (2007) araştırmasına göre Y kuşağı üyeleri, bir bireyin iyi bir lider olabilmesi için aşağıdaki niteliklere sahip olması gerektiği görüşündedir;

- Kendisini işe adanmak
- İyi dinleyici olmak
- Destekleyici olmak
- İyimser ve güvenilir olmak
- Deneyim sahibi olmak
- Çalışanlarını desteklemek
- Çalışanlarına güvenmek
- Yaratıcı olmak
- Samimi olmak (Sessa vd.,2007: 58-61).

Steelcase'in araştırmasına göre Y kuşağının iş yerindeki özellikleri aşağıdaki gibidir (Yiğit, 2010: 86-87);

“Y Kuşağı; ortak özelliği hazcılık (hedonizm) ve oyunculuk (ludizm) olan bu kuşak 1980-2000 doğumlu. Genelde eski kuşaklardan yöneticiler, Y kuşağı ile nasıl çalışacağını bilemiyor. Sosyal etiğe, özel ve mesleki hayata bir anlam vermeye, adalet kavramına önem veren bu kuşak son derece sabırsız ve hiperaktif. Hareketli, bağımsız, esnek,

potansiyellerine aşırı güvenli ve kendi alanlarında bilgili bir kuşak. Buna karşılık şirkete bağlılık neredeyse sıfır. Yaşam kalitesine ve özel hayat/çalışma hayatı dengesine (X kuşağından bile daha çok) düşkünler. Diğer kuşaklar bu gençleri kendilerinden çok daha hırslı (yüzde 46) ve çıkarıcı (yüzde 26) buluyorlar. Açık ortamdaki en az rahatsızlık duyan bu kuşak. Görsel açıdan dikkatlerinin dağılmasından (yüzde 40) ve ergonomik sorunlardan (yüzde 46) abilerinden ve babalarından çok daha az şikayet ediyorlar. Bu kuşak için büro sadece reel çalışma ortamı demek değil, sanal ortamı da (video konferans, internet vs.) çalışma ortamı olarak algılıyorlar. Şirket aynı zamanda, göçebe çalışanların aynı şirkete ve şirket kültürüne ait olduklarını hissetmek ve tescil etmek için bir araya geldikleri ve iletişime girdikleri bir ortam. Ortam mümkün olduğunda açık olmalı ki, ekip çalışmasını kolaylaştırsın.”

Yukarıda belirtilen “Steelcase” araştırmasına göre, önceleri gelen kuşaklar Y kuşağı ile nasıl bir çalışma metodu üzerinde durmaları gerektiğini bilmemekte. Bu kuşak iş hayatında sosyal etik ve adalet kavramlarına büyük önem vermektedir. Hareketli ve kendi alanlarında bilgili olarak değerlendirilebilecek bu kuşak bireyleri bağımsızlık kavramına da ayrıca büyük önem vermektedirler. Bu durum da Y kuşağı bireylerini buldukları örgüte bağlılık hissetmeyen bireyler yapmaktadır. Teknolojik gelişmelerin sürat kazandığı dönemde hayata gelen Y kuşağı üyeleri gelişmeleri yakından takip eden ve iş hayatına empoze eden bir kuşak konumundadır. Bu nedenle çalışma ortamlarını da iş yerleri ve ofislerden, sanal ortamlara taşıma konusunda isteklidirler. Ayrıca X kuşağı bireylerine göre bu kuşak özel hayat ve yaşam kalitesine daha fazla önem vermektedir, iş hayatlarını da buna göre şekillendirmektedirler.

2.6.5. İş Hayatında Z Kuşağı

İnternetin olmadığı bir dönemde hiç yaşamamış olan bu kuşak, sosyal olaylara, çevreye, teknolojik gelişmeye, ekonomiye, sosyal adaletsizlik ve eşitsizliğe oldukça duyarlıdır. Teknolojiyi hızlı bir şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede yerine getiren Z kuşağı el, göz, kulak vb. motor becerileri en gelişmiş kuşak olarak nitelendirilmektedir. Z kuşağı bireyleri günümüz iş hayatında çoğunlukla stajyer olarak karşımıza çıksa da iş hayatına girmeye başlamışlardır. Yapılan araştırmalarda bu neslin sabırsız, sadakatsiz ve kolay iletişim kurulamayan bir kuşak olduğu vurgusu yapılmaktadır. Bu yargıyı destekleyen

araştırmalardan biri Fransa’da BNP Paribas ve The Boson Project tarafından yapılmıştır. 3200 Fransız Z kuşağı bireyle yapılan anket çalışması dünyanın küreselleşmesi göz önünde bulundurulduğunda tüm uluslardaki Z kuşağı bireyleri için fikir vermektedir. Anketin verdiği sonuçlar değerlendirildiğinde Z kuşağı bireyleri şirket ve çalışma hayatını “çok zor, karışık, sıkıcı, acımasız” sıfatlarıyla nitelendirmekte ve iş hayatını stresli bulmaktadır. Z kuşağı bireyleri buldukları ortamın iletişim ön planda bir ortam olmasından kaynaklı olarak iş hayatında başarıyı getiren faktörün güçlü network ve bağlantılar olduğunu düşünmektedirler. Z kuşağı bireyleri her ortaya çıkan yeniliğin eskidiğine şahit olmaları dolayısı ile bilginin de eskiyeceğini ve kendilerini sürekli güncel tutmaları gerektiğini düşünmektedirler (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017: 1040).

2.7. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramı, literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Bu tanımların farklılaşmasına neden olan durum; psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi ve siyaset bilimi gibi çeşitli bilim dalları araştırmacılarının, örgüt kavramını kendi alanlarında değişik bakış açılarıyla incelemeleridir (Şişman, 2002:23).

Aykaç (2004:191), sosyoloji alanında yaptığı çalışmada örgütleri, “*belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlanabilirler. Örgütler, farklı şekillerde; açık/kapalı örgütler, biçimsel/biçimsel olmayan örgütler, resmi/resmi olmayan örgütler vb. şekillerde sınıflandırılmaktadır.*” şeklinde tanımlamıştır.

Aşkun (1981:1) ve Güney (2011:6) ve Yağmurlu (2004:31), yaptıkları araştırmalarda örgüt kavramını, belirli bir amaç doğrultusunda, bilinçli bir şekilde iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu güç birliği şeklinde tanımlamışlardır.

Farklılaşan bu tanımları ortak paydada buluşturan konu ise örgütün, sadece şirketleri tanımlarken kullanılan bir kavram olmaktan çıkmasıdır. Günümüzde, şirketlerde gözlemlediğimiz örgüt ve yönetim yapılarının temeli, insanoğlunun varoluşundan bu yana bireyin çevresiyle ilişkiler kurmasına ve küçük ölçeklerde yapılar oluşturmasına

dayanmaktadır. Dolayısıyla, bir aile de en az bir şirket kadar, ekonomik, sosyal ve kültürel karaktere sahip kurumsallaşmış bir örgüt oluşturabilir (Şişman, 2002:23).

2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde ses kavramı, kulağın duyabildiği titreşim, seda, ün şeklinde tanımlanmıştır. Sessizlik kavramı ise aynı sözlükte ortalıkta gürültü olmama, sükut durumu şeklinde tanımlanmıştır (TDK 2020). Fakat sessizliğin örgütsel boyutları incelendiğinde, konuyla ilgili çalışmalar bu tanımları farklılaştırmaktadır. Söz konusu kavramla ilgili araştırmacıların yaptığı tanımlamalar ve değerlendirmeler aşağıda verilmiştir.

Durak'a (2012:43) göre sessizlik, ortamdaki sükut durumundan farklı bir kavramdır. Sükut, bir bireyin konu hakkında gerekli bilgiye sahip olmaması nedeni ile sessiz kalması durumunu da kapsayan bir kavramdır. Örgütsel sessizlik ise bireyin, sözü edilen konu hakkında bilgisinin olması fakat çeşitli nedenlere bağlı ve kasıtlı olarak sessiz kalması durumunu ifade etmektedir. Ayrıca literatürde bu kavramın tanımı, insan davranışı bilimlerinin haricinde, psikoloji, antropoloji, biyoloji, felsefe gibi başka bilim dallarında da yapılmıştır.

Örgütsel Sessizlik, çalışanların örgütsel konularla ya da sorunlarla ilgili görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmeyerek kendilerine saklamasıdır. Kolektif düzeyde bir fenomen olan örgütsel sessizlik, çalışanlar arasındaki farklılıkları değerlendiren ve yansıtan, birden fazla perspektif ve görüşlerin ifadesine izin veren çoğulcu örgütlerin gelişmesinde önemli bir engel oluşturabilir. Örgütsel sessizliğin nedenlerini izleyip anlayarak, örgütlerde çoğulculuğa ilişkin engellerin doğru ve kapsamlı bir şekilde anlaşılması sağlanabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 706 -707).

Örgüt içerisinde algılanan adaletsizliğe karşı bir tepki olarak ortaya çıkan örgütsel sessizlik, örgüt üyelerinin örgütsel koşullar ile ilgili davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini, bu durumu etkileyecek ya da değiştirebilecek kişilere kasıtlı olarak söylememesidir. Örgütsel sessizlik kavramından söz edebilmek için, örgüt üyelerinin, hali hazırda sahip olunan koşulları değiştirme isteğinin olmaması veya bu koşulları iyileştirme

kabiliyetine sahip olup çevresiyle iletişiminin kopuk veya olmaması gerekmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:334).

Örgüt içerisindeki en doğru bilgilere erişmenin yolu işgörenlerden geçmektedir. Örgütün stratejik kısımlarında çalışmakta olan örgüt üyeleri örgütsel davranışa rehberlik edebilirler (Calpham ve Cooper, 2005:307). Çalışan sesliliği, örgüt kararları üzerinde etkili olarak olumlu değişiklikler sağlayabilir. Bu durum örgüt üyelerinin motivasyonu üzerinde de pozitif bir etki yaratarak örgüt içi ikliminde olumlu etkilenmesine neden olur (Mcfarlin ve Sweeney, 1996:291).

Örgütler arası zorlu rekabet koşulları, müşteri beklentilerinin ve kalite beklentisini yükselmesi sonucu işgörenlerin daha fazla inisiyatif almaları gerekliliği ve daha fazla sorumluluk almaları gerekliliği oluşmuştur. İşgörenlerden daha fazla konuşması, yöneticisi olduğu takıma ve kendisine güvenmesi, gerektiğinde inisiyatif kullanıp karar vermesi, bilgi ve tecrübe paylaşımı konusunda daha açık olması beklenmektedir. İşgören eğer üst yönetime güvenmiyorsa örgütte bir sorun meydana geldiğinde herhangi bir tartışmaya sebep olmamak adına ya kendisi kendi yöntemleriyle çözer ya da çözmek istemez (Milliken ve Morrison, 2003:1564).

Örgütsel sessizlik, örgütlere nüfuz eden, yaygın olduğu halde hakkında nispeten az akademik araştırma bulunan, genellikle araştırmacılar tarafından ihmal edilen, basit görülen ve hak ettiği değeri görmeyen bir kavramdır. Sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin iki nedeni vardır. Birincisi, sessizliğin “konuşmanın yokluğu” olarak görülmesidir, konuşma gerçekleşmediğinde, davranış yokluğu özellikle belirgin değildir ve dikkat çekmez. İkincisi bu ilk neden ile ilgili olarak, daha açık ve daha belirgin bir davranışa göre bu davranış eksikliğinin araştırmanın daha zor olmasıdır (Van Dyne vd., 2003:1363-1364, akt. Macit ve Erdem, 2020:95).

İletişim açısından, sessizlik kavramı incelendiğinde dört farklı şekilde yaşanan sessizlikten bahsedilebilir. Birinci alanda sessizlik; toplumsal olarak uygun bulunmayan bir olgudur. Örgüt üyelerinin konuşmak için dış çevreden bir yönlendirme ve eylem

beklemelerine bağlıdır. Ayrıca bireyler bir arada bulduklarında sessiz kalmanın ve eylemsiz beklemenin aksine harekete geçme eğilimindedirler. İkinci alanda sessizlik; sakinliği değil gerginliği işaret eder. Bu alandaki sessizliğin nedeni ise bireylerin, diğer insanlar hakkında fikir sahibi olmak istemeleri ve ortamdaki diğer değişkenleri hesaba katmak istemeleridir. Bireylerin, tepki vermek için bir etkinin var olması gerektiği hissi sebebiyle sessizliğin bulunduğu bu ortam tehlikeli bir ortam olarak nitelendirilebilir. Üçüncü alanda sessizlik; düşünceli ve nazik olmaya çalışma anlamlarını taşımaktadır. Sessiz kalarak ve karşıdakini dinleyerek, anlayışlı olmaya çalışma davranışı ifade eder. Dördüncü alanda sessizlik ise; kolektif bir sessizlik biçimidir. Bu alanda bulunan birey kalabalığı oluşturan grubun zekasına ters düşmeme ve katılımcı olma eğilimindedir. Grubun düşünceleri ve fikirleri, bireyin konuşmasından önce gelmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 305).

Jensen (1973), çalışmasında sessizliğin beş adet ikili fonksiyonu olduğunu öne sürmüştür (Pinder ve Harlos, 2001: 338). Bunlar;

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirlerinden uzaklaştırır.
- Sessizlik, insanlara hem zarar verebilir hem de onları iyileştirebilir.
- Sessizlik, bilgiyi hem sağlayabilir (açığa çıkarabilir) hem de gizleyebilir.
- Sessizlik, derin düşüncelerin varlığını ve/veya hiçbir düşünce olmadığını işaret edebilir.
- Sessizlik hem onay hem de reddetme anlamlarını taşıyabilir.

2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimine bakıldığında literatürü oluşturan yazınlar üç dalgadan bahsetmektedir. İlk dalga, 1970'li yıllardan 1980'li yıllara kadar yapılmış çalışmaları kapsamaktadır. 1980'li yıllardan 2000'li yıllara kadar olan süreç ikinci dalgayı oluşturmaktadır. İkinci dalgada çalışmalar seslilik ve konuşma davranışlarını ele almaktadır. Üçüncü dalga ya da diğer adıyla güncel dalga ile birlikte, örgütsel sessizlik kavramı literatürde yer almaya başlamıştır. Üçüncü dalga 2000'li yıllardan günümüze

kadar olan son çalışmaları kapsamaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:3; Acaray, 2014:96). Aşağıda her üç dalga da ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.9.1. Birinci Dalga

1970 yılındaki “Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States” adlı çalışmada, ilk olarak Albert Hirschman sessizlik kavramını yönetim bilimleri alanına kazandırmıştır (Akar, 2017:8). Hirschman (1970) çalışmasında, ses çıkarma, işten çıkma ve sadakat (Exit, Voice and Loyalty) kavramlarını incelemiştir (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8).

Sessizlik kavramı, araştırıldığı ilk dönemlerde çalışanların sadakat düzeyleri ile ilişkilendirilmiştir ve çalışanların sessizlik davranışlarının, buldukları örgütlere olan bağlılıklarının bir sonucu olduğu kabul edilmiştir (Eren, 2008:16).

Sadakat kavramı ise üç farklı şekilde değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki örgütsel konularla ilgili herhangi bir şey düşünmemeyi ve yok saymayı içeren “bilinçsiz sadakat” davranışdır. İkincisi, örgütsel problemlerin çözüleceğine yönelik inancın neticesinde, yaşanan olumsuzluklara katlanma ve kasıtlı olarak sessiz kalmayı ifade eden “pasif sadakat” davranışdır. Üçüncüsü, yaşanan örgütsel sorunların çözüme kavuşması için itiraz eden ve ses çıkaran çalışanların gerçekleştirdiği “bilinçli ve aktif sadakat” davranışdır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8).

2.9.2. İkinci Dalga

Yeni yönetim yaklaşımlarının gelişim göstermesi ile beraber, ses ve sessizlik kavramlarına yönelik çalışmaların sayısında artış gözlemlenmiştir. 1980’li yıllardan 2000’li yıllara kadar ilkeli örgütsel muhalefet, örgütsel adalet, sosyal dışlanma, (whistleblowing) muhbirlik, sağır kulak sendromu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi kavramlar yazın alanına kazandırılmıştır. Bu gelişmelerin tamamı “ikinci dalga” sürecini oluşturmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:12).

Sessizlik davranışının bulunmadığı örgütlerde işgörenler proaktif davranış eğilimi içerisinde de olabilmektedirler. Bu durumda literatürdeki çalışan sesliliği konusu irdelenmelidir. Aşağıda işgörenlerin sessizlik davranışı sergilemedikleri durumlardaki ses çıkarma şekilleri ele alınmıştır.

2.9.2.1. Üstleri Etkileme

Üstleri etkileme (Upward Influence) davranışı, hiyerarşik yapı içerisindeki daha güçlü pozisyonlara ulaşabilmek ve sesini duyurabilmek adına çalışanların stratejik bir şekilde, temkinli davranarak üstleriyle konuşma girişiminde bulunmasıdır (Premeaux, 2001: 8).

Üstleri etkileme davranışı, astların kişisel ya da örgütsel hedeflerinin veya amaçlarının kabul görebilmesi için yaptığı faaliyetler olarak da açıklanabilir. Üstleri etkileme girişimindeki birinci amaç, hiyerarşinin daha üst basamaklarını etkileyebilmektir (Çakıcı, 2010: 10).

Bazı durumlarda çalışanlar, bekledikleri üstlerini etkileme fırsatını yakalasalarda dahi, yapacakları faaliyetlerin kendilerini ya da yöneticilerini olumsuz etkileyebileceği korkusuyla bu fırsatı kullanmayabilirler. Kaçırılan bu fırsatlar neticesinde bireyler ya sessizlik davranışı göstereceklerdir ya da örgüt içerisinde dedikodu ortamını oluşturacak olan kendi aralarında konuşma davranışı göstereceklerdir (Durak, 2012: 11).

2.9.2.2. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma (Speaking Up), çalışanların işyerinde sessiz kalma davranışı yerine, konuşma davranışını tercih ettiklerinde, işyerindeki sorunları ve alternatif çözüm yolları hakkında görüşlerini ifade etmesidir (Premeaux ve Bedeian: 2003: 1538). Bu şekilde davranmak, kişilerin görüş ve düşüncelerini ifade etmelerine yardımcı olmaktadır. Bu davranış türü, “örgütlerde ortaya çıkan sorunlarla ilgili kişilerin görüş ve fikirlerini açıkça belirtmesi, işe ilişkin önerilen ya da ihtiyaç duyulan değişimlerin ve alternatif

yaklaşımların ifade edilmesini de içeren eylemler” dir. Açıkça konuşma davranışı; çalışan sesliliği, muhbirlik, konu benimsetme, üstleri etkileme ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi işyerinde oluşan diğer davranışlarla da ilişkilidir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538).

Örgüt içerisinde, çalışanların söylediklerini ve düşüncelerini dikkate alan yöneticilerin bulunması bireylerde açıkça konuşma kararlarını doğrudan etkilemektedir. Bireyler, açıkça konuşmanın bir fark yaratmayacağı hissine kapılır ise umutsuzluğa düşebilirler ve sessiz kalma davranışı sergileyebilirler. Açıkça konuşmanın örgüt içerisinde artış göstermesi durumu, ancak çalışanların kendilerine güvenmesi halinde yaşanabilir (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

Açıkça konuşma davranışı, çalışanların iş yerlerinden memnun olmasına rağmen farklı yaklaşımlar sunarak, örgüt içerisindeki uygulamaların iyileştirilmesi arzusundan gelmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1539).

Açıkça konuşma (speaking up) ile yüksek sesle konuşma (speaking out) arasında önemli bir anlam farkı bulunmaktadır. Açıkça konuşma davranışı üstlere yönelik konuşma biçimiyken, yüksek sesle konuşma davranışı bireyin akranlarına yönelik konuşma biçimidir. Çalışanlar, üstlerinin sergileyebileceği potansiyel davranışlara göre seslilik ya da sessizlik tutumunu sergileyebilmektedirler. Temel olarak açıkça konuşma (speaking up), astların üstlerine karşı konuşabilmesini ifade etmektedir (Liu vd., 2010: 190).

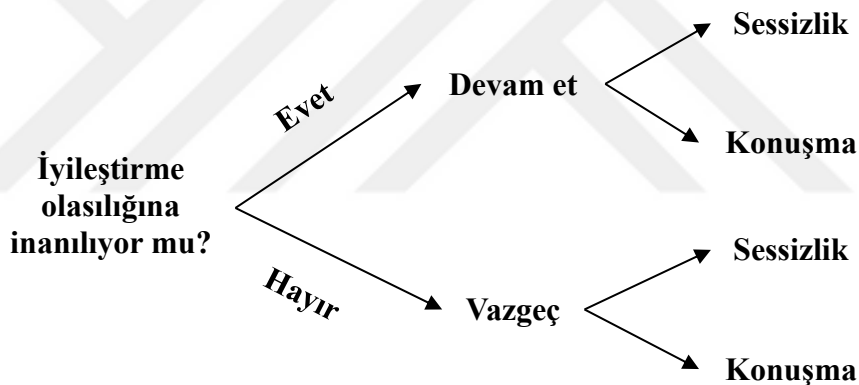
2.9.2.3. Konu Benimsetme

Konu benimsetme, yönetime etki edebilen çalışanların, buldukları örgütün başarıya ulaşabilmesi için kilit noktaları belirtme, ilerleme ve eğilimlere dikkat çekme stratejileri ve girişimleridir. Bu yönden konu benimsetme, açıkça konuşma ile benzerlik göstermektedir. Bu iki kavramın farklılaştığı nokta ise uygulanış biçimi ve düzeyleridir. Konu benimsetme, açıkça konuşmaya göre içerisinde daha fazla boyut ve strateji barındırmaktadır. Ayrıca konu benimsetme, kesin hatları belli ve spesifik olan bir konu veya sorunla alakalı sessizliği kırma girişimi olarak da ifade edilebilir. Bu duruma bir kadın çalışanın, örgütteki cinsiyet eşitsizliğini açıkça ifade etmesi örnek gösterilebilir

(Piderit ve Ashford, 2003: 1480). Konuşmanın düşük risk taşıması ve sahip olunan fikrin üst yönetim tarafından destek göreceği inancı, çalışanları konu benimsetmeye itebilmektedir (Dutton ve Ashford, 1993: 404).

2.9.2.4. Ses Çıkarma

Hirschman (1970: 76-80), araştırmasında, ses çıkartmayı tatminlik karşıtı bir tepki olarak yorumlamıştır. Ayrıca bu durumu çıkma isteği ve bağlılık kavramlarıyla birlikte incelemiştir. Haksız tutumlara ve tatminsizlik durumlarına karşılık olarak bireylerin verdiği tepkiler farklılık gösterebilmektedir. Hoffmann'a göre (2006: 2314), işle ilişkisini kesmeden sesini çıkartma ya da işi bırakma şeklinde ifade edilen bu kavram, Kolarska ve Aldrich (1980: 53) tarafından işte kalarak sessizleşme ya da işten çıkma olarak benzer bir şekilde ifade edilmiştir.



Şekil 2.1. Sessizleşme ve Ses Çıkarma Modeli

Kaynak: Kolarska, Lena, Aldrich H., (1980), **Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline**, Organization Studies, ss. 43.

Ses çıkartma kavramını bazı özelliklerinden dolayı açıkça konuşma kavramını tanımlamak için kullanılabilir. Bu özellikler, çalışanların şikayetlerini resmi yerlere iletme sıklığı (Boroff ve Lewin, 1997), çalışanların örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek veya değiştirebilecek görüşlerini gönüllülük esaslı olarak ifade etmesi (Bowen ve Blackmon, 2003), çalışanların önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması (Van Dyne vd., 2003) gibi anlamlardır.

Ses çıkartmak, dışsal ya da içsel iletişim kanallarının kullanımını gerektirebilir. Çalışanlar, eylemleri için sendika ve kamuoyu iletişimini kullanabilir (Premeaux, 2001). Aynı şekilde çalışanlar üst mevkilere, doğrudan talep etme, protesto etme veya rica etme gibi eylemlerde bulunabilirler (Pinder ve Harlos, 2001). Ses çıkartma her durumda iyi sonuçlar vermeyebilir ama çalışanların işten ayrılmak ile karşı karşıya kalmasının yerine ses çıkartması, örgüt yöneticilerine çalışanların tatmin olmalarını sağlamaları için yararlı bilgiler verebilmektedir (Keely ve Graham, 1991: 350).

2.9.2.5. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma açıkça konuşma ile benzerlik göstermektedir. Aralarındaki fark ise açıkça konuşma sadece beyan etmeyi, ifade etmeyi amaçlarken, sorumluluk alma hem ifade-beyan etmeyi hem de yapılan işlerin yapılma şekillerini düzeltmeyi amaçlamaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538).

Sorumluluk alma, bir tür informel liderlik tarzı olarak görülmektedir. İşlerin yapılma şekilleriyle ilgili işlevsel değişimleri başarıya ulaştırma hedefiyle istekli ve yapıcı çabaları içermektedir. Bu nedenle açıkça konuşmaya göre daha risklidir. Açıkça konuşma ile sorumluluk alma, bağlı olunan örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirme odaklı olduğu için benzerlik göstermektedir (Çakıcı, 2007: 150-151).

2.9.2.6. İlkeli Örgütsel Muhalefet

Örgütlerde meydana gelen sosyal ve yasal kuralların ihlaline karşı vicdanen yapılan itiraz etme durumu ilkeli örgütsel muhalefet olarak açıklanabilir. İlkeli örgütsel muhalefet altı farklı davranış biçimiyle gözlemlenebilmektedir. Bunlardan ilk ikisi sessizlik ve işten ayrılmadır. Geriye kalan dört davranış biçimi ise ses çıkarmayı esas almaktadır (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 13).

Örgütlerdeki savunma mekanizmasının güçlü olması, dile getirilen eleştirilere karşı negatif tavırların sergilenmesi, çalışanların olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak adına sessiz kalmasına neden olabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin 2003, 1455).

İlkeli örgütsel muhalefet, işgörenlerin bağlı oldukları örgütlerdeki politikalara karşı bilinçli bir şekilde karşı çıkma çabalarıdır (Özgen ve Sürgevil 2009, 307). Bununla birlikte yöneticilerin, getirilen eleştirilere karşı tutumları olumlu ve yapıcı olduklarında işgörenlerin eleştirilerinin sayısında artış olacaktır (Durak 2012, 14).

2.9.2.7. Muhbirlik

Muhbirlik (Whistleblowing), örgüt içerisindeki etik dışı konular ve kuralların yaşanması durumlarında, yaşananların örgüt içindeki ya da dışındaki kurumlara aktarılmasını ifade eden bir kavramdır. Bu kavramdaki temel konu ise çalışanların muhbirlik yaparken, iyi niyet göstermesi ve çıkar gözetmemesidir (Özler, Atalay ve Şahin, 2010: 171). Muhbirlik kavramıyla, ses çıkarma veya sessizlik kavramları birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Özellikle ses çıkarma davranışında örgütün olumlu yönde değişim göstermesi hedeflenirken, muhbirlik sürecinde, yaşanan negatif durumları durdurma ve eleştiri getirme söz konusudur (Edwards, Greenberg ve Brinsfield, 2009: 12).

Diğer adıyla sorun bildirme davranışı, çalışanların örgüt içinde yaşanan iyi niyet kurallarına aykırı ve ahlak dışı olan durumlara karşı bildirimlerini yöneticilere iletmesini kapsamaktadır. Gerekli önlemlerin ve değişimlerin meydana gelmemesi halinde çalışanlar hukuki mercilere veya kamuoyuna bildirimlerde bulunabilirler. Sorun bildirme davranışı kamu, özel ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda meydana gelebilir. Yasal olmayan, etik dışı, genel ahlaka ve meslek ahlakına uymayan, meşru kabul edilmeyen uygulamaların ve davranışların açığa çıkması, ifşa edilmesi için yapılmaktadır (Durak 2012, 18-19). Sorunu bildiren kişi vicdani sorumluluğunu yerine getirmek adına ve örgüt içi veya örgüt dışı kişi ve kurumlara zarar gelmesini önlemek adına muhbirlik davranışını yapmaktadır (Çakıcı 2010, 15).

2.9.3. Üçüncü Dalga

Örgütlerde ses ve sessizlik kavramları 2000’li yılların başlarından itibaren “örgütsel sessizlik” adıyla alanyazında yer bulmaya başlamıştır (Khalid ve Ahmed, 2016:174).

2003 yılında “Journal of Management Studies” dergisinin, sessizlik konusu ile ilgili özel bir sayı çıkartmasının ardından bu kavrama olan ilgi daha da artmıştır. Örgütsel sessizlik kavramı, kolektif ve bireysel düzeyler olmak üzere iki farklı düzeyde incelenmeye başlamıştır. Morrison ve Milliken (2000), konuyu kolektif düzeyde inceleyerek “örgütsel sessizlik” kavramı üzerinde durmuşlardır. Pinder ve Harlos (2001) ise konuyu bireysel düzeyde inceleyerek “çalışan sessizliği” kavramı üzerinde durmuştur. Üçüncü dalga veya güncel dalga olarak adlandırılan bu dönemde, sessizliğin iki farklı boyutu olan “korunmacı sessizlik” ve “korumacı sessizlik” kavramları incelenmiştir (Pinder ve Harlos, 2001). Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından “örgüt yararına sessizlik (prososyal)” boyutunun da eklenmesi ile birlikte sessizlik konusu üç ana boyutta incelenmeye devam etmiştir (Akar, 2017:15, 17; Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009:18; Çakıcı, 2007:147).

Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizlik kavramını, çalışanların örgütsel konulara ilişkin bilgi, görüş ve düşüncelerini kasıtlı olarak kendilerine saklamaları olarak ifade etmiştir. Araştırmacıların bu konu üzerine yoğunlaşma sebeplerinin altında örgütsel sessizliğin, örgütsel değişimi ve gelişimi negatif yönlü olarak etkilemesi düşüncesi yatmaktadır. Ayrıca yazarlar örgütsel sessizliğin ilerleyen dönemlerde çalışanların rahatsızlık düzeylerini arttırdığını ve eşgüdümlemeyi engellediğini ifade etmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000:707).

Konuyu bireysel düzeyde ele alan Pinder ve Harlos (2001) ise çalışan sessizliğinin örgütlerde yaygın bir şekilde gözlemlendiğini ifade etmiştir. Araştırmacılar mevcut olumsuz koşulların kabullenilmesinden yola çıkarak “kabullenici sessizlik” kavramını; çalışanların örgütsel sorunlara, adaletsizliğe ve etik dışı davranışlara karşı sessiz kalma tutumlarından yola çıkarak “korunmacı sessizlik” kavramını ortaya atmışlardır (Pinder ve Harlos, 2001:331-333).

2.10. SESSİZLİK TÜRLERİ

Kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korumacı sessizlik kavramları, örgütsel sessizlik kavramının türlerini oluşturmaktadır. Araştırmacıların, sessizlik

türlerini bu şekilde ayrıştırmalarındaki amaç, işgörenlerin sessizlik tutumlarının sınıflandırılmasını sağlamak ve işgörenleri bu davranışlara iten nedenleri açıklamak gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Sessliliği Türlerine Ait Örnekler

Davranış Biçimi →	Çalışan Sessizliği	Çalışan Sessliliği
Çalışan Güdülleri ↓	İşle ilgili fikir, bilgi ve görüşleri kasten saklamak	Çalışanların işle ilgili fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini bilinçli olarak ifade etmesi
<p>İlgisiz veya Bağlantısız Davranış</p> <p>Çekilme, vazgeçme veya istifaya dayalı davranış biçimi</p> <p>(Kişinin bir fark yaratamayacağı hissi)</p>	<p>Kabullenici Sessizlik</p> <p>Örnekler:</p> <p>Çekilme ve vazgeçme davranışı temelli fikirlerini esirgemek</p> <p>Düşük öz yeterliliğe bağlı olarak fark yaratmayacağı düşüncesi nedeni ile fikirlerini kendine saklamak</p>	<p>Kabullenici Konuşma</p> <p>Örnekler:</p> <p>Çekilme veya istifaya dayalı olarak destekleyici fikirlerin ifade edilmesi</p> <p>Düşük öz yeterliliğe bağlı olarak fark yaratmayacağı düşüncesi nedeni ile gruba katılım göstermek</p>
<p>Kendini Koruma Davranışı</p> <p>Korku temelli davranış biçimi</p> <p>(Kişinin korku ve risk altında olduğu hissi)</p>	<p>Korunma Amaçlı Sessizlik</p> <p>Örnekler:</p> <p>Korku nedeniyle bilgiyi kendine saklama</p> <p>Kendini korumak adına gerçekleri yok sayma</p>	<p>Korunma Amaçlı Konuşma</p> <p>Örnekler:</p> <p>Korkuya nedeniyle dikkatleri başka yere çeken fikirleri ifade etmek</p> <p>Kendini korumak için başkalarını hedef alan ve odaklanan fikirler önermek</p>

Başkalarına Yönelik Davranış	Koruma Amaçlı Sessizlik	Koruma Amaçlı Konuşma
İş birliğine dayalı davranış biçimi (İş birliğine yatkın ve fedakarlıkta bulunma hissi)	Örnekler: İşbirliğine dayalı gizli bilgilerin saklanması Örgüte fayda sağlamak için özel bilgileri saklama	Örnekler: İşbirliğine dayalı olarak problemler için çözümler ifade etmek Organizasyona fayda sağlayacak değişimler için yapıcı fikirler önermek

Kaynak: Van Dyne, Linn, Ang, Soon, Botero, Isabel C., (2003), **Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs**, Journal of Management Studies, C:6, ss.1363.

2.10.1. Kabullenici Sessizlik

Tablo 2.2.'deki sınıflandırmaya göre işgörenler, konuşmalarının bir fark yaratmayacağını veya çok az etkisinin olacağını düşündükleri durumlarda, örgütlerinde yapılacak değişiklikler adına fikirlerini esirgemektedirler.

Bir bireyin sessiz biri olarak tanımlanması, genelde bireyin aktif bir iletişim içerisine girmemesi olarak ifade edilebilir. Birey kabullenici sessizlik tutumunu sergilediğinde kendisini çekerek sahip olduğu fikirleri, bilgileri ve düşünceleri saklayabileceği için kişinin iletişim becerilerinin, sahip olduğu bilgi birikimine göre değerlendirilmesi yanlış sonuçlar verebilir. Kabullenici sessizlikte, bireyin bilgi sahibi olduğu halde iletişim kurmamayı tercih etmesi söz konusudur. (Özgen ve Sürgevil, 2009:311)

Pinder ve Harlos (2001), çalışmalarında kabullenici sessizlik (acquiescence) ve sineye çekme veya pasif sessizlik (quiescence) kavramlarını açıklayarak konuya farklı bir boyut kazandırmışlardır. Kabullenici sessizlik (acquiescence) kavramı, pasif sessizlik veya sineye çekme (quiescence) kavramlarından daha derin bir anlama sahiptir. Sineye çekme veya pasif sessizlik davranışı, kabullenici sessizliğin farklı bir türü olsa da kabullenici sessizliğin aksine kasıtlı bir ihmal etme durumu söz konusudur. Sineye çekme veya pasif sessizliğin (quiescence) azaltılabilmesi veya ortadan kaldırılabilmesi, kabullenici

sessizliğe göre daha az zahmetlidir. Kabullenici sessizlik davranışında bulunan iş görenler, sessizlikleri hakkında daha az bilinçlidirler. Bu nedenle de değişimlere karşı daha az istekli ve daha az hazır gözükürler (Pinder ve Harlos, 2001:349-350).

Tablo 2.3. Kabullenici Sessizlik ve Sineye Çekme (Pasif Sessizlik) Boyutları

	Pasif Sessizlik veya Sineye Çekme (quiescence)	Kabullenici Sessizlik (acquiescence)
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres 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, Öfke, Umutsuzluk, Sinizm, Depresyon	İstifa

Kaynak: Pinder, Craig C., ve Karen P. Harlos., (2001), **Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice**, Research in Personnel and Human Resources Management, ss. 350.

Kabullenici sessizlik kavramı ile ilişki içinde olan bir diğer kavram ise öğrenilmiş çaresizliktir. Öğrenilmiş çaresizlik sürekli olarak kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşısında kalan organizmanın, kontrolün mümkün olduğu sonraki durumlarda bile, içinde bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını yitirmiş olmasından dolayı olaylar karşısında hareketsiz kalmasını ifade etmektedir (Güler, 2006: 1).

Durak'a (2012:53) göre, örgütlerdeki hiyerarşik yapının üst kademelerinde bulunanlar, alt kademelerde bulunanların konuşmalarını engellemekte ise alt kademedekiler zamanla konuşmama eğiliminde olacaklardır. Buna bağlı olarak hiyerarşi basamaklarının çok olduğu veya üst kademelere erişimin zor olduğu örgütlerde kabullenici sessizliği daha sık gözlemlenmenin mümkün olduğu söylenebilir.

2.10.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik, bireylerdeki korku faktörüyle ortaya çıkan, bireyin kendini dış tehditlerden koruma eğiliminde olarak sahip olduğu bilgileri, fikirleri ve düşünceleri saklaması şeklinde tanımlanabilir (Van Dyne ve diğ., 2003:1366).

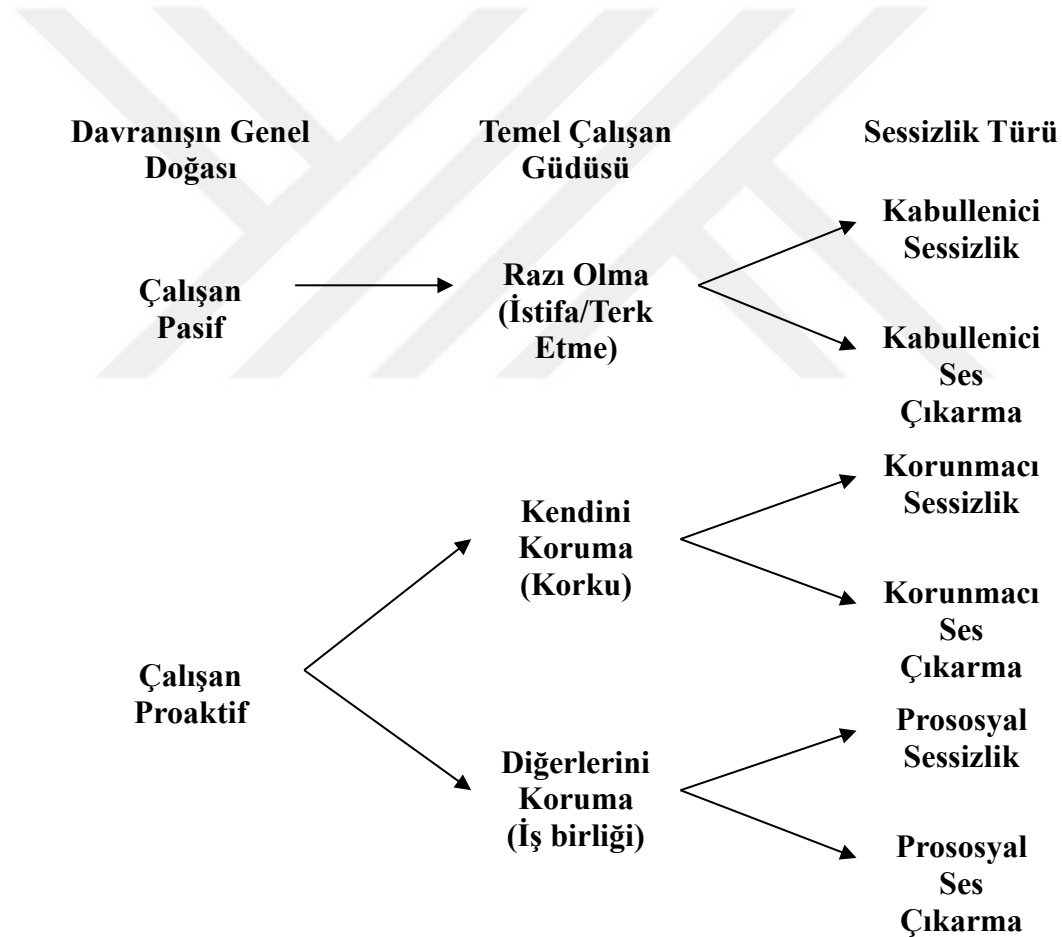
Korunma amaçlı sessizliğin ortaya çıkardığı bir başka örnek davranış ise sessizlik etkisidir. Bu davranış türüne göre, işgörenler olumlu haberleri, olumsuz haberlere göre daha çok üstlerine bildirme eğilimindedirler. İşgören olumsuz haber ileteceği durumlarda, korku faktörüne bağlı olarak, ileri süreçteki yaşayabileceği potansiyel sorunlardan dolayı haberi filtreleyerek vermeyi veya olumsuz bilgiyi en aza indirecek şekilde vermeyi tercih etmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008:158).

Korunmaya dayalı sessizliğin temelini, örgüt üyelerinin motive olmasına neden olan korku faktörü oluşturmaktadır. Bu nedenle işgörenler fikir, bilgi ve düşüncelerini paylaşmak konusunda isteksizdir. Ayrıca yöneticilerin bu korku faktörünü astlarına empoze etmelerinin kasıtlı bir nedeni daha vardır. Yöneticiler, kendi yaptıkları yanlışları veya hatalı davranışları, oluşturdukları korku iklimi ile perdeleyebilmektedirler. Bu sayede kendilerini yetersiz veya savunmasız hissettirebilecek tehditleri engellemiş olurlar (Morrison ve Milliken, 2000:708).

2.10.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Fedakarlık ve işbirliğine varma güdülerinden doğan korunma amaçlı sessizlik, bireyin karşısındakini düşünmesi neticesinde susma davranışını kapsamaktadır. Bu bakımdan korunmacı sessizlikle ayrışmaktadırlar. Örgüt içerisindeki bireylerin, iş arkadaşlarında gözlemedikleri eksiklik ve zayıflıkları üst yönetime aktarmaması ve sessiz kalması tutumu bu duruma örnek gösterilebilir. Yöneticilerin bahsi geçen güdülerin ardında yatan sebepleri anlaması kolay değildir (Çakıcı, 2010:34).

Örgütsel sessizlik; örgütteki bilgi birikiminin gereksiz ve yoğun olmasını engellemesi, örgüt içi çatışmaları azaltması, iş birliğini gözeterek örgütsel bilgilerin gizliliğinin korunması bakımlarından yararlı görülebilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37 akt. Alparslan, 2010: 50). Örgülerdeki yardımlaşma ve dayanışma davranışlarının sergilenmesi çalışanların ve örgütlerin performansını artırmaktadır. Bu sebeple koruma amaçlı sessizlik, üretilen ürüne ve sunulan hizmete dolayısı ile müşterilerle ilişkilere pozitif yönlü etkiler bırakabilir (Raub, 2008: 180 akt. Alparslan, 2010: 50). Çalışanların, kendileri aralarında dayanışma iklimini hissetmesi ve kolektif olarak birlik oldukları düşüncesini kazanmaları neticesinde farklı fikirlerin dile getirilme şansı artabilir hatta pozitif yönde çalışan sesliliği gözlemlenebilir (Breen ve Diğerleri, 2005: 227 akt. Alparslan, 2010: 50).



Şekil 2.2. Sessizliğin Kritik Özellikleri Olan Çalışan Davranış Biçimleri

Kaynak: Van Dyne, Linn, Ang, Soon, Botero, Isabel C., (2003), **Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs**, Journal of Management Studies, C:6, ss.1362.

Şekil 2.2.'de işgörenlerin sessizlik türleri, sessizliğin kritik özellikleri ve sessizliğe neden olan davranışlar gösterilmiştir. Bireylerde gözlemlenen rıza gösterme ve boyun eğme davranışları bireyin yaşadığı olumlu ve olumsuz durumlara razı olmasına neden olmaktadır. Bireyin takındığı bu pasif davranış biçiminin altında, bireyin konuşmasının herhangi bir değişikliğe sebep olmayacağı inancı yatmaktadır. Korunmacı sessizlik davranışında ise bireyin düşüncelerini ve önerilerini ifade ettiği takdirde ortaya çıkabilecek negatif sonuçlardan çekinmesi ve cezalandırılacağı düşüncesi söz konusudur. Burada birey tamamı ile kendini korumaya odaklıdır. Fedakarlık ve işbirliği güdüsünü taşıyan korunmacı sessizlik davranışı ise başkalarını koruma odaklıdır. Bireyler, ortak çıkarlar ve koruma içgüdüsüyle, örgütün veya başkalarının yararını gözettileri için herhangi bir konu ya da olay üzerine fikirlerini ve düşüncelerini ifade etmezler. Bu sebeple korunmacı ve korunmacı sessizlik türleri proaktif iken kabullenici sessizlik reaktif bir davranış biçimidir (Taşkiran, 2011:82).

2.11. SESSİZLİĞİN OLUŞMASINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Sessizlik kavramıyla ilgili yapılan temel çalışmalarda araştırmacılar, sessiz kalma davranışını etkileyen faktörlerin; bireysel faktörlere, örgütsel faktörlere (Dover, 1956; Harlos ve Pinder, 2000, 2001; Morrison ve Milliken, 2000; Özgen ve Sürgevil, 2009; Çakıcı, 2007, 2008, 2010) yönetsel faktörlere (Morrison ve Milliken 2000; Pickard vd., 2006; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008; Çakıcı, 2010; Taşkiran, 2011; Durak, 2012) ve kültürel faktörlere (Huang vd. 2005) bağlı olduğunu açıklamaktadır.

Tablo 2.4. Sessiz Kalmanın Nedenleri

Örgütsel Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> ● Adaletsizlik Kültürü ● Sessizlik İklimi ● Örgüt Kültürü
-------------------	---

Yönetmel Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> ● Olumsuz Geri Bildirim Korkuları ● İŒe ve İŒgörene Olan Önyargılı İnanıŒlar ● Yöneticinin Yapısı ● Yönetim Ekibinin Homojenliği
Bireysel Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> ● Güven Eksikliği ● KonuŒmanın Riskli Bulunması ● İzolasyon Korkusu ● GeçmiŒ Tecrübeler ● İliŒkileri Zedeleme Korkusu ● Karakter Özellikleri
Kültürel Nedenler	<ul style="list-style-type: none"> ● Kültürel Yapı ve Normlar ● Güç Mesafesi

Kaynak: Yetim, B., Erigüç, G., (2018), **Sağlık ÇalıŒanlarında Sessizlik ile İlgili Yapılan ÇalıŒmalara Yönelik Bir İnceleme**, İŒ ve İnsan Dergisi, C:5, ss. 22.

Yukarıdaki tablo 2.4.'de görüldüğü üzere sessizliğin oluŒmasına neden olan birçok deđiŒken bulunmaktadır ve araŒtırmacılar sessizliği oluŒturan bu faktörleri yaptıkları araŒtırmalar sonucu boyutlandırmıŒlardır. AŒađıda alt baŒlıklarda sessizliği oluŒturan bireysel, yönetmel ve örgütsel faktörler incelenmiŒtir.

2.11.1. Bireysel Faktörler

Örgütlerdeki iŒgörenlerin kiŒilik özellikleri, sessizliği tercih etme nedenlerini etkileyen bir parametredir. Örnek verilecek olursa; bir iŒgören bir konu hakkında çalıŒma arkadaŒı ile rahatça konuşabilirken, üst yönetime karŒı sessiz kalabilir. Özetle kiŒinin sessiz kalma davranıŒı her ortamda ve zamanda tutarlılık göstermemektedir. Bu durumun birden çok nedeni olacağı gibi geçmiŒte yaŒanmıŒ tecrübelerin neticesinde oluŒan tepkiler kiŒiyi sessiz kalma davranıŒına itebilmektedir. Ayrıca iŒgörenlerin sessiz kalmayı tercih etme

sebepleri arasında yaş, cinsiyet, deneyim, eğitim gibi kişisel özellikler de gösterilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009:315).

Çalışanların sessizlik davranışını sergilemesi, paylaşımında bulunduğu kişiye ve konuya göre değişiklik gösterebilir. Bu gibi durumlarda sessizliğin oluşma nedenini tek bir etkene bağlamak doğru değildir. Yaş, cinsiyet ve eğitim durumu gibi etkenler söz konusu tutumu etkileyen diğer faktörlerdir. Yaş ile uyum düzeyi arasındaki doğru orantı, çalışanların yaşları ilerledikçe uyum düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Öte yandan genç nesildeki yükselme hırısı, statü edinme arzusu gibi faktörler de genç yaşlardaki çalışanların sessizlik içerisinde olduğunu göstermektedir (Taşkiran, 2011:584).

Cinsiyet faktörünü ele aldığımızda Türkiye gibi ataerkil toplumlarda kadınların ekonomik özgürlükleri, erkeklerinkine oranlara daha azdır. Bu durum yaşandığında ise kadınlar iş hayatında daha geri plana atılabilmekte ve sessizlik davranışını sergileyebilmektedirler (Taşkiran, 2011:585).

Eğitim faktörünü ele aldığımızda ise eğitimin, bireylerin haklarını daha iyi bilmelerini sağladığını ve iletişim becerilerini geliştirdiğini görürüz. Bunun sonucunda yapabileceklerinin potansiyelini görebilen bireyler sessizlik davranışını sergilemekten kaçınacaklardır (Taşkiran, 2011:585).

Bu faktörlerin yanı sıra Pinder ve Harlos (2001) aşağıda bahsedilen 3 bireysel faktörden bahsetmiştir;

1. Kendine saygı, bireylerin kendileri hakkında geliştirdikleri ve devam ettirdikleri saygıdır.
2. Bireylerin davranışlarının sonuçlarının, yaptığı hareketlerle veya bireyin kontrolü dışında gelişen olaylarla ilişkilendirmesi durumu kontrol odaklılık faktörünü oluşturur. Bu faktörün gözlemlendiği insanlar iç kontrol odaklı ve dış kontrol odaklı olarak ikiye ayrılırlar. İç kontrol odaklı olan bireyler kendi davranışlarını neticelerle ilişkilendirirken, dış kontrol odaklı bireyler şans, kader gibi faktörleri göz önünde bulundurarak kendi davranışlarını, sonuçlarla ilişkilendirmezler.

3. Bireylerin kurdukları iletişim sonrası oluşabilecek olumsuz durumlardan kaçınmak amacıyla duydukları endişe olarak ifade edilebilir. Kısaca iletişim endişesi iletişim kurma endişesidir.

Araştırmacılara göre iletişim endişesi yüksek olan bireylerin örgütsel sessizliğe daha meyilli olduğu saptanmıştır (Çakıcı, 2010:23).

2.11.2. Örgütsel Faktörler

Yapılan bir araştırmada “Türk kültürünün bireycilikten çok ortaklaşa davranış özelliklerine sahip olduğunu, belirsizlikten kaçınma halinin yüksek olduğunu ve daha çok dışı kültür özellikleri gösterdiğini söylemektedir”. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde fırsat eşitliğinin bulunmamasının yanı sıra bireylerin mevkileri, statüleri daha ön planda tutulur ve saygı duyulur. Tam aksine güç mesafesinin dar olduğu toplumlarda ise üst kademeye, güç sahibi bireylere erişmek ve iletişim kurmak daha kolaydır (Özgen ve Sürgevil, 2009:318).

Toplumların sahip oldukları kültürel değerler, zamanla örgütlerin içerisinde belirli davranış kalıplarının oluşmasına ve zaman geçtikçe aynı davranış kalıplarının korumasına neden olmaktadır. Böylece kültürel değerler, çalışanların davranışlarının belirli bir standarta sahip olmasına neden olmaktadır. Çalışanlar da örgüt içerisinde bir davranış sergileyecek iken örgütün kültürüne ve değerlerine dikkat edeceklerdir (Acaray ve Şevik, 2016:4-6).

Örgüt yapısı, örgüt politikası, uygulanan prosedürler, örgütteki belirlenen kurallar ve bu kurallar neticesinde ortaya çıkan çalışma koşulları karar verme sürecini etkileyen örgütsel faktörler olarak sıralanabilir. Örgütlerde yöneticilerin sahip oldukları olanaklar göz önünde bulundurularak belirli kararlar alınır. Örgütün politika ve prosedürleri bazı durumlarda bu kararları engelleyebilmektedir (Güney, 2011:268).

2.11.3. Yönetmel Faktörler

Yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin astlarına karşı besledikleri ve dışa vurmadıkları üstü örtülü inançlar, yönetim kadrosunun açıkça konuşmayı desteklememesi, mesafeli ilişkiler, astların yönetime karşı duyduğu güvensizlik, yönetim kadrosunun farklı fikir ve görüşlere kapalı olması durumları sessizliğe sebep olan yönetmel faktörleri oluşturmaktadır. Bireyler aldıkları geri bildirimlerin olumsuz olması durumunda, kaynağın güvenilirliği hakkında tartışmaya girebilir, söz konusu bilgiyi yalanlamayı deneyebilir veya söz konusu bildirimleri görmezden gelebilir. Astlardan olumsuz bildirimler alındığı durumlarda bilginin güvenilir olmadığı düşünölmekte, üstlerin gücü ve inanılrlığı konusunda şüpheye düşölmektedir (Çakıcı, 2010:29).

Örgüt yönetimi ve işgörenler hakkındaki ortak inançları söz konusu olduğunda yöneticiler, astların kendi kişisel çıkarlarını ön planda tuttıklarını savunmaktadırlar ve astlara güvenilmemesi gerektiği düşünmektedirler. Klasik yönetim yaklaşımlarında da işgörelere güvenmemek esas alınmıştır (Durak, 2012:67).

İş görenler bahsi geçen bireysel, örgütsel ve yönetmel faktörlerden bazen yalnızca biri nedeniyle, bazen de tamamının bir arada yaşanması nedeniyle sessiz kalmayı tercih ederler. Yaşanılan çevre ve kültür faktörleri bu durumun değişmesine etki edebilir. Tüm bu faktörler ışığında sessiz kalmayı tercih eden iş görenler, buldukları örgütlerde faydalı olmadıkları ve örgütün sağlıksız bir biçimde yürütölüp, yönetildiği inançlarına sahip olacaklardır (Dilek, 2014:32).

2.12. SESSİZLİK TEORİLERİ

Araştırmacılar, örgütlerdeki çalışanların sessiz kalma nedenlerini incelemek ve sınıflandırmak için teoriler geliştirmişlerdir. Bu teorileri; Fayda – Maliyet Analizi Teorisi, Bekleyiş Teorisi, Sessizlik Sarmalı Teorisi, Kendine Uyarılma Teorisi şeklinde 4 ana başlık altında toplamak mümkündür.

2.12.1. Fayda – Maliyet Analizi

1993 yılında fayda-maliyet analizi kuramı, Dutton ve Ashford tarafından geliştirilmiştir. Çalışanların ve kurumların yapılacak yatırımlardaki karlılık oranını belirleyebilmeleri amacı doğrultusunda, yatırım için gerekli olan maliyetler ile yaptıkları yatırımlar sonucunda sağlayacakları yararları karşılaştırmaları, fayda-maliyet analizi olarak ifade edilmektedir. En düşük maliyetle en fazla yarar sağlayan yatırımı gerçekleştirme hedefi bu kuramın temel amacıdır (Karakütük, 2012:51 akt. Kinter, 2020:71).

Bu kuram bireylerin çalışma ortamlarındaki yaşadıkları fırsat ve tehditleri değerlendirmeye aldıkları bir analiz teorisine dönüşmektedir. Bireyler mevki ve para gibi unsurları göz önünde bulundurarak işyerinde aldıkları aksiyonları şekillendirebilmektedirler. Bu teoriye göre çalışanlar uğrayacakları zararın, elde edecekleri yarardan fazla olduğunu gözlemledikleri durumlarda sessiz kalma davranışını sergilemektedirler (Göven ve Şentürk, 2019: 7).

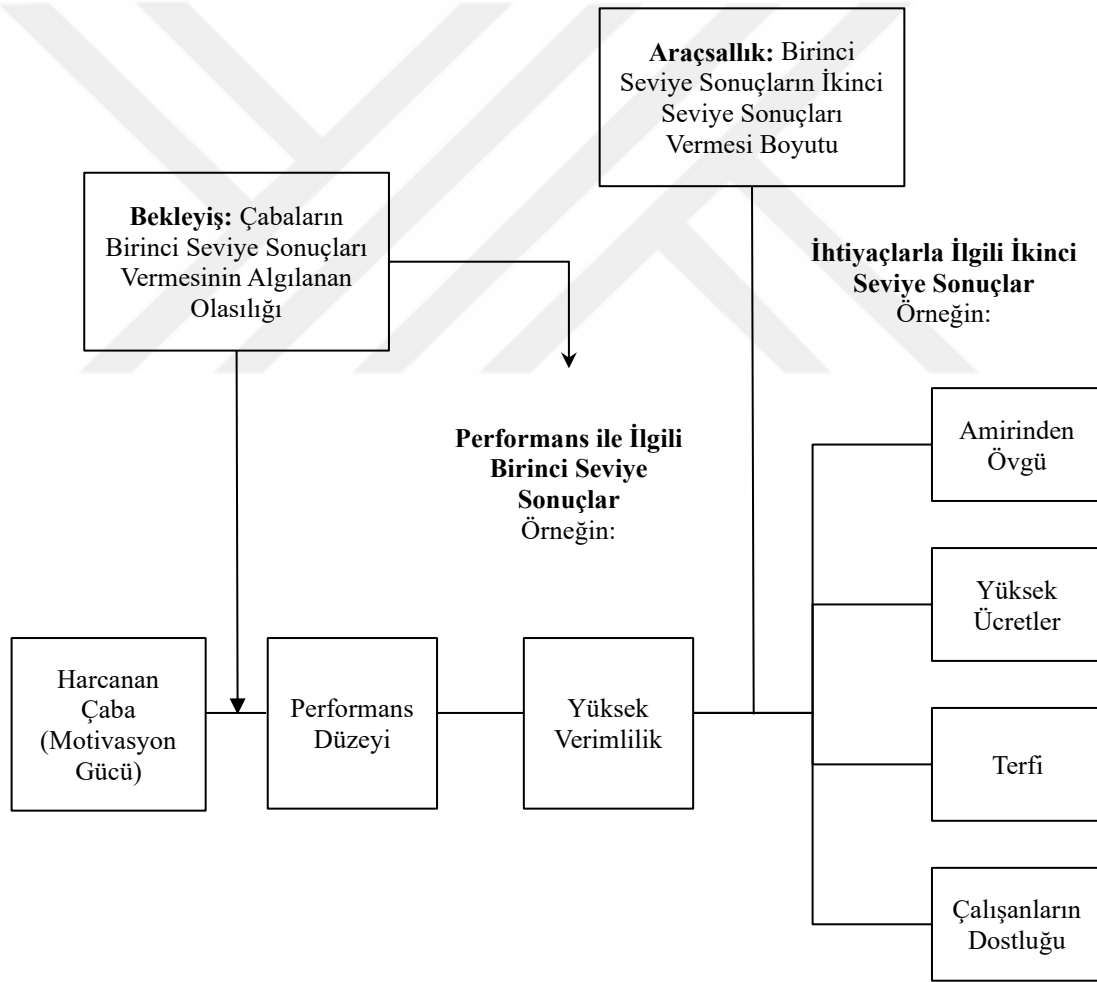
Çalışanlar örgüt veya kendi adına kararlar alacakları durumlarda sürekli kıyaslamalarda bulunma halindedirler. Bu kıyaslamalar bireylerin, örgütün yararına olacak olan fikirlerini ve düşüncelerini aktarmaları ile bu faaliyetlerin sonucunda elde edecekleri fayda-zarar ilişkisi arasında yaşanmaktadır. Bireyler, yaptıkları bu analizler sonucunda konuşma veya sessiz kalma davranışlarına eğilim göstereceklerdir (Tayfun ve Çatır, 2013: 118-119).

2.12.2. Bekleyiş Teorisi

Bu kavram Victor H.Vroom tarafından “*belirli bir eylemin belirli bir hedef ile sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç*” şeklinde, 1964 yılında tanımlanmıştır. Bu teoriye göre çalışanların kişilik özellikleri, iç ve dış çevre şartlardan etkilenmektedir. Yaşanan deneyimler ve belirlenen hedefler bireylerin ruh hallerinde değişim yaratan faktörlerdendir. Tüm bu faktörleri, bir bütün olarak görececek olan bireyler, örgüt için verimli olmak ya da sessiz kalmak gibi tercihler yapacaktır (Tayfun ve Çatır, 2013: 118-119).

Vroom'un tanımında bahsettiği bu geçici inanç süreklilik arz etmeyen, zamanla değişebilecek bir inançtır. Bu teori genel anlamda eylem sonuç ilişkisi üzerine durmaktadır (Çavuş vd., 2015: 13).

Vroom'un teorisine göre bir insanın belirli bir iş için emek harcadığı durumda iki etken ortaya çıkmaktadır. Bunlardan biri valens (Ödül arzulama derecesi), diğeri de bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı) olarak ifade edilmektedir. Bekleyiş teorisini; (motivasyon = valens x bekleyiş) olarak belirtilmiştir (Ayan, 2013: 66).



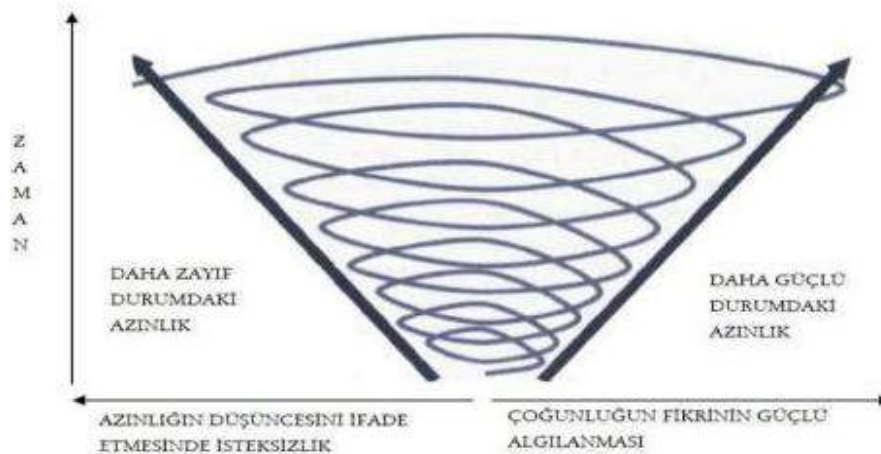
Şekil 2.3. Bekleyiş Teorisi Modeli

Kaynak: Mullins, L.J., (2010), **Management & Organisational Behaviour**, Ninth Edition, Prentice Hall, Italy, ss. 270.

Bekleyiş teorisine göre; çalışanların davranışlarıyla, ödül beklentileri bir döngü içerisindedir. Çalışanların ödül için beklenti içerisinde bulunmaları, yaptıkları işin kalitesini, çalışma isteklerini artıracaktır ve bu bağlamda onları başarıya ulaştırarak beklenen ödüle ulaşmalarını sağlayacaktır. Ödül ise, çalışanları güdüleyerek çabalarını arttırmaktadır. Daha basit bir anlatımla, bu teori örgütteki çalışanların çaba ve gayretleri sonucu ödüle ulaşmaları ile güdülenmişlik düzeylerini arttırmayı hedeflemektedir. Çalışanlar, çabalarının sonucunda bir ödüle ulaşacaklarını bildiklerinde güdülenmişlikleri artacaktır; böylece daha değerli ödüller için çalışanların çabalarında artış olacaktır (Başar, 2000: 31 akt. Kinter, 2020: 73).

2.12.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

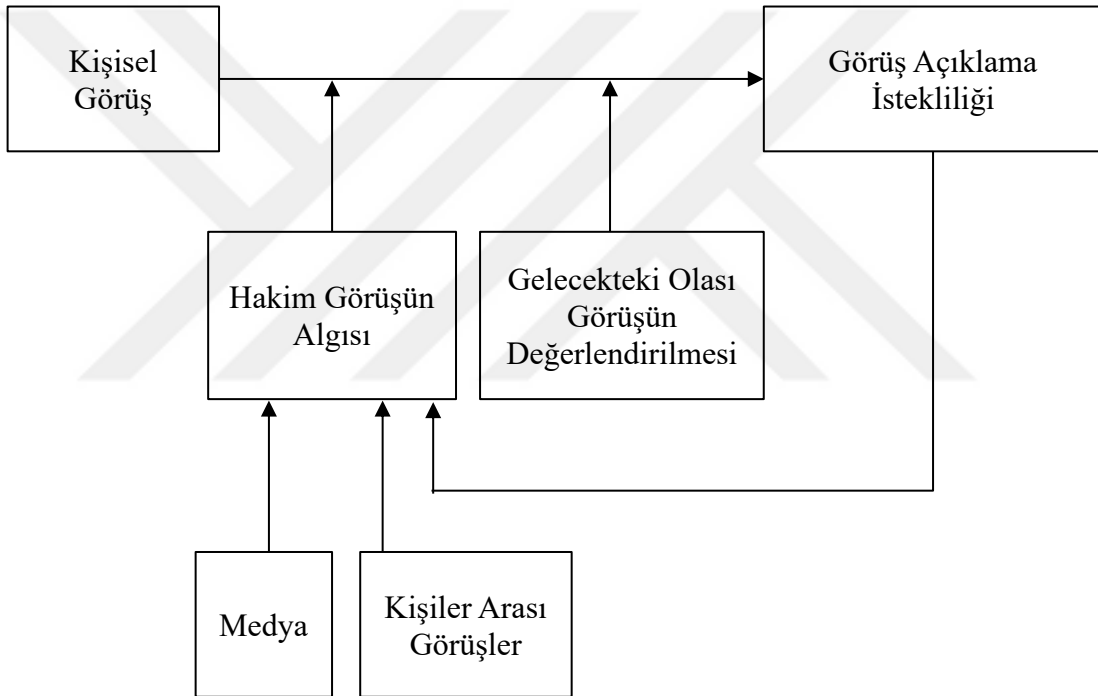
Bu teori Noelle-Neumann tarafından ortaya atılmıştır. Teori genel olarak bireylerin toplum içerisinde kendilerini benimsetme ihtiyaçlarına dayanmaktadır. Diğer bireyler tarafından dışlanma korkusundan dolayı bireyler bir değerlendirme yapmadan, görüşlerini açıkça dile getirmemektedirler. Değerlendirme yaparken baskın gelen görüşler hangisi ise, hemfikir olmasalar dahi aynı görüşlerin doğrultusunda hareket etmektedirler. Teorinin özünü konuşmadan önce düşünmek ve değerlendirme yapmak oluşturmaktadır (Çakıcı, 2007: 153).



Şekil 2.4. Sessizlik Spirali

Kaynak: Bowen, F., Blackmon K., (2003), **Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice**, Journal of Management Studies, C:6, ss. 1399.

Bir örgütteki çalışanlar, kendi fikir ve düşüncelerinin, buldukları örgütün genel düşünceleriyle örtüşüğünü düşündüğü durumlarda fikirlerini açıkça ifade etme eğiliminde olurlar. Aksi durumda ise fikirlerinin, örgütün genel düşünceleriyle zıtlaşacağı durumlarda sessiz kalma ve tedbirli davranma eğilimindedirler. Kişilerde dışlanma korkusu, çalışanları baskın fikirlerin etrafında toplayacak ve bu nedenle örgütteki artış veya azalış gösteren düşünce birlikleri, kişilerin kendi fikir ve görüşlerinin kontrol altına alınmasına neden olacaktır. İnsanların fikirlerini ve düşüncelerini dile getirme arzusu yalnızca bireysel nedenlerden etkilenmez. Bunun yanında işyerindeki algılanan ve aşıkâr olan yeni fikir ve görüşlere yönelik pozitif iklimin varoluşu da bireylerin sessiz kalma davranışında etkili olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1396-1397).



Şekil 2.5. Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi

Kaynak: Bowen, F., Blackmon K., (2003), *Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*, Journal of Management Studies, C:6, ss. 1397.

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları bulunmaktadır. Bu varsayımlar şunlardır (Tayfun ve Çatır, 2013: 120);

- İşgörenlerin örgüt üyeleri tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- İşgörenlerin sürekli dışlanma tehlikesi ile yaşaması,

- Örgütten dışlanma korkusunun, işgörenin içinde bulunduğu durumu değerlendirmesine neden olması,
- İşgörenin, değerlendirme sonucuna göre düşüncesini belirtmesi ya da sessiz kalarak susmayı tercih etmesi.

Sessizlik sarmalından çıkarılabilecek en iyi sonuç, çalışanların fikirleri ve görüşleri için, iş arkadaşlarından destek alamadıkları durumlarda sessiz kalma eğiliminde olmalarıdır. Çalışanlar ses çıkarma ile sessiz kalma davranışları arasında karar vermeleri gerektiğinde, örgüt içerisindeki pozitif ya da negatif iklim kararlarını değiştirebilmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

2.12.4. Kendine Uyarılma Teorisi

Kendini uyarılma teorisi 1974 yılında ilk kez Snyder tarafından, “Bireylerin, içinde buldukları topluma ya da gruba uyum sağlamak amacıyla söz konusu grubun veya topluluğun normlarına göre kendi davranışlarını şekillendirmesidir.” şeklinde ifade edilmiştir (Snyder, 1974:533). Bir başka anlatımla çalışanlar, örgüt üyeleri tarafından kabul görmek veya üzerlerinde iyi bir izlenim bırakabilmek için davranışlarını örgütsel şartlara göre değiştirebilirler (Greenberg ve Baron, 2003:90).

Çalışanlar farklı düşünce ve görüşlere sahip olmak yerine, buldukları örgütlerdeki baskın düşünce yapılarını yanlış bulmalarına rağmen, çoğunluk tarafından kabul gören düşünce ve fikirleri benimsemeyi çalışabilirler. Bu durumun temelde iki nedeni bulunmaktadır. Çalışanlar buldukları örgütlerden kendilerini soyutlamamak ve ilişkilerini korumak için, çoğunluk tarafından kabul gören düşünceyi doğru olarak kabul ederek kendilerini buna inandırabilmektedir. Bir diğer neden ise, çalışanlar fikirlerini beyan ettiklerinde alay konusu olma durumundan kaçınmak için, örgütte kendilerini azınlık durumuna düşürecek ve kendileri açısından olumsuzluklara neden olabilecek fikirleri dile getirmektense, topluluğun var olan normlarını kabul edip benimseyebilmektedirler (Batmunkh, 2011:8).

Çalışanlar, örgütteki değişimlere göre kendi davranışlarını şekillendirebilirler. Kişilerin davranışlarını uyarlama şekilleri, kişisel özelliklere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Kendini daha iyi uyarlayabilme yetisine sahip olan çalışanlar, örgütteki değişimleri daha çabuk fark ederler ve örgütün sosyal ortamından dışlanmamak için bilinçli olarak davranışlarını değiştirebilirler. Bu gibi çalışanlar, örgüt ortamındaki istenilen karakteristik özellikleri iyi bir şekilde analiz ederek, farklı davranışları örnek alarak kendi davranışlarını şekillendirebilirler. Bu bağlamda, davranışlarını uyarlama düzeyi yüksek olan çalışanlar, kendi karakteristik özelliklerinin farkında olmalarına rağmen, buldukları örgütlerde kabul görebilmek için örgüt içerisinde istenilen karaktere bürünebilirler. Ancak davranışlarını uyarlama düzeyleri düşük olan bireyler, iş ortamında kendi karakteristik özelliklerini yansıtmaya devam ederler. Söz konusu kendini uyarlama düzeyinin yüksek ya da düşük olması bireylerin, iş ortamlarında konuşma veya susma davranışlarını da etkilemektedir. Kendini uyarlayabilme düzeyi yüksek olan çalışanlar, uyarlayabilme düzeyi düşük olanlara çalışanlara göre bilinçli olarak sessiz kalma davranışını daha fazla becerebilmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003:1543).

3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR ve HİPOTEZ GELİŞTİRME

Aşağıdaki bölümde araştırmanın iki ana kavramı olan Kuşaklar Arası Farklılıklar ve Örgütsel Sessizlik konuları ile ilgili daha önceleri yapılmış araştırmalar yer almaktadır.

3.1. KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR ALANINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Bu kısımda kuşaklar arası farklılıklar konusu ile ilgili daha önceleri yapılmış araştırmalar yer almaktadır.

Keleş, 2011 yılında Y kuşağının motivasyon yollarını ele alan bir araştırma tamamlamıştır. Yazar, araştırmayı bulunduğu çalışma alanı olan Bahçeşehir Üniversitesinde yapmıştır ve sorularını 1980-1999 yılları arasında belirlediği Y kuşağı bireylerine yönelmiştir. Araştırma ve eğitim görevlilerinden oluşan örneklem kümesinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırma

sonuçlarına göre Y kuşağı bireyleri çalışma ortamlarında rahat olmaktan, kariyer beklentileri ile ilgili konularda somut ilerlemeleri görmekten motive olmaktadır. Ayrıca yenilikçi fikirler ile katkı vermelerinin neticesinde üst yönetimden ve mevkidaşlarından destek almaları, motivasyon anlamında Y kuşağını olumlu yönde güdülemektedir.

Ayhün, 2013 yılında yaptığı literatür taramasına dayalı olan çalışmasında kuşaklar arası farklılıkların örgütsel yansımalarını incelemiştir. Yazar, kuşakların örgütlerde farklılaşmasına neden olan parametreler olarak yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılık kavramlarını ele almıştır. Yazar, Z ve daha sonraki kuşakları araştırmaya söz konusu kuşakların henüz iş hayatına dahil olmaması sebebiyle dahil etmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre X ve Y kuşağı bireyleri, Bebek Patlaması kuşağı bireyelerine göre daha başarı odaklıdır. Ayrıca X ve Y kuşakları bireyleri olumlu iletişim kurmak söz konusu olduğunda Bebek Patlaması kuşağına göre konuya daha çok önem vermektedir.

Aytaş, 2016 yılında yaptığı yüksek lisans çalışmasında kuşak farklılıklarının örgütsel sinizme etkisini araştırmak amacıyla Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, uzman ve okutman olarak görev yapan çalışanlar üzerinde anket çalışması yapmıştır. Tüm örneklem kümesindeki 801 çalışandan 201 adet anket elde etmiştir. Araştırmanın sonucuna göre bireylerin örgütlerine karşı besledikleri olumsuz görüşleri ve tutumları ifade eden örgütsel sinizmin kuşaklar arası farklılıklar gösterdiği ve cinsiyet, medeni durum, unvan gibi demografik faktörlerin de bu durumu etkilediği açığa çıkmıştır.

Erden (2012) yaptığı doktora tezi çalışmasında, kültürel değişimlerin örgütlerde kuşaklar arası çatışmalara etkisini araştırmıştır. Araştırmacı, Marmara bölgesinde faaliyette bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Yönetim Bilimleri Fakültesinde çalışan akademisyenlere anket tekniğini kullanarak verileri elde etmiştir. Araştırmacı tüm örneklem kümesini oluşturan 2582 kişiden 578'ine erişmiştir. Sonuçlara

göre kuşakların birbirleri arasında yaşadıkları çatışma durumları incelendiğinde demografik faktörlerin yanı sıra kültürel farkların da etken olduğu anlaşılmıştır.

Yukarıdaki paragraflarda araştırmacıların kuşaklar ile ilgili yaptığı araştırmalar yer almaktadır. Bu araştırmalar kuşakların sosyal ve iş hayatlarındaki karakteristik özelliklerini vurgulamaktadır. Bu bağlamda da araştırmacılar kuşakların bu karakteristik yönlerini diğer değişkenler ile karşılaştırmışlardır. Kuşaklar arası farklılıkların örgütsel yansımaları, kuşakları motive etmenin yolları, kültürel farklılıkların kuşak çatışmasına etkisi gibi konular bu alanyazında araştırmacılar tarafından incelenmiştir.

3.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALANINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Morrison ve Milliken, 2000 yılında yaptıkları araştırmada örgütsel sessizlik konusunu alanyazınına kazandırmışlardır. Konuyu kavramsal boyutta ele alan araştırmacılar, örgütsel sessizliğin nedenlerine ve oluşumuna yönelik model geliştirmişlerdir.

Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003 yılında 40 çalışan ile görüşme tekniğinin kullanıldığı bir araştırma yapmıştır. Araştırma, çalışanların hangi durumlarda neden sessiz kaldıklarını hedef almıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların konuşmayı tercih etmemelerindeki en büyük neden, olumsuz ve sorun çıkaran biri olarak etiketlenmekten korkmaları şeklinde belirlenmiştir. Söz konusu çalışanlar, bu durumun ilişkilerini negatif yönlü etkileyeceğini düşünmektedirler.

Pinder ve Harlos, 2001 yılında yaptıkları araştırmada örgütsel sessizliği kavramsal boyutta, literatür taramasına dayalı olarak incelemişlerdir. Araştırmacılar, algılanan örgütsel adalet olgusunun, çalışanların sessizlik davranışlarına etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dyne, Ang ve Botero, 2003 yılındaki yaptıkları araştırmada örgütsel sessizlik olgusunu kavramsal boyutta ele almışlardır ve örgüt yararına sessizlik adıyla yeni bir sessizlik türü

ortaya atmışlardır. Söz konusu sessizlik türünü ölçümlemek adına yeni bir ölçek geliştirmişlerdir.

Huang, Vliert ve der Vegt, 2005 yılında yaptıkları araştırmada 24 farklı ülkeden 421 uluslararası faaliyet yürüten işletme çalışanlarına anket çalışması uygulamıştır. Araştırmacılar, katılımcı örgüt ortamının sağlanması, işletme içi düşük güç mesafesine sahip olunması durumlarında, çalışanların fikirlerini açıkça ifade ettiklerini gözlemlemiştir.

Premeaux ve Bedeian, 2003 yılında telekomünikasyon şirketlerinde çalışan 118 personel üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırmacılar, çalışanların açıkça konuşma davranışı ile kavramsal ve bireysel faktörler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kendini yansıtılabilirlik değişkeninin moderatör etkisi göz önünde bulundurulmuştur.

Piderit ve Ashford, 2003 yılında kadın yöneticiler üzerine bir araştırma yapmışlardır. Araştırma, işletmelerde kadınlara karşı sergilenen davranış biçimlerine göre kadınların sessiz kalma tutumlarını incelemektedir. Mülakat tekniğinin kullanıldığı araştırmada cinsiyet eşitliği üzerinde durulmuştur.

Alparslan (2010), 150 üniversite öğretim üyesi üzerinde örgütsel sessizlik ikliminin, işgören sessizlik davranışına etkisini inceleyen bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda üst yönetiminin negatif tutum ve iletişim yapılarının sessizlik davranışını tetiklediği gözlemlenmiştir. Ayrıca yapılan araştırmada demografik parametrelerin de (yaş, ekonomik durum, çalışanın işletmedeki mevkiisi, örgütteki çalışma süresi vb.) sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

Ehtiyar ve Yanardağ (2008), Antalya'daki otel işletmelerinde çalışan 135 kişiye anket ile veri topladıkları bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda demografik faktörlerin, çalışanların sessizlik tutumunu etkilediği yönde bir veri elde edilmemiştir. Söz konusu işletmelerdeki sessizlik düzeyi düşük çıkmıştır.

Çakıcı ve Çakıcı, 2007 yılında üç farklı şehirde 310 otel çalışanının katıldığı bir anket çalışmasını içeren araştırma ortaya koymuşlardır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların %55'lik kısmı iş yaşamlarında en az bir kere sessiz kaldıkları bir deneyime sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca sessizlik tutumu sergileyen çalışanların, sergilemeyenlere kıyasla sessizlik tutumlarının sonuçları bakımından daha endişeli oldukları gözlemlenmiştir.

Yukarıdaki paragraflarda araştırmacıların örgütsel sessizlik alanında yaptığı araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmaların yapıldığı tarihlere göre değerlendirilecek olursa 2000'li yıllardan itibaren söz konusu kavramın incelendiği araştırmaların sayısı artış göstermiştir. Hem yerli hem de yabancı literatürde farklı boyutlar tarafından ve farklı değişkenler üzerinden incelenen örgütsel sessizlik konusu araştırmacıların büyük bölümü tarafından negatif bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel sessizlik kavramına yönelik öncül araştırmaları yapmış olan Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Dyne, Ang ve Botero (2003) gibi araştırmacılar aynı zamanda bu kavramın farklı boyutlardan incelenebilmesi için ölçekler geliştirerek literatüre katkılarda bulunmuşlardır.

3.3. KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ ALANINDA YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Örgütlerde, çalışanların aralarında sahip oldukları kuşak farklılıkları örgütsel sessizliğin ortaya çıkışını etkileyebilir. Farklı dönemlerde meydana gelen olaylardan (tarihi, ekonomik, sosyal, kültürel vb.) etkilenen kuşaklar, farklı değer, tutum, davranış ve beklentilere sahip olacağından bu durum iş hayatına da etki edecektir. Genel olarak söz konusu durumu açıklamak için araştırmacılar (Mannheim, 1952; Gürbüz, 2015) çoklu kuşak kuramını işaret etmektedirler.

Kinter, 2020 yılında tamamladığı doktora tezi çalışmasında liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik ilişkisini, örgütsel adalet ve kuşak farklılıklarının etkisi ile incelemiştir. Araştırmada 7 farklı devlet hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarından 475 anket elde

edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre liderlik tarzlarının örgütsel sessizliğe olan etkisinde kuşak farklılıkları düzenleyici etkiye sahip olmamaktadır.

Köprülü, 2020 yılında tamamladığı yüksek lisans tezi çalışmasında X ve Y kuşakları bağlamında örgütsel sessizlik ile presenteeism ilişkisini incelemiştir. Araştırma için anket ile veri toplama yolu izlenmiştir. X ve Y kuşağını ölçümlemek amacıyla Kırklareli ilinin Lüleburgaz ilçesindeki resmi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden 528 anket elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin boyutları ile yaş arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçla daha önceleri yapılmış olan örgütsel sessizlik araştırmalarında da (Alioğulları, 2012; Wang ve Hsieh, 2013; Yüksel, 2014; Yangın, 2015) karşılaşılmıştır.

Erer, 2020 yılında çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarını belirlemek ve demografik özelliklerin bu tutumda etkili olup olmadığını belirlemek amacıyla X, Y ve Z kuşakları üzerine bir anket çalışması uygulamıştır. Araştırma evrenini, Konya ilinde otomotiv yan sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmacı çalışmasında 232 anket verisi elde etmiştir. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik boyutları ile çalışanların mensubu olduğu kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir fakat kabullenici sessizlik boyutu ile söz konusu kuşaklar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. X kuşağı çalışanları, Y ve Z kuşakları çalışanlarına göre daha fazla kabullenici sessizlik tutumunu benimsemektedirler. Y ve Z kuşakları bireylerinin iş hayatından kariyer beklentilerinin ve başarı isteklerinin, X kuşağına göre daha fazla olması bu konuda bir değişken görevi görmektedir. Ayrıca X kuşağı bireylerinin, Y ve Z kuşakları bireylerine oranla büyük bir bölümünün medeni hal durumlarının evli olması da demografik bakımdan X kuşağı bireylerinin kabullenici sessizlik tutumunu benimsemelerine neden olmuştur.

Daboval (1998), Sessiz Kuşak ile X kuşağını karşılaştırdığı çalışmasında, Sessiz Kuşak bireylerinin, X Kuşağı bireylerine göre buldukları örgüt içerisinde daha çok sessizlik tutumu sergilediklerini ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmacı her yeni gelen kuşağın bir öncekine kıyasla sadakat ve bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu da belirtmiştir.

Benson ve Brown (2011), yaptıkları araştırmada Bebek Patlaması Kuşağı bireylerinin, X Kuşağı bireyelerine göre iş anlamında daha tatminkar, ama daha çok sessizlik tutumu sergilediklerini ortaya koymuştur. Çalışanların iş tatmini düzeylerini ele alan benzer bir araştırmada ise Yu ve Miller (2005) Uzakdoğu’da fabrika çalışanlarına uyguladıkları anket çalışmasında X Kuşağı bireyelerinin iş tatminine daha çok önem verdiklerini bulgulamıştır.

Jorgensen (2003), yaptığı araştırmada savunma sanayisinde çalışan farklı kuşak bireyelerinin sessizlik tutumlarını ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyetlerini incelemiştir. Örgütsel anlamda, X Kuşağı bireyelerinin kendisinden önce gelen kuşaklardan anlamlı bir farklılığa sahip olmadığına rastlanılmıştır fakat konu çalışanların buldukları örgütlerden ayrılma oranlarına geldiğinde ise X Kuşağı alışanlarının, Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı çalışanlarına oranla üstünlük sağladığı ortaya çıkmıştır. Araştırmacı, rgtsel sessizlik kavramını diğer değişkenler ile inceleyip yorumladığında, Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı yelerinin, X Kuşağı yelerine oranla örgüt içinde daha çok sessizlik tutumuna sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Smola ve Sutton (2002), yaptıkları araştırmada, Daboval’ın (1998) araştırmasında belirttiğinin aksine X Kuşağının nceki kuşaklara göre örgütsel sadakat düzeylerinin daha az olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonucun haricinde aynı araştırma ile Smola ve Sutton’ın araştırmasında, X Kuşağının kişisel kariyer konularında, mesai arkadaşlarının yetkinliği ve işleyişteki aksamalarla ilgili konularda sessizlik tutumu sergilemediği ortak sonuç olarak nitelendirilebilir.

Benson ve Brown (2011), Wallace (2006), yaptıkları araştırmalarda Bebek Patlaması ve X Kuşakları bireyelerinin, Y ve Z kuşakları bireyelerine oranla iş hayatında sosyal değişime daha çok önem gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca Y ile Z Kuşaklarına mensup bireyelerin, örgütleri tarafından kendilerine sunulan imkanlar yerine çalışanlar arasındaki sosyal bağlara ve ilişkilere daha çok önem verdikleri belirtilmiştir.

Costanza ve diğerlerinin (2012), yaptıkları araştırmada yaşlı kuşakların genç kuşaklara oranla örgütsel sessizlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna benzer bir bulgu Özer-Süral ve diğerlerinin 2013 yılında yaptıkları araştırmada da ortaya çıkmaktadır. Bu bulguya göre X kuşağının sadakat düzeyi zayıftır ve önceki kuşaklara göre daha az sessizlik tutumu sergilemektedirler.

Özer-Süral ve diğerlerinin (2013) yaptıkları araştırmada, X ve Bebek Patlaması Kuşaklarına üye bireylerin çalışkanlık ve sorumluluk kavramlarına karşı sahip oldukları değer ve tutum düzeyleri, Y ve Z Kuşaklarına üye bireylerin sahip olduklarından daha yüksektir. Bu araştırmada Y kuşağı bireyleri için gösterişe daha çok önem veren, kariyer ve sosyal konularda büyük beklenti içinde olan kuşak betimlemesi yapılmıştır. Ayrıca Y Kuşağına mensup bireylerin örgütsel sessizlik düzeyleri, buldukları örgütlerin başarıya ulaşmasını etkileyecek aksaklık ve hatalar söz konusu olduğunda azalma göstermektedir.

Kuşaklar arası farklılıkların örgütsel sessizlik üzerine etkisinin incelendiği araştırmalar 2000’li yılların başlarından itibaren günümüze kadar incelenmiştir ve halen incelenmeye devam etmektedir. Bu alanyazınına katkı yapan araştırmacılar örgütsel sessizliğin oluşmasını tetikleyen faktörlerin hangi kuşaklar üzerinde yoğunlaştığını ve hangi boyutları kazandığını incelemişlerdir. Yapılan araştırmaların hedef aldığı kuşaklar, araştırmaların yapıldığı dönemdeki güncel kuşaklar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kronolojik olarak bakıldığında araştırmacıların açığa çıkardığı bazı bulguların bir önceki dönemdeki araştırmacıların buldukları ile benzerlik göstermektedir. Bu durumu örneklendirmek gerekirse kuşakların buldukları örgütlere bağlılık düzeyleri her yeni gelen kuşakta azalış göstermektedir. Ayrıca araştırmacıların bulguları incelendiğinde her yeni gelen kuşağın bir önceki kuşağa oranla daha az sessizlik tutumuna sahip olduğu söylenebilir. X kuşağı ve önceleri kuşakların, örgütsel sadakat davranışı ile ilişkilendirdikleri bu tutumun günümüzde örgütsel sessizlik olarak adlandırılması bu sonucu anlamlı kılmaktadır.

3.4. HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Yukarıdaki çalışmalar göz önünde bulundurularak bu tez çalışması için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H₁: Kuşaklar arası farklılıklara göre çalışanların örgütsel sessizlik tutumları farklılaşmaktadır.

H₂: Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik tutumları kuşaklar arası bağlamda farklılaşmaktadır.

H_{2a}: Kuşaklar arası farklılıklar açısından cinsiyete göre çalışanların örgütsel sessizlik tutumları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2b}: Kuşaklar arası farklılıklar açısından medeni duruma göre çalışanların örgütsel sessizlik tutumları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2c}: Kuşaklar arası farklılıklar açısından kurumda çalışma süresine göre çalışanların örgütsel sessizlik tutumları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H_{2d}: Kuşaklar arası farklılıklar açısından ücrete göre çalışanların örgütsel sessizlik tutumları anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın metodolojisi kapsamında araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analiz süreci ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

4.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, literatür, kuşaklar arası farklılıkların örgütsel sessizliğe etkisi başlıkları altında ifade edilen bilgiler üzerinden geliştirilen yapısal model Şekil 4.1.' de verilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Yapısal model çerçevesinde araştırmanın konusunu oluşturan kuşak, demografik faktörler ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri incelemek için geliştirilen hipotezler bir önceki bölüm olan 3.4. hipotezlerin geliştirilmesi bölümünde verilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin test sonuçları, bir sonraki bölüm olan 5.4. hipotez testleri başlığı altında verilmiştir.

4.2. EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçların genelleneceği bütün, çalışmanın evrenini oluşturmaktadır (Kozak, 2015: 111). Buna göre İstanbul ilinin Taksim ve çevresi bölgelerdeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreninden belirli durum ve kriterlere göre seçilen, aynı özelliklere sahip kişilerin oluşturduğu topluluk ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Söz konusu otel işletmelerinde hiyerarşik yapının en üstünde yer alan çalışanlar (işverenler) hariç olmak üzere tüm alt, orta ve üst kademedeki yer alan çalışanlar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu çalışmada ulaşılabilen örneklem sayısı 402 olmuştur.

4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinin bir tekniği olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, kuşak,

medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, ücret-maaş) tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise otel işletmelerinde çalışan X, Y ve Z kuşaklarına mensup bireylerin örgütsel sessizlik tutumlarını ölçümlemek amacıyla Dyne, Soon ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve Tülay Demiralay'ın "Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi" isimli Doktora Tezinde Türkçeye uyarladığı 30 ifade ve 6 boyuttan oluşan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" isimli çalışmadan yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği; kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik, korunmacı sessizlik ve kabullenici seslilik, korunmacı seslilik, korunmacı seslilik boyutlarını ölçümlemektedir. Kullanılan ölçeklerin ifadeleri 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) sorulardan oluşmaktadır.

4.4. VERİLERİN TOPLAMA SÜRECİ

Kuşaklar arası farklılıkların örgütsel sessizlik üzerine etkisini incelemek amacıyla hazırlanan anket İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan bireylere uygulanmıştır. Yüz yüze anket uygulaması, topla-bırak anket uygulaması ve online anket (Google Form) uygulaması yapılmıştır. Kâğıt anket doldurmak istemeyen çalışanların ve otel ziyaretleri sürecinde ulaşılamayan çalışanların daha sonra yanıtlanabilmeleri için online Google Form anket hazırlanmış ve kurumsal e-posta adreslerine gönderilmiştir. Anket uygulaması 1 Ekim 2022 – 30 Kasım 2022 tarihleri arasında yapılmıştır. Anket uygulama sürecinde otel işletmelerine bırakılan 400 kağıt anketten 341, internet üzerinden gönderilen anketlerden ise 61 anket verisine ulaşılmıştır. Toplamda ise 402 ankete ulaşılmıştır.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ

Anket çalışması sürecinin sonunda elde edilen veriler istatistik programı yardımı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek ve dağılımlarını incelemek amacıyla frekans ve yüzde analizleri yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan sorulara verilen yanıtların dağılımını incelemek için de frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ile birlikte açığa çıkan boyutlara Cronbach alpha

güvenilirlik testi yapılmıştır. İki örneğin ortalamalarının anlamlı ölçüde farklı olup olmadığını karşılaştırmak için iki faktörlü varyans analizi Anova kullanılmıştır. Gruplar arası karşılaştırmalarda anlamlı farklılıkların tespiti için Post Hoc testi uygulanmıştır. Gruplar arası farklılaşmaların homojenliğini tespit etmek için Tukey HSD uygulanmıştır. Hipotez testlerini uygulayabilmek ve gruplar arasında anlamlı farklılıkları tespit etmek için bağımsız örneklem için iki faktörlü varyans analizi testi yapılmıştır.

5. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde araştırma için uygulanmış olan anket çalışmasının sonuçları, bulguları ve araştırmacı tarafından yorumlamaları yer almaktadır.

5.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan otel işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine (cinsiyet, kuşak, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, maaş) ilişkin bulgular Tablo 5.1.'de yer almaktadır. Ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılanların demografik bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 5.1. Demografik Bulgular (s=402)

Demografik Faktörler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	343	85,3
Kadın	59	14,7
Kuşak		
X Kuşağı	103	25,6
Y Kuşağı	171	42,5
Z Kuşağı	128	31,8

Medeni Durum		
Evli	190	47,3
Bekar	212	52,7
Kurumdaki Çalışma Süresi		
1 Yıldan Az	91	22,6
1-2 Yıl Arası	133	33,1
3-5 Yıl Arası	96	23,9
5 Yıldan Fazla	82	20,4
Maaş		
5501₺ - 10000₺ Arası	268	66,7
10001₺ - 15000₺ Arası	76	18,9
15001₺ ve Üzeri	58	14,4

Tablo 5.1.'e göre araştırmaya katılan çalışanların 343 tanesi erkek 59 tanesi kadındır. Bu durumda erkeklerin oranı %85,3 iken kadınların oranı %14,7 olarak ortaya çıkmaktadır.

Anket formunu dolduran çalışanların mensubu oldukları kuşaklara bakıldığında 103 tanesinin X kuşağına, 171 tanesinin Y kuşağına, 128 tanesinin Z kuşağına dahil oldukları görülmüştür. Yüzdesel olarak ifade edildiğinde ise ankete cevap verenlerin %25,6'sını X kuşağı, %42,5'ini Y kuşağı, %31,8'ini Z kuşağını oluşturmaktadır.

Analiz, çalışanların medeni durumu açısından yapıldığında araştırmaya katılanların 190 tanesi evli, 212 tanesi bekarıdır. Medeni durum analizi, yüzdesel olarak ifade edildiğinde toplam çalışanların %47,3'ünü evli çalışanlar, %52,7'sini bekar çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların, kurumlarında geçirdikleri süre açısından bakıldığında 1 yıldan az çalışanların sayısının 91, 1-2 yıl arası çalışanların sayısının 133, 3-5 yıl arası çalışanların sayısının 96, 5 yıldan fazla çalışanların sayısının 82 kişiden oluştuğunu ifade edebiliriz. Yüzdesel olarak ifade edilecek olursa toplam ankete katılanların %22,6'sını 1

yıldan az çalışanlar, %33,1'ini 1-2 yıl arası çalışanlar, %23,9'unu 3-5 yıl arası çalışanlar, %20,4'ünü 5 yıldan fazla çalışanlar oluşturmaktadır.

Anket formunu yanıtlayanların aylık olarak kazandıkları maaşa göre dağılımını inceleyecek olursak 268 tanesinin 5501₺ ile 10000₺ arası kazancı olduğunu, 76 tanesinin 10001₺ ile 15000₺ arası kazancının olduğunu 58 tanesinin ise 15001₺ ve üzeri kazancının olduğunu ifade edebiliriz. Yüzesel olarak bakıldığında 5501₺ ile 10000₺ arası kazancı olanların toplamın %66,7'sini, 10001₺ ile 15000₺ arası kazancının olanların toplamın %18,9'unu, 15001₺ ve üzeri kazancının olanların toplamın %14,4'ünü oluşturduğu anlaşılmaktadır.

5.2. KATILIMCILARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

Tablo 5.2.'de, katılımcıların örgütsel sessizlik ile ilgili görüşlerini belirlemeye yönelik ankette sorulan her bir yargıya ve davranışlara ilişkin otel işletmeleri çalışanlarının katılma derecelerinin frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 5.2. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Ankette Verilen İfadeler (Davranışlara) İlişkin Çalışan Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Örgütsel Sessizliğe Yönelik İfadeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam		Ort. X	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Kurumumuzda benimle ilgili olmayan konularda değişim önerileri ile ilgili konuşmakta isteksizimdir.	76	18,9	100	24,9	68	16,9	98	24,4	60	14,9	402	100	3,08	1,35

2. Kurumumuzda yönetim ta-rafından alınan kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi kendime saklarım.	59	14,7	115	28,6	68	16,9	100	24,9	60	14,9	402	100	3,03	1,31
3. Kurumumuzdaki problemlerin çözümüne yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	67	16,7	100	24,9	73	18,2	91	22,6	71	17,7	402	100	3,00	1,36
4. Fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğimi düşünmediğim için kendimi geliştirmeye yönelik fikirleri ifade etmek istemem.	73	18,2	107	26,6	50	12,4	104	25,9	68	16,9	402	100	3,03	1,38
5. Kendimle bağlantılı olmadığımı düşündüğüm için kurumdaki işlerin iyileştirmesine yönelik fikirlerimi paylaşmak istemem.	93	23,1	91	22,6	51	12,7	99	24,6	68	16,9	402	100	3,10	1,43
6. Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi önermem ve söylemem.	88	21,9	140	34,8	58	14,4	70	17,4	46	11,4	402	100	3,38	1,30
7. Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	99	24,6	135	33,6	50	12,4	64	15,9	54	13,4	402	100	3,40	1,36
8. Çalışma ortamında kendimi korumak amacıyla işimle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	92	22,9	128	31,8	67	16,7	54	13,4	61	15,2	402	100	3,33	1,36
9. Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	64	15,9	159	39,6	63	15,7	56	13,9	60	14,9	402	100	3,27	1,30
10. Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	114	28,4	114	28,4	58	14,4	65	16,2	51	12,7	402	100	3,43	1,37
11. Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için gizli bilgileri kendime saklarım.	76	18,9	87	21,6	59	14,7	99	24,6	81	20,1	402	100	2,94	1,42
12. Kurumumuzun yararına olduğu için özel bilgileri saklarım.	81	20,1	93	23,1	49	12,2	92	22,9	87	21,6	402	100	2,97	1,46
13. Kurumumuz için sıyrılabilecek bilgileri açıklamam konusunda başkalarının baskısına direnirim.	36	9,0	66	16,4	87	21,6	136	33,8	77	19,2	402	100	2,62	1,21

14. Kurumumuza zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	44	10,9	66	16,4	78	19,4	138	34,3	76	18,9	402	100	2,66	1,26
15. Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı gizli kalması gereken bilgileri en iyi şekilde muhafaza ederim.	62	15,4	67	16,7	60	14,9	127	31,6	86	21,4	402	100	2,73	1,37

Ankette bulunan ilk yargı olan “Kurumumuzda benimle ilgili olmayan konularda değişim önerileri ile ilgili konuşmakta isteksizimdir.” yargısına, çalışanların %18,9’u (N=76) kesinlikle katılıyorum, %24,9’u (N=100) katılıyorum, %16,9’u (N=68) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %24,4’ü (N=98) katılmıyorum ve %14,9’u (N=60) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,08 olup; çalışanların görüşleri katılıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

“Kurumumuzda yönetim tarafından alınan kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi kendime saklarım.” yargısına, çalışanların %14,7’si (N=59) kesinlikle katılıyorum, %28,6’sı (N=115) katılıyorum, %16,9’u (N=68) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %24,9’u (N=100) katılmıyorum ve %14,9’u (N=60) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,03 olup; çalışanların görüşleri katılıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

“Kurumumuzdaki problemlerin çözümüne yönelik fikirlerimi kendime saklarım.” yargısına, çalışanların %16,7’si (N=67) kesinlikle katılıyorum, %24,9’u (N=100) katılıyorum, %18,2’si (N=73) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %22,6’sı (N=91) katılmıyorum ve %17,7’si (N=71) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,00 olup; çalışanların görüşleri katılıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

“Fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğimi düşünmediğim için kendimi geliştirmeye yönelik fikirleri ifade etmek istemem.” yargısına, çalışanların %18,2’si (N=73) kesinlikle katılıyorum, %26,6’sı (N=107) katılıyorum, %12,4’ü (N=50) ne katılıyorum ne

katılmıyorum, %25,9'u (N=104) katılmıyorum ve %16,9'u (N=68) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,03 olup; çalışanların görüşleri katılıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır.

“Kendimle bağlantılı olmadığını düşündüğüm için kurumdaki işlerin iyileştirmesine yönelik fikirlerimi paylaşmak istemem.” yargısına, çalışanların %23,1'i (N=93) kesinlikle katılıyorum, %22,6'sı (N=91) katılıyorum, %12,7'si (N=51) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %24,6'sı (N=99) katılmıyorum ve %16,9'u (N=68) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,10 olup; çalışanların görüşleri kesinlikle katılıyorum, katılıyorum ve katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sonuca göre kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum yanıtlarının diğer yanıtlara oranla fazlalığı göz önünde bulundurulduğunda çalışanlar kendi ile bağlantı kurmadığı durumlarda söz sahibi olmak istemediğini ifade etmektedir.

“Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi önermem ve söylemem.” yargısına, çalışanların %21,9'u (N=88) kesinlikle katılıyorum, %34,8'i (N=140) katılıyorum, %14,4'ü (N=58) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %17,4'ü (N=70) katılmıyorum ve %11,4'ü (N=46) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,38 olup; çalışanların görüşleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sonuca göre çalışanların, korkutulma ve cezalandırılma gibi durumların yaşanılmasından çekinmeleri sebebiyle sahip oldukları bilgileri kendilerine sakladıkları ifade edilebilir.

“Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.” yargısına, çalışanların %24,6'sı (N=99) kesinlikle katılıyorum, %33,6'sı (N=135) katılıyorum, %12,4'ü (N=50) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %15,9'u (N=64) katılmıyorum ve %13,4'ü (N=54) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,40 olup; çalışanların görüşleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların

verdiği yanıtlara göre çalışanlar, yöneticilerinin tepkisinden korktukları için işleri ile ilgili bilgileri kendilerine saklamaktadırlar.

“Çalışma ortamında kendimi korumak amacıyla işimle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.” yargısına, çalışanların %22,9’u (N=92) kesinlikle katılıyorum, %31,8’i (N=128) katılıyorum, %16,7’si (N=67) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %13,4’ü (N=54) katılmıyorum ve %15,2’si (N=61) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,33 olup; çalışanların görüşleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Bu sonuca göre çalışanlar sahibi oldukları bilginin kendilerine faydadan çok zarar sağlayacağını düşünmesi neticesinde kendini korumaya yönelik sessizlik, bu araştırmadaki adıyla bireysel sessizlik gösterdiği ifade edilebilir.

“Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.” yargısına, çalışanların %15,9’u (N=64) kesinlikle katılıyorum, %39,6’sı (N=159) katılıyorum, %15,7’si (N=63) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %13,9’u (N=56) katılmıyorum ve %14,9’u (N=60) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,27 olup; çalışanların görüşleri katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Buna göre çalışanların büyük bir çoğunluğu kurumlarında kendi pozisyon ve durumlarını korumak adına fikir belirtmemeyi tercih etmektedirler.

“Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.” yargısına, çalışanların %28,4’ü (N=114) kesinlikle katılıyorum, %28,4’ü (N=114) katılıyorum, %14,4’ü (N=58) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %16,2’si (N=65) katılmıyorum ve %12,7’si (N=51) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,43 olup; çalışanların görüşleri kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Bu yargıya gelen cevaplara göre ankete katılım gösteren çalışanlar, kurumlarındaki sorunları kendilerini korumak için görmezden gelmektedirler.

“Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için gizli bilgileri kendime saklarım.” yargısına, çalışanların %18,9’u (N=76) kesinlikle katılıyorum, %21,6’sı (N=87) katılıyorum, %14,7’si (N=59) ne katılıyorum, ne katılmıyorum, %24,6’sı (N=99) katılmıyorum ve %20,1’i (N=81) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,94 olarak bulunmuştur. Fakat bu durum kararsız kalma durumunu ifade etmemektedir. Verilen yanıtlar birbirlerinin zıt ifadelerinde çoğunlukla toplanmaktadır. Verilen, birbirlerine zıt cevapların yakın miktarlarda olması sebebiyle, bu yargıda sonuç ortalamaya yakın diğer bir ifade ile ne katılıyorum ne katılmıyorum gibi görünmektedir.

“Kurumumuzun yararına olduğu için özel bilgileri saklarım.” yargısına, çalışanların %20,1’i (N=81) kesinlikle katılıyorum, %23,1’i (N=93) katılıyorum, %12,2’si (N=49) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %22,9’u (N=92) katılmıyorum ve %21,6’sı (N=87) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,97 olup; çalışanların görüşlerine göre katılma derecelerine verilen yanıtlar oldukça eşit bir dağılım göstermiştir.

“Kurumumuz için sır sayılabilecek bilgileri açıklamam konusunda başkalarının baskısına direnirim.” yargısına, çalışanların %9,0’ı (N=36) kesinlikle katılıyorum, %16,4’ü (N=66) katılıyorum, %21,6’sı (N=87) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %33,8’i (N=136) katılmıyorum ve %19,2’si (N=77) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,62 olup; çalışanların görüşleri kararsızlık ile kesinlikle katılmama ifadelerine daha yakın bir bölgede bulunmaktadır. Buna göre toplam örnekleme oluşturan katılımcılar için örgütlerini korumaya yönelik sessizlik tutumlarının görülmediğini ifade edebiliriz.

“Kurumumuza zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.” yargısına, çalışanların %10,9’u (N=44) kesinlikle katılıyorum, %16,4’ü (N=66) katılıyorum, %19,4’ü (N=78) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %34,3’ü (N=138) katılmıyorum ve %18,9’u (N=76) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,66 olup; çalışanların görüşleri

katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Bu duruma göre katılımcıların, örgütlerine olan bağlılık ve sadakat düzeylerinin düşük olduğunu ifade edebiliriz.

“Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı gizli kalması gereken bilgileri en iyi şekilde muhafaza ederim.” yargısına, çalışanların %15,4’ü (N=62) kesinlikle katılıyorum, %16,7’si (N=67) katılıyorum, %14,9’u (N=60) ne katılıyorum ne katılmıyorum, %31,6’sı (N=127) katılmıyorum ve %21,4’ü (N=86) ise kesinlikle katılmıyorum cevaplarını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,73 olup; çalışanların görüşleri katılmıyorum seçeneğinde yoğunlaşmaktadır. Bu sonuca göre katılımcıların diğer katılımcılara oranla büyük bir kısmı örgütlerini korumaya yönelik sessizlik davranışını sergilememektedir.

5.3. FAKTÖR ANALİZİ

Tablo 5.3.’de örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analiz sonuçları bulunmaktadır. Toplanan verilerin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,904 olup, Barlett testi sonuçları da anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=5584,414$ ve $p<0,001$). Her iki testin de sonuçlarına bakıldığında, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, tek bir soru olarak faktör oluşturan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular araştırılmış ve hiçbir sorunun bu nitelikte olmadığı görülmüştür. Daha sonra tekrar yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör tespit edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik analizleri yapıldığında 3 faktörün de 0,70 güvenilirlik düzeyinin üzerinde olduğu saptanmıştır. Güvenilirlik analizlerinin sonucunda herhangi bir sorunun çıkarılmasına bağlı olarak güvenilirlik değerinin yükselmediği de gözlenmiştir. Elde edilen 3 faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans %78,825 olarak bulunmuştur. Faktörler “Bireysel Sessizlik”, “Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizlik” ve “Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizlik” olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach a

değerleri kullanılmıştır. Bu değerler bireysel sessizlik boyutu için 0,94; örgütünü korumaya yönelik sessizlik boyutu için 0,90; çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik boyutu için ise 0,90 olarak hesaplanmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda örneklem grubunun verdiği cevapların orijinal ölçekteki boyut sayısına uymak üzerine 3 boyutlu çıktığı ancak verilen cevapların orijinal ölçekteki 3 boyutu tanımlamadığı ve bu anlamda korunmacı ve kabullenici sessizlik sorularının tek bir boyutta toplandığı diğer koruyucu sessizlik boyutunun ise ilk iki sorusunun bir boyut sonraki 3 sorusunun farklı bir oluşturduğu görülmüştür. Bu duruma benzer bir sonucun Taşkiran'ın (2010) doktora tezi çalışmasındaki boyutlandırmaları ile paralellik gösterdiği saptanmıştır. Buna göre ilk 10 soruyu içeren ve verilen cevaplar doğrultusunda birinci boyutta yer alan “kabullenici” ve “korunmacı” sessizlik boyutları, tek boyut altında bu çalışmada “bireysel sessizlik” boyutu olarak adlandırılmıştır. Söz konusu her iki boyutun da daha çok çalışanın kendisi ile ilgili sessizlik tutumu olması sebebiyle, ortaya çıkan yeni boyut “bireysel sessizlik” olarak adlandırılmıştır. Kullanılan ölçeğe göre son 5 sorunun cevap aradığı koruyucu sessizlik boyutunun ise ilk 2 sorusunun bir boyutta, sonraki 3 sorusunun farklı bir boyutta toplandığı görülmüştür. Bu ilk 2 sorunun oluşturduğu boyuta; çalışanların, diğer çalışanlar ile ilişkilerini korumaya yönelik sessizlik tutumu olarak algılamalarına neden olacak sorular barındırdığı düşünüldüğünden “çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik” şeklinde isimlendirmek uygun görülmüştür. Sonraki 3 sorunun oluşturduğu boyuta ise; çalışanların, örgütlerini korumaya yönelik sessizlik tutumu olarak algılamalarına neden olacak sorular barındırdığı düşünüldüğünden “örgütünü korumaya yönelik sessizlik” şeklinde isimlendirmek uygun görülmüştür.

Örgütsel sessizlik ölçeği için belirlenen faktörlerin madde yüklerine bakıldığında, bireysel sessizlik faktörü madde yüklerinin 0,90 ile 0,51 arasında; örgütünü korumaya yönelik sessizlik faktörü madde yüklerinin 0,89 ile 0,88 arasında; çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik faktörü madde yüklerinin 0,90 ile 0,87 arasında değiştiği görülmektedir (Bkz. Tablo 5.3.).

Tablo 5.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları			Faktörün Açıklayıcılığı	Güvenilirlik (Cronbach α)
Bireysel Sessizlik	<i>Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.</i>	0,909			%48,523	0,94
	<i>Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi önermem ve söylemem.</i>	0,906				
	<i>Çalışma ortamında kendimi korumak amacıyla işimle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.</i>	0,905				
	<i>Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.</i>	0,903				
	<i>Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.</i>	0,901				
	<i>Kendimle bağlantılı olmadığımı düşündüğüm için kurumdaki işlerin iyileştirilmesine yönelik fikirlerimi paylaşmak istemem.</i>	0,585				
	<i>Kurumumuzdaki problemlerin çözümüne yönelik fikirlerimi kendime saklarım.</i>	0,557				
	<i>Fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğimi düşünmediğim için kendimi geliştirmeye yönelik fikirleri ifade etmek istemem.</i>	0,537				
	<i>Kurumumuzda yönetim tarafından alınan kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi kendime saklarım.</i>	0,524				
<i>Kurumumuzda benimle ilgili olmayan konularda değişim önerileri ile ilgili konuşmakta isteksizimdir.</i>	0,517					
Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizlik	<i>Kurumumuz için sır sayılabilecek bilgileri açıklamam konusunda başkalarının baskısına direnirim.</i>		0,892		%17,094	0,90
	<i>Kurumumuza zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.</i>		0,892			
	<i>Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı gizli kalması gereken bilgileri en iyi şekilde muhafaza ederim.</i>		0,881			
Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizlik	<i>Kurumumuzun yararına olduğu için özel bilgileri saklarım.</i>			0,909	%13,208	0,90
	<i>Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için gizli bilgileri kendime saklarım.</i>			0,875		
Toplam Varyansı Açıklama Yüzdesi:					%78,825	
KMO örneklem yeterliliği testi:					0,904	
Barlett Küresellik testi Ki-kare:					5584,414	
sd:					105	
p değeri:					0,000	

5.4. HİPOTEZ TESTLERİ

Bu başlık altında, otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarının, demografik faktörlere (cinsiyet, kuşak, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi, maaş) göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur.

5.4.1. Kuşaklar Arası Farklılıklara Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumları

Aşağıda yer alan Tablo 5.4.'de otel işletmeleri çalışanlarının “bireysel sessizlik”, “örgütünü korumaya yönelik sessizlik” ve “çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik” boyutlardaki örgütsel sessizlik tutumlarına ilişkin elde ettikleri puanların, kuşaklar arası farklılıklara göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklem için yapılan tek faktörlü Anova testi (F testi) sonuçları verilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda, çalışanların mensubu oldukları kuşaklara göre bireysel sessizlik ($F=58,814$ ve $p=0,000<0,05$), örgütünü korumaya yönelik sessizlik ($F=137,26$ ve $p=0,000<0,05$) ve çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik ($F=61,292$ ve $p=0,000<0,05$) örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 5.4. Kuşaklarına Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumlarının Karşılaştırılması

Sessizlik Boyutları	Kuşaklar	N	Ort X	s.s.	s.d.	F	p	Fark (Tukey Testi)
Bireysel Sessizlik	1 - X Kuşağı	103	3,95	0,70	2	58,814	0,000	1-2,
	2 - Y Kuşağı	171	3,25	1,23				1-3,
	3 - Z Kuşağı	128	2,55	0,76				2-3

Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizlik	1 - X Kuşağı	103	3,47	1,03	2	137,26	0,000	1-2,
	2 - Y Kuşağı	171	2,71	1,14				1-3,
	3 - Z Kuşağı	128	1,96	0,85				2-3
Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizlik	1 - X Kuşağı	103	2,04	1,18	2	61,292	0,000	1-2,
	2 - Y Kuşağı	171	2,57	1,19				1-3,
	3 - Z Kuşağı	128	4,20	0,72				2-3

Çalışanların mensubu olduğu kuşaklara göre, farklılık saptanan söz konusu bu boyutlara ilişkin örgütsel sessizlik boyutlarının hangi kuşaklardan kaynaklandığını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu bu farkın, bireysel sessizlik boyutunda, X kuşağı ile Y kuşağı, Y kuşağı ile Z kuşağı ve X kuşağı ile Z kuşağına mensup bireylerin aldıkları puanların farklılaşmasından; örgütünü korumaya yönelik sessizlik boyutunda X kuşağı ile Y kuşağı, Y kuşağı ile Z kuşağı ve X kuşağı ile Z kuşağına mensup bireylerin aldıkları puanların farklılaşmasından; çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik boyutunda ise, yine X kuşağı ile Y kuşağı, Y kuşağı ile Z kuşağı ve X kuşağı ile Z kuşağına mensup bireylerin aldıkları puanların farklılaşmasından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

X kuşağına mensup bireylerin hem bireysel hem de örgütü korumaya yönelik sessizlik boyutlarında puanlarının diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra Z kuşağına mensup bireyler ise çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumu boyutunda diğer kuşak mensuplarına göre daha fazla puan almıştır.

5.4.2. Kuşaklar Açısından Demografik Özelliklere Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Karşılaştırılması

Bu bölümde kuşaklar açısından bakıldığında demografik özelliklere göre örgütsel sessizliğin boyutları karşılaştırılmıştır. Aşağıda yer alan tablolarda karşılaştırmalı hipotez testlerine ve yorumlamalarına yer verilmiştir.

5.4.2.1. Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Karşılaştırılması

Aşağıda Tablo 5.5 ve Tablo 5.6 incelendiğinde katılımcıların *bireysel sessizlik* tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=7,689$; $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle bir kuşağı temsil eden katılımcıların cinsiyetleri, bireysel sessizlik tutumlarını farklılaştırmaktadır. Buna göre X kuşağındaki erkek çalışanların bireysel sessizlik tutumları (Ort=4,02) kadın çalışanlardan (Ort=3,51) daha yüksektir. X kuşağındaki erkek çalışanlar kadın çalışanlardan daha fazla bireysel sessizlik göstermektedir. Y kuşağı açısından cinsiyet karşılaştırması yapıldığında kadın çalışanların (Ort=3,83) erkek çalışanlardan (Ort=3,10) daha yüksek bireysel sessizlik gösterdikleri tespit edilmiştir. Z kuşağı açısından değerlendirme yapıldığında ise Z kuşağındaki erkek çalışanlar (Ort=2,55) ve kadın çalışanların ise (Ort=2,49) birbirine yakın bireysel sessizlik tutumları olduğu görülmüştür.

Tablo 5.5. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	CİNSİYET	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	Erkek	89	4,02	,616
	Kadın	14	3,51	1,03
	Toplam	103	3,95	,703
Y Kuşağı	Erkek	137	3,10	1,27
	Kadın	34	3,83	,785
	Toplam	171	3,25	1,23
Z Kuşağı	Erkek	117	2,55	,781
	Kadın	11	2,49	,557
	Toplam	128	2,55	,763
Total	Erkek	343	3,15	1,12
	Kadın	59	3,51	,951
	Toplam	402	3,20	1,11

Tablo 5.6. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Bireysel Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	130,192 ^a	5	26,038	28,305	,000
Intercept	1742,908	1	1742,908	1894,593	,000
Kuşak	37,558	2	18,779	20,413	,000
Cinsiyet	,113	1	,113	,123	,726
Kuşak * Cinsiyet	14,146	2	7,073	7,689	,001*
Hata	364,295	396	,920		
Toplam	4634,040	402			
Doğrulanmış Toplam	494,488	401			

a. $R^2 = ,263$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,254$)

Söz konusu bu bulgular değerlendirildiğinde Z kuşağındaki erkek ve kadın çalışanların bireysel sessizlik tutumlarının farklılaşmadığı saptanmıştır. Bunun nedeni olarak Z kuşağının yaşadığı dönemdeki sosyo-kültürel yapının ve iş hayatının X ve Y kuşaklarınınkinden farklı oluşu gösterilebilir. Z kuşağı bireyleri günümüz nüfusunun ve iş hayatının büyük bir bölümünü oluşturmaya başlamıştır. Günümüz iş ve sosyal çevresini nitelendirmek gerekirse, X ve Y kuşaklarının sahip oldukları çevreye göre, kadınların iş hayatında yer alması, söz sahibi olması ve statü kazanması gibi konular farklılaşma göstermektedir. Z kuşağının kadın bireyleri, önceki kuşakların kadın bireyelerine göre iş hayatında daha proaktif ve söz sahibi olabilmektedirler. Farklı bir deyişle Z kuşağı kadın bireyleri, kendilerini ilgilendiren konularda kendinden önce gelen kuşaklardaki hemcinslerinden daha fazla söz sahibi olabildikleri için bireysel sessizlik gibi kişinin kendini ilgilendiren sessizlik tutumuna daha az sahiptirler.

Diğer taraftan X ve Y kuşağındaki kadın ve erkek çalışanların sessizlik tutumlarının ise birbirinden farklılaştığı tespit edilmiştir. X kuşağındaki erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla bireysel sessizlik tutumu göstermeleri iş hayatına başladıkları dönemdeki hayat şartları ve iş hayatıyla ilişkilendirilebilir. X kuşağının iş hayatına

katıldığı dönemde erkek çalışanların, kadın çalışanlara oranla fazlalığı, bu dönemde iş hayatının büyük çoğunluğunu erkeklerin oluşturmasına neden olmuştur. Söz edilen dönemin sosyo-kültürel şartları gereği erkeklerin, yaşadıkları haneyi ekonomik anlamda geçindirmeyi esas almaktadır. Bu nedenle X kuşağı erkeklerinin sahip oldukları işi korumak, kovulmamak için sahip oldukları fikirleri kendilerine sakladıkları ve bireysel anlamda sessizlik gösterdikleri ifade edilebilir.

Y kuşağında ise durum tersi bir yönde gerçekleşmiş olup kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha yüksek bireysel sessizlik tutumları olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebi olarak Y kuşağı kadınlarının iş hayatlarında belirli bir statüye, ekonomik özgürlüğe erişebilmek için Y kuşağı erkeklerine göre daha fazla güçlük çekmesi gösterilebilir. Kazanıldığı durumlarda ise Y kuşağı kadınlarının pozisyonlarını korumak ve cezalandırılmamak (terfi kazanamama, işten kovulma, zam almama vb.) için düşünce ve fikirlerini açıkça ifade etmeme, durumu kabul etme gibi davranışları kapsayan bireysel sessizlik tutumunu benimsedikleri söylenebilir. Kadınların iş hayatlarında karşılaştıkları cam tavan sendromu kavramı söz konusu durumu açıklar niteliktedir ve literatürde de bu anlamda yer bulmaktadır.

Tablo 5.7. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	CİNSİYET	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	Erkek	89	1,99	1,14
	Kadın	14	2,39	1,40
	Toplam	103	2,04	1,18
Y Kuşağı	Erkek	137	2,56	1,26
	Kadın	34	2,58	0,83
	Toplam	171	2,57	1,19
Z Kuşağı	Erkek	117	4,19	0,74
	Kadın	11	4,36	0,45
	Toplam	128	4,20	0,72
Total	Erkek	343	2,97	1,40
	Kadın	59	2,87	1,18
	Toplam	402	2,95	1,37

Tablo 5.7. üzerinden yorumlandığında, çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumu söz konusu olduğunda her kuşağın kendi içinde kadın ve erkek bireyleri birbirlerine yakın ortalamalarda cevaplar vermişlerdir. Farklı bir deyişle X kuşağının erkek bireyleri (Ort=1,99) ile kadın bireyleri (Ort=2,39), Y kuşağının erkek bireyleri (Ort=2,56) ile kadın bireyleri (Ort=2,58), Z kuşağının erkek bireyleri (Ort=4,19) ile kadın bireyleri (Ort=4,36), çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumu konusunda hemfikirlidir.

Tablo 5.7.'deki bulgulara göre her kuşağın kendi içerisinde yer alan kadın ve erkek bireylerin cevaplarının birbirlerine olan yakınlıkları bu sektörün ve örneklem kümesinin yer aldığı bölgedeki çalışanların sessizlik tutumlarının ortaklık gösterdiği ifade edilebilir. Farklı bir ifade ile söz konusu örneklem bölgesinde yer alan aynı kuşaklara ait iki çalışandan biri diğerini korumaya yönelik sessizlik tutumunu olumlu yönde sergiliyor ise karşısındaki de aynı şekilde olumlu yönde sergilemektedir.

Tablo 5.8. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları
Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	312,441 ^a	5	62,488	55,157	,000
Intercept	1497,213	1	1497,213	1321,566	,000
Kuşak	110,796	2	55,398	48,899	,000
Cinsiyet	1,584	1	1,584	1,398	,238
Kuşak * Cinsiyet	1,217	2	,609	,537	,585
Hata	448,632	396	1,133		
Toplam	4280,750	402			
Doğrulanmış Toplam	761,073	401			

a. $R^2 = ,411$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,403$)

Yukarıda Tablo 5.8. incelendiğinde katılımcıların *çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik* tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,537$; $p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle bir kuşağı temsil

eden katılımcıların cinsiyetleri, söz konusu çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumu olduğunda farklılaşma göstermemektedir.

Söz konusu bulgular değerlendirildiğinde Z kuşağı kadın ve erkek bireylerinin, X ve Y kuşağı kadın ve erkek bireylerinden daha fazla çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumuna sahip oldukları söylenebilir. Z kuşağı açısından değerlendirme yapıldığında bu sonucun çalışma ortamındaki iş arkadaşı ilişkilerine Z kuşağının diğer kuşaklara göre daha fazla önem verdiğini söyleyebiliriz. Öte yandan Z kuşağı kadın bireylerinin yaşadıkları dönemde var olan sosyo-kültürel yapı sebebi ile çalışma arkadaşını korumaya yönelik tutumları diğer kuşaklarınkinden farklılaşmaktadır. Y kuşağı kadınının çalışmaya başladığı dönemde kadınlara karşı iş hayatında baskıların olması, X kuşağı kadınının çalışma hayatına geç katılması veya katılmaması gibi durumlar, daha özgür olarak ifade edilebilecek Z kuşağı kadınının sessizlik tutumundan farklılık göstermektedir. Dönemin getirdiği şartlar itibari ile aynı neden-sonuç ilişkisini erkek bireylerde de kurmak mümkündür.

Tablo 5.9. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	CİNSİYET	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	Erkek	89	3,51	1,01
	Kadın	14	3,23	1,17
	Toplam	103	3,47	1,03
Y Kuşağı	Erkek	137	2,74	1,21
	Kadın	34	2,59	0,80
	Toplam	171	2,71	1,14
Z Kuşağı	Erkek	117	1,98	0,89
	Kadın	11	1,72	0,29
	Toplam	128	1,96	0,85
Total	Erkek	343	2,68	1,21
	Kadın	59	2,58	0,96
	Toplam	402	2,67	1,17

Tablo 5.9. incelendiğinde örgütü korumaya yönelik sessizlik tutumu, kuşakların kronolojisi ile paralellik göstermektedir. Farklı bir ifade ile her kuşak kendinden önce gelen kuşaktan daha az örgütü korumaya yönelik sessizlik tutumuna sahiptir. Bu durum için çalışanın bulunduğu kuruma karşı duyduğu aidiyet, bağlılık ve sadakat duyguları açıklayıcı olabilmektedir. Örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumu farklı bir yandan kişinin örgütüne karşı duyduğu sadakat ile ilişkilendirilebilir. Bu nedenle tablodaki veriler göz önünde bulundurulduğunda X kuşağı çalışanlarının Y kuşağı çalışanlarına göre, Y kuşağı çalışanlarının da Z kuşağı çalışanlarına göre daha fazla örgütsel sadakat duygusuna sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca Z kuşağı bireylerinin çabuk sıkılma, otoriteye karşı çıkma, bulunduğu örgütsel yapıyı benimseyememe gibi karakteristik özellikleri bu sonucun oluşmasında etkili olmaktadır. Öte yandan Y kuşağı bireylerinin karakteristik özellikleri açısından değerlendirildiğinde, işten ayrılma niyetlerinin X kuşağı bireylerine göre daha fazla olması, örgüte karşı duyulan koruma içgüdüsünün, örgütsel sadakat ve bağlılık tutumlarının da daha az olmasına neden olmaktadır.

Tablo 5.10. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	133,332 ^a	5	26,666	24,867	,000
Intercept	1142,368	1	1142,368	1065,275	,000
Kuşak	50,729	2	25,364	23,653	,000
Cinsiyet	2,139	1	2,139	1,995	,159
Kuşak * Cinsiyet	,198	2	,099	,092	,912
Hata	424,658	396	1,072		
Toplam	3427,333	402			
Doğrulanmış Toplam	557,990	401			

a. $R^2 = ,239$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,229$)

Tablo 5.10. incelendiğinde katılımcıların *örgütünü korumaya yönelik sessizlik* tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,092$; $p > 0,05$).

Bu durum bir önceki incelenen boyut olan *çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik* tutumu ile paralellik göstermektedir ve yine aynı şekilde kuşaklar kendi içlerinde bu sessizlik boyutu söz konusu olduğunda homojen özellik gösterirken, kuşaklar arası heterojen özellik göstermişlerdir. Buna göre X kuşağının erkek bireyleri (Ort=3,51) ile kadın bireyleri (Ort=3,23), Y kuşağının erkek bireyleri (Ort=2,74) ile kadın bireyleri (Ort=2,59), Z kuşağının erkek bireyleri (Ort=1,98) ile kadın bireyleri (Ort=1,72), çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumu konusunda hemfikirlerdir.

5.4.2.2. Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 5.11. ve Tablo 5.12. incelendiğinde katılımcıların *bireysel sessizlik* tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=28,978$; $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle bir kuşağa temsil eden katılımcıların medeni durumları bireysel sessizlik tutumlarını farklılaştırmaktadır.

Tablo 5.11. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	MEDENİ DURUM	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	Evli	80	4,02	0,64
	Bekar	23	3,71	0,84
	Toplam	103	3,95	0,70
Y Kuşağı	Evli	102	4,01	0,79
	Bekar	69	2,12	0,82
	Toplam	171	3,25	1,23
Z Kuşağı	Evli	8	4,03	0,61
	Bekar	120	2,45	0,66
	Toplam	128	2,55	0,76
Total	Evli	190	4,01	0,72
	Bekar	212	2,48	0,86
	Toplam	402	3,20	1,11

Buna göre X kuşağındaki evli çalışanların bireysel sessizlik tutumları (Ort=4,02) bekar çalışanlardan (Ort=3,71) daha yüksektir. X kuşağındaki evli çalışanlar bekar çalışanlardan daha fazla bireysel sessizlik göstermektedir. Y kuşağı açısından medeni durum karşılaştırması yapıldığında da evli çalışanların (Ort=4,01) bekar çalışanlardan (Ort=2,12) daha yüksek bireysel sessizlik gösterdikleri tespit edilmiştir. Z kuşağı açısından medeni durum karşılaştırması yapıldığında ise evli çalışanların (Ort=4,03) bekar çalışanlardan (Ort=2,45) daha yüksek bireysel sessizlik gösterdikleri görülmüştür.

Tablo 5.12. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Bireysel Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	280,016 ^a	5	56,003	103,404	,000
Intercept	1941,829	1	1941,829	3585,386	,000
Kuşak	31,570	2	15,785	29,145	,000
Medeni Durum	66,959	1	66,959	123,632	,000
Kuşak * Medeni Durum	31,389	2	15,694	28,978	,000
Hata	214,472	396	,542		
Toplam	4634,040	402			
Doğrulanmış Toplam	494,488	401			

a. $R^2 = ,566$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,561$)

Tüm kuşaklar ele alındığında kesin bir şekilde medeni durumun çalışanların bireysel sessizlik tutumlarını etkilediğini ifade edebiliriz. Çalışanların bireysel anlamda gösterdikleri bu sessizliğin temel nedeni cezalandırılma (terfi alamama, işten çıkarılma) korkusu ile açıklanabilir. Ayrıca çalışanlar açısından işten ayrılmalar yaşandıktan sonra yeni bir iş bulmanın da kaygı yaratması bu durumu destekler niteliktedir. Çalışanların, hayatlarını ekonomik açıdan idame ettirebilmelerindeki en büyük faktör sahip oldukları işlerdir. Medeni durumları evli olan çalışanlar sadece kendilerinin değil ailelerinin hayatlarını da düşünerek iş hayatlarındaki kararlarını vermektedirler. Bu nedenle tüm

kuşaklarda bireysel anlamda gösterilen sessizlik tutumunun, evli çalışanlarda, bekarlarinkine oranla daha fazla olmasını açıklayabiliriz.

Aşağıdaki Tablo 5.13. ve Tablo 5.14. incelendiğinde katılımcıların *çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik* tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=13,005$; $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle bir kuşağa temsil eden katılımcıların medeni durumları çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumlarını farklılaştırmaktadır.

Tablo 5.13. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	MEDENİ DURUM	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	Evli	80	2,11	1,19
	Bekar	23	1,82	1,12
	Toplam	103	2,04	1,18
Y Kuşağı	Evli	102	2,94	1,28
	Bekar	69	2,02	0,78
	Toplam	171	2,57	1,19
Z Kuşağı	Evli	8	3,18	1,38
	Bekar	120	4,27	0,60
	Toplam	128	4,20	0,72
Total	Evli	190	2,60	1,31
	Bekar	212	3,27	1,35
	Toplam	402	2,95	1,37

Tablo 5.13'e bakıldığında X kuşağındaki evli çalışanların çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumları (Ort=2,11) bekar çalışanlardan (Ort=1,82) daha yüksektir. X kuşağındaki evli çalışanlar bekar çalışanlardan daha fazla çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik göstermektedir. Y kuşağı açısından medeni durum karşılaştırması yapıldığında da evli çalışanların (Ort=2,94) bekar çalışanlardan (Ort=2,02) daha yüksek çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik gösterdikleri tespit edilmiştir. X ve Y kuşağı bireyleri söz konusu çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessiz kalmak olduğunda sahip oldukları medeni duruma göre farklı davranmaktadırlar. Bu durumu

açıklayacak iki farklı sebep gösterilebilir. Bunlardan birincisi çalışanın, iş arkadaşları ile ilişkilerini koruyarak, iş yerindeki çevresini güvende tutmaya ve bulunduğu konumu güçlendirmeyi çalışması olarak ifade edilebilir. İkincisi ise çalışanın kendi medeni durumu ile ortaklık gösteren farklı bir iş arkadaşına empati duygusunu gözeterek sessizlik tutumu sergilemesi ve çalışma arkadaşını korumaya çalışmasıdır. Her iki nedende de ön planda tutulan düşünce, çalışanın iş hayatı dışındaki sosyal hayatını olumsuz yönde etkilememektir.

Tablo 5.14. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	354,798 ^a	5	70,960	69,165	,000
Intercept	1254,716	1	1254,716	1222,985	,000
Kuşak	65,597	2	32,799	31,969	,000
Medeni Durum	,058	1	,058	,056	,813
Kuşak * Medeni Durum	26,686	2	13,343	13,005	,000
Hata	406,275	396	1,026		
Toplam	4280,750	402			
Doğrulanmış Toplam	761,073	401			

a. $R^2 = ,466$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,459$)

Z kuşağı açısından medeni durum karşılaştırması yapıldığında ise evli çalışanların (Ort=3,18) bekar çalışanlardan (Ort=4,27) daha düşük çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik gösterdikleri görülmüştür. Bu duruma sebep olarak evli Z kuşağı bireylerinin sayısının bekar Z kuşağı bireylerinin sayısına göre oranla çok daha az olması gösterilebilir. Evli Z kuşağı bireyleri çalışma arkadaşlarını korumaya çalışarak bir fikir belirtmiş, farklı bir gruba daha yakınlık kurmuş olabilir. Bu durum da sahip oldukları işin durumunu tehlikeye sokabilir. Bu nedenle bekar Z kuşağı bireyleri çalışma arkadaşlarını korumaya yönelik sessizlik tutumunu daha fazla gösterebilir. Farklı bir açıdan bakılacak

olursa iş tatmini düzeyleri düşük, iş değiştirme oranları fazla olan Z kuşağı bireyleri, sosyal hayatlarında riske atabilecekleri bir sorumluluğa (evlilik) sahip olmadıklarında çalışma arkadaşını korumaya yönelik olarak sessizlik tutumu sergileyebilmektedir.

Tablo 5.15. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	MEDENİ DURUM	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	Evli	80	3,62	0,96
	Bekar	23	2,95	1,10
	Toplam	103	3,47	1,03
Y Kuşağı	Evli	102	3,05	1,15
	Bekar	69	2,21	0,93
	Toplam	171	2,71	1,14
Z Kuşağı	Evli	8	3,41	1,44
	Bekar	120	1,86	0,71
	Toplam	128	1,96	0,85
Total	Evli	190	3,31	1,12
	Bekar	212	2,09	0,90
	Toplam	402	2,67	1,17

Tablo 5.15. üzerinden yorumlandığında, örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumu söz konusu olduğunda X, Y ve Z kuşaklarının evli bireyleri bekarlara göre daha fazla puan almıştır. X kuşağı evli bireyler (Ort=3,62), Y kuşağı evli bireyler (Ort=3,05), Z kuşağı evli bireyler (Ort=3,41), örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumunu, X kuşağı bekar bireylere (Ort=2,95), Y kuşağı bekar bireylere (Ort=2,21), Z kuşağı bekar bireylere (Ort=1,96) göre daha fazla sergilemektedirler. Bu durumda kuşak fark etmeksizin evli bireylerin, bekar bireylere oranla örgütsel bağlılık ve sadakat düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 5.16. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Medeni Duruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları
Bağımlı Değişken: Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	186,199 ^a	5	37,240	39,665	,000
Intercept	1374,781	1	1374,781	1464,299	,000
Kuşak	22,686	2	11,343	12,082	,000
Medeni Durum	43,824	1	43,824	46,677	,000
Kuşak * Medeni Durum	4,172	2	2,086	2,222	,110
Hata	371,791	396	,939		
Toplam	3427,333	402			
Doğrulanmış Toplam	557,990	401			

a. $R^2= ,334$ (Düzenlenmiş $R^2= ,325$)

Tablo 5.16. incelendiğinde katılımcıların *örgütünü korumaya yönelik sessizlik* tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=2,222$; $p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle bir kuşağı temsil eden katılımcıların medeni durumları, söz konusu örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumu olduğunda farklılaşma göstermemektedir.

5.4.2.3. Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 5.17. ve Tablo 5.18. incelendiğinde katılımcıların bireysel sessizlik tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1,641$; $p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle bir kuşağı temsil eden katılımcıların kurumlarındaki çalışma süreleri bireysel sessizlik tutumlarını farklılaştırmamaktadır.

Tablo 5.17. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	1 Yıldan Az	1	3,10	
	1-2 Yıl Arası	25	3,83	0,81
	3-5 Yıl Arası	25	4,08	0,47
	5 Yıldan Fazla	52	3,95	0,73
	Toplam	103	3,95	0,70
Y Kuşağı	1 Yıldan Az	3	1,86	0,75
	1-2 Yıl Arası	72	3,24	1,23
	3-5 Yıl Arası	66	3,25	1,24
	5 Yıldan Fazla	30	3,40	1,17
	Toplam	171	3,25	1,23
Z Kuşağı	1 Yıldan Az	87	2,44	0,67
	1-2 Yıl Arası	36	2,64	0,79
	3-5 Yıl Arası	5	3,72	1,08
	Toplam	128	2,55	0,76
Total	1 Yıldan Az	91	2,43	0,68
	1-2 Yıl Arası	133	3,19	1,12
	3-5 Yıl Arası	96	3,49	1,14
	5 Yıldan Fazla	82	3,75	0,95
	Toplam	402	3,20	1,11

Tablo 5.17. incelendiğinde X ve Y kuşaklarına ait 1 yıldan az süredir kurumlarında çalışan örneklem sayısı oldukça azdır. Z kuşağının ise diğer örneklem grubuna göre oldukça fazla görünmesi sebebiyle Z kuşağı bireylerinin günümüz iş hayatını oluşturmaya başladıkları çıkarımını yapabiliriz. Tüm kuşakların toplamı değerlendirildiğinde 1 yıldan az çalışanların bireysel sessizlik tutumlarının, diğer gruplardakinden daha az skor aldığını ifade edebiliriz. Bu durumu işyerine yeni katılım sağlamış çalışanların bireysel sessiz kalma davranışını daha az sergilediği anlamına gelmektedir.

Tablo 5.17.'de X kuşağı açısından değerlendirme yapıldığında kurumdaki çalışma süresi bakımından çalışanların bireysel sessizlik boyutu için anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Y kuşağı açısından değerlendirildiğinde, 1 yıldan az kurumda çalışma süresine sahip bireylerin fark edilebilir ölçüde diğer gruplardan daha az bireysel sessizlik gösterdiğini ifade edebiliriz. Fakat söz konusu örneklem sayısındaki azlık bu durum konusunda kesin bir çıkarım yapmayı engellemektedir.

Tablo 5.18. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları
Bağımlı Değişken: Bireysel Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	128,711 ^a	10	12,871	13,759	,000
Intercept	887,444	1	887,444	948,640	,000
Kuşak	6,898	2	3,449	3,687	,026
Kurumdaki Çalışma Süresi	10,394	3	3,465	3,703	,012
Kuşak * Kurumdaki Çalışma Süresi	7,674	5	1,535	1,641	,148
Hata	365,777	391	,935		
Toplam	4634,040	402			
Doğrulanmış Toplam	494,488	401			

a. $R^2 = ,260$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,241$)

Aşağıdaki Tablo 5.19. ve Tablo 5.20. incelendiğinde katılımcıların çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1,228$; $p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle bir kuşağa temsil eden katılımcıların kurumlarındaki çalışma süreleri çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumlarını farklılaştırmamaktadır.

Tablo 5.19. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	1 Yıdan Az	1	4,50	
	1-2 Yıl Arası	25	1,78	0,92
	3-5 Yıl Arası	25	1,64	0,78
	5 Yıdan Fazla	52	2,32	1,33
	Toplam	103	2,04	1,18
Y Kuşağı	1 Yıdan Az	3	2,33	1,25
	1-2 Yıl Arası	72	2,61	1,16
	3-5 Yıl Arası	66	2,35	1,14
	5 Yıdan Fazla	30	2,98	1,28
	Toplam	171	2,57	1,19
Z Kuşağı	1 Yıdan Az	87	4,31	0,66
	1-2 Yıl Arası	36	4,01	0,64
	3-5 Yıl Arası	5	3,70	1,56
	Toplam	128	4,20	0,72
Total	1 Yıdan Az	91	4,25	0,76
	1-2 Yıl Arası	133	2,83	1,27
	3-5 Yıl Arası	96	2,23	1,17
	5 Yıdan Fazla	82	2,56	1,34
	Toplam	402	2,95	1,37

Tablo 5.19. incelendiğinde Y ve Z kuşaklarında çalışma süreleri bakımından ayrılan çalışanların, çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik davranışı bakımından anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir. Bunun yanı sıra toplam skora bakıldığında 1 yıldan az çalışanların ortalama skoru diğer gruplarından ayrılmaktadır. Bu durumun sebebi olarak ise X kuşağında 1 yıldan az çalışan örneklem sayısının sadece 1 olması ve bu çalışanın da çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik yaptığını ifade etmesi gösterilebilir. Örneklem kümenin dağılımındaki bu eşitsizlik p değerini de etkileyerek, çalışma süreleri bakımından çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumu üzerine anlamlı bir farklılık oluşmasını engellemektedir.

Tablo 5.20. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	338,328 ^a	10	33,833	31,292	,000
Intercept	774,750	1	774,750	716,572	,000
Kuşak	37,871	2	18,936	17,514	,000
Kurumdaki Çalışma Süresi	22,540	3	7,513	6,949	,000
Kuşak * Kurumdaki Çalışma Süresi	6,637	5	1,327	1,228	,295
Hata	422,745	391	1,081		
Toplam	4280,750	402			
Doğrulanmış Toplam	761,073	401			

a. $R^2 = ,445$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,430$)

Aşağıdaki Tablo 5.21. ve Tablo 5.22. incelendiğinde katılımcıların örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından kurumdaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,742$; $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle bir kuşağa temsil eden katılımcıların kurumlarındaki çalışma süreleri örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumlarını farklılaştırmaktadır.

Tablo 5.21. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	KURUMDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	1 Yıldan Az	1	5,00	
	1-2 Yıl Arası	25	3,37	0,93
	3-5 Yıl Arası	25	3,25	0,86
	5 Yıldan Fazla	52	3,60	1,12
	Toplam	103	3,47	1,03

Y Kuşağı	1 Yılda Az	3	4,11	0,38
	1-2 Yıl Arası	72	2,61	1,09
	3-5 Yıl Arası	66	2,65	1,12
	5 Yılda Fazla	30	2,94	1,29
	Toplam	171	2,71	1,14
Z Kuşağı	1 Yılda Az	87	1,86	0,70
	1-2 Yıl Arası	36	2,01	0,84
	3-5 Yıl Arası	5	3,33	2,00
	Toplam	128	1,96	0,85
Total	1 Yılda Az	91	1,97	0,86
	1-2 Yıl Arası	133	2,59	1,09
	3-5 Yıl Arası	96	2,84	1,14
	5 Yılda Fazla	82	3,36	1,22
	Toplam	402	2,67	1,17

Tablo 5.21.'de toplam değerlerin olduğu bölüm incelendiğinde, çalışanların örgütlerini korumaya yönelik sessizlik tutumlarının kuşaklardan bağımsız bir şekilde, çalışanların sahip olduğu kurumdaki çalışma tecrübesi ile paralel olarak artış veya azalış gösterdiğini ifade edebiliriz (1 yıldan az Toplam=1,97; 1-2 yıl arası Toplam=2,59; 3-5 yıl arası Toplam=2,84). Bu durum çalışanların kurumlarında geçirdikleri sürenin artışı ile birlikte kurumlarına karşı aidiyet düzeylerinin artışı ile açıklanabilir. Aynı sonuç Z kuşağının farklı çalışma tecrübesine sahip gruplarında (1 yıldan az Z=1,86; 1-2 yıl arası Z=2,01; 3-5 yıl arası Z=3,33) da aynı şekilde olduğu açığa çıkmaktadır. Bu sonuca göre çalışma tecrübesi arttıkça çalışanlar buldukları örgütü korumaya yönelik davranış göstermektedirler.

Aynı tabloda X ve Y kuşaklarında fark edilebilir skorlar yine az örneklemin olduğu bölümden gelmektedir. Bunun haricinde söz konusu kuşaklar içinde skor dağılımı dengeli bir durumdadır.

Tablo 5.22. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	154,632 ^a	10	15,463	14,989	,000
Intercept	815,883	1	815,883	790,886	,000
Kuşak	18,690	2	9,345	9,059	,000
Kurumdaki Çalışma Süresi	11,228	3	3,743	3,628	,013
Kuşak * Kurumdaki Çalışma Süresi	19,302	5	3,860	3,742	,003
Hata	403,358	391	1,032		
Toplam	3427,333	402			
Doğrulanmış Toplam	557,990	401			

a. $R^2 = ,277$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,259$)

5.4.2.4. Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Örgütsel Sessizliğin Boyutlarının Karşılaştırılması

Aşağıdaki Tablo 5.23. ve Tablo 5.24. incelendiğinde katılımcıların bireysel sessizlik tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından alınan ücrete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1,382$; $p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle bir kuşağa temsil eden katılımcıların aldıkları ücret bireysel sessizlik tutumlarını farklılaştırmamaktadır.

Tablo 5.23. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	ÜCRET	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	5501₺ - 10000₺	4	2,60	1,30
	10001₺ - 15000₺	41	3,98	0,61
	15001₺ ve Üzeri	58	4,02	0,63
	Toplam	103	3,95	0,70

Y Kuşağı	5501₺ - 10000₺	143	3,17	1,22
	10001₺ - 15000₺	28	3,66	1,20
	Toplam	171	3,25	1,23
Z Kuşağı	5501₺ - 10000₺	121	2,52	0,75
	10001₺ - 15000₺	7	3,02	0,86
	Toplam	128	2,55	0,76
Total	5501₺ - 10000₺	268	2,87	1,08
	10001₺ - 15000₺	76	3,78	0,92
	15001₺ ve Üzeri	58	4,02	0,63
	Toplam	402	3,20	1,11

Tablo 5.23. üzerinden ifade etmek gerekirse ortaya çıkan ortalama skorlar birbirlerinden anlam bakımından farklı olarak gözükse de örneklem sayısının dağılım şeklinin dengeli olmamasından kaynaklı olarak anlamlı bir çıkarım yapılamamaktadır.

Tablo 5.24. Bireysel Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Bireysel Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	127,632 ^a	6	21,272	22,904	,000
Intercept	1565,687	1	1565,687	1685,802	,000
Kuşak	8,582	2	4,291	4,620	,010
Ücret	12,552	2	6,276	6,757	,001
Kuşak * Ücret	2,566	2	1,283	1,382	,252
Hata	366,856	395	,929		
Toplam	4634,040	402			
Doğrulanmış Toplam	494,488	401			

a. $R^2 = ,258$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,247$)

Aşağıdaki Tablo 5.25. ve Tablo 5.26. incelendiğinde katılımcıların çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından alınan ücrete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=21,926$; $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle

bir kuşağa temsil eden katılımcıların aldıkları ücret çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumlarını farklılaştırmaktadır.

Tablo 5.25. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	ÜCRET	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	5501₺ - 10000₺	4	3,00	2,04
	10001₺ - 15000₺	41	1,82	1,10
	15001₺ ve Üzeri	58	2,13	1,14
	Toplam	103	2,04	1,18
Y Kuşağı	5501₺ - 10000₺	143	2,28	1,00
	10001₺ - 15000₺	28	4,03	1,01
	Toplam	171	2,57	1,19
Z Kuşağı	5501₺ - 10000₺	121	4,22	0,67
	10001₺ - 15000₺	7	3,92	1,33
	Toplam	128	4,20	0,72
Total	5501₺ - 10000₺	268	3,17	1,30
	10001₺ - 15000₺	76	2,83	1,53
	15001₺ ve Üzeri	58	2,13	1,14
	Toplam	402	2,95	1,37

Tablo 5.25. incelendiğinde Y kuşağına mensup 5501₺ - 10000₺ alan çalışanların (Ort=2,28), 10001₺ - 15000₺ alan çalışanlara (Ort=4,03) göre daha az çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumu sergilediğini ifade edebiliriz. Bunu örgütsel sessizlik teorilerinden olan fayda-maliyet teorisi ile açıklayabiliriz. Bu duruma göre daha az maaş paketine sahip olan Y kuşağı çalışanları çalışma arkadaşlarını korumaya yönelik tutum sergilemeyeceklerdir.

Tablo 5.25.'de görüldüğü üzere X kuşağı çalışanları çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik tutumuna sıcak bakmamaktadırlar. Fakat kendi içlerinde kıyaslanacak olurlarsa Y kuşağı ile paralel bir sonuç göstererek maaş paketinin artması çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik göstermeye neden olmaktadır (X kuşağına mensup 10001₺ - 15000₺ alan çalışan=1,82; X kuşağına mensup 15001₺ ve Üzeri=2,13).

Tablo 5.26. Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Çalışma Arkadaşını Korumaya Yönelik Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	388,473 ^a	6	64,745	68,638	,000
Intercept	1340,670	1	1340,670	1421,268	,000
Kuşak	28,950	2	14,475	15,345	,000
Ücret	2,202	2	1,101	1,167	,312
Kuşak * Ücret	41,365	2	20,683	21,926	,000
Hata	372,600	395	,943		
Toplam	4280,750	402			
Doğrulanmış Toplam	761,073	401			

a. $R^2 = ,510$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,503$)

Aşağıdaki Tablo 5.27. ve Tablo 5.28. incelendiğinde katılımcıların örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumları farklı kuşaklara sahip olmaları açısından alınan ücrete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=17,001$; $p < 0,05$). Diğer bir ifadeyle bir kuşağa temsil eden katılımcıların aldıkları ücret örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumlarını farklılaştırmaktadır.

Tablo 5.27. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Grup İstatistikleri

KUŞAKLAR	ÜCRET	N	Ort.	s.s.
X Kuşağı	5501₺ - 10000₺	4	3,25	1,91
	10001₺ - 15000₺	41	3,13	1,10
	15001₺ ve Üzeri	58	3,73	0,83
	Toplam	103	3,47	1,03
Y Kuşağı	5501₺ - 10000₺	143	2,44	0,98
	10001₺ - 15000₺	28	4,05	0,96
	Toplam	171	2,71	1,14
Z Kuşağı	5501₺ - 10000₺	121	2,00	0,87
	10001₺ - 15000₺	7	1,38	0,23
	Toplam	128	1,96	0,85

Total	5501₺ - 10000₺	268	2,25	0,98
	10001₺ - 15000₺	76	3,31	1,24
	15001₺ ve Üzeri	58	3,73	0,83
	Toplam	402	2,67	1,17

Tablo 5.27. incelendiğinde X (Ort=3,47) ve Y (Ort=2,71) kuşaklarına mensup çalışanların Z kuşağı (Ort=1,96) çalışanlarına oranla aldıkları ücrete bağlı olarak daha fazla örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumu sergilediğini ifade edebiliriz. Kazanılan ücret çalışanlar üzerinde güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Bu bağlamda X kuşağının aldığı ortalama skora göre kazandığı ücrete göre örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumu sergilediğini ifade edebiliriz. X kuşağı kendi içinde incelendiğinde de bu durum kanıtlanmaktadır. 15001₺ ve üzeri X kuşağı çalışanlarına (Ort=3,73) bakıldığında 5501₺ - 10000₺ (Ort=3,25) ve 10001₺ - 15000₺ (Ort=3,13) ücret kazanan X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla örgütlerini korumaya yönelik sessizlik tutumu sergilemektedirler. Aynı durum Y kuşağı çalışanları için de geçerliliğini korumaktadır. 5501₺ - 10000₺ ücret alan Y kuşağı çalışanları (Ort=2,44), 10001₺ - 15000₺ ücret alan Y kuşağı çalışanlarına (Ort=4,05) göre daha az örgütünü korumaya yönelik sessizlik tutumu sergilemektedirler.

Tablo 5.28. Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizliğin Kuşaklar Açısından Ücrete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik İki Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütünü Korumaya Yönelik Sessizlik

Kaynak	Type III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama Kare	F	p
Doğrulanmış Model	203,134 ^a	6	33,856	37,686	,000
Intercept	1159,414	1	1159,414	1290,577	,000
Kuşak	51,543	2	25,772	28,687	,000
Ücret	3,504	2	1,752	1,950	,144
Kuşak * Ücret	30,546	2	15,273	17,001	,000
Hata	354,856	395	,898		
Toplam	3427,333	402			
Doğrulanmış Toplam	557,990	401			

a. $R^2 = ,364$ (Düzenlenmiş $R^2 = ,354$)

Tablo 5.29. Hipotez Sonuçları

H1: Kuşaklar arası farklılıklara göre çalışanların örgütsel sessizlik tutumları farklılaşmaktadır.	Kabul
Açıklama: İncelenen ve karşılaştırılmaya alınan tüm kuşaklar ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.	
H2: Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik tutumları kuşaklar arası bağlamda farklılaşmaktadır.	Kısmen Kabul
Açıklama: Demografik özelliklere göre kuşakların örgütsel sessizlik tutumları farklılaşmaktadır. Fakat demografik özelliğin türüne ve örgütsel sessizliğin türüne göre bu durum değişiklik gösterebilmektedir.	
H2a: Kuşaklar arası farklılıklar açısından cinsiyete göre çalışanların örgütsel sessizlik tutumları anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
Açıklama: İncelenen kuşaklar ile bireysel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Söz konusu kuşaklar ile çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik ve örgütünü korumaya yönelik sessizlik arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.	
H2b: Kuşaklar arası farklılıklar açısından medeni duruma göre çalışanların örgütsel sessizlik tutumları anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
Açıklama: İncelenen kuşaklar ile bireysel sessizlik ve çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Söz konusu kuşaklar ile örgütünü korumaya yönelik sessizlik arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.	
H2c: Kuşaklar arası farklılıklar açısından kurumda çalışma süresine göre çalışanların örgütsel sessizlik tutumları anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
Açıklama: İncelenen kuşaklar ile örgütünü korumaya yönelik sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Söz konusu kuşaklar ile bireysel sessizlik ve çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.	
H2d: Kuşaklar arası farklılıklar açısından ücrete göre çalışanların örgütsel sessizlik tutumları anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Kabul
Açıklama: İncelenen kuşaklar ile çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik ve örgütünü korumaya yönelik sessizlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Söz konusu kuşaklar ile bireysel sessizlik arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.	

6. SONUÇLAR

İnsan, geçmişten günümüze kadar hep bir örgüte bağlı olarak hayatta varlığını sürdürmüştür. Genelde insanın ilk bağlı olduğu örgüt aile, daha sonra okul, daha sonra da işyeri olmaktadır. Aile içerisinde sağlıklı bir iletişimin başarılı bir örgütsel yapıyı oluşturabileceği gibi iş hayatında da yine sağlıklı iletişimin başarıyı ve gelişimi getirebileceğinden söz edebiliriz. Günümüzde bu sağlıklı iletişimin oluşmasını engelleyen bir kavram olarak karşımıza çıkan örgütsel sessizlik; çalışanların, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili konularda düşüncelerini, önerilerini, fikir ve kaygılarını saklaması şeklinde örgütlerde sıklıkla karşılaşılmaktadır. Çalışanların daha fazla sorumluluk ve inisiyatif almalarıyla yakalanan örgütsel başarının oluşmasına engel olan örgütsel sessizliğin açığa çıkmasını tetikleyen değişkenlerden birisi kuşaklar arası farklılıklardır. Örgütlerin, farklı kuşaklara ait bireyleri bir araya getiren organik yapılar olması nedeniyle farklı düşünce ve bakış açılarına sahip bireyler aynı iş ortamını paylaşabilmektedirler. Farklı düşünce ve bakış açıları iş yerinde potansiyel çatışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Söz konusu olgular da örgütsel sessizliğin oluşması için bir tetik görevi görebilmektedir.

Kuşaklar arası farklılıkların örgütsel sessizliğe ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmanın ilk bölümünde araştırmanın problemi, konusu, önemi, amacı, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise araştırmanın kavramsal çevresini oluşturan kuşak ve örgütsel sessizlik kavramlarından bahsedilmiştir. Kuşaklara ait tanımsal özellikler, yaş gruplarına göre ayrılması ve çalışma hayatındaki özellikleri, örgütsel sessizliğin alt boyutları, türleri, tarihsel gelişimi bu bölümde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise her iki kavramın ayrı ayrı ve birlikte yer aldığı araştırmalar incelenmiştir. Dördüncü bölüm araştırma modelinin, evren ve örneklemelerin, veri toplama ve analiz yönteminin, araştırma modeline ait hipotezlerin yer aldığı bölüm olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda İstanbul ilinin Taksim ve çevresi bölgelerdeki yer alan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına uygulanmak üzere anket çalışması yapılmıştır. Çalışma sonucunda 402 adet anket elde edilmiştir. Elde edilen veriler istatistik programı üzerinden analiz edilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümünde elde edilen verilerin betimsel istatistiklerine, ölçeklerin güvenilirlik analizlerine, açıklayıcı faktör analizlerine, hipotez testlerine yer verilmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda örneklem grubunun verdiği cevapların orijinal ölçekteki boyut sayısına uymak üzerine 3 boyutlu çıktığı ancak verilen cevapların orijinal ölçekteki 3 boyutu tanımlamadığı ve bu anlamda korunmacı ve kabullenici sessizlik sorularının tek bir boyutta toplandığı diğer koruyucu sessizlik boyutunun ise ilk iki sorusunun bir boyut sonraki 3 sorusunun farklı bir oluşturduğu görülmüştür. Bu duruma benzer bir sonucun Taşkiran'ın (2010) doktora tezi çalışmasındaki boyutlandırmaları ile paralellik gösterdiği saptanmıştır. Buna göre ilk 10 soruyu içeren ve verilen cevaplar doğrultusunda birinci boyutta yer alan “kabullenici” ve “korunmacı” sessizlik boyutları, tek boyut altında bu çalışmada “bireysel sessizlik” boyutu olarak adlandırılmıştır. Söz konusu her iki boyutun da daha çok çalışanın kendisi ile ilgili sessizlik tutumu olması sebebiyle, ortaya çıkan yeni boyut “bireysel sessizlik” olarak adlandırılmıştır. Kullanılan ölçeye göre son 5 sorunun cevap aradığı koruyucu sessizlik boyutunun ise ilk 2 sorusunun bir boyutta, sonraki 3 sorusunun farklı bir boyutta toplandığı görülmüştür. Bu ilk 2 sorunun oluşturduğu boyuta; çalışanların, diğer çalışanlar ile ilişkilerini korumaya yönelik sessizlik tutumu olarak algılamalarına neden olacak sorular barındırdığı düşünüldüğünden “çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik” şeklinde isimlendirmek uygun görülmüştür. Sonraki 3 sorunun oluşturduğu boyuta ise; çalışanların, örgütlerini korumaya yönelik sessizlik tutumu olarak algılamalarına neden olacak sorular barındırdığı düşünüldüğünden “örgütünü korumaya yönelik sessizlik” şeklinde isimlendirmek uygun görülmüştür.

Kuşaklar arası farklılıkların örgütsel sessizliğe etkisinin incelendiği bu çalışmada araştırma kapsamında yapılan testlerin verdiği sonuçlara göre farklı kuşaklara ve demografik özelliklere sahip bireylerin örgütsel sessizlik tutumları da farklılaşmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın birinci hipotezi desteklenmiştir. Söz konusu hipotez ile aynı yönlü sonuçlar veren araştırmalar aşağıda derlenmiştir;

- Özer-Süral ve diğerleri (2013) yaptıkları araştırmada söz konusu iş hayatındaki başarı olduğunda Y kuşağı bireylerinin, diğer kuşaklara göre daha az sessizlik tutumu sergilediklerini ifade etmişlerdir.
- Jorgensen (2003), yaptığı araştırmada farklı kuşak bireylerinin sessizlik tutumlarını ve işten ayrılma niyetlerini ele almıştır. Araştırma sonuçlarına göre Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağına oranla örgüt içerisinde benzer olaylara karşı daha fazla sessizlik tutumu göstermektedir.

- Daboval (1998) yaptığı araştırmada, Sessiz Kuşak bireylerinin X kuşağı bireyelerine göre daha fazla sessizlik tutumu sergilediklerini ifade etmiştir.

Söz konusu hipotez ile zıt yönlü sonuçlar veren araştırmalar aşağıda derlenmiştir;

- Köprülü, 2020 yılında yaptığı araştırmada örgütsel sessizliğin boyutları ile yaş arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade etmiştir.
- Kinter (2020) yaptığı araştırmada liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ile ilişkisini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre söz konusu iki değişken arasındaki ilişkide kuşak farklılıkları düzenleyici etki göstermemektedir.
- Alioğulları (2012), Wang ve Hsieh (2013), Yüksel (2014), Yangın (2015), yaptıkları araştırmalarda örgütsel sessizliğin alt boyutları ile yaş arasında anlamlı farklılıklar olmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde, demografik özelliklerin çalışanların örgütsel sessizlik tutumları üzerinde etkisi olup olmadığı, kuşak farklılıkları bağlamında incelenmiştir. Buna göre demografik özellikler değişkenini detaylı incelemek adına cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, alınan ücret alt hipotezleri örgütsel sessizliğin boyutlarıyla karşılaştırılmak için geliştirilmiştir. Hipotezin sonuçlarına göre;

- X, Y ve Z kuşakları ile bireysel sessizlik arasında cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Söz konusu kuşaklar ile çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik ve örgütünü korumaya yönelik sessizlik arasında cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Erer, 2020 yılındaki yaptığı araştırmada bu duruma benzer bir sonuçla karşılaşmıştır. Söz konusu araştırmada örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik boyutları ile çalışanların kuşakları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır fakat kabullenici sessizlik boyutu ile söz konusu kuşaklar arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Araştırmacı, X kuşağı alışanlarının, Y ve Z kuşağı çalışanlarına göre daha fazla kabullenici sessizlik tutumu sergilediklerini ifade etmiştir. Alioğulları (2012), Morrison ve Milliken (2000)

yaptıkları araştırmalarda kadın çalışanların, erkek çalışanlara göre daha sessiz kaldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

- X, Y ve Z kuşakları ile bireysel sessizlik ve çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik arasında medeni durum bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Söz konusu kuşaklar ile örgütünü korumaya yönelik sessizlik arasında medeni durum bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Köprülü (2020), Acaray (2014), yaptıkları araştırmalarda örgütsel sessizlik ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ifade etmişlerdir.
- X, Y ve Z kuşakları ile örgütünü korumaya yönelik sessizlik arasında kurumda çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Söz konusu kuşaklar ile bireysel sessizlik ve çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik arasında kurumda çalışma süresi bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Köprülü (2020), yılında yaptığı araştırmada bu yönde bir bulgu elde ederken, Sevgin (2015) ve Oruç (2015) yaptıkları araştırmalarda bu bulgunun zıttı yönde bir sonuca ulaşmışlardır.
- X, Y ve Z kuşakları ile çalışma arkadaşını korumaya yönelik sessizlik ve örgütünü korumaya yönelik sessizlik arasında kazanılan ücret açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Söz konusu kuşaklar ile bireysel sessizlik arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

7. KAYNAKÇA

- Acaray, A., (2014)., **Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**, Basılmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acaray, A., Şevik, N., (2016), **Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 34 (4), ss. 1-18.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N., (2014), **Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19, ss. 165-182.
- Akar, N., (2017), **Çalışma Yaşamında Sessizlik Olgusu**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Akdemir, A., Konakay, G. ve Demirkaya, H., (2013), **Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması**, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (2), ss. 11-42.
- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S., (2018), **X ve Y Kuşaklarının Kariyer Uyum Yetenek Düzeylerinin Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Lise Öğretmenleri Örneği**, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 8 (2), ss. 231-247.
- Alparslan, A. M., (2010), **Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Altuntuğ, N., (2012), **Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili**, Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (1), ss. 203-212.
- Angelina, T., (2011), **Managing Generational Diversity at The Workplace: Expectations and Perceptions of Different Generations of Employees**, African Journal of Business Management, 5 (2), ss. 249-255.
- Arar, T., (2016), **Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Arslan, A., Staub, S., (2015), **Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma**, Kafkas Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6 (11), ss. 1-24.
- Arslan, İ. K., Baycan, P., (2018), **Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerinde Sosyal Medyanın Etkisi: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (33), ss. 269-286.

Arslan, Y., Polat, S., (2016), **Eğitim Örgütlerinde Kuşaklar Arası Çatışma: Nedenleri ve Başa Çıkma Yaklaşımları**, Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (1), ss. 263-282.

Aşkun, İ. C., (1981), **Örgütsel İletişim ve Küçük Grup Boyutları**, Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli İletişim Dergisi, 4 (1), ss. 1-39.

Ayan, A., (2013), **Liderlik Tarzların Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Aydın, G. Ç., Başol, O., (2014), **X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?** Kırklareli Üniversitesi Meslek Yüksekokullarının Elektronik Dergisi, 4 (4), ss. 1-15.

Aygenoğlu, K., (2015), **X ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ayhan, A., Saral, G. S., (2018), **Farklı Kuşakların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Tutumları: X ve Y Kuşakları Üzerine Betimsel Bir Analiz**, Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi, 29, ss. 161-182.

Ayhün, S. E., (2013), **Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları**, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), ss. 93-112.

Aykaç, Ö., (2004), **Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif**, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14 (1), ss.189-217.

Aytaş, S., (2016), **Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımında Örgütsel Sinizme Etkisi**, Master's Thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Bako, M., (2016), **The Leadership Style Preferences of Academics From Different Generations: Baby Boomers, Generation X, Generation Y and Generation Z**, Master Of Thesis, İstanbul Kemerburgaz University Graduate School Of Social Sciences, İstanbul.

Ballı, E., Çakıcı, A., (2016), **Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi**, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20 (2), ss. 79-98.

Baron, A. R., Greenberg, J., (2003), **Organizational Behaviour in Organization, Understanding and Managing the Human Side of Work**, Canada: Prentice Hall.

Başoğlu, M., Edeer, A. D., (2017), **X ve Y Kuşağındaki Hemşirelerin ve Hemşirelik Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik Farkındalıklarının Karşılaştırılması**, Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6 (4), ss. 77-84.

- Batmukh, M., (2011), **Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayramoğlu, G., (2018), **X ve Y Kuşağının Liderlik Davranışı Açısından Karşılaştırılması**, Ege Akademik Bakış Dergisi,18 (1), ss. 15-30.
- Benson, J., Brown, M., (2011), **Generations at work: Are there differences and do they matter?** The International Journal of Human Resource Management, 22(9), ss.1843-1865.
- Bleidorn, W., Arslan, R. C., Denissen, J. J., Rentfrow, P. J., Gebauer, J. E., Potter, J., ve Gosling, S. D., (2016), **Age and Gender Differences in Self-Esteem—A Cross-Cultural Window**, Journal of Personality and Social Psychology, 111 (3), ss. 396.
- Boroff, K., Lewin D., (1997), **Loyalty, Voice and Intent to Exit a Union Firm: A Conceptual and Empirical Analysis**, Industrial and Labor Relations Review, 51 (1), ss. 50- 63.
- Bowen, F., Blackmon K., (2003), **Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice**, Journal of Management Studies, 40 (6), ss. 1393-1417.
- Büyükuslu, F., (2017), **Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bynner, J., (2001), **Interdisciplinary Perspectives On Analysing The Life Course**, Seminar 2, Theorising Across Disciplines, **Life Course Change And Social Change. Insights From Cohort Comparisons**, Centre For Longitudinal Studies, Institute Of Education, University Of London, Cambridge, www.ccsr.ac.uk/research/iplc/Bynner.doc (09.01.2014).
- Clapham, S.E., Cooper, R.W., (2005), **Factors of Employees “Effective Voice in Corporate Governance”**, Journal of Manage Governance, 9 (3), ss. 287–313.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A., (2012), **Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis**, Journal of Business and Psychology, 27(4), ss. 375-394.
- Çakıcı, A., (2007), **Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), ss. 145-162.
- Çakıcı, A., (2008), **Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri Ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (1), ss. 117-134.
- Çakıcı, A., (2010), **Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?** Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çavuş, M. F., Develi, A. ve Sarıoğlu, G. S., (2015), **Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 3 (1), ss. 10-20.

- Çelen, Y., (2019), **Kuşak Çatışması ve İşletmelere Etkileri**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, C., Karalar, S., (2016), **X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma**, Yönetim Bilimleri Dergisi, 14 (28), ss. 157-197.
- Çinkılıç, A. M., (2018), **X ve Y Kuşağı Mensubu Öğretmenlerin Mesleki Etik Algılarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Alan Araştırması**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Daboval, J. (1998), **A Comparison Between Baby Boomers and Generation X Employees' Bases and Foci of Commitment**, Basılmamış Doktora Tezi, Nova SouthEastern University, Fort Lauderdale.
- Dereli, B., Toruntay, H., (2015), **Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Tartışma Metinleri, 5 (3), ss. 1-11.
- Durak. İ., (2012), **Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Dutton, J. E., Ashford S. J., (1993), **Selling Issues To Top Management**, Academy of Management Review, 18 (3), ss. 397-428.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C., (2003), **Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs**, Journal of Management Studies, 40(6), ss.1359-1392.
- Edwards, M. S., Greenberg, J. ve Brinsfield C. T., (2009), **Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations**, Greenberg J., Edwards M. S., **Voice and Silence in Organizations**, England: Emerald Group Publishing, ss. 3-37.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M., (2008), **Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel**, Tourism and Hospitality Management, 14(1), ss. 51-68.
- Erden, S., (2012), **Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Eren, E., (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım Aş., İstanbul.
- Eren, E., (2015), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, İstanbul, ss. 71- 95.
- Erer, B., (2020), **Örgütsel Sessizlik Davranışının X, Y ve Z Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 23(2), ss. 577-589.

- Fettahlıoğlu, S., Sünbül, M. B., (2015), **Tketic Etnosentrizmi ve Tketic Husumetinin X, Y, Z Kuşakları Açısından İncelenmesi**, Uluslararası Akademik Değer Çalışmaları Dergisi, 1, ss. 26-45.
- Gardner, H., Davis, K., (2013), **App Kuşacı: Dijital Dünyada Kimlik, Mahremiyet ve Hayal Gücü**, İstanbul.
- Gemlik, N., İlter, P. ve Bektaş, G., (2018), **Y Kuşacı Orta Düzey Hastane Yöneticilerinin st Yöneticilerden Beklentileri zerine Nitel Bir Araştırma**, Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 5 (2), ss. 154-160.
- Genç, A., (2017), **Y Kuşacının Motivasyon Beklentileri ve rgtsel Bağlığına Yönelik Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göktaş, P., (2016), **Y Kuşacının İletişim Sorunlarının Analizi ve Çözüm nerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu rneği**, Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi, 3 (11), ss. 32-50.
- Gven, K. E., Şentürk İ., (2019), **İlkokullarda rgtsel Sessizlik ile rgtsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarında Bir Çalışma**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20, ss. 1-25.
- Gursoy, D., Maier, T. A., ve Chi, C. G., (2008), **Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce**, International Journal of Hospitality Management, 27, ss.448-458.
- Güler, B. K., (2006), **Çalışma Hayatında ğrenilmiş Çaresizlik**, Liberte Yayınları, Ankara.
- Günay, G., (2018), **Kariyer Çapaları ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik X ve Y Kuşacı Çalışanları zerinde Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz, Ş., Pekçetaş, T., (2018), **Kuşaklar ve rgtsel Sessizlik/Seslilik**, İşletme Bilimi Dergisi, 6 (1), ss. 89-115.
- Güney, S., (2011), **rgtsel Davranış**, Nobel, İstanbul.
- Gürbüz, S., (2015), **Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi?** İş ve İnsan Dergisi, 2 (1), ss. 39-57.
- Hansen, J. I. C., Leuty, M. E., (2012), **Work Values Across Generations**, Journal of Career Assessment, 20 (1), ss. 34-52.
- Hewitt, P. M., Pijanowski, J., Tavano, J. ve Denny, G. S., (2012), **Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Who Will Lead Our Schools?** International Review of Social Sciences and Humanities, 3 (1), ss. 232-240.
- Hirschman A. O., (1970), **Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations**, and States Harvard University Press, London, Cambridge.

- Hoffmann E. A., (2006), **Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies**, Social Forces, 84 (4), ss. 2313-2330.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, V., (2005), **Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally**, Management and Organization Review, 1(3), ss. 459-482.
- İlic Kelgökmen, D., Yalçın, B., (2017), **Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları**, Yaşar Üniversitesi Dergisi, 12 (46), ss. 136-160.
- Jorgensen, B., (2003), **Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era**, Foresight.
- Karaaslan, S., (2014), **Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A., (2008), **Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar**, İlke Yayınevi, Ankara.
- Karasu, F., Aylaz, R. ve Dadük, S., (2017), **X ve Y Kuşağı: Hemşirelerin Meslek Dayanışması ile İş Doyumu Arasındaki İlişki**, Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi, 4 (3), ss. 180-189.
- Karcıoğlu, F., Alioğulları, Z., (2012), **Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(3-4), ss. 215-237.
- Kavalcı, K., Ünal, S., (2016), **Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (3), ss. 1033-1050.
- Kayacan, E., (2016), **X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması**, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keeley, M., Graham, J. W., (1991), **Exit, Voice, and Ethics**, Journal of Business Ethics, 10 (5), ss. 349-355.
- Keleş, H. N., (2011), **Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), ss. 129-139.
- Khalid, J., Ahmed, J., (2016), **Perceived Organizational Politics and Employee Silence: Supervisor Trust as a Moderator**, Journal of the Asia Pacific Economy, 21(2), ss.174-195.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., (2012), **Generation and Their Work Motivation**, Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship, ss. 396-408.

Kinter, O., (2020), **Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Adalet ve Kuşak Farklılıkların Etkisi**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Koç, M., Öztürk, L. ve Yıldırım, A., (2016), **X ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma**, Küresel İş Araştırmaları Kongresi, 2, ss. 69-78.

Kolarska, L., Aldrich H., (1980), **Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline**, Organization Studies, 1 (1), ss. 41-58.

Korkmaz, S., (2017), **Y Kuşağında Liderlik Tarzı Beklentisine Etki Eden Kişilik Faktörü Üzerine Kesitsel Bir Çalışma**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Köprülü, M. N., (2020), **X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi**, Master's Thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Lapoint, P. A., Liprie-Spence, A., (2017), **Employee Engagement: Generational Differences in the Workforce**, Journal of Organizational Psychology, 17(5), ss. 118-128.

Levickaite, R., (2010), **Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania)**, Vilnius Gediminas Technical University Institute of Humanities Department of Philosophy and Political Theory, 3(2), ss. 170-183.

Liu, W., Zhu R. ve Yang Y., (2010), **I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications and Transformational Leadership**, The Leadership Quarterly, 21(1), ss. 189-202.

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

Mannheim, K., (1970), **The Problem of Generations**, Psychoanalytic review, 57(3), ss. 378-404.

Mc Crindle, M., (2006), **New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y**, the ABC of XYZ.

McFarlin, D. B., Sweeney, P. D., (1996), **Does Having a Say Matter Only if You Get Your Way? Instrumental and Value-Expressive Effects of Employee Voice**, Basic and Applied Social Psychology, 18 (3), ss. 289-303.

Mengi, Z., (2009), **İş Başarısında Kuşak Farkı**, Erişim Yeri: www.kigem.com/content.Asp.

Metin, S., Kızıldağ, D., (2017), **X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(40), ss. 340-363.

- Morrison, E. W., Milliken F. J., (2003), **Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations**, Journal of Management Studies, 40(6), ss. 1563-1568.
- Morrison, E. W., Milliken F. J., (2000), **Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World**, Academy of Management Review, 25(4), ss. 706-725.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W. ve 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), ss. 1453-1476.
- Mullins, L.J., (2010), **Management & Organisational Behaviour**, Ninth Edition, Prentice Hall, Italy.
- Mücevher, M. H., (2015), **X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Oruç, Ş., (2015), **Presentizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Öz, Ü., (2015), **XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özer, P., Eriş, E. D., ve Özmen, Ö. N., (2013), **Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Çalışma**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 38, ss.123-142.
- Özgen, I., Sürgevil, O., (2011), **Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi**, Mkm Yayıncılık, Bursa.
- Özler, D. E., Şahin, M. D. ve Atalay, C. G., (2010), **Teorik Bir Çerçeve de Whistleblowing-Etik İlişkisi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), ss. 169-194.
- Piderit, S. K., Ashford, S. J., (2003), **Breaking Silence: Tactical Choices of Women Managers Make in Speaking up About Gender-Equity Issues**, Journal of Management Studies, 40(6), ss. 1477-1502.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P., (2001), **Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice**, Research in Personnel and Human Resources Management, ss. 331-369.
- Premeaux, S. F., (2001), **Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University, Amerika Birleşik Devletleri: Louisiana.

- Premeaux, S. F., Bedeian, A. G., (2003), **Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace**, Journal of Management Studies, 40(6), ss. 1537-1562.
- Reeves, T. C., Oh, E., (2008), **Generational Differences**, Handbook of Research on Educational Communications and Technology, ss. 295-303.
- Sayers, R., (2007), **The Right Staff From X to Y**, Library Management, 28(8), ss. 474-487.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., ve Brown, H., (2007), **Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviours**, The Psychologist - Manager Journal, 10(1), ss.47-74.
- Sevgin, A., (2015), **Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği)**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Snyder, M., (1974), **Self-Monitoring of Expressive Behavior**, Journal of Personality and Social Psychology, 30(4), ss. 526-537.
- Sönmez, F., (2016), **Sosyal Medyanın, Z Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Spaho, K., (2013), **Organizational Communication and Conflict Management**, Management-Journal of Contemporary Management Issues, 18(1), ss. 103-118.
- Strauss, W., Howe, N., (1991), **Generations: The History of America's Future**, William Morrow & Co: New York, 538, ss. 1584-2069.
- Strauss, W., Howe, N., (2000), **Millennials rising: The next great generation**, New York: Vintage Books.
- Şişman, M., (2002), **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, A., Babaoğlu, E., (2015), **Okul Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Algısı**, Elementary Education Online, 14(4), ss. 1222-1240.
- Taşdemir, A. O., (2019), **Y Kuşağının Örgütsel Sessizliğinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tunceli.
- Taşkıran, E., (2011), **Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M. ve Gündüğü, E., (2015), **Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor?** Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), ss. 19-32.

- Tayfun, A., Çatır, O., (2013), **Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma**, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), ss. 114-134.
- Toruntay, H., (2011), **Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tuncer, M. U., (2016), **Ağ Toplumunun Çocukları: Z Kuşağının Kişilerarası İletişim Becerilerinin Çok Boyutlu Analizi**, Atatürk İletişim Dergisi, ss. 33-46.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK), (2020), Erişim Yeri: www.tdk.gov.tr.
- Uğuz Arsu, Ş., (2014), **Y Kuşağını İşe Alma ve İşte Tutma Stratejileri: Gaziantep İlinde Bir Araştırma**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Wallace, J. E., (2006), **Work Commitment in the Legal Profession: A Study of Baby Boomers and Generation Xers**, International Journal of the Legal Profession, 13(2), ss. 137-151.
- Wey Smola, K., Sutton, C. D., (2002), **Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium**, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 23(4), ss. 363-382.
- Yağmurlu, A., (2004), **Örgüt Kurumları ve İletişim**, Amme İdaresi Dergisi, 37(4), ss. 31-55.
- Yetim, B., Erigüç, G., (2018), **Sağlık Çalışanlarında Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme**, İş ve İnsan Dergisi, 5(1), ss. 19-32.
- Yiğit, Z., (2010), **X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay**, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yörükoğlu, A., (2000), **Çocuk Ruh Sağlığı**, Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Yücebalkan, B., Aksu, B., (2013), **Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transormasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), ss. 16-32.
- Yüksekbilgili, Z., (2015), **Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(53), ss. 259-267.
- Zeybek Sayın, H., (2016), **Y Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Liderlik Algıları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

8. EKLER

EK-1 ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

3.03.2023 14:48

Gmail - Ölçek Kullanım İzni



Ölçek Kullanım İzni

2 ileti

Batuhan Karakoyunlu
Alıcı: TULAY DEMİRALAY

26 Eylül 2022 21:39

Merhabalar, Tülay Hocam,

İsmim Batuhan Karakoyunlu, Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne bağlı yüksek lisans öğrenciyim. Örgütsel sessizlik konusunu temel alan bir tez çalışması yapmaktayım. Bu bağlamda tezinizde kullandığınız örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeği kendi çalışmamda kullanabilmem için izninizi talep etmekteyim.

Konuyla ilgili geri dönüş yaparsanız çok memnun olurum. İyi günler, iyi çalışmalar.

Batuhan Karakoyunlu
Düzce Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

TULAY DEMİRALAY
Alıcı: Batuhan Karakoyunlu

27 Eylül 2022 13:20

Merhaba,

Yüksek Lisans öğreniminiz ve tez çalışmanızda başarılar dilerim. Ölçeği kullanmanız hususunda herhangi bir sıkıntı yoktur. Verimli sonuçlar elde etmeniz literatüre katkı sağlayacaktır.

Başarılar.

Doç.Dr.Tülay DEMİRALAY
Trakya Üniversitesi

Kimden: Batuhan Karakoyunlu
Kime: TULAY DEMİRALAY
Gönderilenler: 26 Eylül Pazartesi 2022 21:39:14
Konu: Ölçek Kullanım İzni

EK-2 ANKET FORMU**ANKET FORMU**

Elinizdeki bu anket formu, Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yürütülen "Kuşaklar Arası Farklılıkların Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" konulu bilimsel bir yüksek lisans tezine veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar **kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Zaman ayırdığınız ve değerli görüşlerinizi paylaşma nezaketinde bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

- 1. Cinsiyetiniz:** Erkek Kadın
- 2. Yaşınız:** (Lütfen Belirtiniz.)
- 3. Medeni Durumunuz:** Evli Bekar
- 4. Bu kurumdaki çalışma süreniz:** (Lütfen Belirtiniz.)
- 5. Maaş aralığınız (TL):** 5500 TL ve altı 5501 - 10000 TL arası
 10001 TL - 15000 TL arası 15001 TL ve üzeri

Yönerge: Sayın katılımcı anket formu içerisindeki tüm ifadelere katılım düzeyinizi aşağıdaki numaralamaya göre yapınız.

Aşağıdaki ifadeleri bu kurumda sessiz kalma tutumunuzu dikkate alarak değerlendiriniz.						
(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum						
	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1	Kurumumuzda benimle ilgili olmayan konularda değişim önerileri ile ilgili konuşmakta isteksizimdir.					
2	Kurumumuzda yönetim tarafından alınan kararlara rıza gösteren bir yapım olduğu için fikirlerimi kendime saklarım.					
3	Kurumumuzdaki problemlerin çözümüne yönelik fikirlerimi kendime saklarım.					
4	Fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğimi düşünmediğim için kendimi geliştirmeye yönelik fikirleri ifade etmek istemem.					
5	Kendimle bağlantılı olmadığımı düşündüğüm için kurumdaki işlerin iyileştirmesine yönelik fikirlerimi paylaşmak istemem.					
6	Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi önermem ve söylemem.					
7	Kurumdaki yöneticilerin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					

8	Çalışma ortamında kendimi korumak amacıyla işimle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
9	Kendimi korumak için kurumumuzun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
10	Kurumumuzda korkutulduğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.					
11	Kurumumuzdaki işbirliğini korumak için gizli bilgileri kendime saklarım.					
12	Kurumumuzun yararına olduğu için özel bilgileri saklarım.					
13	Kurumumuz için sır sayılabilecek bilgileri açıklamam konusunda başkalarının baskısına direnirim.					
14	Kurumumuza zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı gizli kalması gereken bilgileri en iyi şekilde muhafaza ederim.					
16	Kurumumuzda, ilgili olmadığım konularda çalışma arkadaşlarımla fikirlerimi desteklemekte çekimser davranırım.					
17	Kendimi açıkça ifade etmek konusunda çekimserimdir ve nadiren yeni fikirler sunarım.					
18	Rıza gösteren bir yapım olduğu için genellikle çalışma arkadaşlarımla fikirlerimi destekler ve onlarla birlikte hareket ederim.					
19	Yalnızca, öneride bulunma konusunda yeterli görmediğim gruplarda fikirlerimi söylerim.					
20	Kurumda karşılaşılan problemler ile ilgili çözümler hakkında çalışma arkadaşlarımla fikirlerimi desteklemekten çekinirim.					
21	Korktuğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için çalışma arkadaşlarımla uzlaşanlar dışında fikirlerimi ifade etmem.					
22	Korktuğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için dikkatleri başkalarının üzerine çekecek fikirler ifade ederim.					
23	Kendimi korumak için tartışmayı başkalarının üzerine odaklayacak şekilde açıklamalar yaparım.					
24	Kendimi korumak için çalışma arkadaşlarımla destekler ve birlikte hareket ederim.					
25	Korkutulduğum (cezalandırılma, terfi edememe vb.) için genellikle çalışma arkadaşlarımla aynı fikirde olduğumu ifade ederim.					
26	Kurumdaki sorunların çözümlerini ifade ederken kurum yararına olacak şekilde işbirliği güdüsüyle hareket ederim.					
27	Kurumumuzu etkileyen konularda öneriler geliştirir ve sunarım.					
28	Çalışma arkadaşlarımla katılmasa da iş ile ilgili konulara yönelik kişisel görüşlerimi aktarırım.					

29	Kurum yararına olabilecek yeni projelere ilişkin fikirlerimi çekinmeden söylerim.						
30	Kurumun yapısal durumuna ilişkin değişiklikler için fikirler öneririm.						

