



T.C.

ALANYA ALADDİN KEKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**KADERCİLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Esra ÖKSÜZ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ARSLAN

**ALANYA
2025**

T.C.
ALANYA ALADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KADERCİLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ
ÜZERİNE ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Esra ÖKSÜZ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ARSLAN

ALANYA
(2025)

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu çalışmamın tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Esra ÖKSÜZ

ÖNSÖZ

Tez konumun belirlenmesinde ve tez çalışmamın her safhasında desteğini esirgemeyen, tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Serdar ARSLAN hocama çok teşekkür ederim. Ayrıca, yoğun çalışma şartlarına rağmen çalışmama katkı sağlayarak anket formlarımı dolduran otel çalışanlarına da teşekkür ederim. Çalışmam boyunca benden desteklerini esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim.

Esra ÖKSÜZ

Alanya, 2025

ÖZET

KADERCİLİĞİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Esra ÖKSÜZ

İşletme Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Haziran, 2025 (89 Sayfa)

Bu araştırma, kadercilik inancının örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle hizmet sektörünün önemli bir alanını oluşturan otel işletmelerinde, çalışanların kaderci eğilimlerinin işyeri içindeki tutum ve davranışlarına yansımaları ele alınmıştır. Kadercilik, bireylerin yaşadıkları olayları dışsal güçlere atfetmeleri ve bu durumları değiştirme konusunda sınırlı bir inanca sahip olmaları şeklinde tanımlanır. Literatürde bu tür inançların, çalışanların örgütsel ortamdaki tutumlarını etkileyebileceği öne sürülmektedir.

Çalışmanın örneklemini Alanya'daki otel işletmelerinde görev yapan 409 çalışan oluşturmaktadır. Veriler, yapılandırılmış anket formu aracılığıyla nicel yöntemle toplanmış; analizlerde açıklayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon teknikleri kullanılmıştır. Bulgular, kaderciliğin örgütsel sessizliğin alt boyutlarından biri olan kabullenici sessizlik ile istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde güçlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca korunma amaçlı sessizlik üzerinde de anlamlı etkiler saptanmıştır. İşten ayrılma niyeti ile kadercilik arasında ise pozitif yönlü, ancak düşük düzeyde bir ilişki belirlenmiştir.

Sonuç olarak, kaderciliğin hem örgütsel sessizlik hem de işten ayrılma niyeti ile anlamlı ilişkiler kurduğu görülmüştür. Elde edilen bulguların, insan kaynakları yönetimi ve çalışan bağlılığı konularında politika geliştiricilere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kadercilik, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti, Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT

THE EFFECT of FATALISM on ORGANIZATIONAL SILENCE and
TURNOVER INTENTION: A STUDY in ACCOMMODATION ENTERPRISES

Esra ÖKSÜZ

Department of Business Administration

Alanya Alaaddin Keykubat University, Institute of Graduate Education

June, 2025 (89 Pages)

This study aims to investigate the impact of fatalistic beliefs on organizational silence and the intention to leave. Focusing on employees working in the hotel industry, a key segment of the service sector, the research examines how fatalistic tendencies are reflected in workplace attitudes and behaviors. Fatalism is defined as an individual's tendency to attribute life events to external forces and their limited belief in their ability to change these outcomes. In the literature, such beliefs are suggested to influence employee behaviors within organizational contexts.

The sample consists of 409 employees working in hotel businesses in Alanya. Data was collected through a structured questionnaire using quantitative methods. The analysis included exploratory factor analysis, correlation, and regression techniques. The findings revealed a statistically significant and moderately strong relationship between fatalism and one of the sub-dimensions of organizational silence, namely, acquiescent silence. A significant relationship was also found between fatalism and defensive silence. Additionally, a positive but weak correlation was identified between fatalism and intention to leave.

In conclusion, fatalism was found to be significantly associated with both organizational silence and intention to leave. The results are expected to provide useful insights into human resource management practices and contribute to the development of strategies aimed at enhancing employee engagement and organizational communication in the hospitality industry.

Keywords: Fatalism, Organizational Silence, Intention to Leave, Accommodation Businesses

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLolar LİSTESİ	ix
1.GİRİŞ	1
2. KADERCİLİK.....	3
2.1. Kader ve kadercilik kavramlarının tanımı.....	3
2.1.1.Türk toplumunda kadercilik.....	4
2.2. Kaderciliğin ilişkilendirildiği kuramlar	6
2.2.1. Yükleme/ atf kuramı	6
2.2.2. Weiner'in nedensellik yükleme kuramı	7
2.2.2.1 Kontrol odağı	7
2.2.2.2. Değişmezlik boyutu	8
2.2.2.3. Kontrol edebilirlik.....	8
2.3. Sosyal öğrenme kuramı.....	8
2.3.1. Karşılıklı belirleyicilik.....	9
2.3.2. Öngörü	9
2.3.3. Öz-yeterlik.....	9
2.4. Kontrol odağı kavramı (Locus of control).....	10
2.4.1. Dış kontrol odağı (External locus of control)	10
2.4.2. İç kontrol odağı (Internal locus of control)	11
2.5. Kaderciliğin iş hayatında ve gündelik hayattaki yansımaları	13
2.5.1. Kadercilik ve iş kazaları arasındaki ilişki.....	13
2.5.2. Kadercilik ve sağlık arasındaki ilişki.....	15
2.5.3. Kadercilik ve trafik kazaları arasındaki ilişki.....	15
2.6.Türkiye'de konaklama işletmeleri odağında kadercilik ile ilgili yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalar	16
3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	18
3.1. Örgütsel sessizlik kavramı	18

3.2. Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi	20
3.2.1. Birinci dönem	20
3.2.2. İkinci dönem	21
3.2.3. Üçüncü dönem	22
3.3. Örgütsel sessizlik kuramı	22
3.3.1. Fayda-maliyet analiz kuramı	22
3.3.2. Vroom'un bekleyiş (beklenti) kuramı	23
3.3.3. Sessizlik sarmalı (spirals of silence) kuramı	24
3.3.4. Kendini uyarılama (self-monitoring) kuramı	25
3.4. Örgütsel sessizliğin sınıflandırılması	25
3.4.1. Sessiz kalma	25
3.4.2. Sessiz bırakılma	26
3.5. Örgütsel sessizlik biçimleri	26
3.5.1. Çalışan itaati	26
3.5.2. Geri çekilme davranışı	27
3.5.3. Sağır kulak sendromu	27
3.6. Örgütsel sessizlik türleri	28
3.6.1. Kabullenici sessizlik (acquiescent silence)	28
3.6.2. Korunma amaçlı sessizlik (defensive silence)	29
3.6.3. Koruma amaçlı sessizlik (pro-social silence)	29
3.7. Örgütsel sessizliğin nedenleri	29
3.7.1. Bireysel nedenler	30
3.7.1.1. Kişilik özellikleri	30
3.7.1.2. Yöneticilere güven duyulmaması	31
3.7.1.3. Geçmiş deneyim ve deneyim eksikliği	32
3.7.1.4. Riskli konuşma ve dışlanma korkusu	32
3.7.2. Yönetimsel nedenler	32
3.7.2.1. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu	33
3.7.3. Yöneticilerin örtük inançları	33
3.7.3.1. Çalışanların bencil ve güvenilmez inancı	33
3.7.3.2. Yöneticilerin “en iyi ben bilirim” inancı	34
3.7.3.3. Birlik antlaşma ve uzlaşıcı inancı	34
3.8. Örgütsel nedenler	34
3.8.1. Örgüt kültürü	35
3.8.2. Sessizlik iklimi	35
3.9. Örgütsel sessizliğin sonuçları	35
3.9.1. Bireysel sonuçlar	35
3.9.2. Örgütsel sonuçlar	36
3.10. Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler	37
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ	39
4.1. İşten ayrılma niyeti kavramı	39

4.1.1. İçsel içten ayrılma: tanım ve davranışsal göstergeler	40
4.2. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler	41
4.2.1. Bireysel faktörler	41
4.2.2. Örgütsel faktörler	42
4.2.2.1. Örgütsel bağlılık	42
4.2.2.2. İş stresi	43
4.2.2.3. Güçsüzlük	44
4.2.2.4. Tükenmişlik	44
4.3. İşten ayrılma niyetinin sonuçları	45
4.3.1. İşten ayrılma niyetinin bireysel sonuçları	45
4.3.2. İşten ayrılma niyetinin örgütsel sonuçları	46
4.4. Kadercilik, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki	48
5. YÖNTEM	51
5.1. Araştırmanın amacı ve önemi	51
5.2. Araştırmanın evren ve örnekleme	52
5.3. Araştırma modeli ve hipotezleri	53
5.4. Araştırmanın yöntemi ve veri toplama aracı	53
5.5. Verilerin analizi	55
5.6. Araştırmanın bulguları	55
5.6.1. Katılımcıların özelliklerine ilişkin bulgular	55
5.6.2. Kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizi bulguları	57
5.6.3 Değişkenlerin normallik testi ve parametrik analiz uygunluğu	64
5.6.4. Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler	65
5.6.5. Kaderciliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: regresyon analizi bulguları	67
6. TARTIŞMA VE SONUÇ	73
7. KAYNAKÇA	80
8. EKLER	89
EK-1: ANKET	89
ÖZGEÇMİŞ	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Araştırmanın modeli.....	53
----------------------------------	----

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. İç- dış kontrol odağının özellikleri.....	12
Tablo 5.2. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgu.....	56
Tablo 5.3. Kadercilik ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları.....	59
Tablo 5.4.Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları	60
Tablo 5.5.Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik katsayıları	62
Tablo 5.6.İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları	63
Tablo 5.7. Değişkenlere ait normallik göstergeleri	64
Tablo 5.8.Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki korelasyon analizi bulguları	65
Tablo 5.9.Kaderciliğin kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisi.....	68
Tablo5.10.Kaderciliğin kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisine dair regresyon analizi katsayıları	68
Tablo 5.11.Kaderciliğin korunmacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisi	69
Tablo5.12. Kaderciliğin korunmacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisine dair regresyon analizi katsayıları	69
Tablo 5.13. Kaderciliğin korumacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisi	70
Tablo 5.14. Kaderciliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi	71
Tablo 5.15. Kaderciliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine dair regresyon analizi katsayıları.....	71
Tablo 5.16. Hipotezlerin değerlendirilmesi.....	72

1.GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı güvene ve katılıma dayalı sağlıklı bir iş ortamının tesis edilmesi hem bireysel verimlilik hem de örgütsel başarı açısından kritik önem taşımaktadır. Bu ortamın sürdürülebilirliği, çalışanların örgütsel süreçlere yönelik tutum ve davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, bireysel inanç sistemlerinin ve kültürel değerlerin çalışan davranışları üzerindeki etkisini anlamak, örgütsel dinamikleri çözümleyebilmek açısından önemlidir. Bu çalışmada merkeze alınan kadercilik, bireyin yaşamındaki olayları dışsal güçlere bağlaması ve bu olayların bireysel çabalarla değiştirilemeyeceğine inanması biçiminde tanımlanır (Alkan ve Kurnaz, 2022: 47).

Kadercilik, bireyin örgüt içindeki konumunu ve tepkilerini biçimlendirebilecek güçlü bir bilişsel eğilim olarak değerlendirilmektedir. Özellikle stresli, belirsizlik içeren ve yönetsel şeffaflığın düşük olduğu ortamlarda, kaderci eğilimleri yüksek olan bireyler karşılaştıkları sorunları değiştirmeye yönelik çabadan kaçınarak daha edilgen tepkiler sergileyebilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları sorunları, rahatsızlıkları ya da önerileri ifade etmekten kaçınmaları olarak tanımlanmakta; kadercilik ise bu sessizlik eğilimini güçlendiren bir faktör olarak ortaya çıkabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik, özellikle “kabullenici sessizlik” biçiminde ortaya çıktığında, çalışanların örgütsel koşulları sorgulamadan kabul etmeleri ve değişim beklentisinden vazgeçmeleri ile sonuçlanabilir.

Benzer şekilde, kaderci inanç yapısı işten ayrılma niyetinin oluşumunda da etkili olabilmektedir. Kendi çabalarının iş ortamındaki sonuçlar üzerinde etkili olmayacağına inanan birey, zamanla umutsuzluk, değersizlik hissi ve tükenmişlik gibi olumsuz duygular geliştirebilir. Bu durum, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve çalışanın örgütte kalma isteğinin azalmasına yol açabilir (Seyfullahoğlu, 2018: 54; Kaptanoğlu, 2020: 164). Nihayetinde birey, örgütsel sorunlara çözüm aramaktan ziyade, işten ayrılmayı daha uygulanabilir bir seçenek olarak değerlendirme eğilimi gösterebilir. Dolayısıyla kadercilik hem örgütsel sessizlik hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilecek psikolojik ve kültürel bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır.

Kadercilik ve sessizlik gibi eğilimlerin oluşumunda kültürel yapının belirleyici rol oynadığı açıktır. Türk kültüründe kadercilik, tarihsel sürekliliğe sahip olan bir inanç sistemi olarak kuşaktan kuşağa aktarılmakta ve bireylerin sosyal öğrenme süreçleri içinde

içselleştirilmektedir. Aile yapısının otoriter özellikler taşıdığı kültürel bağlamlarda bireyler, erken yaşlarda “sorma, düşünme, itaat et” biçiminde özetlenebilecek bir itaat kültürünü benimsemekte, bu da ilerleyen yaşlarda örgütsel yaşama uyum sürecinde sessizlik ve kabullenme gibi davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Durak, 2018: 54).

Bu çalışmanın uygulama alanı olan otelcilik sektörü, hizmet yoğunluğunun yüksek, stresin yaygın, personel devrinin sık yaşandığı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle kadercilik, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti gibi kavramların bu sektörde daha belirgin biçimde gözlemlenebileceği varsayılmaktadır. Özellikle müşteri odaklı hizmet sunan çalışanların karşılaştıkları yoğun baskı ve belirsizlik ortamı, bu tür psikolojik ve davranışsal eğilimleri tetikleyebilecek bir zemin oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, otel işletmelerindeki çalışanlarda kaderciliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır:

- Kaderciliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- Kaderciliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

Bu araştırma, örgütsel davranış literatüründe yer alan üç önemli kavramı birlikte ele alarak teorik düzeyde anlamlı bir katkı sunmayı hedeflemektedir. Özellikle kadercilik gibi kültürel temelli bir inancın örgütsel tutumlar üzerindeki etkisini irdeleyen sınırlı sayıdaki çalışmalara yenilikçi bir perspektif kazandırmaktadır. Uygulama açısından ise, elde edilen bulguların otelcilik ve genel olarak hizmet sektöründe çalışan bağlılığı, personel devri ve iletişim süreçleri gibi kritik alanların anlaşılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kadercilik kavramı tanımlanmış; tarihsel kökenleri ve örgütsel davranış açısından önemi kuramsal çerçevede ele alınmıştır. İkinci bölümde, örgütsel sessizlik kavramı incelenmiş; sessizliğin türleri, nedenleri ve olası sonuçları detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde, işten ayrılma niyeti kavramı açıklanmış ve bu niyetin ortaya çıkmasına etki eden bireysel ve örgütsel faktörler tartışılmıştır. Son bölümde ise araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve örneklemini sunulmuş; elde edilen bulgular analiz edilerek tartışılmış ve sonuç bölümünde araştırmanın genel değerlendirilmesi yapılmıştır.

2. KADERCİLİK

2.1. Kader ve kadercilik kavramlarının tanımı

Arapça kökenli “kader” kelime olarak ölçü, miktar ve değer anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu’na göre kader ya da yazgı önceden belirlenmiş ve değişmeyecek bir biçimde tanımlanan olay akışıdır. Kadercilik, çaba harçayarak ya da önceden harekete geçerek bu belirlenmişliğin dışına çıkılamayacağını, bu durumun yaşamın kaçınılmaz bir olgusu olduğunu ve buna göre hareket edilmesi gerektiğini ifade eder (Macit, 2014:17). Felsefede kadercilik kelimesinin karşılığı “fatalizm”dir. Fatalizm, kökeni “Fatum” olan “ezeli değişmez” anlamına gelen bir terimdir (Kam, 1985:128). Fatalizmin felsefi kökeni, Yunan mitolojik çağlara kadar uzanmakta olup, Oedipus’un hikâyesi bu inancı sembolik olarak yansıtmaktadır. Kehanete göre, Thebai kralı Laios’un oğlu tarafından öldürüleceği ve eşiyle evleneceği bildirilmiştir. Laios, bu kaderden kaçmak için oğlunu başka bir ülkeye göndermesine rağmen, kehanet gerçekleşmiş; Oedipus babasını öldürmüş ve annesiyle evlenmiştir. Bu anlatı, kaderin önüne geçilemeyeceği düşüncesini açık biçimde ortaya koymaktadır (Macit, 2014: 19). Kadercilik inancı, birçok farklı mitolojide de önemli yer tutar. Hint mitolojisinde, Pandava’larla yaptığı savaşta Bhisam’ın kendi ölümünü hazırlaması ve düşmanlarına nasıl öldüreceğini öğretmesi, kaderin kaçınılmaz olduğunu gösterir. Yine Yunan mitolojisinde, kader tanrıçaları her doğan insanın kader ipliğini bükmeye başlar ve bu iplik kesildiğinde insan ölür (Hançerlioğlu, 2000: 233).

Fatalizm, kültürler ve dinler arasında farklı anlamlar taşısa da genel kabul gören anlayış, insanların doğumdan önce doğüstü bir güç tarafından kaderinin belirlendiği ve bunun değiştirilemeyeceğidir. Ngueutsa ve Kouabenan (2017), kaderciliğin çoğunlukla olumsuz olan olayların kaçınılmazlığına dayandığını belirtmektedir. Bu felsefi akım, bireyin çaresizlik duygusunu ve olayların kaçınılmazlığını vurgular (Maercker vd., 2019; Abroido- Lanza vd., 2007). Bireylerin yaşamlarındaki olumlu veya olumsuz olayları algılama ve yorumlama biçimleri, onların yaşam deneyimleri ve inançları ile doğrudan ilişkilidir. Kadercilik, bireylerin aynı olayları farklı biçimlerde algılayıp yorumlamalarında belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu durum, bireylerin sahip oldukları dünya görüşü, değer yargıları ve yaşam deneyimlerine göre farklılaşan bilişsel çerçevelerle doğrudan ilişkilidir (Korkmaz Çalışkan, 2021: 5; Kuçuradi, 2022: 1; Kandemir, 2006: 1).

Bireyler hayatlarının bazı alanlarında seçim yapma şansına sahip değildir. Cinsiyet, aile yapısı ve doğum yeri, gibi faktörler bireyin hayatının büyük kısmını şekillendirmektedir (Kandemir, 2006: 1). Birey doğduğu andan itibaren içinde bulunduğu toplumun kültürel değerlerini, normlarını ve davranış kalıplarını benimseyerek davranışlarını şekillendirir. Bu kültürel yapı, bireyin sadece günlük davranışlarına değil olağanüstü durumlar karşısındaki tepkilerini de etkiler. Günlük yaşamı derinden etkileyen hastalıklar, kazalar ve doğal afetler gibi olumsuz durumlar karşısında bireylerin sergilediği davranışlar; kültürel yapının normları, inanç sistemleri ve değer yargıları çerçevesinde şekillenmektedir. Bu tür durumlarda, bireyler dışsal güç kaynağına yönelerek teselli aramakta ve sorumluluktan kaçınmak adına olayları çeşitli mazeretlerle açıklama eğilimi göstermektedir (Tuncel, 2013: 18). Gündelik hayatta kullanılan “başa gelen çekilir, olacağı varmış” gibi bazı atasözleri kaderciliği destekleyerek bireyin kendisini teskin etmesine olanak sağlamaktadır. Bu açıklama türlerinin kültürel değerlerin, dini inançların, aile yapısının etkileriyle şekillendiği kadar sosyal sınıftan ve etnik farklılıktan da etkilendiği belirtilmiştir (Macit, 2014: 35). Bu bağlamda kadercilik sosyal psikoloji ile yakından ilişkili bir olgu olup, bireyin yaşam deneyimlerini ve zorluklarla başa çıkma biçimlerini etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

2.1.1. Türk toplumunda kadercilik

Sosyal ve toplumsal olayların arka planında etkili olan temel inanç sistemlerinden biri kaderciliktir. Her toplumda kadercilik anlayışı farklı biçimlerde tezahür etse de, Türk toplumunda bireysel çabaların başarıyı belirlemesinden ziyade, şans ve dışsal etkenlerin belirleyici olduğu yönünde güçlü bir inanç bulunmaktadır (Rodinson, 1996: 126). Bu anlayış, "Allah dilediğini dileyince rızıklandırır" şeklindeki dini söylemlerle desteklenmekte; bireyin elde ettiği sonuçları kendi çabasından çok dışsal güçlerle ilişkilendirmesine yol açmaktadır (Macit, 2005: 266). Böylece birey, başarı ya da başarısızlık durumlarında sorumluluğu kendi eylemlerine atfetmek yerine, kontrolü dışında gelişen faktörlere yükleme eğilimi göstermektedir.

Toplumsal yaşamın hiyerarşik ve sınıflaşmış bir yapıya evrilmesi, bireylerin inanç sistemleri ve kadercilik eğilimleri ile doğrudan ilişkilidir. Türkiye'nin toplumsal yapısı, kanaatkarlık, az yetinme, risk almaktan kaçınma, kişisel gelişimden uzak durma, çalışmanın bir zorunluluk olarak görme gibi eğilimler çerçevesinde şekillenmiştir. Bu yapı, sınıf ve kültürel farklılıklarda özellikle düşük ve orta gelir bireylerde öz güven

eksikliği, yetersizlik hissi, karamsarlık ve geleceğe yönelik planlama yetersizliği gibi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Nişancı, 2012: 1286). Bu bağlamda, bireyde gelişen kadercilik eğilimini; umutsuzluk, çaresizlik, pasifleşme ve boyun eğme gibi negatif düşüncelerin yanı sıra, ekonomik koşulların da etkilediği görülmektedir. Geçmişten gelen yokluk kültürünün bazen sitemli, bazen de kabullenişle ifade edilmesi, “böyle gelmiş böyle gider” gibi atasözleriyle desteklenerek bireyin bu durumu kabullenmesine olanak sağlar (Macit, 2014: 110).

Bu alanda çalışma yapan Çarkoğlu ve Kalaycıoğlu'nun (2009) araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'de yaşayan bireylerin yalnızca %28'i hayatlarını değiştirme gücünün kendilerinde olduğuna inanmaktadır. Katılımcıların %18'i bu konuda kararsız kalırken, %50'yi aşkın bir kesim ise “Hayatımızı değiştirebilmek için yapabileceğimiz çok az şey vardır” görüşünü benimsemiştir. Bu bulgular, Türkiye toplumunun, diğer ülkelere kıyasla daha kaderci bir düşünce yapısına sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Sakallı ve Arıkan (2024) tarafından yapılan bir çalışmada, Türk toplumunda kadercilik eğilimlerinin, gelenek ve kurallara uyma gibi toplumsal normlarla ilişkili olduğunu belirlemiştir. Bu durum, Türk kültürün de kadercilik anlayışı olduğu açıkça göstermektedir.

Türkiye'de gerçekleştirilen çeşitli araştırmalar, din ile kadercilik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Toplumsal, siyasal ve tarihsel alanlara kadar uzanan kadercilik anlayışının, İslam dininde de etkili bir temele sahip olduğu görülmektedir. İslam, kelime anlamı itibariyle teslimiyeti ifade ederken; Allah'ın insan hayatındaki rolünü belirleyici bir güç olarak vurgular. Bu bağlamda, bireysel çabadan ziyade ilahi iradeye dayalı bir yaşam anlayışı ön plana çıkmakta; Kur'an ayetlerinde de kader olgusuna yer verildiği bilinmektedir (Macit, 2014: 67). Bu durum, bireylerin yaşadıkları olayları dışsal güçlere atfetmelerinin, yalnızca kültürel değil, aynı zamanda dinsel temellerle de desteklendiğini göstermektedir.

Dinler, doğum, ölüm, doğal afetler gibi hayatın kontrol edilemeyen olaylarını "Tanrı'nın planı" çerçevesinde kader inancıyla açıklayarak, bu olayların anlamının sorgulanmasını sınırlayabilmektedir. Bu durum, dinlerin bireylerin olaylara verdiği tepkiler ve yaşamları üzerindeki etkisini artırmaktadır (Macit, 2014: 66). Dinlerin en belirgin özelliklerinden biri, bireylere nedensel açıklamalar sunmalarıdır (Behti ve Kula, 2020: 101). Bu açıklamalar, yalnızca dini referanslarla sınırlı kalmayıp, dini olmayan kaynaklara dayalı biçimlerde de gerçekleştirilebilmektedir. Atfetme süreçleri bireyin olaylara yüklediği anlamı belirlerken; bu süreçler dört temel unsurdan etkilenmektedir:

(1) atfedenin kişisel özellikleri, (2) içinde bulunduğu psikososyal durum, (3) olayın kendine özgü nitelikleri ve (4) olayın meydana geldiği bağlam.

Olaylara hangi açıdan yaklaşıldığı, bireylerin olayları nasıl algıladığını ve bu olayların sonuçlarını nasıl değerlendirdiğini anlamada belirleyicidir. Çünkü her toplum, kendi kültürel ve dini değer sistemleri çerçevesinde bu tür olaylara farklı açıklamalar getirmektedir (Macit, 2014: 77). Örneğin Budist inanç sisteminde olumsuz olaylar kötü karmaya bağlanırken; Hristiyanlıkta bu tür olaylar şeytanın etkisi olarak yorumlanabilir. Diğer bazı dinlerde ise bu tür durumlar karşısında dua, ritüel veya başka doğaüstü müdahale yollarına başvurulur (Behti ve Kula, 2020: 101). Bu örnekler, kaderci açıklamaların her toplumda farklı biçimlerde yer bulduğunu ve dinlerin bireysel anlam üretiminde temel bir rol oynadığını göstermektedir. Diaz, Bajo, Stavrakı (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, Hispanik kültürlerde kadercilik ve refah ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, İspanyol bireyci kültürlerinde öznel refah ile sosyal refahı negatif bir ilişki bulunurken, Kolombiya'nın kolektivist kültüründe ise, sosyal ve psikolojik refahla negatif, öznel ile pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

2.2. Kaderciliğin ilişkilendirildiği kuramlar

Kadercilik, literatürde çeşitli kuramlarla ilişkilendirilmiştir. Bu çalışmada, söz konusu kuramlar açıklanacaktır.

2.2.1. Yükleme/ atıf kuramı

Yükleme kuramı, bireylerin sosyal yaşamlarında karşılaştıkları olayları anlama ve bu olayların sonuçlarını değerlendirme biçimleridir. Diğer bir ifadeyle, bireylerin belirli bir durum karşısında neden sonuç ilişkisini nasıl yorumladıklarıyla ilgilidir (Gürses, 2008: 361). Özellikle sosyal psikolojinin temel taşlarından biri olarak kabul edilen bu kuram, bireyin geçmiş ve gelecekteki başarı veya başarısızlıklarının nedenlerini açıklamak amacıyla geliştirilmiştir.

Yükleme kuramının öncülerinden biri olan Fritz Heider, bireylerin çevrelerinde meydana gelen olayları yalnızca gözlemlemekle yetinmediklerini, aynı zamanda bu olaylara anlam kazandırma çabasıyla belirli nedenlere atıfta bulduklarını savunmuştur (Heider, 1958: 80-81; Akt. Yaparel, 1994: 276). Heider'e göre insanlar, davranışların ardındaki nedenleri anlamak için "naif psikoloji" ve "sağduyu psikolojisi" kavramlarına başvururlar. Sağduyu psikolojisi, bireylerin gündelik yaşamlarında diğer insanlara ilişkin yaptıkları değerlendirmeleri ve yorumları ifade ederken; naif psikoloji, bireyin sosyal

çevresiyle etkileşim hâlinde olayları kendi algı düzeyine göre yorumlama biçimidir (Nazlı, 2019: 70).

Bu bağlamda yükleme kuramı iki temel güdüye dayanır: bireyin dünyayı tutarlı ve dengeli bir yapı olarak algılama arzusu ile çevresini kontrol etme isteği. Heider, bireylerin olaylara yönelik yaptığı yüklemeleri iki ana kategoriye ayırır: içsel ve dışsal atıf. İçsel atıf, bir davranışın nedenini bireyin kişilik özellikleri, tutumları veya karakteriyle açıklamayı ifade ederken; dışsal atıf, davranışın nedenini bireyin dışında gelişen çevresel koşullara bağlamayı ifade eder (Aronson, Wilson & Akert, 2012: 202; Nazlı, 2019: 72). Örneğin, yeni tanıştığımız birinin neşeli ve güler yüzlü davranışlarını, onun olumlu kişilik özelliklerine (içsel atıf) bağlayabileceğimiz gibi, o gün başına olumlu bir olay gelmiş olabileceğini düşünerek çevresel bir nedene (dışsal atıf) de dayandırabiliriz (Nazlı, 2019: 72).

Sonuç olarak, yükleme kuramı bireylerin olaylara ve davranışlara ilişkin algılarını nasıl yapılandırdıklarını ve bu algılar doğrultusunda ne tür tutumlar geliştirdiklerini anlamamıza yardımcı olmaktadır (Özgener & Ulu, 2018: 6).

2.2.2. Weiner'in nedensellik yükleme kuramı

Weiner'in yükleme kuramı, Fritz Heider'in öncülüğünü yaptığı temel yaklaşımlardan ilham alınarak geliştirilmiştir. Bu kuram, bireylerin başarı ve başarısızlıklarını nasıl algıladıkları, bu sonuçlara ne tür nedenler atfettikleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan motivasyonel ve duygusal tepkilerle ilgilenmektedir. Weiner'a göre bireyler, başarı ya da başarısızlıklarını genellikle dört temel faktöre atfetmektedir: yetenek, çaba, görev zorluğu ve şans (Özgener & Ulu, 2018: 8).

Weiner, bu faktörleri üç temel boyutta sınıflandırmıştır: (1) kontrol odağı (nedene içsel mi dışsal mı atıf yapıldığı), (2) değişmezlik boyutu (nedenin zaman içinde sabit mi yoksa değişken mi olduğu) ve (3) kontrol edilebilirlik (bireyin söz konusu nedeni kontrol edip edemeyeceği) (Behti & Kula, 2020: 99). Bu üç boyut, bireylerin olaylara verdikleri tepkilerin şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

2.2.2.1 Kontrol odağı

Kontrol odağı, sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yer alan içsel ve dışsal denetim kavramlarının kullanıldığı bir boyuttur (Behti ve Kula, 2020: 99). Birey, başarısını kendi kişisel özelliklerine atfettiğinde içsel yükleme, başarısızlığını kötü şans

gibi çevresel faktörlere bağladığında dışsal yüklemeye atıfta bulunmaktadır (Özgener ve Ulu, 2018 :9).

2.2.2.2. Değişmezlik boyutu

Değişmezlik boyutu, bireyin bir olayın nedenlerini zaman içerisinde sabit ya da değişken olarak algılama eğilimini ifade eder. Bu boyut, bir olayın tekrar etmesi durumunda bireyin aynı nedenlere atıf yapma eğiliminde olup olmadığını anlamaya yöneliktir. Örneğin, birey başarısızlığını her zaman düşük yeteneğine bağlıyorsa, bu değişmez bir atıftır; ancak bunu bazen düşük çaba ya da şansa bağladığında atıflar değişkenlik göstermektedir (Özgener & Ulu, 2018: 9). Bu çerçevede, bireyin çabası, şansı veya o anki duygu durumu gibi etkenler, değişmezlik algısını etkileyebilen değişkenlerdir. Dolayısıyla bireyin olayları yorumlayış biçimi, yalnızca kişisel eğilimlerine değil, içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşullara da bağlı olarak farklılık gösterebilir.

2.2.2.3. Kontrol edilebilirlik

Kontrol edilebilirlik boyutu, bireyin yaşadığı olaylar üzerinde kendi iradesiyle etkide bulunabileceğine dair inancını ifade etmektedir (Behti & Kula, 2020: 99). Bu boyut, bireyin başarı ya da başarısızlık durumlarını ne ölçüde kendi kontrolü altında gördüğünü anlamaya yöneliktir. Örneğin, birey bir başarıyı yoğun çabasına bağlıyorsa, bu durumu kontrol edilebilir olarak algılar ve başarıyı kendisine atfeder. Buna karşılık, başarısızlığı şanssızlık, kısmet ya da rastlantı gibi dışsal faktörlerle açıklaması, kontrolün kendi dışında olduğuna inandığını gösterir (Özgener & Ulu, 2018: 9). Bu bağlamda kontrol edilebilirlik algısı, bireyin motivasyonu, öz yeterlik düzeyi ve gelecekteki davranışlarını biçimlendirmede önemli bir rol oynamaktadır.

2.3. Sosyal öğrenme kuramı

Sosyal öğrenme kuramı ilk olarak Julian Rotter tarafından ortaya atılmıştır (Bayrakçı, 2007: 200). Bu kuram, birey davranışlarının yalnızca bireysel özellikler ve ihtiyaçlarla değil, aynı zamanda sosyal çevreyle kurulan etkileşim ve içinde bulunulan kültürel bağlamla şekillendiğini savunmaktadır (İnceoğlu, 2010: 109). Başka bir ifadeyle, bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin karşılıklı olarak birbirini etkilediği bir süreçten söz edilmektedir (Tatlıoğlu, 2021: 7).

Kuram daha sonra Albert Bandura tarafından geliştirilmiş ve özellikle bireyin kendi yeteneklerine ilişkin algısı ön plana çıkarılmıştır. Bandura'nın (1977) sosyal öğrenme kuramı, bireyin davranışlarını belirleyen temel unsurlar olarak altı ilkeye

dayanmaktadır: (1) karşılıklı belirleyicilik (birey, çevre ve davranış arasındaki etkileşim), (2) sembolleştirme (dil ve jest-mimik gibi soyutlama araçları), (3) dolaylı öğrenme (model alma, taklit ve özdeşleşme), (4) öngörü (davranışın olası sonuçlarını önceden tahmin etme), (5) kendini düzenleme (davranışı içsel hedefler doğrultusunda yönlendirme) ve (6) öz yeterlilik (bireyin kendi yeteneklerine duyduğu güven) (Bandura & Kupers, 1964; Bayrakçı, 2007: 204).

Bu çalışmada sosyal öğrenme kuramının özellikle üç temel ilkesine—karşılıklı belirleyicilik, öngörü ve öz yeterlilik—kısaca değinilecektir.

2.3.1. Karşılıklı belirleyicilik

Sosyal öğrenme kuramı, öğrenmenin bireysel, çevresel ve davranışsal dinamiklerin karşılıklı etkileşimi sonucunda oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda, bireylerin davranışları, kişisel özellikleri ve çevreleri arasında sürekli bir etkileşim mevcuttur (Bayrakçı, 2007:204). Bireylerin kişisel beklentileri ile içinde buldukları çevre arasındaki ilişki, karşılıklı etkileşim yoluyla şekillenir. Bu durum, bireyin beklentilerinin, yeteneklerinin ve sosyal etkileşimlerinin çevresiyle olan ilişkilerinden etkilendiğini göstermektedir. Bu bağlamda, gözlemsel öğrenme süreci önemli bir rol oynamaktadır. Birey, çevresinden edindiği gözlemler doğrultusunda davranışlarını biçimlendirir.

2.3.2. Öngörü

Bandura (1989), bireyin kendi motivasyonunu sağlama yeteneğini ve bu motivasyon doğrultusunda davranışlarını önceden tahmin ederek yönlendirme kapasitesini vurgulamaktadır. Birey, davranışlarının sonuçlarına dayalı olarak önceden tahminlerde bulunmakta ve bu süreç sonucunda beklentiler oluşturmaktadır (Bayrakçı, 2007: 205). Beklenti, bireyin belirli bir olayın sonucuna ilişkin yaptığı önceden tahmin ve değerlendirme sürecini ifade etmektedir. Bu kavram, öngörü davranışının özünü oluşturan bir mekanizma işlevi görmektedir (Bayrakçı, 2007: 205).

2.3.3. Öz-yeterlik

Wood ve Bandura (1989), bireyin belirli durumsal amaçlara ulaşmak için gerekli motivasyon, bilişsel kaynaklar ve devinme tarzlarını oluşturma kapasitesine olan inancı olarak tanımlamışlardır. Diğer bir ifadeyle, bireyin kendi yaptığı işler üzerindeki kontrolüne ilişkin inancıdır (Bayrakçı, 2007: 206). Bu bağlamda sosyal öğrenme kuramıyla birlikte ortaya çıkan Rotter'ın kontrol odağı bu kuram içerisinde yer almaktadır.

2.4. Kontrol odağı kavramı (Locus of control)

Rotter'ın sosyal öğrenme kuramı kapsamında geliştirdiği “kontrol odağı” kavramı, hem öğrenme sürecine ilişkin bir açıklayıcı çerçeve hem de bireyin kişilik özelliklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Kuramın temel dayanakları pekiştireç, beklenti ve davranış potansiyelidir (Yeşilyaprak, 1988: 15-18). Bu bileşenlerden pekiştireç, belirli bir davranışı sürdüren uyarıcıyı ifade ederken; beklenti, bu davranışın olası sonucuna dair bireysel öngörü; davranış potansiyeli ise bireyin bu davranışı gerçekleştirme olasılığını ifade etmektedir.

Kontrol odağı, bireyin davranışlarının sonuçlarını içsel ya da dışsal nedenlere atfetme eğilimini yansıtır. Rotter (1966), kontrol odağını bireyin yaşamındaki olayları kendi çaba, yetenek ve davranışlarıyla mı; yoksa şans, kader, talih ya da güçlü diğer bireyler gibi dışsal faktörlerle mi açıkladığını belirleyen bilişsel bir eğilim olarak tanımlar (Dönmez, 1986: 259). Kuramda, bireyin yaşantılarına yön veren pekiştireçlerin kontrol edilebilirliği konusundaki inancı, bireyin gelecekteki davranışlarını seçme ve sürdürme biçimini etkiler (Dağ, 1991: 10). Kontrol odağı, çevresel koşulların bireyin başarılarına, başarısızlıklarına veya diğer yaşantılarına yeterli bir açıklama sunmadığı durumlarda, bu sonuçları açıklamak amacıyla kullanılan bir çerçeve olarak tanımlanabilir (Taylor ve diğerleri, 2006; Kılıç, 2024: 15).

Lefcourt'un yaklaşımında, kontrol odağı iki temel eğilim çerçevesinde ele alınır. İlki, bireyin yaşadığı olaylar üzerinde etkili olduğuna inanması ve sonuçları kendi davranışlarına atfetmesiyle tanımlanan iç kontrol odağıdır. İkincisi ise, bireyin olaylar üzerindeki etkisinin sınırlı olduğuna inanması ve sonuçları şans, kader ya da dışsal güçlere bağlamasıdır; bu da dış kontrol odağıdır (Kılıç, 2024: 16). Özellikle bireyin yaşamında ani ve olumsuz etkiler yaratan beklenmedik durumlar, dış kontrol odağının belirginleştiği koşullar olarak değerlendirilir (Doğan, 2021: 655).

Bu bağlamda, kadercilik kavramı dış kontrol odağıyla doğrudan ilişkilidir. Kaderci bireyler, yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olayların kendi denetimleri dışında geliştiğine inanma eğilimindedir. Bu inanç yapısı, bireyin öz yeterliliğini, motivasyonunu ve örgütsel bağlamda aktif katılımını sınırlandıran bir unsur olarak değerlendirilebilir.

2.4.1. Dış kontrol odağı (External locus of control)

Rotter (1990), bireylerin yaşadıkları olayları ya da sergiledikleri davranışların sonuçlarını kendi kontrolleri dışında, daha çok dışsal güçlere—şans, kader veya kısmet gibi etkenlere—atfetme eğilimini “dış kontrol odağı” olarak tanımlamıştır (Kılıç, 2024:

18; Karkı & Bayramoğlu, 2024: 266). Bu inanç yapısı, bireyin yaşamında meydana gelen gelişmelerin kendi iradesiyle değil, dışsal faktörlerin etkisiyle belirlendiğine dair bilişsel bir eğilimi yansıtır (Yeşilyaprak, 1988: 17).

Dış kontrol odağına sahip bireyler genellikle pasif bir tutum sergiler; özgüven eksikliği, yetersizlik hissi, stres ve depresyon gibi psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalabilirler (Çınar & Karcıoğlu, 2012: 286). Bu bireyler başarılarını ya da başarısızlıklarını içsel çabalardan çok dışsal koşullarla açıklama eğilimindedir. Dolayısıyla sorumluluk almaktan kaçınma, çaba göstermeme, olumsuzlukları kabullenme ve hoşnutsuzluklarına rağmen mevcut işlerinde uzun süre kalma gibi davranış örüntüleri sergileyebilirler (Gangai, Mahakud & Sharma, 2016).

Sonuç olarak, dış kontrol odağı bireyleri yaşamın pasif bir izleyicisi konumuna itebilir. Bu bireyler, karşılaştıkları olumsuz durumlar karşısında çözüm üretmektense, olayları akışına bırakma ve sorumluluğu dışsal faktörlere yükleme eğilimi gösterebilmektedir (Kılıç, 2024: 19). Bu durum, kadercilik inancı ile örtüşen ve bireysel iradeyi ikinci plana iten bir düşünsel çerçeve oluşturmaktadır.

2.4.2. İç kontrol odağı (Internal locus of control)

Rotter (1954), iç kontrol odağını bireyin yaşamındaki olaylar ve sonuçlar karşısında kendini sorumlu hissetme eğilimi olarak tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle, iç kontrol odağına sahip bireyler, yaşadıkları olumlu ya da olumsuz durumların nedenlerini kendi davranışlarına atfederler (Pharles, 1976: 240). Bu bireyler, yaşamlarını kontrol edebileceklerine inanır ve bu inanç doğrultusunda hem mevcut hem de gelecekteki sonuçların kendi eylemleriyle şekilleneceğini düşünürler (Sardoğan vd., 2006: 185; Spector & O'Connell, 1994: 2).

İç kontrol odağı yüksek bireyler genellikle özgüvenli, girişken, atılgan ve toplumsal olaylarda daha aktif bireylerdir (Spector, 1982). Ayrıca, bu bireylerin olayların nedenlerini sorgulama, bilgi ve becerilerini geliştirme, sorumluluk üstlenme ve zamanı verimli kullanma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Gangai, Mahakud & Sharma, 2016).

Martin ve arkadaşları (2005), bireylerin iç kontrol odağı geliştirme süreçlerinde aileleriyle kurdukları ilişkilerin belirleyici bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Sosyal ilişkilerde daha başarılı oldukları gözlemlenen iç kontrol odaklı bireyler (Ng vd., 2006: 1062), aynı zamanda güçlü bir iş ahlakına sahip olmalarıyla da dikkat çekerler. Bu durum,

onların iş motivasyonunu, performansını ve iş tatminini artıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Lied & Pritchard, 1976; Waters, Batlis & Baters, 1975, akt. Shannak & Al-Taher, 2012). Tablo 1’de iç ve dış kontrol odaklarının özellikleri karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Tablo 1.1. İç- dış kontrol odağının özellikleri

İç Kontrol Odağı	Dış Kontrol Odağı
Girişimci performans	İtaatkâr performans
Karmaşık işlerde öğrenmeye yatkın	Basit işlere yatkın
İnisiyatif ve bağımsız karar gerektiren işlere uygun	İtaat gerektiren işlere uygun
Üst düzeyde teknik bilgi, beceri ve uzmanlık gerektiren işlere, yöneticilik ve denetleyicilik işlere uygun	Fazla beceri gerektirmeyen üretim işlerine ve rutin işlere uygun
Astlarına katılımcı liderlik tarzları uygular	Astlarına zorlayıcı liderlik uygular
İş yaşamında daha az stres ve zorlanma	İş yaşamında daha çok stres ve zorlanma
Stresle başa çıkmada etkili girişimlerde bulunma	Stresle başa çıkmada zayıf
İş doyumu, işe bağlılık, motivasyon ve performans daha yüksek	İş doyumu ve motivasyon daha düşük, işten ayrılma niyeti daha yüksek
Fiziksel ve zihinsel olarak daha sağlıklı	Fiziksel ve zihinsel olarak hastalık belirtileri çok fazladır
İş arkadaşlarından memnuniyet düzeyi yüksek	İş arkadaşlarından memnuniyet düzeyi düşüktür
Elektronik ortamda izlendiğin de daha fazla stres yaşar	Elektronik ortam da beğenilme duygusu ortaya çıkar

Kaynak: (Çınar ve Karcıoğlu, 2012 : 287)

Ng ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan araştırma, iç kontrol odağına sahip bireylerin işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin duyduklarını ve daha yüksek üretkenlik sergilediklerini ortaya koymuştur (Seçkin, 2019: 891).

Öte yandan, We ve Si (2013) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, dış kontrol odağına sahip bireylerin, istismarcı yönetim tarzı altında hırsızlık, sabotaj ve örgüte karşıt davranışlar gibi olumsuz tutumlar geliştirme eğiliminde oldukları saptanmıştır (Seçkin, 2019: 891).

2.5. Kaderciliğin iş hayatında ve gündelik hayattaki yansımaları

Bireylerin günlük yaşamlarında aniden ortaya çıkan olumsuz durumlar karşısında neden-sonuç ilişkisini açıklamada kadercilik anlayışının önemli bir rolü bulunmaktadır. Kadercilik, insan eylemlerini yorumlarken belirli bir yazgıya vurgu yapan ve olayları bu çerçevede değerlendiren bir davranış biçimidir. Bu düşünce biçimi, çalışma hayatındaki davranışları olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle üst yönetimin baskın olduğu örgütsel çatışmalarda, çalışanlar sorunları çözme konusunda isteksiz davranışlar sergilemelerine yol açmasıdır. Bu da zamanla örgütten uzaklaşmaya, görüş ve düşüncelerini açıklamamaya ve sessizliğin hâkim olduğu bir örgüt kültürünün oluşmasının temelini hazırlamaktadır. Bu durum çalışanın çalışma yaşamında stres ve tükenmişlik gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca, kadercilik anlayışının çalışanların psikolojik durumları üzerinde belirleyici etkisi olduğunu söylenebilir. Çalışanın örgüt içindeki çatışmalardan kaçınması sonucunda gelişen çaresizlik, ümitsizlik, isteksizlik, dışlanma hissi, teslimiyet gibi davranışlara yol açtığı görülmektedir (Tutar, 2016: 320). Bu bağlamda kaderciler bireylerin, karşılaştıkları sorunlara çözüm üretmek yerine durumu kabullenme ve pasif davranışlar sergileme hem bireysel verimliliği hem de örgütsel işleyişi olumsuz yönde etkilemektedir.

2.5.1. Kadercilik ve iş kazaları arasındaki ilişki

Günümüz örgütlerinde sıkça karşılaşılan iş kazaları, yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel kültürü de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu kazaların ortaya çıkmasında çalışanların dikkatsizlik ve ihmalleri kadar, bu davranışların arka planında yer alan tutum ve inanç sistemleri de belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda kadercilik, çalışanların olumsuz durumları dışsal faktörlerle açıklama eğiliminde olmaları nedeniyle önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir (Akkuş & Taş, 2019: 594). ILO ve WHO' nun tanımlarına göre iş kazaları, öngörülemeyen ve planlanmamış olaylar olup

genellikle ölüm, sakatlanma ya da üretimin durması gibi ciddi sonuçlar doğurmaktadır (Çevik Taşdemir ve Yıldırım' dan aktaran, Yılmaz, 2023, s. 80).

İş kazası kaderciliği, bireyin karşılaştığı riskli durumları değiştiremeyeceği inancıyla, bu olayları “kaderin bir sonucu” olarak görmesidir (Akkuş & Taş, 2019: 596). Bu tür bir inanç, özellikle iş güvenliği kültürünün zayıf olduğu örgütlerde daha yaygın şekilde gözlemlenmektedir. İş güvenliği kültürü; çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve algılar bütünü olarak tanımlanmakta, bu yapı hem gözlemlenebilen davranışları hem de örtük tutumları kapsamaktadır (Cox & Cox, 1991; Erkan & Erkan, 2016: 110).

Türkiye’de iş güvenliği kültürünün zayıflığının trajik bir örneği olan Soma maden faciasında, kazanın nedenleri alınmayan önlemlerle ilişkilendirilmiş; olay sonrası dile getirilen “Takdir böyleymiş” gibi ifadeler ise kaderci eğilimlerin nasıl bir kaçış mekanizmasına dönüştüğünü göstermiştir (Macit, 2014: 42; Yılmaz, 2014: 40).

Benzer şekilde, otelcilik sektöründe de son yıllarda iş kazalarında artış gözlemlenmiştir. Özellikle yiyecek-içecek departmanlarında yaşanan kazalar, bilgi eksikliği, dikkatsizlik, eğitimsizlik ve ihmalkârlık gibi bireysel faktörlerin yanı sıra, araç-gereç yetersizliği ve işverenin güvenlik önlemlerine gereken önemi vermemesi gibi örgütsel nedenlerle açıklanabilir (Dursun & Keser, 2014; Eurostat, 2019; Akkuş, 2021: 1188). Heinrich’in Domino Teorisi'ne göre kazaların %88'i çalışan kaynaklı güvensiz davranışlardan, %10'u güvensiz iş koşullarından ve %2'si bilinmeyen nedenlerden kaynaklanmaktadır (Seo, 2005: 188).

Bolu Kartalkaya’da bir otelde yaşanan ve mutfakta başlayarak tüm yapıyı saran yangın, 78 kişinin hayatını kaybetmesiyle sonuçlanmış ve örgütsel ihmalleri çarpıcı biçimde ortaya koymuştur (Aslan, 2025: 22-25). Yangın sırasında otomatik sprinkler sistemlerinin çalışmaması, alarm sistemlerinin devreye girmemesi ve acil çıkışların yetersizliği gibi birçok eksiklik, sadece bireysel dikkatsizlik değil, örgütsel sorumluluğun da göz ardı edildiğini göstermektedir (Yangın ve Güvenlik Dergisi, 2025).

Turizm sektöründe çalışanların vardiyalı ve yüksek tempolu çalışmaları, dikkat dağınıklığı ve güvensiz davranış riskini artırmaktadır. Bu nedenle, iş kazalarının önlenmesinde aşağıdaki gibi sistematik önlemler alınması gerekmektedir:

- İş güvenliği konusunda düzenli eğitimlerin verilmesi,

- Dinlenme sürelerinin etkili biçimde düzenlenmesi,
- Görev tanımlarının netleştirilmesi ve çalışanların uzmanlık dışı görevlere yönlendirilmemesi,
- Acil çıkışların ve müdahale araçlarının erişilebilirliğinin sağlanması,
- Risk analizlerinin yapılması ve olası tehditlere karşı hazırlıklı olunması (Zengin, Sekmen & Telbakan, 2023: 1755).

Sonuç olarak, iş kazalarının yalnızca bireysel hatalarla açıklanması eksik bir değerlendirme olacaktır. Bireylerin kontrol odağı algıları, özellikle dış kontrol odağına sahip ve kaderci tutum sergileyen çalışanlarda, önlem alma motivasyonunu azaltmakta ve pasif bir tutum geliştirmelerine yol açabilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin güvenlik kültürünü güçlendirmesi, yalnızca teknik önlemlerle değil; çalışanların tutumlarını ve inanç sistemlerini dönüştürecek sosyal ve psikolojik müdahalelerle de desteklenmelidir.

2.5.2. Kadercilik ve sağlık arasındaki ilişki

Sağlık kaderciliği, bireyin sağlık durumunun kendi kontrolü dışında geliştiğine ve bu durumun önceden belirlenmiş olduğuna yönelik inanç sistemini yansıtmaktadır (Özer ve Bahçecioğlu Turan, 2023: 30). Bu tür bir inanç, bireylerin yaşadıkları sağlık sorunlarını "Allah'tan gelen bir sınav" olarak değerlendirmelerine ve buna bağlı olarak çaresizlik, karamsarlık ve teslimiyet gibi duygular geliştirmelerine neden olabilmektedir. Özellikle kanser ve COVID-19 gibi ciddi sağlık sorunları karşısında, bireylerin bu hastalıkları kaderin bir sonucu olarak görmeleri, tedavi süreçlerine yönelik motivasyonlarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu çerçevede yapılan araştırmalar, toplumda "eğer kaderimde bir hastalık varsa, bunu önlemek için yapabileceğim bir şey yoktur" anlayışının yaygın bir şekilde benimsendiğini ortaya koymuştur (Unger, 2002, akt. Aksu, Serçekuş ve Özkan, 2022: 2).

2.5.3. Kadercilik ve trafik kazaları arasındaki ilişki

Günlük yaşamda sıkça karşılaşılan olgulardan biri de trafik kazalarıdır. Bu kazalar, her yıl çok sayıda bireyin yaşamını yitirmesine ya da kalıcı olarak sakat kalmasına neden olmaktadır. Bireylerin bu tür olayların ardından sıkça "Allah'ın takdiri", "Olaakla öleceğe çare bulunmaz" gibi ifadelerle durumu açıklamaya çalışmaları, kaderci bir bakış açısının benimsendiğini göstermektedir. Genel anlamda trafik kazası, karayolunda bir aracın başka bir araca, cisme ya da canlıya çarpması sonucunda ortaya

çıkan maddi ve manevi zararlarla tanımlanmaktadır. Literatürde trafik kazalarının başlıca nedeni olarak insan hatasına işaret edilmekte olup, bu etkenin oranı %90'lara kadar çıkmaktadır (Rumar, 1985; Lund ve Rundmo, 2009).

Trafik kaderciliği ise, trafik kazalarının önceden belirlenmiş, kaçınılmaz olaylar olduğuna dair inanç sistemini ifade eder. Bu bakış açısı, bireyin kaza sonrası sorumluluğu kendi davranışları yerine dışsal güçlere atfetme eğilimini güçlendirmektedir. Jonah (1986), trafikte risk alma davranışının, kaza olasılığı üzerinde belirleyici bir değişken olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, risk algısı; yol güvenliği açısından tehlike yaratabilecek unsurların değerlendirilmesi, olası kaza riskinin fark edilmesi ve bu risklerin doğurabileceği sonuçların ciddiyetinin anlaşılması sürecidir (Lund ve Rundmo, 2009). Ancak ciddi sonuçlarına rağmen, bireylerin bu riskleri kişisel sorumlulukla değil, dışsal faktörlerle açıklama eğilimi dikkat çekicidir. Bu anlayış, araçların arkasında sıkça rastlanan "Allah Korusun" gibi ifadelerle sembolleşerek, bireysel sorumluluğun kader anlayışıyla gölgelenmesine yol açmaktadır (Macit, 2014: 134-136).

2.6. Türkiye'de konaklama işletmeleri odağında kadercilik ile ilgili yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalar

Alan yazın incelendiğinde, hizmet sektöründe kadercilik konusunu ele alan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bölümde, kadercilik kavramı çerçevesinde yürütülen, kavramla dolaylı ya da doğrudan ilişkili bazı araştırmalara yer verilmektedir.

Üngüren (2018), konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin iş kazalarına yönelik kaderci inançlarını incelemiş; araştırma sonucunda, iş kazası geçirmiş ya da bu tür kazalara tanıklık etmiş çalışanların kaderci inanç düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Salazar, Salazar ve Pfaffenberg (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, otel yöneticilerinin kontrol odağı eğilimleri incelenmiş; kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla daha yüksek düzeyde dışsal kontrol odağına sahip oldukları belirlenmiştir.

Beldona ve İsmail (2002), yiyecek servisi eğitimi alan bireyler üzerine yaptıkları araştırmada, kontrol odağının bireylerin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Lee (2005) tarafından yürütülen bir başka çalışmada, kontrol odağı ile departman türü, eğitim düzeyi, otel yıldız sınıfı ve cinsiyet gibi değişkenler arasında anlamlı bir ilişki

bulunmazken; yaş, çalışma yılı ve medeni durum değişkenleri ile kontrol odağı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Özellikle evli bireylerin daha fazla içsel kontrol odağına sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Tekeli ve Kırıcı (2021), otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, kontrol odağının psikolojik dayanıklılık üzerindeki etkisini incelemiş ve bu etkide duygusal zekânın aracı rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Bulgulara göre hem içsel hem de dışsal kontrol odağı, psikolojik dayanıklılık ve duygusal zekâ ile anlamlı düzeyde ilişkilidir.

Kafalı (2017) ise, konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin kontrol odağı ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışma sonucunda, i ve dışsal kontrol odağının örgütsel yabancılaşma ile doğrusal ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.

Son olarak, aylı (2013), alışanların genel iş tatmin düzeyleri ile kontrol odağı eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Örgütsel sessizlik kavramı

Sessizlik hem günlük yaşamda hem de çeşitli bilim dallarında farklı anlamlar taşıyan bir kavramdır. Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre, sessizlik "ortalıkta olmama" ve "sukut" anlamına gelmektedir. Ancak, sessizlik çeşitli disiplinlerde farklı anlamlarda da değerlendirilmektedir. Psikolojik açıdan, içine kapanma ve özgüvensizlik belirtileri ile ilişkilendirilmiştir. Sosyolojik açıdan bakıldığında, toplumsal suskunluk genellikle toplumsal sorunlara yönelik tepkisizliği ve pasifliği ifade eden olumsuz bir durum olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerdeki sessizlik kavramı ise, adaletsizliğe ve haksızlığa karşı bir tepki olarak ortaya çıkan bir sessizlik türüdür. Bu kavramı ilk olarak Johannesen (1973) tanımlamış ve örgüt içindeki çalışanların diğer çalışanlardan bilgi saklama eylemi olarak açıklamıştır.

Literatürde örgütsel sessizlik farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği, çalışanların potansiyellerini, örgütsel sorunlara ilişkin görüşlerini ve endişelerini gizledikleri bir kolektif olgu olarak tanımlamaktadır. Pinder ve Harlos (2001) ise, çalışanların bilgi, fikir, görüş ve önerilerini bilinçli bir şekilde örgütlerden saklamalarını ve örgüt içindeki problemleri açıkça ifade etmemelerini örgütsel sessizlik olarak tanımlamaktadır. Bu kavram, daha detaylı bir şekilde, çalışanların örgütteki sorunları çözme yeteneğine sahip olmalarına rağmen, davranışsal, bilişsel ve duygusal nedenlerden ötürü bu sorunları açıkça dile getirmemeleri şeklinde ifade edilebilir (Dyn ve diğ., 2003: 1364).

Tangirala ve Ramanujam (2005), örgütsel sessizliği; çalışanların işleri veya örgütleriyle ilgili önemli konularda sahip oldukları bilgi, endişe ve görüşleri bilinçli bir şekilde ifade etmekten kaçınmaları olarak tanımlamaktadır. Henriksen ve Dayton'un (2006) bulgularına göre ise, örgütler çoğu zaman ciddi sorunlarla karşılaştığında, çalışanlar bu sorunlara karşı ya çok sınırlı tepki vermekte ya da kolektif biçimde sessiz kalmaktadır. Benzer şekilde, Bowen ve Blackmon (2003), çalışanların örgütsel süreçlere sözlü katılım göstermediklerini, yani örgüte yönelik düşüncelerini paylaşmaktan kaçındıklarını ortaya koymuştur.

Örgütsel sessizlik kavramının kökeni, 1970'li yıllara uzanmakta olup bu kavramı ilk kez ele alan sosyal bilimci Albert Hirschman'dır. Hirschman (1970), sessizliği uyumlulukla özdeşleştiren, pasif ancak potansiyel olarak yapıcı bir tepki biçimi olarak

değerlendirmiştir. Onun "exit" (çıkış) ve "voice" (ses) kavramları, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ve bu bağlılığın sürdürülmesine yönelik verdikleri tepkileri açıklamada temel alınır. "Ses," çalışanın örgütsel bağlılığını sürdürme niyetiyle, karşılaştığı olumsuzluklara rağmen çözüm umudunu kaybetmeden tepkisini dolaylı veya dolaysız yollarla dile getirme çabasıdır. "Çıkış" ise, memnuniyetsizliğe bağlı olarak örgütten fiziksel ya da duygusal ayrılmayı ifade eder (Leck ve Saunders, 1989: 220). Hirschman'a göre, örgütsel bağlılık arttıkça çıkış olasılığı azalmakta; bağlılık zayıfladıkça çıkış davranışı daha olası hale gelmektedir (Uçar, 2016: 316).

Örgütsel sessizlik kavramının araştırmalarda geç ele alınmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. Birincisi, sessizliğin çoğu zaman konuşmanın yokluğu olarak değerlendirilmesidir. İkincisi ise, sessizliğin davranışsal düzlemde kolay gözlemlenememesi, yani dışavurumu sınırlı bir iletişim biçimi olmasıdır. Ayrıca sessizlik, kültürel bağlama göre farklı anlamlar taşıyabilmekte; bu da kavramın analizinde kültürel faktörlerin önemini artırmaktadır. Örneğin, Nakane'in (2006) çalışmasında Japon öğrencilerin sessizliği saygı ve itibar göstergesi olarak benimsedikleri; buna karşın Avustralyalı öğrencilerin sessizliği daha çok iletişim kurma bağlamında anlamlandırdıkları görülmüştür. Batı kültürlerinde açık iletişim teşvik edilirken, Doğu kültürlerinde sessizlik genellikle uyum ve saygının göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Alparslan, 2010: 19). Bu bağlamda örgütsel sessizlik, çok boyutlu, bağlamsal ve yoruma açık bir olgudur.

Örgütsel sessizlik üzerine önemli çalışmalar yapan Pinder ve Harlos (2001: 338), bu olgunun çift yönlü beş temel işlevini ortaya koymuşlardır: (1) Sessizlik, insanları hem bir araya getirebilir hem de birbirinden uzaklaştırabilir; (2) insan ilişkilerine zarar verebileceği gibi bu ilişkileri onarma işlevi de görebilir; (3) bilgi sağlayabileceği gibi aynı zamanda bilgi gizleyebilir; (4) derin düşünmenin olduğu kadar düşünce yoksunluğunun da göstergesi olabilir; (5) onay ve kabulle birlikte muhalefetin de bir aracı olabilir. Bu yönüyle örgütsel sessizlik, bireyin sessiz kalma tercihinin her zaman pasif bir itaat değil, stratejik bir tavır da olabileceğini göstermektedir.

Genel olarak örgütsel sessizlik, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunlar, süreçler veya yönetsel uygulamalar hakkında görüş ve endişelerini dile getirmemesi durumunu ifade eder. Bu tutum, örgütsel öğrenme, karar alma süreçleri ve gelişim açısından ciddi riskler barındırmaktadır. Morrison ve arkadaşlarına (2000) göre,

çalışanların bilgi ve fikirlerini açıkça paylaşmaması, örgütün yanlış kararlar almasına ve önemli problemlerin göz ardı edilmesine yol açabilmektedir (Akt. Kâhya, 2015: 6). Bu bağlamda, Enron örneği çarpıcı bir vakadır. Merkezi Teksas'ta bulunan bu büyük enerji şirketi, 2000'li yıllarda yaşadığı skandalın temelinde, çalışanların finansal yapının bozulduğuna dair endişeleri olmasına rağmen, bu durumu yöneticilerle paylaşma konusunda duydukları korkunun etkili olduğu görülmüştür. Sherron Watkins'ın ifadesine göre, Enron'da "göz korkutucu bir atmosfer" hâkimdi ve çalışanlar konuşmanın riskli olacağına inandıkları için sessiz kalmayı tercih etmişlerdir (Milliken vd., 2003; Akt. Çakıcı, 2007: 146).

Benzer şekilde, örgütlerde yaşanan olumlu ya da olumsuz olaylara tanık olan bir çalışanın, görüşlerini dile getirmenin etkisiz kalacağına inanması durumunda, bilinçli bir biçimde sessizlik göstermesi söz konusu olabilmektedir (Biçer, 2024: 26). Morrison ve arkadaşlarının (2000) çalışmasında, çalışanların %85'inin iş yerindeki sorunlar hakkında sessiz kaldığı tespit edilmiştir. Bu sessizlik, özellikle şu konularda ortaya çıkmaktadır: üst düzey yöneticilerin ve meslektaşların performansı, örgütsel süreç ve işleyişe dair problemler, işletme politikaları, etik sorunlar, adaletsizlikler, mobbing, cinsel taciz ve iş arkadaşları arası çatışmalar (Özgen ve Sürvegil, 2009: 310). Bu nedenle örgütler, çalışanların bu konularda düşüncelerini açıkça ifade edebileceği güvenli bir iletişim ortamı oluşturmalı ve bu tür sessizlikleri azaltmaya yönelik duyarlılık geliştirmelidir.

3.2. Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi

Örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimi, üç dönem çerçevesinde incelenebilir. Bu dönemler; birinci dönem olarak adlandırılan 1970-1980 yıllarını kapsayan iletişim bilimi ile ilgili çalışmalar, ikinci dönem olarak nitelendirilen 1980-2000 yılları arasında ses ve sessizlik yönetimi üzerine odaklanan araştırmalar ve üçüncü dönem olarak günümüzde geçerliliğini sürdüren örgütsel sessizlik kavramını inceleyen çalışmalar olarak sınıflandırılmaktadır.

3.2.1. Birinci dönem

Birinci dönem, 1970-1980 yıllarını kapsamaktadır. Bu dönemde, 1970 yılında yayımlanan "Exit, Voice, and Loyalty" adlı eserinde Albert O. Hirschman, "loyalty" (sadakat) kavramını sessizlik ile ilişkilendirerek pasif bağlılık anlamında kullanmıştır. Bu ilk dönemde "mum etkisi" ve "sessizlik sarmalı" gibi kavramlar üzerinde çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Mum etkisi teorisi, ilk kez Rossen ve Tesser (1970) tarafından ortaya konmuştur. Bu teori, çalışanların olumsuz haberleri aktarma konusundaki huzursuzluklarını, ilişkilerin bozulacağı endişesi ve korku nedeniyle suskunluk davranışıyla kendini gösterdiğini açıklamaktadır (Üçok ve Torun, 2015: 33; Macit ve Erdem, 2020: 96). Ayrıca, Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi bu dönemde önem kazanan bir başka teoridir. Bu teori, örgüt içinde farklı görüşleri ve kendi görüşünü değerlendiren çalışanların, çoğunluğun görüşüne katılmasa bile sessizliği tercih etme eğilimlerini açıklamaktadır (Çakıcı, 2007: 153).

3.2.2. İkinci dönem

İkinci dönem, 1980'lerin ortasından başlayarak 2000'li yıllara kadar uzanan bir zaman dilimini kapsamaktadır. Bu dönemde örgütsel adalet kavramını ilk kez ele alan Greenberg (1987), çalışanların iletişimi üzerine yoğunlaşmıştır (Brinsfield vd., 2009). 1990 yılında ise, sağır kulak sendromu ile sosyal dışlanma teorisi önem kazanmıştır. Sağır kulak sendromu, örgütsel hareketsizlik biçiminde tanımlanan bir durum olarak ifade edilir. Bu durum, örgüt içindeki olumsuz olayların dile getirilmemesi çalışanların “görmedim, duymadım, bilmiyorum” şeklinde bir tutumun takınmasına neden olmaktadır (Çakıcı, 2007: 157). Bu durum, çalışanların örgütsel sorunları açıkça ifade etmemesinden kaynaklanan bir sessizlik olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak, bu sessizlik, örgüte birçok açıdan zarar vermektedir. Özellikle yüksek iş gücü devri, düşük verimlilik ve maliyetlerin artması gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Peirce, Smolinski vd., 1998; Ekici, 2015: 21). Pierce ve arkadaşları, sağır kulak sendromunun oluşumunda üç faktörün etkili olabileceğini ifade etmişlerdir; bunlar:

- Örgüt içi politikaların zayıflığı ve iç mekanizmaların işlevselliğinin yetersizliği ile birlikte, bu mekanizmaların düşük düzeyde işlemesi önemli bir sorun teşkil etmektedir.
- Yönetim, karşılaşılan sorunlar karşısında cezaların yetersiz bir şekilde uygulanması, suçlamaları kabul etmemesi ve mağdurları suçlu gösterme eğiliminde olmasıyla dikkat çekmektedir.
- Örgütsel yapılar açısından aile şirketleri ve erkeklerin yoğun olarak istihdam edildiği şirketler gibi örnekler mevcuttur.

Harlos (2001) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, örgüt içindeki adaletsiz uygulamaların sağır kulak sendromuna yol açtığı ortaya konulmuştur (Akçakanat ve

Dirin, 2019: 185). Sağır kulak sendromun yanı sıra, örgütsel sessizliği etkileyen bir diğer olgu sosyal dışlanmadır. Sosyal dışlanma ise, çalışanların diğer çalışanları yok sayarak sessiz kalmayı tercih etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların birbirleriyle iletişim kurmaması bu duruma bir örnek teşkil etmektedir (Tunç, 2024: 47). Sosyal dışlanma, örgüt içindeki psikolojik şiddet ve duygusal istismar konularıyla da ilişkilendirilmiştir (Yağcı, 2020: 8).

3.2.3. Üçüncü dönem

Üçüncü dönem, 2000'li yıllardan itibaren günümüze kadar uzanan süreci kapsamaktadır ve "mevcut dönem" olarak da adlandırılmaktadır. Bu dönemin belirgin özelliği, örgütsel sessizlik olgusuna yönelik artan ilgi ve derinleşen kuramsal yaklaşımlardır. Sessizlik olgusu üzerine öncü çalışmalardan biri, Morrison ve Milliken (2000) tarafından gerçekleştirilmiş olup, örgütsel sessizlik kavramı ilk kez sistematik biçimde ele alınmıştır. Bu çalışmada örgütsel sessizlik, çalışanların örgütte karşılaştıkları sorunlara dair düşünce, görüş ve endişelerini dile getirmemeleri olarak tanımlanmıştır. Sessizliğin temel nedenlerinden biri olarak ise, yöneticilerin olumsuz tepkilerinden kaçınma eğilimi öne çıkmaktadır (Biçer, 2024: 25). Çalışanlar, işten çıkarılma korkusu, yöneticilerin sürekli izleyici konumunda olduğu düşüncesi, kariyer fırsatlarının engellenmesi ve örgütten dışlanma gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşma endişesiyle, örgüt içinde yaşanan sorunları ifade etmekten kaçınmaktadırlar (Biçer, 2024: 25).

3.3. Örgütsel sessizlik kuramı

Örgütsel sessizliğin nasıl oluştuğuna dair çeşitli kuramsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar, "Fayda-Maliyet Analiz Kuramı", "Bekleyiş (Beklenti) Kuramı", "Sessizlik Sarmalı Kuramı" ve "Kendini Uyarılma Kuramı" olarak sıralanabilir (Tayfun ve Çatır, 2013: 118).

3.3.1. Fayda-maliyet analiz kuramı

Fayda-maliyet analizi yalnızca ekonomik bir perspektiften değil, sosyal bir açıdan da ele alınan bir konudur. Bireyin çevresiyle olan ilişkisinde de bu analiz kuramına başvurulduğu gözlenmektedir. Bu bağlamda fayda-maliyet analizi bireylerin, kendi çıkarları doğrultusunda susmayı veya konuşmayı tercih etmeleri, bu tercihin sonucunda yarar ve zararları karşılaştırmalarıyla ilişkilidir. Bu süreç "fayda-maliyet analizi" olarak adlandırılmaktadır (Tunç, 2024: 50). Çünkü, bireyin olaylar karşısında verdiği tepkiler, bu tepkilerin kendilerine yarar veya zarar olarak geri döneceği endişesi ve korkusuyla

şekillenmektedir; bu durum, bireylerin karar alma süreçlerinde önemli bir etken teşkil etmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 119). Bu analiz sonucunda elde edilebilecek faydalar arasında maddi kazanç, terfi ve takdir edilme gibi unsurlar bulunurken; maliyetler arasında ise küçük düşürülme, itibar kaybı, görüşlerin dikkate alınmaması, terfi edememe, iş kaybı ve psikolojik rahatsızlık gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Soycan, 2010: 24).

3.3.2. Vroom'un bekleyiş (beklenti) kuramı

Beklenti kuramı, Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiş bir kuramdır. Bu kuram, bireylerin çalışmalarının sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olacağına dair inançlarını ifade eden "beklenti" kavramına odaklanmaktadır. Bu kurama göre, bireyin belirli eylemlere yön vermesi ve sonuçları üzerindeki beklentisidir. Sonuçların olumlu olması durumunda, bireyin daha yüksek motivasyonla çalışmaya yönelmesi, olumsuz olması durumunda ise düşük motivasyonla birlikte pasifleşmesi beklenir (Çakıcı, 2007, s. 152). Beklenti kuramı ile sessizlik kavramının ortak özelliği, davranışın ortaya konmasındaki süreçtir (Harbalıoğlu, 2014, s. 14).

Vroom'un Beklenti Teorisi, üç temel kavrama dayanmaktadır: beklenti, valens ve araçsallık.

Beklenti: Vroom (1964), beklentiye bireyin çabaları ile elde edeceği performans düzeyi ve bu performansın sonucunda ulaşacağı sonuçlar arasındaki ilişki olarak tanımlamaktadır. Beklenti teorisinde bu ilişki, -1 ile +1 arasında bir değerle ifade edilir. Bu bağlamda, -1 değeri, bireyin kesinlikle kaçınmak istediği, istenmeyen sonuçlara işaret ederken; 0 değeri, kişinin sonuçla ilgili kayıtsız olduğunu, yani "olursa olur, olmazsa da olur" şeklinde bir yaklaşımı benimsediğini gösterir. +1 değeri ise, sonucun yüksek düzeyde arzulandığını ifade eder (Şeker, 2014: 22).

Valens (Çekicilik): Valens, bireyin elde etmeyi umduğu ödülün kendisi için ne derece arzu edilir olduğunu yansıtan bir kavramdır. Başka bir ifadeyle, çalışanın çabalarının sonucunda ulaşacağı ödülün kişisel değerine karşılık gelir. Bu kapsamda valens, ödül ile performans arasındaki ilişkiyi anlamlandırmakta ve bireyin ödüle yönelik istekliliğini göstermektedir (Şeker, 2014: 22).

Araçsallık: Araçsallık, belirli bir performans düzeyine ulaşıldığında bu performansın beklenen ödüle dönüşme olasılığını ifade eder. Beklenti teorisine göre, çalışanların motivasyonu, çabalarının belirli performans sonuçlarına ve bu sonuçların da anlamlı

ödüllere yol açacağı inancı ile şekillenir. Eğer bu beklenti karşılanmazsa, çalışanlar kendilerini değersiz hissedebilir ve iş tatminleri azalabilir (Harbalıoğlu, 2014: 14). Bu çerçevede, Vroom'un Beklenti Teorisi; bireylerin motivasyonlarını, iş performanslarını ve örgütsel davranışlarını anlamada önemli bir kuramsal temel sunmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki olaylara ilişkin algıları, terfi, ücret artışı veya ödüllendirme gibi unsurlar aracılığıyla açık biçimde ifade edilebilmekte; ancak bu beklentilerin karşılanmaması durumunda ise bireylerin örgütsel sessizlik eğilimleri artış gösterebilmektedir.

3.3.3. Sessizlik sarmalı (spirals of silence) kuramı

Sessizlik sarmalı kuramı, Noelle- Neumann (1974) tarafından geliştirilen ve kamuoyu araştırmalarında uygulama alanı bulan bir kuramdır. Bu teorinin temelinde, çoğunluk görüşünün baskın hale gelmesi ile azınlık görüşünün zayıflamasını "sessizlik sarmalı" olarak nitelendirilmesi yer almaktadır. Bireylerin, düşüncelerini ifade etmeden önce kamuoyunun görüşleriyle karşılaştırarak kendi değerlendirmelerini yapmaları söz konusu olmaktadır. Sessizlik sarmalı, dinamik ve değişim içerisinde olan bir süreçtir; bireylerin çevresindeki değişimleri takip etmesi ve kendilerini bu değişimlere göre uyarlaması söz konusudur (Ekici, 2015: 9).

Bireyler sosyal varlıklar oldukları için, diğer bireyler tarafından kabul görme eğilimindedirler. Bu durum, bireylerin aynı düşüncede olmasalar bile, sessiz kalarak katılım sağlamalarına yol açabilir. Bowen ve Blackmon (2003)'a göre, bireyin olumsuz düşüncelerine rağmen örgüt içinde olumlu bir tutum sergilemesi, yani kişisel görüşlerini tam olarak ifade edememesi söz konusu olmaktadır. Ayrıca, bireyin açık ve dürüst olmamasını da vurgulamaktadır. Bu kuram, örgüt içinde çalışanların görüşlerini de açıklamasına engel teşkil etmektedir. Bu durumun, örgütün ilerlemesine engel olabileceği düşünülmektedir.

Çakıcı (2007) tarafından belirtildiğine göre, çalışanlar, iş arkadaşlarından destek almadıkları takdirde sessizliği tercih etmektedirler. Örneğin, okul içerisinde öğretmenler kurulunda alınan kararlara karşı bir bireyin istenmeyen bir karara sessiz kalarak kabul etmesi, sorun çıkarıcı olarak görünmek istememesinden kaynaklanmaktadır (Demir ve Cömert, 2018: 150). Sessizlik Sarmalı Kuramı, bireylerin örgütsel bağlamda fikirlerini açıklama ya da sessiz kalma yönündeki tutumlarını, sosyal çevrenin etkisi ve dışlanma korkusu çerçevesinde açıklamaktadır. Bu kuramın temel varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

- Birey, örgüt içerisinde dışlanma tehdidiyle karşı karşıya kalabileceği düşüncesini taşımaktadır.
- Bu nedenle birey, sürekli olarak toplumsal dışlanma korkusu yaşamaktadır.
- Dışlanma kaygısı, bireyin örgüte ilişkin gerçek düşüncelerini açıkça ifade etmesini engelleyebilir.
- Birey, çevresindeki hâkim görüşleri ve olası sonuçları değerlendirdikten sonra, ya fikirlerini açıkça dile getirmeyi ya da sessiz kalmayı tercih eder (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

3.3.4. Kendini uyarlama (self-monitoring) kuramı

Kendini uyarlama kuramına göre, bireyler ilişkilerdeki davranışlarını çevresel koşullara göre düzenlemektedir. Bu durum, bireylerin toplumda kabul görme ve beğenilme arzularının davranışlarına nasıl yansıdığıyla ilgilidir. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, topluluk üzerinde olumlu bir izlenim bırakmak amacıyla davranışlarını buna uygun bir şekilde davranış sergilerken, kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler, davranışlarını olduğu gibi yansıtmaktadırlar. Bu bağlamda Türkçe’de "nabzına göre şerbet verme" deyimini yüksek düzeyde bu davranışın yansımasıdır (Çakıcı, 2007: 154).

3.4. Örgütsel sessizliğin sınıflandırılması

Çalışanlar, çeşitli nedenlerden ötürü sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Bu sessizlik olgusunun iki temel boyutu bulunmaktadır. İlk boyut, "sessiz kalma" dır; bu bağlamda, çalışan düşüncelerini ifade etme fırsatına sahip olamamakta ve dolayısıyla sessiz kalmaktadır. Bu durum, çalışanların örgütsel dinamikler içindeki rolü ve iletişim süreçleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. İkinci boyut "sessiz bırakılma" dır; bu durumda, çalışan konuşmak istediği halde konuşmasının engellenmesi söz konusudur. Bu nedenle, sessiz kalma ve sessiz bırakılma durumları, çalışanların iletişim ve etkileşim süreçlerinde farklı dinamiklerin ortaya çıkmasına neden olur.

3.4.1. Sessiz kalma

Sessiz kalma, bireyin kendi iradesiyle, planlı ve bilinçli bir şekilde tercih ettiği bir davranıştır. Bu durumun temelinde, çalışanın örgütsel ortamda kendisini güvende hissetmesi ve bu güven duygusuyla birlikte mevcut konfor alanından çıkma gereği duymaması yatmaktadır (Biçer, 2024: 26). Bu tür bir sessizlik, yalnızca dışsal baskıların değil, bireyin içsel değerlendirme süreçlerinin de bir sonucudur.

Bununla birlikte, sessizlik bazen bireyin sahip olduğu örtük bilgi, inanç ve sezgilere dayalı olarak, söze dökülemeyen bilişsel bir muhakeme süreciyle de şekillenebilir. Bu bağlamda sessizlik, bilinçli bir tercihten ziyade, bireyin bilinç öncesi düşünce yapısının bir yansıması olarak ortaya çıkabilir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009: 571-572; akt. Alparslan, 2010: 7).

3.4.2.Sessiz bırakılma

Bir örgütte çalışan bireyler, konuşmak istediklerinde veya konuştuklarında amir veya yöneticiler tarafından engellendiklerinde, bu durum onların iradesi dışında zorla sessizleştirilmesidir (Durak, 2018: 52). Diğer bir ifadeyle, yönetim tarzı nedeniyle sessiz kalmaya zorlanması, irade dışı bir boyun eğme ve kendini koruma güdüsüyle sessizleşme biçimidir (Tutar, 2016: 333). Bu durum hem bireysel hem de örgütler açısından zararlı olarak değerlendirilebilmektedir.

3.5. Örgütsel sessizlik biçimleri

Örgütlerde farklı şekillerde ortaya çıkan sessizlik, çalışanların çeşitli davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Bu davranışlar arasında; çalışan itaati, geri çekilme davranışı ve sağır kulak sendromu yer almaktadır. Bu davranış biçimleri aşağıda sırasıyla açıklanacaktır.

3.5.1. Çalışan itaati

Türk Dil Kurumu'na göre, "itaat" terimi, söz dinleme ve boyun eğme anlamına gelmektedir. Çalışanlar açısından ise, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatifleri göz ardı etmeyi ifade eden pasif bir tutum olarak değerlendirilebilir. Bu sessizlik, çalışanın işinden vazgeçmemesi ve kendisine verilen görevleri sorgusuz bir şekilde kabul etmesi anlamına da gelmektedir. İtaatkâr çalışanlar genellikle sessizlikleriyle öne çıkar; diğerlerine göre daha düşük bir sesle ifade ettikleri gibi, otoriteye karşı tahammül seviyeleri de yüksektir. Çalışanlar, otorite karşısında kendilerini zayıf hissetmesi sonucu belirli bir tutum sergileyebilirler. Bu durum, Durak (2018: 75) tarafından, bireylerin karşılaştıkları koşulları doğal ve değiştirilemez olarak kabul etme eğilimiyle açıklanmıştır (Bildik, 2009). Otoriter yönetim altında, itaatkâr bir kültür sisteminde birey haklarının doğal yollarla değil, başkalarına devredilmesi ve "bir kurtarıcı" bekleme eğilimi gözlemlenebilmektedir (Durak, 2018: 54). Benzer şekilde itaat yapısı, örgütsel yaşamda belirgin biçimde gözlenmektedir. Çalışan itaati, daha çok geleneksel örgüt yapılarında, yönetim tarzında biçimsel ilişkiler, esnek olmayan kurallar

ve çok katmanlı hiyerarşik yapı özellikleri içerisinde ortaya çıkmaktadır (Solmaz ve Serinkan, 2020: 7). Bu bağlamda, çalışanların psikolojik olarak korku, baskı, umutsuzluk ve depresyon gibi belirtiler gösterebilmektedir. Ayrıca, itaatin çalışanlara sağladığı yarar, insanlar tarafından kabul edilmek, ödüllendirilmek veya ceza almamak şeklinde değerlendirilebilir (İnceoğlu, 2010: 103).

3.5.2. Geri çekilme davranışı

Geri çekilme davranışı sergileyen bireyler örgüt içinde zamanla karşılaştıkları olumsuz davranışlar sebebiyle kişisel ve profesyonel motivasyonlarını kaybederek kendilerini geri çeken bireyler haline gelirler (Brinsfield, 2009; Yağcı, 2020: 30). Bireyin geri çekilme davranışı, sessizlik, hareketsizlik, ilgisizlik, kayıtsızlık ve işten uzaklaşma gibi çeşitli davranış biçimleriyle kendini göstermektedir. Bu durum, bir çalışanın tatmin edici olmayan bir ortam veya koşulu iyileştirme umudunu kaybetmesi ile ilişkilidir (Yağcı, 2020: 30). Bu tür davranışlar, bireyin iş ortamındaki olumsuzluklara karşı bir tür savunma mekanizması olarak değerlendirilebilir. Örneğin, şikâyet prosedürleri üzerine yapılan bir araştırmaya göre, bireylerin davranışlarındaki ilgisizliğin, ses sistemlerinin kullanımında geri çekilme davranışıyla paralellik gösterdiği saptanmıştır (Brinsfield, 2009). Bu durum, bireyde örgütsel bağlılıkta azalmaya, ön yargıların oluşmasına ve güvensizlik hissinin artmasına yol açmaktadır.

3.5.3. Sağır kulak sendromu

Sağır kulak sendromu, örgütle ilgili çalışanların memnuniyetsizliklerini açıkça ve doğrudan ifade etmelerini engelleyen bir organizasyonel norm işlevi gören bir olgudur (Price vd., 1998). Bu durum, örgüt içinde konuşmanın yararsız olacağı düşüncesinin hâkim olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, örgüt içerisinde meydana gelen cinsel istismar olayları, ayrımcılık ve mobbing gibi konuların örtbas edilmesi, çalışanların bu tür meseleleri dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmelerine yol açmaktadır. Çalışanlar, bu durumu kabullenerek "görmedim, duymadım, bilmiyorum" biçiminde açıklamalar yapma yoluna gitmektedirler (Çakıcı, 2007: 157). Ayrıca, örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan bu sendrom, örgüt kültürü ve örgütsel adaletle de ilişkilendirilmiştir (Solmaz ve Serinkan, 2020: 8).

3.6. Örgütsel sessizlik türleri

Örgütsel sessizlik, farklı biçimler de ortaya çıkabilmektedir. Van Dyne ve arkadaşları (2003), çalışanların sessizliğini üç temel tür altında incelemektedir: kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizliktir.

3.6.1. Kabullenici sessizlik (acquiescent silence)

Kabullenici sessizlik, bireylerin mevcut durumu kabul etmeleri ve görüş, bilgi ile düşüncelerini gizleyerek harekete geçmemeleri anlamına gelmektedir (Dyne vd., 2003). Bu sessizliğin temelinde "boyun eğme" düşüncesi yatmaktadır. Başka bir ifadeyle, birey mevcut durumu kabullenip kendisini geri çekmektedir. Bu bireyler, örgütün koşullarını olduğu gibi kabul ettiklerini düşünmekte ve "Elimden gelen bir şey yok" gibi ifadelerle; "Böyle gelmiş, böyle gider" veya "Bana dokunmayan yılan bin yaşasın" gibi atasözleri aracılığıyla mevcut durumu kabullenme ve harekete geçmeme tutumlarını yansıtmaktadır (Macit ve Erdem, 2020: 106). Kabullenici sessizlik, konuşmanın sonuçlarının fark yaratmayacağı düşüncesiyle sergilenen pasif davranışları ifade etmektedir. Bu bağlamda, kabullenici sessizlik ile ilişkili kavram ise öğrenilmiş çaresizliktir. (Üçok ve Torun, 2015: 34). Seligman ve Maier (1967) tarafından geliştirilen öğrenilmiş çaresizlik, bireyin pasif hale gelmesi, eyleme geçmemesi ve yaşamını kontrol edememe duygusuna sürekli maruz kalması sonucunda, içinde bulunduğu durumu değiştirmeye dair inancını yitirmesi olarak tanımlanmaktadır (Durak, 2018: 51). Örgütler açısından, bireylerin ifade etmek istedikleri düşüncelerin yönetim tarafından engellenmesi durumunda, zamanla bireylerin konuşmamaya yönelme eğiliminde olmaları belirtilmektedir (Durak, 2018: 52). Bu durumda, bireylerin öğrenilmiş çaresizlik geliştirme eğilimi gösterebileceği öngörülmektedir. Öğrenilmiş çaresizlik bireyin davranışları neden sonucu üzerinde bağlantı kuramaması ve bunu gelecekteki davranışlarını da etkileyeceği inancıdır (Maier ve Seligman, 1976). Bu durum, bireyde motivasyon, bilişsel işlevler, duygular ve özgüven düzeyinde olumsuz etkilere yol açabilir" (Gökçe ve Mazi, 2024: 445). Bu durum, bireyin çalışma hayatında öğrendiği çaresizlikten çıkamayacağını düşünerek pasif bir şekilde durumu kabullenmesidir. Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizliğin ortak noktası, zamanla gelişen bir davranış biçimi olmasıdır (Harputluoğlu, 2014: 14). Pinder ve Harlos'un (2001) gerçekleştirdikleri çalışmada, kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik davranışlarının paralellik gösterdiği tespit edilmiştir (Üçok ve Torun, 2015: 34).

Kabullenici sessizlik ile ilişkili bir diğer kavram itaattir. Çalışanın itaati, tüm koşulları sorgusuz sualsiz kabul etmesi olarak tanımlanabilir. Çalışanın itaat duygusu,

otorite karşısında kendisini zayıf hissetmesinden kaynaklanmaktadır (Durak, 2018: 75). Çalışan, örgüt koşullarını olduğu gibi kabullendiğinden güven duygusu hissetmekte ve bu durum, sunulan farklı alternatifleri kabul etme eğilimini azaltmaktadır (Macit ve Erdem, 2020: 105).

3.6.2. Korunma amaçlı sessizlik (defensive silence)

Korunma amaçlı sessizlik, bireylerin fikir ve düşüncelerini, kişisel olarak riskli gördükleri konularla ilgili olarak ifade etmekten kaçınmasıdır. Bu durum bireyin kendini koruması temeline dayalı bilgi saklamasıdır (Dyn vd., 2003). Morrison ve Milliken (2000) bu tür sessizliğin temelinde korku faktörünün yattığını belirtmektedir. Bu bağlamda, bireylerin dış tehditlerden kendilerini korumaya yönelik kasıtlı ve proaktif bir davranış sergiledikleri ifade edilmektedir (Schlenker ve Weigold, 1989). Kendini koruma amacıyla gerçekleştirilen bu davranış, bireyin kişisel hatalarını gizlemesine ve sorunların göz ardı edilmesine neden olabilmektedir (Dyn vd., 2003). Bireyin alternatifleri değerlendirerek korunma amacıyla sessiz kaldığı söylemek mümkündür (Çakıcı, 2010: 33). Kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik birbirinden ayrı bir yapıdadır. Kabullenici sessizlik, pasif bir teslimiyet hissi uyandırırken; korunmacı sessizlik, daha bilinçli, aktif ve içgüdüsel bir gizleme davranışını temsil etmektedir (Dyn vd., 2003).

3.6.3. Koruma amaçlı sessizlik (pro-social silence)

Koruma amaçlı sessizlik, bireylerin örgütle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini, başkalarına fayda sağlama amacı doğrultusunda gizlemeleri olarak tanımlanabilir. Bu durum, kişisel sonuçlardan ziyade diğer bireyler için duyulan endişeyi ifade etmektedir (Dyne ve diğerleri, 2003: 1371). Koruma amaçlı sessizlik, "kol kırılır, yen içinde kalır" atasözü ile de ilişkilendirilebilir. Bireyler, grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmayı sürdürmek adına muhalif görüşlerini ifade etmemeyi tercih edebilirler (Üçok ve Torun, 2015: 34). Bu olgu, çalışanların grup içindeki birlik ve beraberliği koruma çabasının yansıtmasıdır (Karakiraz, 2012:93).

3.7. Örgütsel sessizliğin nedenleri

Günümüzde yaşanan değişim ve dönüşümler, hayatımızın her alanında etkisini göstermektedir. Özellikle çalışma hayatında meydana gelen bu değişimle birlikte, çalışanlara daha büyük sorumluluklar yüklenmektedir. Geçmişte, çalışanlardan görevlerini sessizce yerine getirmeleri ve diğer işlere müdahale etmemeleri beklenirken, günümüz koşullarında ise çalışanların daha aktif rol almaları ve görüşlerini açıkça ifade

etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak, bu beklentilere rağmen, bazı çalışanlar hâlâ düşüncelerini ifade etmekte isteksiz davranmakta ve sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu durum, örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bir olgunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çalışanların düşüncelerini dile getirmemesi, genellikle çeşitli psikolojik ve sosyal faktörlerden kaynaklanmaktadır.

3.7.1. Bireysel nedenler

Bireylerin örgüt içindeki olaylara sessiz kalmalarının nedenleri arasında, bireylerin kendine özgü özellikleri; kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve deneyim eksiklikleri gibi unsurlar yer almaktadır. Ayrıca, bireylerin yöneticilerine duyduğu güvenin azalması, geçmiş deneyimleri, riskli konuşma eğilimleri ve dışlanma korkusu da bireysel faktörler arasında sayılabilir. Bu bağlamda, bireylerin farklı özellikleri ile örgütte sessiz kalma nedenlerine ilişkin faktörleri açıklanacaktır.

3.7.1.1. Kişilik özellikleri

Pinder ve Harlos'un (2001) yaptığı çalışmada, örgütsel sessizliği etkileyen üç temel kişilik özelliği belirlenmiştir: kontrol odağı, öz saygı ve iletişim becerisi (Yağcı, 2020: 20).

İlk olarak, kontrol odağı bireyin çevresinde meydana gelen olayları nasıl algıladığını ve bu olaylara ne ölçüde etki edebileceğine ilişkin inançlarını ifade eder. Kontrol odağı genel olarak iki ana kategoriye ayrılmaktadır: iç kontrol odağı ve dış kontrol odağı. Dış kontrol odağına sahip bireyler, yaşanan olaylar üzerinde kişisel bir etkilerinin bulunmadığını düşünmekte; sonuçları dışsal faktörlere, şansa ya da kadere atfetmektedir. Buna karşılık, iç kontrol odağına sahip bireyler ise, başarı veya başarısızlık gibi sonuçların kendi çaba ve yeteneklerinin bir yansıması olduğuna inanırlar. Bu ayrım, bireyin örgütsel süreçlere aktif katılımını ve sesini duyurma eğilimini belirleyen önemli bir faktördür.

İkinci özellik olan öz saygı, bireyin kendine duyduğu değer ve saygının bir ifadesidir. Öz saygı düzeyi, hem bireyin kendine olan güvenini hem de sosyal ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Yüksek öz saygıya sahip bireyler, daha olumlu tutumlar geliştirirken, düşük öz saygıya sahip bireyler, olumsuz tutumlar sergilemeye daha yatkın olabilir. Bu durum, bireyin sosyal çevresindeki etkileşim biçimlerini ve örgütsel davranışlarını da etkilemektedir (Yağcı, 2020: 20).

Üçüncü özellik ise iletişim becerisidir. Bu, bireylerin örgüt içindeki sorunlara ilişkin düşüncelerini açık ve net biçimde ifade edebilme yetisiyle ilgilidir. Ancak çalışanlar, ifade ettikleri görüşlerin olumsuz sonuçlar doğurabileceğini düşündüklerinde, geri bildirimde bulunmaktan kaçınabilmekte ve bu durum örgütsel sessizliği besleyebilmektedir (Çakıcı, 2007: 150).

Bireysel nedenler arasında yaş da önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çalışan bireyin yaşı yükseldikçe örgüte uyumun arttığı belirtilmektedir (Taşkıran, 2010: 110). Çakıcı (2007) ise yaşın ilerlemesiyle bireylerin olaylara daha az tepki verdiklerini tespit etmiştir.

Diğer bir önemli faktör cinsiyettir. Ülkemizde kadınlara yüklenen sorumlulukların fazla olması ve ataerkil topluma sahip olmamız, kadınların sessiz kalma tercihlerini artırmaktadır (Taşkıran, 2010: 110). Eğitimin de bireyin farklı insanlarla iletişim kurma ve kendini ifade etme konusundaki yetkinliği açısından önemli bir etken olduğunu belirtmek gerekir. Eğitim düzeyi düşük bireyler, kendilerini ifade edemeyip sessiz kalmayı tercih ederken; eğitim düzeyi yüksek bireylerin bilgiyi iletme ve sorunları çözme konusunda daha başarılı olabileceği vurgulanmaktadır. Bu durumun, örgütsel sessizliği azalttığı ifade edilmiştir (Pekershen, Keleş, Ata Kuduban, 2016: 305).

3.7.1.2. Yöneticilere güven duyulmaması

Örgüt içindeki bazı davranışların yönetimle doğrudan ilişkili olduğu gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların en çok üst yönetime duyduğu güvensizlik ön plana çıkmaktadır. Yöneticilere güven duyulmaması, çalışanların örgüt içindeki kararlara katılımlarını ve bu süreçlerdeki görüşlerini ifade etmelerini olumsuz etkileyebilir. Morrison ve Milliken'in (2000) belirttiği gibi, çalışanların yöneticilerle iletişim kurma konusunda yaşadığı çekinceler ve olumsuz geri dönüş alma korkusu, güven duygusunu zedeler. Bu durum, örgüt kültüründe bir güvensizlik ortamı yaratır ve çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmelerini engelleyebilir. Sonuç olarak, çalışanların yöneticilere olan güvenleri azalır ve bu da örgütün genel performansını ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir.

Özetle, yöneticilere duyulan güvenin azalması, iletişim eksikliklerine, çalışanların katılımının düşmesine ve örgüt içindeki genel olumsuz bir atmosfere yol açabilir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarla açık ve yapıcı bir iletişim kurmaları, güvenin yeniden tesis edilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

3.7.1.3. Geçmiş deneyim ve deneyim eksikliği

Deneyim, bireyin doğrudan yaşantılarının ve etkinlikleri aracılığıyla kazandığı bilgi, beceri ve tutumların bir bütünüdür. Bireyler, örgüt içinde gerçekleştirilen olayları değerlendirme süreçlerinde, önceki deneyimlerinden yararlanarak hareket etmektedirler (Çakıcı, 2007: 152). Birey, örgüt içerisinde bazı olayları kontrol edemediğini önceki deneyimlerinde gözlemlemiş ve bu durumdan yola çıkarak sessiz kalmanın kendisi açısından yararlı olabileceği sonucuna varmış olabilir (Batmunkh, 2011: 66).

Bireyin deneyim eksikliği, kişisel yetersizlik olarak değil; örgüte hâkim olamamak, işe yeni başlamış olmak, genç yaşta olmak gibi çeşitli etkenlerden kaynaklanan bir durum olarak değerlendirilmektedir (Çakıcı, 2007: 152). Bu eksiklik, bireyin tecrübeli çalışanların yanında görüşlerini açıkça ifade edememesinden de kaynaklanabilir (Yıldız, 2013: 36). Bu bağlamda, deneyim eksikliği örgütsel sessizlik oluşmasına neden olabilir.

3.7.1.4. Riskli konuşma ve dışlanma korkusu

Örgütlerdeki bireyler, örgüt içindeki her konuyu üst yönetimle paylaşmaktan genellikle kaçınmaktadır. Bu durumun temelinde, örgütteki meseleler ve tartışmalara katılmanın riskli olduğu düşüncesi yatmaktadır (Premeaux & Bedeian, 2003). Birey, şikayetçi veya sorun çıkarıcı biri olarak algılanma riski taşımakta ve dolayısıyla kendisinin de zarar göreceği inancına sahip olmaktadır. Bu bağlamda, bireyler; terfi alamama, dışlanma veya işten çıkarılma endişesiyle karşılaşmamak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Örgütte meydana gelen olumlu veya olumsuz olaylar karşısında gerçek düşüncelerini saklama gereğini zamanla içselleştirmesine yol açabilir. Bu durum, bireyin örgüt içinde dışlanmamak için sessizliği kabul etmesine neden olabilmektedir. Bu tür içsel geri çekilme örgüt içindeki iletişimin zayıflamasına ve sorun çözme süreçlerinde engellere neden olabilmektedir. Sonuç olarak, bireylerin performansında düşüş, motivasyon kaybı ve çekingen davranışlar gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir.

3.7.2. Yönetimsel nedenler

Örgüt içerisinde sessizliğin ortaya çıkmasında, yöneticilerin tutumları, iletişim tarzları ve çalışanlara yönelik davranış biçimleri önemli bir belirleyici rol oynamaktadır (Özgan ve Külekçi, 2012: 39). Morrison ve Milliken'e (2000) göre, yöneticilerin sahip oldukları iki temel olumsuz düşünce, örgütsel sessizliğin yapısal nedenleri arasında yer

almaktadır. İlk olarak, yöneticiler olumsuz geri bildirim almaktan duydukları korku nedeniyle çalışanların görüş ve önerilerini sınırlama eğiliminde olabilirler. Bu korku, çalışanların açık iletişim kurmalarını engelleyerek sessiz kalmalarına yol açar. İkinci olarak ise, yöneticilerin sahip oldukları örtük inançlar – örneğin çalışanların yeterince bilgi sahibi olmadığı ya da eleştirilerin kurumsal sadakati zedeleyeceği yönündeki varsayımlar – iletişim tarzlarını ve çalışanlara yönelik tutumlarını doğrudan etkilemektedir (Tunç, 2024: 65). Bu tür inançlar, hem çalışanların katılım düzeyini düşürmekte hem de örgüt içinde bastırılmış bir iletişim kültürünün oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin bu tür olumsuz düşünce kalıplarıyla yüzleşmeleri, iletişimde açıklığı teşvik eden bir yönetim tarzı benimsemeleri ve çalışanların görüşlerini özgürce ifade edebileceği bir psikolojik güven ortamı inşa etmeleri, örgütsel sessizliğin azaltılması açısından kritik önemdedir.

3.7.2.1. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu

Bazı yöneticilerin öz güven eksikliği, yetersiz bilgi gibi zayıf noktalarını gösteren güçlü kanıtları bulunmaktadır (Macit ve Erdem, 2020: 99). Bu olumsuz kanıtlardan dolayı yöneticiler, astlarından olumsuz geri bildirim korkusu almaktan çekinirler. Çünkü, bu durum olumsuz geri bildirim aldıklarında sorunları görmezden gelmelerine ya da bilginin kaynağının güvenilir olmadığına inanarak tepki vermemelerine yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Yöneticiler, olumsuz geri bildirim genellikle üstlerden ziyade astlardan gelmesini daha büyük bir tehdit olarak algılamaktadırlar (Macit ve Erdem, 2020: 99). Bu bağlamda, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu, örgütteki sessizlik ikliminin temelini oluşturmaktadır (Çakıcı, 2007: 155).

3.7.3. Yöneticilerin örtük inançları

Örgütsel sessizliğin temelinde yatan faktörler, yöneticilerin genellikle çalışanlar ve yönetimle ilgili sahip oldukları bir dizi inançlardır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Bu bağlamda, yöneticilerin üç örtük temel inançları bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışanın bencil ve güvenilmez olmaları, ikicisi, yöneticinin ben bilirim düşüncesi, üçüncüsü ise, birlik antlaşma ve uzlaşıcı olduğu düşüncesidir.

3.7.3.1. Çalışanların bencil ve güvenilmez inancı

Yöneticilerin sahip olduğu bu inanca göre, örgütlerdeki çalışanlar yalnızca kendi çıkarlarını düşünen, tembel ve güvenilmemesi gereken bireylerdir (Macit ve Erdem, 2020: 99). McGregor'un (1960) X teorisine benzerlik gösteren bu inanç, çalışanların

örgüt yararına davranış sergileme konusunda sorumsuz ve tembel oldukları düşüncesini taşımakta; "örgüte nasıl faydalı olabilirim?" sorusunu içermemektedir (Durak, 2018: 68). Bu inanç, klasik yönetim ve organizasyon teorilerinin çalışanlar hakkındaki bakış açısıyla paralellik göstermektedir (Durak, 2018: 67). Argyris (1977), örgüt yöneticilerinin bu inançlarının bilinçli bir şekilde değil, örgüt faaliyetleri sırasında ortaya çıktığını ifade etmektedir (Akçakanat ve Dirin, 2019: 177).

3.7.3.2. Yöneticilerin “en iyi ben bilirim” inancı

Yöneticilerin çalışanlara karşı “en iyi ben bilirim” tavrını sergilemeleri, örgütsel davranışlar üzerinde önemli etkilere yol açmaktadır (Çakıcı, 2008: 126). Bu inanç, çalışanların bencil oldukları ve işten kaçınma gibi olumsuz davranışlar sergiledikleri algısını beslemekte; ayrıca, çalışanların örgüt için en doğru olanı bilemeyecekleri düşüncesini içermektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin en iyisini bildikleri görüşü hâkimiyet kazanmakta ve bu düşünce, yöneticilerin verdikleri görevlerin sorgusuz sualsiz yerine getirilmesine yol açmaktadır. Yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu örgütlerde bu inancın daha belirgin hale geldiği gözlemlenmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanların yöneticilerin otoritesini kabul etmesi ve patronun haklı olduğuna inanması yaygın bir durumdur (Arrindell, 2003: 861; Akt: Çakıcı, 2007: 155).

3.7.3.3. Birlik antlaşma ve uzlaşıcı inancı

Bu inanç, örgütte sessizlik hâkim ise her şeyin sorunsuz bir biçimde çalışıldığının anlamının çıkarılmasıdır. Bu inanç örgüt içerisinde farklı görüş açılarının çatışma olarak görmesidir. Klasik yönetim anlayışını ele alan bu inanç günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Artık, yöneticiler örgütü daha ileriye taşıyabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

3.8. Örgütsel nedenler

Çalışanların örgüt içindeki çeşitli sorunlar ve olaylar karşısında sessiz kalma eğilimleri, yalnızca bireysel nedenlere değil, aynı zamanda örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanan faktörlere de dayanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 318). Bu bağlamda, çalışanların sessiz kalmalarında örgütsel nedenlerin de önemli bir rol oynadığı gözlemlenmektedir (Çakıcı, 2008: 124). Örgütsel sessizliği tetikleyen etmenleri aşağıda detaylı bir şekilde inceleyeceğiz.

3.8.1. Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, bir örgütün çalışanlarına sağladığı değerler ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitlerin toplamını ifade etmektedir (Quich, 1981; aktaran: Acaray, Çekmelioglu ve Akturan, 2015: 141). Deshpande ve Webster (1989), örgüt kültürünü, çalışanların örgütün faaliyetlerine anlam katmalarını ve davranış kuralları oluşturmalarını sağlayan paylaşılan değerler ve inançlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, ortak düşüncenin sistematik bir biçimde organize edilmiş halidir (Hofstede vd., 2010; Oğuzhan, 2021: 1400). Örgüt kültürünün bir yansıması olarak değerlendirilen "sessizlik," çalışanlar tarafından benimsenebilir ve zamanla baskın bir hâl alabilir (Demir, 2010; Morrison ve Milliken, 2000; Acaray, Çekmelioglu ve Akturan, 2015: 141). Zaman içinde öğrenme yeteneği gösteren ve dinamik bir özellik taşıyan sessizlik, kültürel bağlamda kolektif bir yapı oluşturarak sessizlik ikliminin gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

3.8.2. Sessizlik iklimi

Çalışanlar, örgüt ortamında birbirleriyle iletişim kurarak deneyimlerini paylaşmakta ve örgüt yapısına dair bir anlayış geliştirmektedirler (Çakıcı, 2007: 156). Sessizlik iklimi, çalışanların karşılaştıkları problemlerle başa çıkarken, diğer birimlerle etkileşime girmeden sorunları göz ardı etmeleri ve çözüm arayışında bulunmamalarını ifade eden bir atmosferdir (Çavuşoğlu, 2014: 110). Zamanla, bu sessizlik durumu normalleşerek, sessizliği doğal bir olgu haline getirmektedir (Gephart vd., 2009: 5). Bu durum, örgüt içindeki bir birimin diğer birimlerle iletişim kurmaktan kaçınması na neden olmaktadır. Sonuç olarak, sessizlik iklimi, örgütün büyümesini engelleyen bir olgu olarak değerlendirilebilir.

3.9. Örgütsel sessizliğin sonuçları

Yapılan araştırmalar, örgütsel sessizliğin çeşitli sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, bireysel ve örgütsel başlıkları altında iki ana kategoride incelenecektir.

3.9.1. Bireysel sonuçlar

Sosyal bir varlık olan bireyler, çevreleriyle iletişim kurarak sosyalleşmektedir. Örgütler açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar, örgütle ilgili konuları üst yönetimle paylaşmak isteseler de olumsuz bir tepki alma inancı nedeniyle çekingen davranarak konuşma eylemini gerçekleştirme eğiliminde olmayabilirler. Bu durum, çalışanlarda

depresyon, tükenmişlik, stres, motivasyon kaybı, iş tatmininde azalma, keyifsizlik ve yorgunluk gibi pek çok olumsuz sonuç doğurabilmektedir. Ayrıca, çalışanın sessizlik göstermesinde etkili olan faktörler arasında yetiştirilme tarzı, aşağılık kompleksi, işten çıkarılma korkusu, yönetime saygıda kültürel ve dinsel yapılar, yalnız kalma korkusu ve saygınlığın yitirilme korkusu da bulunmaktadır (Oğuzhan, 2021: 1402). Ayrıca, çalışanlar üzerinde etkili olan üç önemli olumsuz faktör, çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri, kontrol eksikliği algıları ve bilişsel uyumsuzluktur (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 57).

Çalışanlar, amir veya yöneticilerin kendilerini dinlememesi nedeniyle konuştuklarında kendilerini değersiz hissetmektedirler. Bu durum, çalışanların verimliliklerinin azalmasına, çalışma isteğinin kaybına ve çeşitli psikolojik sıkıntıların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir (Durak, 2018: 76).

Çalışanlar, yaptıkları işte kendi kontrollerini sağlamak istemektedirler. Bu kontrol, istedikleri fikir ve projeleri hayata geçirebildiklerinde hissedilir. Eğer çalışanlara fikir ve projelerini hayata geçirme fırsatı sunulmazsa, kontrol eksikliği ortaya çıkar. Bu durum, çalışanlarda motivasyon kaybı, tatminsizlik, fiziksel ve psikolojik geri çekilme ile sabotaj gibi olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58).

Örgütsel sessizlik, bilişsel uyumsuzluğa neden olabilmektedir. Bilişsel uyumsuzluk, bireylerin inançları ile gerçekler ve davranışları arasındaki uyumsuzluk durumunu ifade etmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58). Örneğin, bir çalışan, yöneticisinin bir görüşüne katılmasa bile, bu görüşü davranışlarında sergilemek zorunda kalabilir. Bu durum, çalışanda bilişsel uyumsuzluğa yol açabilmektedir (Alparslan, 2010: 56).

3.9.2. Örgütsel sonuçlar

Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçları olduğu kadar, örgüt üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır (Yalçınsoy, 2017: 14). Bu bağlamda, çalışanların yöneticilerle iletişiminin kısıtlı olması nedeniyle, örgütün faaliyetleriyle ilgili yetersiz bilgi akışına yol açmakta ve bu durum, yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanların doğrudan katılımı ile ilişkili olan bu durum, çalışanların kararlara katılmamaları sonucunda ortaya çıkan hataların fark edilmemesine ve

dolayısıyla örgütün ilerlemesine engel teşkil etmektedir. Bu da örgütün faaliyetlerinin azalmasına ve iş verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır.

Bu süreç, örgütsel sessizliği daha aktif ve kasıtlı bir hale getirirken, ayrıca çalışanlar arasında olumsuz ilişkilerin yaşanmasına, çalışan devir hızının artmasına, kalitesiz iletişim biçimlerinin ortaya çıkmasına ve nihayetinde örgütün genel işleyişinin bozulmasına olanak sağlamaktadır (Kılıç, Tunç, Saraçlı, Kılıç, 2013: 20-21).

Shojaie ve arkadaşlarına (2011) göre, örgütlerin ilerleyen dönemlerde telafi edilmesi mümkün olmayan durumlarla karşılaşması, örgütün finansal açıdan sekteye uğraması, gösterilen çabanın ve harcanan emeklerin boşa gitmesi, ayrıca örgütlerde birlik olma durumunun engellenmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Sonuç olarak, örgütsel sessizlik, örgütün değişimi, yenilenmesi ve gelişmesini engelleyen önemli bir faktördür (Biçer, 2024: 25).

3.10. Örgütsel sessizliğe karşı alınabilecek önlemler

Günümüzde artan rekabet koşulları, örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından önemli bir zorunluluk teşkil etmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin hem iç dinamiklerini hem de dış çevrelerini etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları, bu süreçte önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Zira çalışanların sahip olduğu yenilikçi ve farklı fikirler, işletmelerin en değerli zenginlik kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim bağlarının güçlü olması büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütsel sessizlik, iletişim eksikliğinden kaynaklanmakta ve bu durum örgütün gelişmesine engelleyici bir faktördür. Örgütler tarafından istenmeyen bir davranış olarak nitelendirilen örgütsel sessizlik, örgütlerden uzak tutulmalı veya mümkün olan en düşük düzeye indirilebilmesi için çeşitli mücadeleler gerektirmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizliği azaltmak amacıyla alınabilecek önlemler şu şekilde sıralanabilir:

- Yöneticilerin klasik yönetim yaklaşımları yerine daha şeffaf, katılımcı ve demokratik bir davranış biçimine yönelmeleri gerekmektedir. Böyle bir ortamda, çalışanlar kendilerini daha iyi hissedecek ve görüş ile düşüncelerini daha etkin bir şekilde ifade edebileceklerdir.
- Çalışanlar, birbirinden farklı gizli yeteneklere sahiptir. Etkili bir yönetim aracılığıyla bu yeteneklerin açığa çıkarılması, üretim sürecine dahil edilmesi ve çalışanların aktif olarak katılım sağlaması teşvik edilmelidir. Bir örgütün en

değerli kaynağı, çalışanları ve onların sahip olduğu fikirlerdir (Durak, 2014: 105-106).

- Örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşen zayıf iletişim, yanlış anlamalara yol açabilmektedir. Yöneticilerin, yukarı ve aşağı yönlü iletişimlerini daha içten bir şekilde sağlaması ve aktarılan bilgilerin benimsenmesi ile içselleştirilmesinde etkinlik göstermesi gerekmektedir (Newstrom ve Davis, 2002, Akt: Alparslan, 2010: 59).
- Yönetici ve çalışanlar arasında iletişim kanallarının açık olması büyük önem taşımaktadır.
- Önerilere ilişkin teşvik ve ödül programlarının hayata geçirilmesi, çalışanların katılımını artıracaktır.



4. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

4.1. İşten ayrılma niyeti kavramı

Günümüzde örgütlerin sürdürülebilirliği, teknik malzemeden ziyade insan faktörüyle şekillenmektedir. Bu noktada örgütün temel taşı olan çalışanların örgütte kalma veya ayrılma niyetleri büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bireylerin ayrılma niyetlerinin nasıl oluştuğu, bireysel faktörlerin mi yoksa çevresel faktörlerin mi daha etkili olduğu üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Önemli bir nokta, bireyin belirli bir eyleme geçebilmesi için ön koşulun niyet olduğudur (Keskin, 2014: 66).

Niyet, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirme veya gerçekleştirilmeme isteği ile ilgilidir (Keskin, 2014: 66). Çünkü niyetler, bireyin algısı, düşüncesi ve davranışı hakkında birçok önemli bilgi sunmaktadır (Jha, 2009). Bu nedenle, niyet kavramı önem taşımaktadır.

İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı, birbirinden farklı kavramlardır. İşten ayrılma niyeti, bireyin düşüncelerini ifade ederken, ayrılma davranışı bu düşüncenin davranışa dönüşmesidir. Çalışanın işten ayrılma niyetinin varlığı, onun mutlaka işten ayrılacağı anlamına gelmez; sadece uygun bir fırsat bulduğunda işten çıkabileceğini ifade eder. Bireyin kişisel özellikleri, içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum ve çevresel faktörler, bu niyetin gerçekleştirilmesine engel olabilir (Özdevecioğlu, 2004: 99). Bu nedenle, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının en önemli habercisi olarak değerlendirilmektedir (Tett ve Meyer, 1993). İşten ayrılma niyeti, bir örgütte çalışanın çalışmama isteği olarak tanımlanmaktadır (Poter vd., 1974: 604). Mobley vd. (1989), işten ayrılma niyetini, çalışanın işinden tatmin olup olmamasına karşı geliştirdiği bir tepki olarak ele almıştır. Bu süreci bir başlangıç noktası olarak tanımlayan yazar, aşama aşama ilerleyen bir süreç olarak ifade etmiştir (Seyfullahoğulları, 2018: 54). Mobley, sürecin nasıl oluştuğunu açıkça ortaya koymuştur. Bu süreç aşağıdaki şekilde gerçekleşmektedir:

- Mevcut İşin Değerlendirilmesi
- İş Tatmini veya Tatminsizliği
- İş Bırakma Düşüncesi
- Sonuçların Değerlendirilmesi
- Başka İş Arama Düşüncesi
- Alternatif İşlerin Belirlenmesi
- Alternatif İşlerin Değerlendirilmesi

- Alternatiflerin Kıyaslanması
- İşten ayrılma/ Kalma Niyeti
- İşten Ayrılma/ Kalma (Sager, Varadarajan ve Futrell, 1988:23, Akt: Canbek, 2017:12)

Mobley'in işten ayrılma modeli çerçevesinde yapılan araştırmalarda, çalışanların iş tatmin düzeylerinin, işten ayrılma sürecinde belirleyici bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. İş tatmini, bireyin işindeki görevlerine, fiziksel koşullara ve sosyal çevresine karşı geliştirdiği genel tutumu yansıtan çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram, bireyin işten beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını değerlendirmesiyle şekillenmekte ve işine ilişkin bilişsel, duygusal ve değerlendirme tepkilerinin bir bileşkesi olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn ve diğ., 1994; Greenberg ve Baron, 1997; Sökmen ve Ceyhun Sezgin, 2017: 239).

Öte yandan, iş tatminsizliği, çalışanın işinde hayal kırıklığı yaşamasına neden olan ya da kişisel iş değerlerinin gerçekleşmesini engelleyen unsurların algılanması sonucunda ortaya çıkan, haz verici olmayan bir duygusal durumdur (Salazar, Pfaffenberg ve Salazar, 2006). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, içsel işten ayrılma niyeti, bireyin yaşadığı iş tatminsizliğine paralel olarak gelişen, işten kopuşun ilk sinyallerini veren zihinsel ve duygusal bir süreç olarak görülebilir.

Sonuç olarak, iş tatmini düzeyi, Mobley'nin modelinde yer alan işten ayrılma niyeti aşamasının en önemli belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmakta; düşük iş tatmini, çalışanların mevcut işlerinden uzaklaşma ve alternatif iş olanaklarına yönelme eğilimlerini artırmaktadır.

4.1.1. İçsel işten ayrılma: tanım ve davranışsal göstergeler

Höhn (1982), içsel işten ayrılmayı, bir çalışanın işletmedeki inisiyatifini kullanmaktan ve adanmışlığından kasıtlı olarak vazgeçmesi olarak tanımlamıştır. Bu durum, çalışanın yalnızca kendisine verilen görevi yerine getirmesiyle sınırlı kalıp, bunun dışında herhangi bir sorumluluğu kabul etmemesi anlamına gelmektedir. İçsel işten ayrılma, çalışanın elverişsiz iş koşullarını düzeltme çabalarının sürekli başarısızlıkla sonuçlanmasıyla birlikte motivasyonunda ve iş tatmininde bir azalma meydana gelmesiyle ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışanın belli davranışları sergilemesi, içsel işten ayrılmanın ve iş doyumundaki azalmayla bağlantılı gösterilmektedir. Bu davranışlar şunlardır:

- Tartışmalara ilgi göstermemek.
- Tipik bir evet-hayırcı tutum sergilemek.
- Sürekli çoğunluğun yanında yer almak.
- Öneri ve eleştiride bulunmamak.
- Konformist bir hale gelmek.
- Üstlerin kararlarını sorgulamadan kabul etmek.
- Yetkinliklerini tam olarak kullanmamak.
- Yetkilerine müdahale edilmemesine karşı çıkmamak (Keskin, 2014: 68).

Bu davranışların yanı sıra, gözlemlenebilir devamsızlık, bağlılıkta azalma, ilgisizlik, tükenmişlik ve iş tatminsizliği gibi durumlar, işsel ayrılmanın sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır (Bayrak Kök, 2006: 293-294). Bu gözlemler doğrultusunda, işten ayrılma biçimleri gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Gönüllü işten ayrılma, bireyin daha iyi iş fırsatları, sağlık sorunları veya emeklilik gibi nedenlerle kendi isteği doğrultusunda işten ayrılması olarak tanımlanmaktadır. Gönülsüz işten ayrılma ise, işten çıkarılma olarak ifade edilmektedir (Price, 1977; Chang ve Chang, 2008; Kendir, 2020). Gönülsüz işten çıkarılma, örgüte olumlu katkılarda bulunurken, gönüllü olarak işten ayrılan çalışan örgütü olumsuz yönde etkilemektedir (Yener, 2018: 171).

4.2. İşten ayrılma niyetine etki eden faktörler

İşten ayrılma niyeti, örgütler için ciddi ve olumsuz sonuçlar doğurabilen önemli bir durumdur. Bu niyeti etkileyen faktörler ise bireysel, örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana başlık altında daha detaylı bir şekilde incelenecektir (Çağ, 2011: 100).

4.2.1. Bireysel faktörler

Günümüz örgütlerinin en hayati kaynakları insan kaynaklarıdır. Bu kaynakların elde tutulmasında, kişilik özelliklerinin yanı sıra demografik özelliklerin de önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Aslan ve Etyemez, 2015: 485). Bireyin kişilik özellikleri, çalışma yaşamında davranış ve tutumları önemli bir yer tutmaktadır. Bireyin kişilik özelliklerinden olan dışa dönüklük, sorumluluk, duygusallık, gelişme açıklık ve uyumluluk çalışma yaşamına da yansır. Akgündüz ve Akdağ (2014), yapmış oldukları çalışmada, kişilik özelliğinden olan sorumluluk ve dışa dönüklük özelliklerinin baskın olanların işten ayrılma niyetlerini yüksek olduğunu tespit etmiştir. Cotton ve Tuttle (1986), demografik özellikler arasında yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı, yetenek ve zekâ gibi faktörlerin etkili

olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanın kendi kültürel değerleri ve normları da bu süreçte belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldız, 2008: 44). Bir araştırmaya göre, işten ayrılma niyetinin başlıca nedenleri arasında %84,2 ile kişisel nedenler ilk sırada yer almakta; bunu %58,5 ile ücret ve %57,7 ile kariyer beklentileri takip etmektedir (Andersen, 2000; Kesen, 2011:31).

Eğitim düzeyi, işten ayrılma niyetinde dikkate değer bir faktör olarak ele alınmıştır. Araştırmalar, aynı iş kolunda çalışan bireyler arasında eğitim düzeyi yüksek olanların, işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu durumun temel nedeni, yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin daha iyi kariyer fırsatlarına ulaşma arzusudur. Öte yandan, eğitim düzeyi düşük bireyler, iş bulma olasılıklarının sınırlı olduğuna dair inançları nedeniyle mevcut işlerinde kalma eğilimi gösterebilmektedir (Dalmış, 2022: 303).

Cinsiyet, iş seçimlerinde önemli bir faktördür. Kadınların ve erkeklerin iş yapabilme yetenekleri arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Araştırmalar, kadınların iş stresi, iş performansı ve iş memnuniyetsizliği konularında erkeklere göre daha fazla olumsuz etkilenme yaşadığını ortaya koymaktadır. Bu durumun temel nedeni, kadın çalışanların ev hayatındaki sorumlulukları ile iş yaşamı arasındaki dengeyi kurmada karşılaştıkları zorluklardır (Dalmış, 2022: 303).

Hellman (1997) çalışmasında, ileri yaş grubundaki çalışanların örgütsel güven düzeylerinin ve deneyimlerinin işten ayrılma eğilimlerinin düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık, genç çalışanların ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Yıldız, 2008: 46).

4.2.2. Örgütsel faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden önemli bir faktör, örgütsel unsurlardır. Örgütler sürdürülebilirliklerini sağlamak ve verimliliklerini artırmak amacıyla birçok çaba sarf etmektedirler. Bu süreçte, çalışanların katkısı yadsınamaz bir öneme sahiptir. Bir örgütün başarısı, çalışanların memnuniyeti ile örgüt yönetimi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş stresi, tükenmişlik ve güçsüzlük gibi kavramlarla da doğrudan ilişkilendirilmektedir.

4.2.2.1. Örgütsel bağlılık

Mowday vd., göre, bireyin kendisini bir kurumun üyesi olarak tanımlaması ve o kurumun bir parçası olma hissi, örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2019:

17). Bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgüte karşı duyulan güçlü bir inanç sistemiyle karakterize edilen bir kavramdır (O'Reilly ve Charles, 1989). Örgütsel bağlılığın oluşumunda bireyin kendini tanıması, örgüte uyum sağlaması ve değerlerini içselleştirmesi önemli bir rol oynamaktadır (Meyer ve Allen, 1997; Efeoğlu ve Özgen, 2007: 141). Meyer ve Allen (1997), örgütsel bağlılığı üç ana temel unsura ayırmışlardır. Birinci unsur duygusal bağlılık olup, bu durum örgüte katılma ve özdeşleşme ile tanımlanmaktadır. İkinci unsur devam bağlılığıdır; bu, bireyin emeklerinin boşa gitmemesi için örgütte kalma isteğidir. Üçüncü unsur ise normatif bağlılık olup, çalışanın örgüte karşı olan sorumluluk ve yükümlülükleri ile birlikte ahlaki değerler ve inançlarından kaynaklanmaktadır (Özdevecioğlu, 2004: 102). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık çalışanın işine olan tutumunun bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Birey ve örgütte bu bağlılıkların oluşmaması durumunda birey, işten ayrılma niyetine girebilir ve bu durum davranışlarına yansiyabilir.

Coninck ve Stelwell (2014), örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan çeşitli faktörleri ortaya koymuşlardır. Bu faktörler şunlardır:

- Örgütün hizmet verdiği yerin şehrin dışında olması,
- İş yerine ulaşımında servis araçlarından yararlanılabilmesi,
- İşin türü ve güçlük derecesi,
- Adaletsiz ücret sistemi,
- Olumsuz örgütsel koşullar (Kervancı, 2013: 83),
- Yetersiz araç ve gereçler,
- Yeteneksiz birey çalıştırılması,
- Kötü yönetim, örgütsel bağlılıkta azalmaya yol açabilmektedir (Kesen, 2011: 34).

Arnold ve Feldman (1982), bağlılık ile işten ayrılma arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir (Özdevecioğlu, 2004: 104). Manlove ve Guzell'in gerçekleştirdiği çalışmada, örgütüne bağlı bireylerin değer ve inançları örgütle uyumlu olacağı; dolayısıyla, örgütün hedeflerine ulaşması için gösterilen çabaların, işten ayrılma niyetini azaltacağını ifade etmiştir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 38). Bu bulgular, önceki çalışmaların sonuçlarıyla aynı yönde tutarlılık göstermektedir.

4.2.2.2. İş stresi

İş stresi, bireyin yetenekleri ile işin gereksinimleri arasındaki uyumsuzluğun sonucu olarak ortaya çıkan fiziksel ve duygusal tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır

(Bianchi, 2004; Alves, 2005; Lindholm, 2006; Nakasis ve Quzouni, 2008; Karimi ve Alipour, 2011). Yu, Park ve Hyun (2021) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, bireyin yetenekleri ile çevresindeki koşullar arasındaki uyumsuzluğu, iş stresi olarak değerlendirmiştir (Karagöz ve Erdoğan, 2023: 411). İş stresi, birey için olumsuz sonuçlar doğuran, tamamen örgütten kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmıştır (Devi ve Sharma, 2013: 172; Dülgeroğlu ve Başol, 2017: 294). Bu doğrultuda, örgütsel politikalar, örgüt yapısının dinamikleri, fiziksel koşullar ve diğer etkenler, örgütsel stresin oluşumuna katkı sağlayan önemli faktörler arasında yer almaktadır (Tutar, 2016: 288).

Bireyin örgütteki aşırı baskılara gösterdiği tepkiler, iş stresinin belirgin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Leka, Griffiths ve Cox, 2005: 52). İş stresini tetikleyen unsurlar arasında aşırı iş yükü, zaman baskısı, monoton çalışma, kötü çalışma koşulları, fazla mesai, vardiyalı çalışma ve düşük ücret gibi faktörler yer almaktadır (Rabin vd., 2010: 160; Karagöz ve Erdoğan, 2023: 410). Bu unsurlar, bireyin işine odaklanmasını engelleyerek, iş bağlılığında azalmaya, iş memnuniyetsizliğine, motivasyon kaybına ve dolayısıyla düşük verimliliğe yol açmaktadır (Lupien vd., 2007; Yener, 2018: 175). Ayrıca, işe devamsızlık, alkol bağımlılığı, saldırganlık, sağlık sorunları, bezginlik, hoşnutsuzluk ve yetersizlik duygusu gibi davranışlar da iş stresinin sonuçları arasında yer almaktadır (Şimşek vd., 2015: 273-274).

4.2.2.3. Güçsüzlük

Bireyin, kendi eylemlerinin bir sonucu olarak önemli ölçüde etki yaratamayacağına dair algısı, algılanan kontrol eksikliği ile ilişkilidir. Bu durum, bireyin örgütteki olayları engelleyemeyeceği biçiminde tanımlanabilir. Güçsüz birey, başkalarının denetimi altında kalarak pasif ve üretken olmayan davranışlar sergiler. Bu güçsüzlük duygusu, örgütlerde ve bireylerde verimsiz çalışmalara, devamsızlığa, iş stresine ve iş devir oranının artmasına yol açmaktadır (Bilginoğlu ve Yozgat, 2021: 134-135). Bu bağlamda, güçsüzlük, kadercilikle benzerlik göstermektedir. Sonuç olarak, kadercilik ve güçsüzlük, pasif ve dışarıya bağımlı davranışlar sergileme ile itaatkâr ve uyumlu tutumlar geliştirme biçiminde kendini göstermektedir.

4.2.2.4. Tükenmişlik

Bireyin örgüt içinde sürekli strese maruz kalması, yüksek düzeyde fiziksel, zihinsel ve ruhsal yorgunluğa yol açmakta ve bu durum, bıkkınlık ve tükenmişlik duygusu olarak kendini göstermektedir (Mijakoski et al., 2023; Altun, Uslu, Aygün ve Sevim,

2024: 673). Tükenmişlik, bireyin içsel durumunu etkileyerek, olumsuz düşüncelerle birlikte enerji kaybı yaşamasına neden olan bir süreçtir (Freudenberger, 1974). Tükenmişliğe yol açan etkenler arasında, müşteri veya insanlarla yoğun iletişim nedeniyle hissedilen baskı, işlerin yüksek bilgi ve beceri gerektirmesi, kararlara katılmama, negatif tutumlar nedeniyle oluşan motivasyon düşüklüğü, başarı elde etmek için aşırı çaba sarf etme ve "hayır" diyememe gibi unsurlar bulunmaktadır (Ören, 2014: 164). Bu durum, bireyde mesafeli iş ilişkileri geliştirmesi ve işiyle özdeşleşmeme gibi çeşitli davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tükenmişlik, yalnızca bireysel bir sonuç olarak değerlendirilmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütün beklentilerinin karşılanmamasıyla ilgili bir durum olarak da ele alınmaktadır (Güleryüz, 2023: 1373).

Tükenmişlik kavramı, Maslach ve Jackson (1981) tarafından üç temel boyut altında incelenmiştir: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı. Duygusal tükenme, bireyin içsel duygularında meydana gelen azalma ile karakterize edilen birinci boyut olup, bu bağlamda diğer boyutları da etkilemektedir. Duyarsızlaşma, ikinci boyut olarak tanımlanmaktadır ve bu boyut, kişilerarası iletişimi ifade etmektedir. Duyarsızlaşma durumunda, bireylerin mesafeli davranış sergilemesi, ilgi göstermemesi ve olumsuz tutumlar sergilemesi gözlemlenebilmektedir. Kişisel başarı boyutu ise bireyin kendisini yetersiz hissetmesi ile ilişkilidir (Altun, Uslu, Aygün ve Sevim, 2024: 674).

Tüm bu olumsuz davranışların sonuçları arasında, bireyin verimsiz iş davranışları sergilemesi, yetersizlik hissi yaşaması, performans ve dikkat düşüklüğü ile üretkenlik davranışlarının azalması gibi durumların işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, tükenmişlik kavramı, bireylerin iş yaşamındaki psikolojik durumunu anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir.

4.3. İşten ayrılma niyetinin sonuçları

Günümüzde çalışanlar, çeşitli nedenlerden ötürü işlerinden ayrılmakta veya işlerine devam etmektedir. Çalışanların işten ayrılma ya da işlerinde kalma kararları hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır; bu durum bireyler ve örgütler açısından çeşitli sorunları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, işten ayrılma niyetinin çalışanlar ve örgütsel sonuçları üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

4.3.1. İşten ayrılma niyetinin bireysel sonuçları

Çalışanın işten ayrılma niyeti, bireyin psikolojik durumunu yansıtan önemli bir olgu olarak değerlendirilebilir. Bu niyet, çalışanın davranışları üzerinde olumsuz etkilere

yol açabilmektedir. İşten ayrılmanın çalışan açısından ortaya koyduğu olumsuz yönleri aşağıda sıralanmıştır:

- Kazanılan kıdem ve ön koşulların kaybedilmesi.
- Tecrübe ve deneyimlerin yitirilmesi.
- Sosyal ve aile desteğinin azalması.
- İş değiştirme sürecinin stres, maddi kayıplar ve kariyer gerilemesi gibi birçok olumsuz sonuçla karşılaşmasına neden olması (Wobley, 1999, Akt. Harputluoğlu, 2015: 48).

İşten ayrılma durumu her zaman olumsuz sonuçlar doğurmaz; bazen olumlu sonuçların ortaya çıkmasına da olanak tanıyabilir. İşten ayrılmanın çalışan açısından olumlu yönleri aşağıda sıralanmıştır:

- Daha iyi bir örgüte geçiş imkânı.
- Daha yüksek maaş ve ek haklara sahip olma fırsatı.
- Kariyer ilerlemesi.
- İş tatmini ve motivasyon artışı.
- Yeteneklerin daha etkili bir şekilde sergilenmesi ve geliştirilmesi.
- Bilgi alışverişlerinin daha sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi ve iyi bir sosyal çevreye dâhil olma gibi avantajlar (Wobley, 1999, Akt. Harputluoğlu, 2015: 48).

Bu bağlamda, işten ayrılma niyetinin bireysel sonuçları hem çalışanların kariyer gelişimleri hem de örgütlerin sürdürülebilirliği açısından önemli bir yere sahiptir.

4.3.2. İşten ayrılma niyetinin örgütsel sonuçları

Örgütler açısından istenmeyen bir durum olarak ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, maliyetler ve iş süreçlerinde meydana gelen aksaklıklar bağlamında önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu durum, örgütler üzerinde olumsuz etkilere yol açan maliyet kalemlerini içermektedir. Bu bağlamda, işten ayrılma niyetinin örgütlere getirdiği maliyetler aşağıdaki gibidir:

- Seçim ve işe yerleştirme süreçlerinde personel departmanının ilgili giderleri (mülakat süreçleri, gerekli belgelerin tamamlanması).
- Eğitim masrafları.

- Vasıfsız ve deneyimsiz çalışanların, ellerindeki makine ve ekipmanları yeterince kullanamamaları nedeniyle bu makinelerin bozulmasına yol açmaları (tadilat giderleri) (Şimşek vd., 2015:320).

Bu maliyetler, işten ayrılma niyetinin örgütsel sonuçları bağlamında göz önünde bulundurulması gereken önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Örgütlerin sonuç araştırmalarında genellikle maliyet boyutu ön planda tutulmaktadır; ancak, asıl örgütsel zarar veren ve sıklıkla göz ardı edilen unsurlar arasında Phillips ve arkadaşları (1990) tarafından aşağıdaki noktalar vurgulanmaktadır:

- Yeni işe başlayan çalışanın yetersizliği.
- Yeni işe başlayan çalışanın yakın çalışma arkadaşlarının performansına olumsuz etkisi.
- İşten ayrılan çalışanın, ayrılış sürecindeki düşük performansı.
- Yeni bir çalışanın işe alım sürecine kadar boş kalan pozisyonda yaşanan iş kaybının etkisi (Birdir, 2000:143).
- Çalışan ayrılışları sonucunda, işletmede kalan çalışanlar arasında dedikodu ve endişelerin başlaması; bu durumun da çalışma verimliliğini azaltması.
- Örgütün imajının zarar görmesine yol açması.

Örgütler, deneyimli bir çalışanın kaybının maliyetli bir durum olduğunu kabul etmekle birlikte, yetersiz düzeydeki bir çalışanın kaybını potansiyel bir avantaj olarak değerlendirebilmektedirler. Örgütler açısından olumlu yönler ise şunlardır:

- Performans artışı, yenilikçilik ve esneklik.
- Uyarlanabilirlik.
- Yeni çalışanların örgüte katılımının sağladığı yenilik.
- Politika ve uygulamalarda yapılan değişiklikler.

İç değişkenlik fırsatlarının artması, çalışan ayrılışlarında azalma ve kalan çalışanların memnuniyetinin artması (Wobley, 1999; Akt. Harputluoğlu, 2015:48).

Yukarıda belirtilen unsurlar, örgütlerin çalışan kayıplarıyla ilgili daha kapsamlı bir değerlendirme yapmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle, çalışan ayrılışlarının etkileri sadece maliyet boyutuyla sınırlı kalmamalı, aynı zamanda örgütsel dinamikler ve çalışanların genel memnuniyeti üzerindeki etkileri de dikkate alınmalıdır.

4.4. Kadercilik, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki

Kadercilik, bireylerin yaşamlarının önceden belirlenmiş olduğuna ve bu yazgının dışına çıkılamayacağına yönelik inanç sistemidir (Macit, 2014). Bu tür bir inanç, bireylerde depresyon, düşük öz saygı, yetersizlik ve umutsuzluk gibi olumsuz duyguların gelişmesine yol açabilmektedir (Tutar, 2007: 148). Bu duygusal durumlar, bireyin hem örgütsel yaşantısında hem de karar alma süreçlerinde pasifleşmesine neden olabilir. Kaderciliğin birey üzerindeki bu etkileri, örgütsel davranışların farklı boyutlarını etkileyebilmektedir. Bunlardan ilki, örgütsel sessizliktir. Birey, kaderci bir yaklaşımla sorunların değiştirilemeyeceğine inanarak, örgüt içindeki olumsuzlukları dile getirmekten kaçınabilir. Bu durum, çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz olarak sessiz kalmasına yol açar. İkinci olarak, kadercilik bireyin işten ayrılma niyetini de etkileyebilir. Değişimin mümkün olmadığına dair inanç, bireyde bir tür öğrenilmiş çaresizlik yaratarak, çalıştığı kurumla olan bağının zayıflamasına ve işten ayrılmayı düşünmesine neden olabilir. Bu bağlamda, ilgili alan yazında kadercilik ile hem örgütsel sessizlik hem de işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli araştırmalar yer almaktadır.

Küçük, Aydın ve Agun'un (2021) gerçekleştirdiği araştırmada, kadercilik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, kaderci eğilimlerin çalışanların sessiz kalma davranışını artırabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde, Noruzi ve Razmi'nin (2019) çalışması da kadercilik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aynı doğrultuda, Çetinel ve Ersoy Yılmaz (2015) da dış kontrol odağına sahip bireylerin örgüt içinde düşüncelerini ifade etmekten ziyade sessiz kalmayı tercih ettiklerini saptamıştır.

Mareta, Martini ve Siahaan (2023) tarafından yürütülen bir başka çalışmada ise kadercilik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif bir ilişki bulunmuş; araştırmanın bulguları, kaderci bireylerin örgütsel katılıma daha az eğilim gösterdiğini ve bu durumun örgütsel gelişimi olumsuz etkileyebileceğini göstermiştir. Aycan (2000) ise, kaderci sosyo-kültürel bir ortamda yetişen bireylerin sorumluluk almaktan ve değişim süreçlerine katılmaktan kaçındığını ifade etmiş; bu çerçevede, bireylerin değişim yaratma potansiyelini düşük görmeleri durumunda sessizlik eğilimi göstermeleri doğal bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

Öte yandan, literatürde kadercilik ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulan araştırmalar da mevcuttur. Örneğin, Dallı ve Sezgin (2022) ile

Kâhya (2015), farklı değişkenler çerçevesinde yaptıkları analizlerde, kaderciliğin bazı durumlarda örgütsel sessizlik düzeyini azaltabileceğini ortaya koymuşlardır.

Tüm bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, kaderciliğin örgütsel sessizlik üzerinde hem pozitif hem de negatif etkiler gösterebildiği görülmektedir. Bu durum, söz konusu ilişkinin yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda örgütsel kültür, yönetim tarzı ve örgüt içi iletişim gibi bağlamsal faktörlerle de şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Kadercilik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik çeşitli araştırmalar, bu iki değişken arasında anlamlı bağlantılar olduğunu ortaya koymaktadır. Chithra ve Pillia'nın (2024) gerçekleştirdiği araştırmada, kadercilik ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların işlerinden memnun olmadıkları hâlde, başka bir alternatifte sahip olmadıkları durumlarda işten ayrılma eğilimi gösterebileceklerini ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde, Supradi'nin (2023) Doğu Java bölgesindeki kamu muhasebe firmalarında çalışan denetçiler üzerinde yaptığı çalışmada, kaderciliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde etkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, kaderci eğilimleri yüksek olan çalışanlar, işten ayrılma eğilimi göstermeye daha yatkındır. Panjaitana, Erlina ve Abşa'nın (2019) Medan ve Pekanbaru şehirlerinde yürüttüğü çalışmada da benzer bir sonuç elde edilmiştir; araştırmaya göre, kadercilik düzeyi arttıkça işten ayrılma niyeti de artış göstermektedir.

Öte yandan, literatürde bu bulgularla çelişen çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Ayan ve Eser (2016), gerçekleştirdikleri araştırmada kadercilik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu sonuç, bazı bireylerde kaderci inançların işten ayrılma niyetini azaltıcı bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir.

Genel olarak literatür incelendiğinde, kaderciliğin işten ayrılma niyeti üzerinde hem artırıcı hem de azaltıcı etkiler yaratabileceği görülmektedir. Bu farklılık, büyük ölçüde bireyin sahip olduğu kontrol odağı ile açıklanabilir. İç kontrol odağına sahip bireyler, kendi çabalarıyla daha iyi bir pozisyona ulaşabileceklerine inanırken; dış kontrol odağına sahip bireyler, yaşadıkları iş tatminsizliğini ve tükenmişliği kaçınılmaz görerek, işten ayrılmayı bir çıkış yolu olarak değerlendirebilmektedir. Bu bağlamda, kadercilik

inancı bireylerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili bir faktör olarak değerlendirilmektedir.



5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Günümüzde artan rekabet koşulları, örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için çalışan bağlılığını artırma, işten ayrılma niyetini azaltma ve iş gücü devir oranını en aza indirme yönünde stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Özellikle konaklama sektöründe yaygın olan sezonluk istihdam, iş güvencesizliği ve yoğun çalışma temposu gibi unsurlar, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Bu bağlamda, örgütsel ilerlemeyi engelleyen iki temel unsur olarak örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti öne çıkmaktadır. Bu iki tutumun altında yatan önemli bireysel özelliklerden biri ise kadercilik inancıdır.

Kadercilik, bireyin olayları algılama ve yorumlama biçimini; özellikle yaşanan sonuçları neye atfettiğini belirleyen bir inanç sistemidir (Rotter, 1966). Bu inanca sahip bireyler, örgütsel sorunlar karşısında boyun eğici, pasif ve itiraz etmeyen bir tutum sergileyebilirler. Bu durum, sessizliğin hâkim olduğu ve kadercilik eğiliminin yaygınlaştığı bir örgütsel iklimin oluşmasına yol açmaktadır. Örgütsel sessizlik, bireylerin örgüt içindeki sorunları bilmelerine rağmen, bilinçli olarak bu konularda görüş bildirmemesi ya da paylaşımında bulunmaması şeklinde tanımlanmaktadır (Kish-Gephart vd., 2009: 165; Durak, 2018: 44). Kaderci bireyler, yaşanan sorunları dile getirmenin bir anlamı olmadığını düşündükleri için sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu durum, bireylerde hem psikolojik hem de fizyolojik olarak yıpranmaya neden olmakta; çalışan bağlılığını zayıflatarak işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Örgütler açısından istenmeyen bir durum olan işten ayrılma niyeti, genellikle bireyin işinden tatmin olmamasıyla ortaya çıkmaktadır. Düşük iş tatmini, zamanla tükenmişlik duygusunu artırmakta ve bireyde çeşitli psikolojik sorunların gelişmesine neden olmaktadır. Bu da bireyin işteki davranışlarına ve performansına olumsuz biçimde yansımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kaderciliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma, konaklama sektöründe çalışan bireyler üzerinde yürütülmüştür. Konaklama sektörü, yoğun iletişim gereksinimi, yüksek iş gücü devir oranı, otoriter yönetim yapıları ve zaman baskısı gibi nedenlerle örgütsel sessizliğin yaygınlaştığı ve bu sessizlik ortamının işten ayrılma niyetini artırdığı bir alan olarak dikkat çekmektedir.

Literatür incelendiğinde, kadercilik üzerine daha çok din, sağlık ve eğitim gibi alanlarda çalışmalar yapıldığı, buna karşılık kaderciliğin çalışma yaşamıyla ilişkisini inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu açıdan, kaderciliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisini konu alan bu araştırma, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemekte ve özgün bir katkı sunmaktadır.

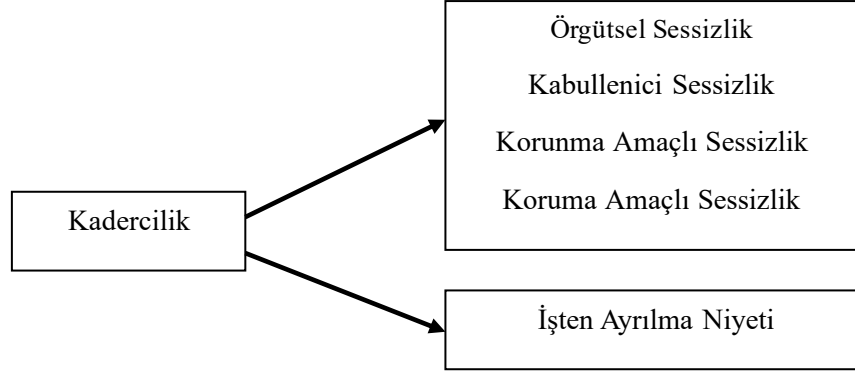
Bu çalışmanın konaklama sektöründe yürütülmesinin temel nedenlerinden biri, sektörün temel üretim gücü olan çalışanların kriz anlarında verdikleri tepkilerin ve başa çıkma mekanizmalarının, özellikle kadercilik eğilimleri çerçevesinde anlamlı veriler sunmasıdır. Ayrıca, bu araştırma, çalışanların örgüt içindeki çalışma yaşamlarını nasıl algıladıklarını ve bu algıların davranışlarına nasıl yansıdığını ortaya koyması bakımından da önem taşımaktadır. Bu durum, insan kaynakları yönetimi açısından da stratejik sonuçlar üretmektedir. Özellikle işe alım süreçlerinde bireylerin kişilik özelliklerinin dikkate alınması gerekliliği, örgütsel uyumun sağlanması ve hem bireysel hem de kurumsal verimliliğin artırılması açısından önem arz etmektedir.

5.2. Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırmanın evrenini Antalya'nın Alanya ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Alanya Ticaret ve Sanayi Odası'nın (ALTSO) 2023 yılında yayımladığı Ekonomik Rapor'a göre, Alanya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama tesislerinin sayısı 190'dır (ALTSO, 2023). Bu durum, Alanya'nın yoğun kitle turizmi nedeniyle geniş bir iş gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmada dört ve beş yıldızlı otellerin tercih edilme nedeni ise, yüksek yatak kapasitelerine bağlı olarak fazla sayıda çalışana sahip olmaları ve kurumsal yapılarının daha belirgin olmasıdır. Araştırmanın örnekleme, basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2002). Toplamda yaklaşık 40 otel işletmesine ulaşılmış olup, ulaşılan otel işletmelerine toplam 640 anket dağıtılmış, 231 anket özensiz ve hatalı doldurulduklarından dolayı analize dahil edilmemiştir. Geçerli anket sayısı 409 olup, bu anketler analize dahil edilmiştir. Araştırmanın örnekleme, 409 olarak belirlenmiştir. Bu örneklem büyüklüğü, Krejcie ve Morgan'ın (1970) geniş evrenler için önerdiği tabloya göre, 100.000'in üzerindeki bir evreni temsil edebilecek yeterliliktedir.

5.3. Araştırma modeli ve hipotezleri

Bu araştırmanın modelinde, bağımsız değişken olarak kadercilik, bağımlı değişkenler ise örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti olarak belirlenmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Bu model kapsamında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

H₁: Katılımcıların kadercilik düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Katılımcıların kadercilik düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan “kabullenici sessizlik” düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Katılımcıların kadercilik düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan “korunmacı sessizlik” düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1c}: Katılımcıların kadercilik düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan “korunmacı sessizlik” düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H₂: Katılımcıların kadercilik düzeyleri ile işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5.4. Araştırmanın yöntemi ve veri toplama aracı

Araştırmada, nicel araştırma desenlerinden ilişkisel araştırma deseni kullanılmıştır. Bu desende, bir değişkenin (bağımsız değişken) diğer bir değişken üzerindeki (bağımlı değişken) etkisini tahmin etmek hedeflenir. Bu doğrultuda, değişkenler arasındaki olası nedensel bağlar incelenir ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin oluşumuna ne ölçüde katkı sağladığı anlaşılmaya çalışılır (Büyüköztürk, Çakmak ve Akgün, 2012).

Buna uygun olarak, nicel araştırmalarda bir veri toplama yöntemi olan “anket” tekniği kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Formun ilk bölümünde demografik bilgilere dair sorular, ikinci bölümünde kaderciliği ölçmeye yönelik sorular, üçüncü bölümünde örgütsel sessizliği ve son olarak dördüncü bölümünde işten ayrılma niyetini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anketler, Mayıs-Ekim 2024 dönemi boyunca bireysel olarak elden dağıtılıp toplanmıştır. Katılımcılara kimlik bilgilerine dair (isim, soyisim vb.) bilgilerin paylaşılmaması gerektiği hatırlatılmıştır. Ayrıca, katılımcılardan anket sorularını boş bırakmamaları istenmiştir.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi soruları yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde katılımcıların kadercilik düzeylerini ölçmek amacı ile Aycan (2000) tarafından Türkçe olarak geliştirilen kadercilik ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte bireylerin kadercilik inancına yönelik toplam 5 madde bulunmaktadır. Ölçekler 5’ li likert tarzında olup, “1=Kesinlikle Katılmıyorum,” “2= Katılmıyorum,” “3=Kararsızım,” “4= Katılıyorum,” “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde katılımcıya sunulmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek amacı ile 2003 yılında Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması 2010 yılında Taşkıran (2010) tarafından yapılmıştır. Örgütsel sessizliğin üç boyutuna ilişkin toplam 15 madde bulunmaktadır. Ölçekler 5’ li likert tarzında olup, “1=Kesinlikle Katılmıyorum,” “2= Katılmıyorum,” “3=Kararsızım,” “4= Katılıyorum,” “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde katılımcıya sunulmuştur.

Anketin dördüncü bölümünde katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeylerini ölçmek amacı ile 1991 yılında Rosin ve Korabik (1991) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ ye uyarlaması 2005 yılında Tanrıöver (2005) tarafından yapılmıştır. Ölçek dört sorudan oluşmaktadır. Ölçekler 5’ li likert tarzında olup, “1=Kesinlikle Katılmıyorum,” “2= Katılmıyorum,” “3=Kararsızım,” “4= Katılıyorum,” “5= Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde katılımcıya sunulmuştur.

5.5. Verilerin analizi

Araştırma verilerinin analizi için IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 20.0 programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler üzerinde, öncelikle kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Ardından, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere Pearson Korelasyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak, bağımsız değişken olarak ele alınan kadercilik değişkeninin, örgütsel sessizlik alt boyutları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

5.6. Araştırmanın bulguları

Araştırmanın bulguları dört alt bölüm halinde sunulmaktadır. İlk bölümde, araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiş, örneklemin yapısı hakkında genel bilgi verilmiştir. İkinci bölümde, çalışma kapsamında kullanılan Kadercilik, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeklerine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Bu kapsamda her bir ölçeğin alt boyutları belirlenmiş ve iç tutarlılığı değerlendirmek amacıyla güvenilirlik katsayıları raporlanmıştır. Üçüncü bölümde, çalışmada yer alan temel değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş ve değişkenler arası doğrusal ilişkiler ortaya konulmuştur. Dördüncü ve son bölümde ise, kadercilik değişkeninin örgütsel sessizlik alt boyutları ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizleri aracılığıyla değerlendirilmiş ve elde edilen model bulguları detaylı biçimde yorumlanmıştır.

5.6.1. Katılımcıların özelliklerine ilişkin bulgular

Anketin ilk bölümünde yer alan demografik bilgilere dair sorulan sorulara verilmiş olan yanıtlar, frekans analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların çalıştığı departman, öğrenim durumu, yaş, kurumda çalışma süresi ve cinsiyetlerine dair bilgiler istatistiksel olarak ortaya konmuştur.

Tablo 5.2. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgu

Cinsiyet	n	%
Kadın	219	53,6
Erkek	190	46,4
Yaş	n	%
25 ve altı	129	31,5
26-35	121	29,5
36-45	96	23,4
46-55	49	11,9
56 ve üzeri	14	3,4
Kurumda Çalışma Süresi	n	%
1-3 yıl	304	74,3
4-6 yıl	62	15,2
7-9 yıl	21	5,1
10 yıl ve üzeri	22	5,4
Öğrenim Durumu	n	%
İlköğretim	74	18,1
Lise	176	43,0
Önlisans (2 yıllık)	73	17,8
Lisans (4 yıllık)	85	20,8
Lisansüstü	1	0,2
Departman	n	%
Önbüro	55	13,4
Satış/Pazarlama	4	1,0
Yeme-İçme	65	15,9
Kat Hizmetleri	37	9,0
Muhasebe	45	11,0
Animasyon	4	1,0
Teknik	14	3,4
Mutfak	90	22,0
İnsan Kaynakları	35	8,6
Müşteri İlişkileri	7	1,7
Diğer	53	13,0

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin frekans dağılımları, örneklemin yapısı hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların %53,6'sının kadın, %46,4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımında ise %31,5 ile 25 yaş ve altı grubunun en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir; bu da sektörün genç çalışan profiline sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yaş ilerledikçe oranların azaldığı dikkat çekmekte ve bu durum, sektörün yüksek iş gücü devri veya kariyer geçiciliği ile ilişkilendirilebilir. Kurumda çalışma süresi açısından, katılımcıların %74,3'ünün 1-3 yıl arasında çalıştığı görülmektedir; bu bulgu, sektörün mevsimsel istihdam yapısı ve istikrarsız çalışma koşullarıyla açıklanabilir. Öğrenim düzeyine bakıldığında ise en büyük

grubu %43,0 ile lise mezunları oluşturmaktadır; bunu sırasıyla lisans (%20,8), ilköğretim (%18,1) ve önlisans (%17,8) düzeyleri takip etmektedir.

Lisansüstü düzeyde ise yalnızca bir katılımcı yer almaktadır; bu durum, sektörün alt kademe iş gücünde yoğunlaşan eğitim profiliyle uyumludur. Departman bazında değerlendirildiğinde, en fazla katılımın mutfak (%22,0), yeme-içme (%15,9) ve ön büro (%13,4) gibi operasyonel alanlardan geldiği görülmektedir. Buna karşın insan kaynakları (%8,6), muhasebe (%11,0) ve teknik işler (%3,4) gibi destek birimlerin oranları daha düşüktür. Bu dağılım, araştırmanın otel işletmelerindeki ön cephe çalışanlarının algılarını yansıtmaya açısından uygun bir zemin sunduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özellikleri ve mesleki profillerinin, kadercilik inancı ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde anlamlı bir zemin oluşturduğu belirtilebilir. Katılımcıların %53,6'sının kadın ve %31,5'inin 25 yaş ve altı olduğu göz önüne alındığında, çalışma grubunun görece genç ve kadın ağırlıklı bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Genç yaş gruplarında özellikle kariyer belirsizliği ve örgütsel güvencesizlik, kaderci eğilimleri ve sessiz kalma davranışlarını tetikleyebilir. Benzer şekilde, katılımcıların %74,3'ü işyerinde 1-3 yıl arası çalışmaktadır; bu kısa kıdem süresi, çalışanların örgüte bağlılıklarının zayıf olabileceğini ve işten ayrılma niyetlerinin yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca eğitim düzeyinin büyük ölçüde lise ve altı seviyelerde yoğunlaşması (%61,1), bireylerin kaderci dünya görüşünü daha çok benimseyebileceği ve yönetim karşısında sesini çıkarma konusunda çekingen davranabileceği bir bağlam yaratabilir. Çalışanların çoğunluğunun mutfak, yeme-içme ve ön büro gibi operasyonel ve yoğun iş yüküne sahip departmanlarda görev yapıyor olması da örgütsel stres, yorgunluk ve tükenmişliğe yol açarak sessizliği artırabilir ve kaderci tutumları pekiştirebilir. Bu özellikler, kaderciliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini analiz etmek için çalışmanın örneklemini anlamlı ve açıklayıcı kılmaktadır.

5.6.2.Kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizi bulguları

Bu bölümde, Kadercilik, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeklerine yönelik gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları ile söz konusu ölçekler ve bunların alt boyutları için yapılan güvenilirlik analizlerine dair bulgulara yer verilmiştir. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili değişken gruplarını belirleyerek bu değişkenleri daha az sayıda temel

boyut altında toplamaya olanak tanıyan istatistiksel bir yöntemdir (Coşkun vd., 2015). Bu analiz aracılığıyla, veri setini temsil edecek en az sayıda faktör belirlenerek daha anlamlı ve yorumlanabilir sonuçlara ulaşılması amaçlanmaktadır. Faktör analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki türdür. Doğrulayıcı faktör analizi, önceden belirlenmiş bir kuramsal yapı ve test edilmiş bir evren üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda kullanılırken, açımlayıcı faktör analizi önceden belirlenmiş ve doğrulanmış bir yapı ya da model mevcut olmadığında veya araştırma farklı özellikler gösteren yeni bir evren üzerinde gerçekleştirildiğinde tercih edilir (Child, 2006; Watkins, 2018; Hurley vd., 1997). Bu araştırmada kullanılan ölçekler, daha önce farklı araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve uygulanmış ölçeklerdir. Diğer yandan, Kadercilik ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin turizm dışı farklı sektörlerde uygulandığı görülmektedir (Tanrıöver, 2005; Kütahnecioğlu İnan, 2015).

Örgütsel Sessizlik ölçeği ise otel çalışanları üzerinde uygulanmış olsa da üç boyutlu orjinal ölçekten farklı olarak iki boyutlu bir yapı ortaya çıkmış görünmektedir (Taşkırın, 2010). Daha sonra Pekşen (2023), aynı ölçeği elektrik sektörü çalışanları üzerinde uygulayarak yine iki boyutlu fakat farklı yapıda bir sonuca ulaşmıştır. Dolayısıyla, kullanılan ölçeklerin mevcut literatürde araştırmanın evrenine uygun oturmuş bir faktör yapısına sahip olmadığı gözlemlendiğinden, bu araştırmada açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizinde önemli bir ölçüt olan “özdeğer”, her bir faktörün toplam varyansı ne ölçüde açıkladığını gösterir ve bu değer büyüklüğü, dikkate alınacak faktörlerin belirlenmesinde temel alınır (Coşkun vd, 2015: 269). Analiz sürecinde yalnızca özdeğeri 1'in üzerinde olan faktörler değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen bulgular içerisinde öne çıkan bir diğer gösterge ise örneklem yeterliliğini ölçen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısıdır. Bu katsayının 0,50'nin altında olması, verinin faktör analizine uygun olmadığını gösterir. Genel değerlendirmelere göre, 0,80 ve üzeri yüksek, 0,70 ve üzeri orta düzey, 0,60 ve üzeri düşük, 0,50 ve üzeri ise zayıf düzeyde yeterliliğe işaret etmektedir (Coşkun ve diğerleri, 2015: 268). Diğer yandan, Bartlett Küresellik Testi ise değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlılığını ortaya koymakta; bu test ile değişkenler arasında ilişki bulunmadığına yönelik kurulan sıfır hipotezinin test edilmesi amaçlanmaktadır. Eğer bu hipotez reddedilirse, değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu ve geçerli faktör yapılarının oluşturulabileceği sonucuna varılmaktadır (Coşkun ve diğerleri, 2015: 267). Bir maddenin bulunduğu faktöre dahil edilip

edilmeyeceğine karar vermek içinse faktör yükü ve ortak varyans değerine bakılmıştır. Faktör yüklerinin 0,40 ve üzeri bir değerde olmasına (Williams, Onsmann ve Brown, 2010; Yong ve Pierce, 2013); ortak varyans değerinin ise 0,30'un üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Ortak varyans değerinin nasıl değerlendirileceği ile ilgili literatürde farklı görüşler vardır. Örneğin Child (2006), ortak varyans değerinin 0,20 ve üzeri olmasını yeterli görürken Field (2013) 0,30-0,40 ve altı değerleri problemlili addeder.

Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla yapılan analizlerde ise, ölçüm aracının tutarlı sonuçlar üretme kapasitesi, yani güvenilirliği incelenmiştir. İçsel tutarlılığa ilişkin güvenilirlik değerleri 0,30'un altında olduğunda düşük, 0,30 ile 0,70 arasında ise orta dereceli ve 0,70'in üzerindeyse yüksek düzeyde kabul edilmektedir (Demir, 2012: 159). Bu çerçevede analizlerde hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı, ölçeklerin güvenilirlik düzeyini değerlendirmede temel ölçüt olarak kullanılmıştır

Tablo 5.3. Kadercilik ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları

	Faktör Yükü	Ortak Varyans Değeri	\bar{x}	Özdeğer	Varyansı Açıklama Oranı (%)
Faktör 1: Kadercilik					
1. Çoğu zaman çok çabalamaya değmez, çünkü işler zaten hiçbir zaman istendiği gibi gitmez.	,748	,560	2,33	2,537	50,733
2. Plan yapmak bir kişiyi yalnızca mutsuz eder çünkü yapılan planlar zaten hiçbir zaman gerçekleşmez.	,805	,648			
3. Ne kadar uğraşırsan uğraş kötü bir şeyler olacaksa önüne geçemezsin.	,698	,487			
4. İnsanın gelecekteki başarısı ya da başarısızlığı doğumuyla birlikte kaderine yazılmıştır, bu yüzden kişi bunu kabul etmelidir.	,682	,464			
5. Bilge insan günü yaşar ve geleceği düşünmez.	,613	,376			
KMO					,777
Bartlett Küresellik Testi				453,841 (df:10); p ,000	
Toplam Varyansı Açıklama Oranı					%50,733
Genel Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)					,758

Katılımcıların kaderciliğe yönelik algıları, beş maddeden oluşan Kadercilik Ölçeği aracılığıyla değerlendirilmiştir. Ölçeğe uygulanan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, maddelerin yalnızca bir faktör altında toplandığı ve bu faktörün öz değerinin 1'in üzerinde olduğu görülmüştür. Faktör yapısına ilişkin detaylı veriler Tablo 5.3'te sunulmakta olup, burada elde edilen faktörün öz değeri 2,537 ve açıklanan toplam

varyans oranı %50,733 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve maddelerin bütüncül bir faktörü temsil ettiğini göstermektedir.

Faktör yükleri ve ortak varyans değerleri dikkate alındığında, analizde hiçbir madde dışlanmamıştır. Ölçeği oluşturan beş ifade sırasıyla şunlardır:

1. “Çoğu zaman çok çabalamaya değmez, çünkü işler zaten hiçbir zaman istendiği gibi gitmez.”
2. “Plan yapmak bir kişiyi yalnızca mutsuz eder çünkü yapılan planlar zaten hiçbir zaman gerçekleşmez.”
3. “Ne kadar uğraşırsan uğraş kötü bir şeyler olursa önüne geçemezsin.”
4. “İnsanın gelecekteki başarısı ya da başarısızlığı doğumuyla birlikte kaderine yazılmıştır, bu yüzden kişi bunu kabul etmelidir.”
5. “Bilge insan günü yaşar ve geleceği düşünmez.”

Yapı geçerliğini destekleyen diğer göstergeler de incelenmiştir. Elde edilen KMO değeri 0,777 olup, örneklemin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi’nin anlamlı çıkması ($\chi^2=453,841$; $df=10$; $p<.001$), değişkenler arasında yeterli düzeyde ilişki bulunduğunu ve analizden anlamlı faktörlerin elde edilebileceğini ortaya koymaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach’s Alpha katsayısı 0,758 olarak hesaplanmış ve bu değer ölçeğin içsel tutarlılığının yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, “kadercilik” olarak adlandırılan tek faktör, ölçeğin kuramsal yapısıyla tutarlı biçimde oluşmuştur. Maddelerin ortalamasına bakıldığında, bu değer 5’e yaklaşması durumunda katılımcıların yüksek düzeyde kaderci tutum sergiledikleri yorumlanabilir.

Tablo 5.4.Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları

	Faktör Yüğü	Ortak Varyans Değeri	\bar{x}	Özdeğer	Varyansı Açıklama Oranı (%)
Faktör 1: Kabullenici Sessizlik					
1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	,865	,656	2,09	1,353	9,019
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	,752	,619			
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	,736	,652			
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, durumumu geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	,611	,597			

5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	,537	,541			
Faktör 2: Korunmacı Sessizlik					
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	,573	,462	1,90	2,941	19,607
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	,708	,659			
8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,704	,551			
9. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.	,769	,586			
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	,841	,676			
Faktör 3: Korunmacı Sessizlik					
11. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	,712	,567	3,25	4,846	32,306
12. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	,720	,584			
13. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	,802	,643			
14. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,805	,668			
15. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	,779	,678			
KMO					,850
Bartlett Küresellik Testi					2544,604 (df:105); p
					,000
Toplam Varyası Açıklama Oranı					%60,933
Genel Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)					,810

Katılımcıların örgütsel sessizlik eğilimlerini ölçmek amacıyla geliştirilen ölçeğe uygulanan faktör analizi sonuçları, ölçekte yer alan maddelerin üç ayrı boyut altında toplandığını ortaya koymuştur. Bu üç faktör sırasıyla ve literatüre paralel olarak Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik ve Korunmacı Sessizlik olarak adlandırılmıştır. Verinin faktör analizine uygunluğunu değerlendiren KMO değeri 0,850 olup oldukça yüksek düzeydedir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 2544,604$; $df = 105$; $p < .001$), bu da değişkenler arasında faktör analizine elverişli düzeyde anlamlı ilişkiler bulunduğuna işaret etmektedir. Analiz sonucunda elde edilen üç faktör, toplam varyansın %60,933'ünü açıklamakta olup sosyal bilimler için kabul edilebilir düzeyde güçlü bir yapı sergilemektedir. Ölçeğin genel güvenirliliği ise Cronbach's Alpha = 0,810 olarak hesaplanmış ve bu değer ölçeğin yüksek içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermiştir.

Birinci faktör olan Kabullenici Sessizlik, çalışanların kendilerini doğrudan ilgilendirmediğini düşündükleri konularda sessiz kalma eğilimlerini ölçmektedir. Bu boyut altında beş ifade yer almakta olup, faktör yükleri 0,537 ile 0,865 arasında değişmektedir. Faktör yükleri ve ortak varyans değerleri dikkate alındığında, analizde hiçbir madde dışlanmamıştır. En yüksek katkıyı sağlayan ifade “Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.” maddesidir (yük: 0,865). Bu faktörün öz değeri 1,353, açıkladığı varyans oranı ise %9,019’dur. Ölçek ortalaması 2,09 olup, katılımcıların düşük düzeyde kabullenici sessizlik eğilimi sergilediklerini göstermektedir.

İkinci faktör olan Korunmacı Sessizlik, katılımcıların özellikle yöneticilerinin olası olumsuz tepkilerinden çekinmeleri nedeniyle fikir ve bilgi paylaşımından kaçınmalarını ifade eder. Bu boyutta yer alan beş maddenin faktör yükleri 0,573 ile 0,841 arasında değişmekte olup, en yüksek yük “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.” maddesinde görülmektedir (yük: 0,841). Faktör yükleri ve ortak varyans değerleri dikkate alındığında, analizde hiçbir madde dışlanmamıştır. Bu faktörün öz değeri 2,941, açıkladığı varyans oranı ise %19,607’dir. Ortalama puan 1,90 olup, korunmacı sessizlik düzeyinin de düşüklüğe yakın olduğunu göstermektedir.

Üçüncü faktör olan Korunmacı Sessizlik, çalışanların işyeri ve iş arkadaşlarına zarar vermemek adına bilgi saklama eğilimlerini ölçer. Beş maddeden oluşan bu boyutun faktör yükleri oldukça yüksektir (0,712–0,805 aralığında). En yüksek yük “Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.” maddesine aittir (yük: 0,805). Faktör yükleri ve ortak varyans değerleri dikkate alındığında, analizde hiçbir madde dışlanmamıştır. Bu faktör, toplam varyansın en büyük kısmını açıklamakta olup öz değeri 4,846, varyans açıklama oranı %32,306 olarak hesaplanmıştır. Ortalama puanın 3,25 düzeyinde olması, katılımcıların korunmacı sessizlik davranışına diğer sessizlik türlerine göre daha yatkın olduklarını göstermektedir.

Tablo 5.5.Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları

Faktörler	n	Güvenirlik Katsayısı
Kabullenici Sessizlik	5	,825
Korunmacı Sessizlik	5	,829
Korunmacı Sessizlik	5	,831

Tablo 5.5’ te örgütsel sessizlik ölçeğini oluşturan üç alt boyuta ilişkin güvenilirlik katsayıları (Cronbach’s Alpha) sunulmuştur. Her bir boyut beş maddeden oluşmakta olup, tüm alt ölçekler için elde edilen alfa değerleri 0,80’in üzerindedir. Kabullenici Sessizlik boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,825, Korunmacı Sessizlik boyutu için 0,829 ve Korumacı Sessizlik boyutu için 0,831 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, her üç alt boyutun da yüksek düzeyde içsel tutarlılığa sahip olduğunu ve güvenilir biçimde ölçüm yaptığını göstermektedir. Sosyal bilimlerde .70 ve üzerindeki değerler genellikle “iyi” düzeyde güvenilirlik olarak kabul edildiğinden (Demir, 2012), ölçeğin alt boyutlarının güvenilirliği istatistiksel olarak yeterli düzeydedir. Bu durum, örgütsel sessizliğin farklı türlerinin ayrı ayrı ama tutarlı biçimde ölçülmesine olanak sağlamaktadır.

Tablo 5.6. İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin faktör analizi bulguları

	Faktör Yüğü	Ortak Varyans Değeri	\bar{x}	Özdeğer	Varyans Açıklama Oranı (%)
Faktör 1: İşten Ayrılma Niyeti					
1. Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	,874	,763	2,24	2,179	72,619
2. Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	,891	,794			
3. Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	,788	,621			
KMO					,681
Bartlett Küresellik Testi				444,281 (df: 3); p ,000	
Toplam Varyans Açıklama Oranı					%72,619
Genel Güvenirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)					,722

İşten Ayrılma Niyeti değişkenine yönelik yapılan faktör analizi bulguları Tablo 5.6’da sunulmuştur. Ölçekte yer alan 4. ifade (İşimden ayrılmayı düşünmüyorum), ortak varyans değeri 0,30’un altında kaldığı için çıkarılmıştır. Kalan üç ifade ile gerçekleştirilen analizde, ifadelerin tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörün öz değeri 2,179 olup, toplam varyansın %72,619’unu açıklamaktadır. Bu sonuç oldukça yüksek bir yapısal açıklayıcılık düzeyine işaret etmektedir. Maddelerin faktör yükleri incelendiğinde, “2. Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.” ifadesi en yüksek faktör yüküne (0,891) sahipken, diğer iki madde de sırasıyla 0,874 ve 0,788 yük değerleriyle faktöre güçlü katkı sağlamaktadır. Bu durum, ölçeğin işten ayrılma niyetine ilişkin tek boyutlu bir yapıyı temsil ettiğini göstermektedir.

Verinin faktör analizine uygunluğu ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı 0,681 ve Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması ($\chi^2 = 444,281$; $df = 3$; $p <$

.001) ile desteklenmiştir. KMO değeri orta düzeyde örneklem yeterliliğine işaret ederken, Bartlett testi değişkenler arasında anlamlı korelasyonların bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ölçeğin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0,722 olarak belirlenmiş olup, bu değer sosyal bilimler alanında kabul edilebilir bir içsel tutarlılığı yansıtmaktadır. Ölçek ortalaması 2,24 olup, örneklemin işten ayrılma niyeti açısından düşük-orta düzeyde bir eğilime sahip olduğunu göstermektedir.

5.6.3 Değişkenlerin normallik testi ve parametrik analiz uygunluğu

Araştırmada yer alan sürekli değişkenlerin (Kadercilik, İşten Ayrılma Niyeti, Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik, Korumacı Sessizlik) parametrik analiz tekniklerine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla normallik varsayımı test edilmiştir. Bu kapsamda hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri uygulanmış; buna ek olarak çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir (George ve Marley, 2010). Ayrıca verilerin görsel dağılım yapısı da histogram, boxplot ve Q-Q plot grafiklerinden elde edilen bulgular doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarına göre tüm değişkenlerde $p < 0.001$ bulunmuştur. Bu durum teknik olarak normal dağılım varsayımının reddedilmesi anlamına gelse de, örneklem büyüklüğünün yüksek ($n = 409$) olması nedeniyle testin aşırı duyarlı hale gelmesi muhtemeldir (Field, 2013). Bu nedenle yalnızca anlamlılık düzeylerine değil, dağılımın şekline ilişkin diğer göstergelere de bakılmıştır. Aşağıdaki tabloda her bir değişkenin çarpıklık ve basıklık katsayıları sunulmuştur. Bu değerlerin ± 1 aralığında kalması, dağılımların simetrik ve parametrik analizler için uygun olduğunu göstermektedir (George ve Marley, 2010).

Tablo 5.7. Değişkenlere ait normallik göstergeleri

Değişken	Skewness	Kurtosis	Shapiro-Wilk p	Kolmogorov-Smirnov p
Kadercilik	0,360	-0,623	< 0.001	< 0.001
İşten Ayrılma Niyeti	0,714	-0,044	< 0.001	< 0.001
Kabullenici Sessizlik	0,579	-0,285	< 0.001	< 0.001
Korunmacı Sessizlik	0,912	0,705	< 0.001	< 0.001
Korumacı Sessizlik	-0,287	-0,662	< 0.001	< 0.001

Değişkenlere ait Q-Q plot ve histogram görsellerinde, özellikle kadercilik ve korunmacı sessizlik değişkenlerinin dağılımlarının referans çizgisi etrafında dengeli biçimde yer aldığı görülmüştür. Ayrıca uç değerler az sayıda gözlemlenmiş ve bunların dağılım üzerindeki etkisi sınırlı kalmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin tüm

değişkenlerde ± 1 aralığında olması, bu farklılıkların parametrik analizleri olumsuz yönde etkilemeyecek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, elde edilen istatistiksel ve görsel bulgular bir arada değerlendirildiğinde, bu çalışmada yer alan değişkenlerin büyük ölçüde normal dağılıma sahip olduğu ve parametrik testlerin kullanılmasının istatistiksel olarak uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.6.4. Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler

Bu bölümde, araştırma kapsamında incelenen Kadercilik, Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik, Korumacı Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Korelasyon analizi, nicel iki değişken arasında doğrusal yöndeki ilişki düzeyini incelemeye yarayan istatistiksel bir yöntemdir. Bu analizde kullanılan korelasyon katsayısı “ r ” ile ifade edilir ve değeri -1 ile +1 arasında değişebilir. +1, değişkenler arasında tamamen pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu; -1, tamamen negatif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunduğunu; 0 ise iki değişken arasında anlamlı bir doğrusal ilişki olmadığını gösterir (Coşkun ve diğerleri, 2015: 228). Korelasyon katsayısının yorumlanmasında büyüklük derecesi önemlidir. Katsayı 0,30’un altındaysa zayıf, 0,30 ile 0,70 arasında ise orta düzeyde, 0,70’in üzerindeyse güçlü bir ilişki olduğu kabul edilmektedir (Demir, 2012: 72). Bu bağlamda, çalışmada elde edilen korelasyon değerleri, söz konusu eşiklere göre değerlendirilerek değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri yorumlanacaktır.

Tablo 5.8. Çalışmada yer alan değişkenler arasındaki korelasyon analizi bulguları

	Kadercilik	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik	İşten Ayrılma Niyeti
Kadercilik	1	0,454**	0,278**	0,093	0,238**
Kabullenici Sessizlik	0,454**	1	0,591	0,083	0,246**
Korunmacı Sessizlik	0,278**	0,591**	1	0,042	0,248**
Korumacı Sessizlik	0,093	0,083	0,042	1	0,012
İşten Ayrılma Niyeti	0,238**	0,246**	0,248**	0,012	1

** . $p \leq .01$

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiler, Pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiş olup, elde edilen bulgular Tablo 5.8’de

sunulmuştur. Kadercilik ile Kabullenici Sessizlik arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.454$, $p < 0.01$). Bu bulgu, kaderci inanç düzeyi yükseldikçe çalışanların kabullenici sessizlik eğiliminin de arttığını göstermektedir. Yani kaderciliğe daha fazla inanan bireyler, örgütte yaşanan olumsuzluklara daha çok kabul ederek susma eğilimi göstermektedir. Kadercilik ile Korunmacı Sessizlik arasındaki ilişki düşük düzeyde ve anlamlıdır ($r=0.278$, $p < 0.01$). Bu durum, kaderciliğin aynı zamanda bireyin kendini koruma amaçlı sessiz kalma davranışını da etkileyebileceğini göstermektedir. Ancak ilişkinin gücünün düşük olması, bu etkinin sınırlı olabileceğini düşündürmektedir. Kadercilik ile Korunmacı Sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = 0.093$, $p = 0.061$). Yani kaderciliğin, çalışanın kurum veya iş arkadaşlarına zarar vermemek amacıyla bilgi saklamasıyla bağlantısı olmadığı söylenebilir. Bu da korunmacı sessizliğin daha ahlaki ya da duygusal temellere dayandığına işaret edebilir.

Kabullenici Sessizlik ile Korunmacı Sessizlik arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0.591$, $p < 0.01$). Bu bulgu, çalışanların örgütte pasif bir tutumla sessiz kalmaları ile kendilerini koruma güdüsüyle sessiz kalmaları arasında yapısal bir örtüşme olduğunu ortaya koymaktadır. Kabullenici Sessizlik ile Korunmacı Sessizlik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($r=0.083$, $p = 0.095$). Bu da kabullenme temelli sessizliğin, kurumu ya da arkadaşlarını koruma refleksiyle oluşan sessizlikten bağımsız işlediğini göstermektedir. Korunmacı Sessizlik ile Korunmacı Sessizlik arasında da anlamsız ve çok zayıf bir ilişki mevcuttur ($r = 0.042$, $p = 0.396$). Bu durum, her iki sessizlik türünün birbirinden oldukça farklı motivasyonlara dayandığını göstermektedir.

Kadercilik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0.238$, $p < 0.01$). Bu, kaderci eğilimi yüksek bireylerin örgütte kalmak yerine ayrılma eğilimi gösterme olasılığının arttığını düşündürmektedir. Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkiler de benzer şekilde düşük ama anlamlı düzeydedir (r değerleri sırasıyla 0.246 ve 0.248; $p < 0.01$). Bu bulgular, bireylerin örgütsel sessizlik eğilimlerinin, işten ayrılma düşüncelerini zayıf da olsa etkileyebileceğini göstermektedir. Korunmacı Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($r = 0.012$, $p = 0.809$). Bu da, etik nedenlerle bilgi paylaşmaktan kaçınan bireylerin, bu sessizlik biçimini işten ayrılma niyetiyle ilişkilendirmediğini göstermektedir.

Elde edilen korelasyon bulguları, çalışmanın teorik varsayımları ile büyük ölçüde tutarlıdır. Özellikle kadercilik ile kabullenici ve korunmacı sessizlik türleri arasındaki anlamlı ilişkiler, bireysel inanç sistemlerinin örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Korunmacı sessizlik ise diğer değişkenlerle ilişki kurmaması bakımından dikkat çekici olup, gelecekte bu boyutun daha derinlemesine ve nitel yönüyle ele alınması önerilmektedir.

5.6.5.Kaderciliğin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: regresyon analizi bulguları

Bu bölümde, katılımcıların kadercilik düzeylerinin örgütsel sessizlik alt boyutları (Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik, Korunmacı Sessizlik) ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Basit regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin yalnızca bir bağımsız değişken tarafından ne ölçüde açıklandığını değerlendirmeye yarayan bir istatistiksel yöntemdir (Coşkun vd., 2015: 233–234).

Her bir analizde bağımsız değişken olarak kadercilik değişkeni kullanılmış; bağımlı değişkenler ise sırasıyla örgütsel sessizliğin üç alt boyutu (Kabullenici Sessizlik, Korunmacı Sessizlik, Korunmacı Sessizlik) ve İşten Ayrılma Niyeti olmuştur. Bu sayede, kaderci inanç düzeyinin çalışanların sessizlik türlerine ve örgütten ayrılma eğilimlerine etkisi ayrı ayrı modellenmiştir.

Regresyon modeli çıktılarında elde edilen R^2 değeri, bağımlı değişkenin varyansının ne kadarının kadercilik değişkeni tarafından açıklandığını yüzdesel olarak göstermektedir. R^2 değerinin yüksekliği, kaderciliğin ilgili bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcı gücünün derecesini yansıtmaktadır. Ayrıca, modelin doğrusal ilişkisini test eden ANOVA (F testi) sonuçları ve t değerleri istatistiksel anlamlılık açısından değerlendirilmiştir.

Otokorelasyon kontrolü için her modelde yer verilen Durbin-Watson katsayısı, artık terimlerin birbiriyle ilişkili olup olmadığını göstermektedir. Bu katsayının 2'ye yakın olması artıklar arasında bağımsızlık olduğunu, dolayısıyla modelin güvenilirliğini işaret eder (Kalaycı, 2010: 264). Bu bağlamda, elde edilen Durbin-Watson katsayılarının 1,5 ile 2,5 aralığında olması, analiz varsayımlarının sağlandığını göstermektedir.

Tablo 5.9. Kaderciliğin kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisi

ANOVA					
R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	F	P
0,454	0,207	0,205	1,747	105,963	,000

Bağımsız Değişken: Kadercilik

Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik

Tablo 5.10. Kaderciliğin kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisine dair regresyon analizi katsayıları

Bağımsız Değişken	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		
	β	Std. Hata	B	t	p
Sabit Değer	1,124	,100		11,185	,000
Kadercilik	,415	,040	,454	10,294	,000

Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik

Tablo 5.9 ve Tablo 5.10’da kadercilik düzeyinin çalışanların kabullenici sessizlik eğilimleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Analiz bulguları, modelin anlamlı ve açıklayıcı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.10’da regresyon analizine ilişkin ANOVA tablosu incelendiğinde, modelin genel anlamlılığına dair elde edilen F değeri 105,963 olarak bulunmuştur. Bu oldukça yüksek bir değer olup, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($p < 0,001$). Bu doğrultuda, kadercilik değişkeninin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi rastlantısal değildir ve anlamlı bir ilişkiye dayanmaktadır.

Modelin açıklayıcılığına ilişkin R² değeri 0,207, düzeltilmiş R² değeri ise 0,205 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, kadercilik değişkeninin kabullenici sessizlikteki varyansın yaklaşık %20’sini açıkladığını göstermektedir. Modelin artık terimlerinde otokorelasyon olup olmadığını kontrol eden Durbin-Watson katsayısı 1,747 olarak bulunmuştur. Bu değer, 1,5 ile 2,5 aralığında yer almakta ve artıkların bağımsız olduğu varsayımını sağladığını göstermektedir. Dolayısıyla modelin güvenilirliğine yönelik önemli bir varsayım karşılanmıştır.

Analiz çıktısına göre, kadercilik değişkeninin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisine ait standartlaşmamış regresyon katsayısı (β) 0,415, standart hata 0,040 ve t değeri 10,294 olarak bulunmuştur; bu değer de istatistiksel olarak yüksek derecede anlamlıdır ($p < 0,001$). Bu sonuçlara göre, çalışanların kadercilik düzeyi arttıkça kabullenici sessizlik davranışında da artış gözlemlenmektedir. Yani kaderci bir dünya görüşüne sahip olan bireylerin, örgütsel sorunlar veya değişim süreçleri karşısında daha fazla "duruma katlanarak susma" eğiliminde oldukları söylenebilir.

Tablo 5.11. Kaderciliğin korunmacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisi

ANOVA					
R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	F	P
0,278	0,077	0,075	1,750	33,982	,000
Bağımsız Değişken: Kadercilik					
Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik					

Tablo 5.12. Kaderciliğin korunmacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisine dair regresyon analizi katsayıları

Bağımsız Değişken	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		
	β	Std. Hata	β	t	p
Sabit Değer	1,321	,107		12,312	,000
Kadercilik	,251	,043	,278	5,829	,000
Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik					

Tablo 5.11 ve Tablo 5.12’de kadercilik düzeyinin çalışanların korunmacı sessizlik eğilimleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Elde edilen veriler, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve kaderciliğin korunmacı sessizlik üzerinde açıklayıcı bir rol oynadığını göstermektedir.

Regresyon analizine ilişkin ANOVA bulgularına göre, modelin genel anlamlılığına dair hesaplanan F değeri 33,982 olup bu değer istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$). Bu sonuç, kadercilik değişkeninin korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve doğrusal bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Modelin açıklayıcılığına ilişkin R^2 katsayısı 0,077, düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,075 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, kaderciliğin korunmacı sessizlikteki varyansın yaklaşık %7,7'sini açıkladığını ortaya koymaktadır. Modelin temel varsayımlarından biri olan artık terimlerin bağımsızlığı da Durbin-Watson katsayısı 1,750 ile sağlanmıştır. Bu değer, önerilen sınırlar olan 1,5 ile 2,5 aralığında yer almakta ve modelde otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir. Bu durum, elde edilen bulguların geçerliliğini desteklemektedir.

Regresyon katsayıları incelendiğinde, standartlaşmamış regresyon katsayısı (β) 0,251 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, kadercilikteki her bir birim artışın, korunmacı sessizlik düzeyini ortalama 0,251 birim artırdığını göstermektedir. Ayrıca, standart hata değeri 0,043, t değeri 5,829 ve anlamlılık düzeyi $p < 0,001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, kaderciliğin korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak yüksek düzeyde anlamlı bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır. Standartlaşmış regresyon katsayısının ($\beta = 0,278$) orta düzeye yakın bir etki büyüklüğüne işaret etmesi, kaderciliğin korunmacı sessizliği açıklamada belirli bir güce sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.13. Kaderciliğin korunmacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisi

ANOVA					
R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Durbin-Watson	F	p
0,093	0,009	0,006	1,427	3,519	,061

Bağımsız Değişken: Kadercilik

Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik

Kaderciliğin Korunmacı Sessizlik üzerindeki etkisine dair elde edilen basit doğrusal regresyon analizi bulguları Tablo 5.13'de sunulmuştur. Ancak, analiz sonuçları doğrultusunda modelin anlamlılığı ve açıklayıcılığı sınırlı düzeyde kalmıştır. Regresyon modeline ilişkin ANOVA çıktısı incelendiğinde, modelin genel anlamlılık düzeyinin istatistiksel olarak sınıra yakın olduğu görülmektedir ($F = 3,519$, $p = 0,061$). p değeri %5 anlamlılık düzeyinin biraz üzerinde yer almakta olup, istatistiksel anlamlılık açısından negative bir durum söz konusudur. Bu sonuç, kadercilik değişkeninin korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etki yaratmadığına işaret etmektedir.

Modelin açıklayıcılığına ilişkin R^2 değeri 0,009, düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,006 olarak hesaplanmıştır. Bu oldukça düşük değerler, kaderciliğin korunmacı sessizlikteki

varyansın yalnızca %1'ine yakın bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Dolayısıyla, bu modele göre korumacı sessizlik davranışı büyük ölçüde kadercilikten bağımsızdır.

Ayrıca, modelin temel varsayımlarından biri olan hata terimlerinin bağımsızlığı açısından önemli bir gösterge olan Durbin-Watson katsayısı 1,427 olarak bulunmuştur. Bu değer, önerilen sınır olan 1,5'in biraz altında yer almakla birlikte, otokorelasyon riskinin çok yüksek olmadığını ancak dikkatle değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Tablo 5.14. Kaderciliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi

				ANOVA	
R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson	F	p
0,238	0,057	0,054	1,810	24,476	,000
Bağımsız Değişken: Kadercilik					
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti					

Tablo 5.15. Kaderciliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine dair regresyon analizi katsayıları

Bağımsız Değişken	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar		
	β	Std. Hata	B	t	p
Sabit Değer	1,610	,137		11,736	,000
Kadercilik	,272	,055	,238	4,947	,000
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti					

Tablo 5.14 ve Tablo 5.15' de kadercilik düzeyinin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır. Sonuçlar, modelin anlamlı ve yorumlanabilir bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Regresyon analizine ilişkin ANOVA tablosu incelendiğinde, modelin genel anlamlılığı F = 24,476 olarak hesaplanmıştır. Anlamlılık düzeyi ise $p < 0,001$ olup, bu sonuç modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Yani kadercilik düzeyindeki değişim, işten ayrılma niyetinde anlamlı bir değişime yol açmaktadır. Modelin açıklayıcılık düzeyine ilişkin R² değeri 0,057, düzeltilmiş R² değeri ise 0,054 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, kadercilik değişkeninin işten ayrılma niyetindeki

toplam varyansın yaklaşık %5,7'sini açıkladığını göstermektedir. Modelin varsayımlarından biri olan hata terimlerinin bağımsızlığı, Durbin-Watson katsayısı 1,810 ile test edilmiş ve bu değer, önerilen sınırlar olan 1,5–2,5 aralığında yer alarak otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Böylece modelin güvenilirliği desteklenmiş olmaktadır.

Regresyon katsayıları incelendiğinde, kadercilik değişkeninin standartlaşmamış regresyon katsayısı (β) 0,272, standart hata değeri 0,055 olarak bulunmuştur. Ayrıca t değeri 4,947 ve anlamlılık düzeyi (p) $< 0,001$ olup, bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Standartlaşmış β katsayısı 0,238, kaderciliğin işten ayrılma niyeti üzerinde düşük düzeyde fakat anlamlı bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani bireylerin kadercilik düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetleri de anlamlı bir şekilde artmaktadır.

Bulgular genel olarak incelendiğinde, **H_{1a}**, **H_{1b}** ve **H₂** hipotezlerinin desteklendiği, **H_{1c}** hipotezinin ise desteklenmediği görülmektedir. Bu durum tablo 5.16’ da sunulmuştur.

Tablo 5.16. Hipotezlerin değerlendirilmesi

Hipotez	Sonuç
H1a: Katılımcıların kadercilik düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan “kabullenici sessizlik” düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi ✓
H1b: Katılımcıların kadercilik düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan “korunmacı sessizlik” düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi ✓
H1c: Katılımcıların kadercilik düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan “korunmacı sessizlik” düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.	Desteklenmedi ✗
H2: Katılımcıların kadercilik düzeyleri ile işten ayrılma niyeti düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi ✓

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı, 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının kadercilik eğilimlerinin, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini incelemektir.

Günümüzde artan rekabet koşulları göz önüne alındığında, turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için insan kaynağı, hizmet kalitesini belirleyen temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, turizm çalışanlarının yalnızca bireysel özellikleri değil, aynı zamanda yetiştikleri kültürel yapı da örgütsel davranışlarını şekillendirmektedir. Bu araştırmada, otel çalışanlarının kadercilik eğilimlerinin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Literatürde bu üç değişkeni birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamakla birlikte, kontrol odağı ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarla elde edilen bulguların, bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Türk toplumunun kültürel yapısında yer alan kadercilik eğilimi, çalışanların sosyal çevrelerinden edindikleri değerler aracılığıyla çalışma yaşamındaki tutum ve davranışlarını da şekillendirmektedir. Kadercilik eğilimi, çalışanların yaşam tarzı, tüketim alışkanlığı, sosyal statüleriyle yakından ilişkilidir. Özellikle hizmet sektöründe, bireylerin eğitim durumuna bakılmaksızın düşük ücretle istihdam edilmesi, yoğun iş yükü ve stresli çalışma koşullarıyla birleştiğinde, olumsuz olayların sık yaşanmasına ve bu durumun bireyler tarafından kabullenilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, bireyler haklarını meşru yollardan aramak yerine, sorunları başka bir güce havale etme “bir kurtarıcı” bekleme eğilimi göstermektedir (Durak, 2018: 54). Bu bağlamda Aycan ve arkadaşları (2000), sosyo-kültürel yapının kaderci eğilimler taşıdığı toplumlarda çalışanların, genellikle değişime kapalı, sorumluluk almaktan kaçınan ve örgütsel kararlara katılım göstermeyen bireyler olarak algılandığını ifade etmektedir. Bu algı, yöneticilerin çalışanlardan örgütün gelişimine katkı beklemekten ziyade, itaat ve uyum göstermelerini beklemelerine neden olmaktadır. Bu beklenti, çalışanlarda konuşmanın bir fayda sağlamayacağı yönünde bir inanç oluşturarak örgütsel sessizliğe zemin hazırlamaktadır. Sonuç olarak, örgüt içerisinde yaygın bir sessizleşme eğilimi gelişmektedir.

Bu araştırmanın bulguları, kadercilik eğilimlerinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuç,

Karakiraz'ın (2012) bulgularıyla da örtüşmektedir. Buna göre, çalışanların kadercî eğilimleri arttıkça örgüt içinde sessiz kalma eğilimleri de paralel biçimde artmaktadır. Özellikle otel çalışanları; yoğun stres, düşük ücret, mevsimsel istihdam ve uzun çalışma saatleri gibi olumsuz koşullar nedeniyle karşılaştıkları sorunları dışsal güçlere atfetme eğilimindedir. Bu durum, zamanla bireyde umutsuzluk ve çaresizlik duygularının gelişmesine neden olmakta (Peck, 2024) ve pasif bir tutumla birlikte örgütsel sessizliği beslemektedir.

Söz konusu bulgu, Üçok ve Torun'un (2015) çalışmasıyla da örtüşmektedir. Araştırmalara göre, yöneticilerin sergilediği olumsuz tutumlar çalışanları istem dışı sessizliğe itebilmektedir. Otel işletmeleri özelinde değerlendirildiğinde, yöneticilerin tutumları ve örgüt kültüründe yer alan değişmezlik algısı, çalışanların sessizlik eğilimini artırmakta; bu da sorunların görmezden gelinmesine ve gerekli çözümlerin üretilmemesine zemin hazırlamaktadır. Bakoğlu, Aşkın ve Berber (2009) çalışmalarında, kaderciliğin örgütsel sessizlik üzerinde kısmen etkili olduğunu bulmuşlardır. Ancak bu çalışmada, kaderciliğin örgütsel sessizlik üzerinde belirgin etkisi olduğu görülmüştür. Bu durum, farklı değişkenlerin etkili olabileceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla, kaderciliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini açıklamak için diğer değişkenlerin de incelenmesi gerekmektedir.

Yapılan başka bir çalışmada ise, kadercilik ile örgütsel sessizlik arasında genel olarak anlamlı negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Kâhya, 2014). Bu sonuç, kaderciliğin her zaman olumsuz sonuçlara yol açmadığını göstermektedir. Çalışan kadercî olsa da pasif değil, aktif bir şekilde davranabilir. Bu durum, çalışanın örgüte olan bağlılığının kadercilik eğilimini olumsuz olduğu kadar olumlu yönde de etkileyebileceğini göstermektedir.

Kadercilik, örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla da değerlendirildiğinde, ilk olarak kabullenici sessizlik ile arasında istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguyu, Aydın Küçük ve Agun'un (2021) çalışmaları da desteklemiştir. Bu durum çalışanın, olaylar üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını ve olaylarla başa çıkamadığı zamanlarda kendisini geri çekerek sessiz kalması ve durumları kabullenmesi şeklinde açıklanabilir. Özellikle otel çalışanlarının, karşılaştıkları olumsuz olaylar karşısında yönetimle iletişime geçmenin hiçbir fark yaratmayacağı düşüncesiyle kabullenici sessizliğe yöneldikleri gözlenmiştir.

İkinci sessizlik boyutu, korunma amaçlı sessizliktir. Kadercilik ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aydın Küçük ve Agun (2021) birlikte yaptıkları çalışmada benzer şekilde, kadercilik ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir etki olduğunu belirlemişlerdir. Bu tür sessizlik, Türk kültüründe “bana dokunmayan yılan bin yaşasın” atasözüyle ilişkilendirilebilir. Çünkü, çalışan kendisinin zarar görmemek adına bu tür sessizliği seçebilir bu da bu çalışmanın sonucuyla paralellik göstermektedir.

Çetinel ve Ersoy Yılmaz (2015) da, birlikte yaptıkları çalışmada kadercilik ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki tespit etmişlerdir. Özellikle çalışanlardan, sezonluk veya sözleşmeli çalışanların işten çıkarılmamak için olaylar karşısında kendini geri çekmesi ve böyle gelmiş böyle gider düşüncesiyle sessizliğe yönelmeleri dikkat çekicidir. Bu sonuç da bu araştırmanın bulgularını destekler niteliktedir. Bu bağlamda, kadercilik ile korunma amaçlı sessizlik hem kültürel değerlerimizde hem de çalışma hayatımızda önemli bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, risk almaktan kaçınarak sessiz kalmayı tercih edebilmekte, bu da örgütün gelişiminin engellenmesi şeklinde yorumlanabilir.

Üçüncü sessizlik boyutu ise, korumacı sessizliktir. Kadercilik ile korumacı sessizlik arasında anlamlı bir etki görülmemiştir. Çetinel ve Ersoy Yılmaz (2015) birlikte yaptıkları çalışmada benzer şekilde, kadercilik ile korumacı sessizlik arasında hiçbir etkinin olmadığını tespit etmişlerdir. Bu durum, örgüt içinde çatışma olmaması ve huzursuzluk yaşamamak adına sessiz kalmayı tercih etmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Literatür incelemeleri sonucunda, kaderciliğin örgütsel sessizliği etkilediği görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, çalışanların çalışma koşullarında ani ve olumsuz durumlar karşısında kendisini yetersiz ve çaresiz hissettiklerinde sessizliği bir kabullenme biçimi olarak benimsedikleri görülmektedir. Bu nedenle sessizlik, çalışanın örgütsel sorunlara müdahale etmediği durumlarda başvurduğu bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu, kadercilik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş olmasıdır. Kadercilik eğilimi arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu sonuç, Zayas' ın (2006) çalışmasıyla da örtüşmekte olup, kaderci eğilimlerin işten ayrılma niyetini güçlendirdiğini göstermektedir. Otel çalışanları özelinde değerlendirildiğinde, uzun

çalışma saatleri, vardiyalı sistem ve iş-özel yaşam dengesi kuramama gibi nedenlerle yaşanan memnuniyetsizlik, çalışanın çözümü işten ayrılmada görmesine yol açmaktadır. Benzer şekilde Panjaitan, Erlina ve Absah (2020), kadercilik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmada, kaderci eğilimlerin örgütsel davranış üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu ve bu eğilimin işten ayrılma niyetini artırabileceği ortaya konmuştur. Turizm sektöründe görev yapan çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, yoğun iş yükü, sınırlı kariyer fırsatları ve düşük iş güvencesi gibi faktörler, bireylerin sorunları kendi dışındaki nedenlere bağlamalarına neden olmakta; bu da iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalmaya, dolayısıyla işten ayrılma niyetinin artmasına yol açmaktadır. Nitekim Supradi'nin (2023) çalışması da bu durumu desteklemektedir. Araştırmaya göre, yoğun iş stresi ve yükü altındaki çalışanlar kaderci eğilimler geliştirmekte ve bu da işten ayrılma niyetini beslemektedir. Özellikle müşteriyle doğrudan temas halinde olan turizm çalışanlarında, bu durum daha belirgin bir biçimde gözlemlenmektedir. Tüm bu bulgular, kaderciliğin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etken olduğunu göstermekte ve literatürdeki benzer çalışmalarla tutarlılık arz etmektedir.

Ancak bazı araştırmalar, kaderciliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin dolaylı olduğunu ortaya koymuştur. Spector ve Michaels (1986) çalışmalarında, kaderciliğin işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemediğini; bu ilişkiye iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve ekonomik faktörler gibi aracı değişkenlerin yön verdiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, çalışanların kadercilik eğilimlerinin işten ayrılma kararlarını doğrudan değil, dolaylı yollarla etkilediği söylenebilir. Turizm sektörü bağlamında değerlendirildiğinde ise, otel çalışanlarının hiyerarşik örgüt yapıları, katı yönetim kuralları, uzun ve vardiyalı çalışma saatleri gibi koşullar altında çalışmaları, dışsal baskılara karşı dirençlerini azaltmakta ve işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır. Bu durum, sektördeki yüksek iş gücü devrini açıklayan önemli etkenlerden biridir (Kaptanoğlu, 2020: 163).

Bu araştırmanın bulguları, otel çalışanlarının kadercilik eğilimlerinin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde artırıcı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar, mevcut literatürle örtüşmekte olup turizm sektörünün yüksek stres düzeyi ve yoğun çalışma temposu göz önüne alındığında kaderciliğin belirleyici bir faktör olarak öne çıktığını göstermektedir. Kadercilik eğilimi yüksek olan çalışanlar, sorunları çözme

konusunda daha isteksiz davranmakta; bu da örgütsel bağlılıkta azalmaya ve işten ayrılma niyetinde artışa yol açmaktadır.

Araştırma, örgütsel davranış literatürüne farklı bir perspektif sunarak turizm sektöründe çalışan bireylerin kadercilik eğilimlerinin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Literatür tarandığında, bu ilişkiyi doğrudan ele alan çalışmalara pek rastlanmadığı görülmekte; bu da araştırmanın özgünlüğünü ve literatüre katkı potansiyelini artırmaktadır. Çalışma, kaderciliğin örgütsel sessizlik (ve alt boyutları) ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak mevcut boşluğun doldurulmasına katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda sektörel uygulamalar açısından da çeşitli pratik öneriler sunmaktadır.

Konaklama sektörü, insan kaynağına dayalı bir sektör olarak çalışanlardan yüksek performans beklentisi içindedir. Bu nedenle, işe alım süreçlerinde adayların işin gereklilikleri hakkında detaylı biçimde bilgilendirilmesi ve bireylerin yetkinliklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi önem arz etmektedir. Bu yaklaşım hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel verimliliği artıracaktır. Çalışanların çok sayıda sorumlulukla yüklenmek yerine belli alanlarda uzmanlaşmaları, verimliliği destekleyen bir diğer unsurdur.

Örgütsel iletişimin güçlendirilmesi kapsamında, yöneticiler ve insan kaynakları birimi tarafından düzenli toplantılar yapılmalı, açık kapı politikası uygulanmalı ve çalışanların görüşleri dikkate alınmalıdır. Bu tür uygulamaların örgütsel sessizliği azaltıcı etkisi olacağı öngörülmektedir.

Ayrıca, çalışan-örgüt uyumuna da önem verilmelidir. Jung ve Yoon'un (2013) çalışması, örgütsel hedeflerle çalışan hedeflerinin örtüşmesinin işten ayrılma niyetini azaltmada etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu da örgütsel bağlılığı artırarak çalışan devrinin önüne geçilmesine katkı sunmaktadır.

Konaklama sektörü, yüksek iş gücü devri ile bilinen bir alandır. Bu durum hem maliyetleri artırmakta hem de hizmet kalitesinde sürekliliği olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ücret ve yan haklarda adalet, kariyer gelişim olanaklarının sunulması, sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi ve iş tatmini düzeylerinin artırılması bu doğrultuda atılabilecek adımlar arasındadır. Bunun yanı sıra çalışanlarla sürekli iletişim

kurulması, performansın birlikte değerlendirilmesi ve başarılı çalışanların ödüllendirilmesi de bağlılığı artırıcı uygulamalardır.

Bu kapsamda, insan kaynakları yönetiminin bütüncül bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir. Yöneticiler sadece çalışanların performansına değil, duygusal ihtiyaçlarına da duyarlı olmalı; özellikle stresli dönemlerde rehberlik eden bir liderlik yaklaşımı sergilemelidir.

Her çalışma gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma, Antalya'nın Alanya ilçesindeki otel çalışanlarıyla sınırlıdır. Bu nedenle elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlı olup, farklı turizm bölgelerinde ve işletme türlerinde yapılacak benzer çalışmalarla karşılaştırmalı analizler yapılması önerilmektedir.

Veri toplama süreci, Mayıs-Ekim 2024 tarihleri arasında, turizm sezonunun yoğun olduğu dönemde gerçekleştirilmiştir. Yoğun iş temposu nedeniyle katılımcı sayısının düşük kalması, araştırmanın kapsayıcılığını sınırlamıştır. Anket yöntemiyle veri toplanması ise çalışanların deneyimlerini sınırlı bir çerçevede ifade etmelerine neden olmuş; bu da araştırmanın derinliğini azaltmıştır. Nitel veri toplama yöntemlerinin (örneğin derinlemesine mülakatlar) kullanılması, özellikle kadercilik gibi kültürel ve psikolojik yönleri olan olguların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Ayrıca, çalışmanın kesitsel tasarıma dayanması neden-sonuç ilişkilerini ortaya koymada sınırlılık yaratmaktadır. Bu nedenle, ilerleyen dönemlerde boylamsal çalışmalar yapılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içindeki seyri izlenebilir.

Gelecek araştırmalarda, farklı işletme türleri (pansiyon, butik otel, apart vb.) ve farklı zaman dilimlerinde yapılacak çalışmalar, bulguların çeşitlendirilmesini ve daha kapsamlı analizlerin yapılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, farklı sektörlerde yapılacak çalışmalar ile kadercilik eğilimlerinin sektörel farklılıklar bağlamında karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilmektedir. Özellikle kamu sektöründe gerçekleştirilecek araştırmalar, örgütsel yapıların çalışan tutumları üzerindeki etkisini daha net biçimde ortaya koyabilir.

Son olarak, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve liderlik gibi değişkenlerin dahil edildiği daha kapsamlı modellerin geliştirilmesi; ayrıca işe alım süreçlerinde kişilik testlerinin kullanılması da önerilmektedir. Bu tür uygulamalar, çalışanların tutum ve davranışlarının

daha iyi anlaşılmasına ve uygun insan kaynağı stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.



7. KAYNAKÇA

1. Acaray, A.& Gündüz Çekmecelioğlu, H.& Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. The Journal of Academic Social Science Studies, Number:32, p. 139-157.
2. Aycan,Z. Kanungo, R.N., Medonca, M., Yu. K., Deller, J., Stahi, G.,&Kurshid , A.(2000).Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country
3. Comparsion, Applied Psychology. An International Review, 49 (1),192-221.
4. Akçakanat, T. & Dirin, İ. (2019). İş gören Sessizliği Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, Cilt:22, Sayı:41, 173-195.
5. Akkuş, H.İ.& Taş, K. (2019). Türkiye’ de İş Kazaları ve Kader Anlayışı Üzerine Tipolojik Bir Araştırma: İş Kazaları, Turkish Studies- Comparative Religious Studies, Volume:14, Issue:4, 591-602
6. Akkuş, G. (2021). İş Sağlığı ve Güvenliğine Keşifsel Bir Bakış: Otel Çalışanlarının Yaşadıkları İş Kazaları, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:24, Sayı:46, 1185-1204.
7. Alanya Ticaret ve Sanayi Odası (2023). Alanya Ekonomik Raporu. Erişim Adresi: <https://www.altso.org.tr/yayinlarimiz/alanya-ekonomik-rapor/alanya-ekonomik-rapor-2023/>
8. Aslan, S. (2025). Kartalkaya’da Otel Yangını Üzerine Bir Araştırma, Yangın Güvenlik ve Koruma Sistemleri Dergisi, Ocak-Şubat 2025, Sayı:252, 22-25.
9. Aslan, Z. & Etyemez, S. (2015). İş görenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hayat’ daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, İşletme Araştırma Dergisi, Cilt:7, Sayı:3, 482-507.
10. Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Sessizlik Davranışı Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
11. Altun, U.& Demir Uslu, Y.& Aygün, S. & Sevim, B. (2024). Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Tükenmişlik ve Sessiz İstifa Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Ampirik Bir Analiz. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 27 (4), 671-688.
12. Avcı, N. & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, 33-44.
13. Ayan, D. & Eser, G.(2016). Çalışanların İç Kontrol Odakları, Liderleri ile Etkileşimleri ve Örgüte Duygusal Bağlılıklarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 25, 35-51.
14. Aydın Küçük, B. & Agun, H. (2021). The Impact of Locus of Control On The Organizational Silence, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:23, Sayı:1, 159-180.
15. Bakoğlu, R. & Askun, B.& Berber, A. (2009). Does Locus Of Control Lead To “Silence” of Academicians? Studies on Business Economics Papers on Human Resources Management, Leadership, Organizational Culture, Organizational Social Responsibility' Performance Management, Auditing, Accounting, Tourism Management, Vol:1 İzmir, Turkey.
16. Bandura, A & Kupers, C.J. (1964). Transmission of Patterns of Self-Reinforcement Through Modeling. Journal of Abnormal and Social Psychology, 69, 1-9.

17. Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory. IN: Annuals of Child Development, 6, 1-60. Greenwich, CT: Jai Press LTD.
18. Batmunkh, M. (2011). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkisi Üzerine Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
19. Bayrak Kök, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, 291-317
20. Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, 198-210.
21. Behti, K.& Kula, M. Naci. (2020). Sınav Başarı ve Başarısızlığına Yapılan Tabiatüstü Yüklemeler Üzerine Bir Alan Araştırması. Türk Din Psikolojisi Dergisi, 1, 95-118.
22. Beldona, S. & Joseph, A.İ. (2002). Locus of Control and Its Role İn Determining Student Performance In Food Service Mangement, Journal of Human Resourcesin Hospitality & Tourism, Volume:1, Issue:2
23. Biçer, C. (2024). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Örgütlere Olan Etkisi: Kavramsal Bir Çerçeve, Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 7 (1), 24-32
24. Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
25. Bilginoğlu, E. & Yozgat, U. (2021). Örgütsel Güçsüzlüğün İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt:8, Sayı:1,131-145.
26. Birdir, K. (2000). Türkiye’ de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Yıl: 11, 142-148.
27. Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, Journal of Management Studies, 40 (6), 1393-1417.
28. Brinsfield, C.T. (2009). Employee Silence. Investigation of Dimesnionality, Development of Measures and Examination of Related Factors. Amerika: The Ohio State University Yayınlanmamış Doktora Tezi.
29. Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal Bilimler İçin Veri ve Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. Pegem Yayıncılık, Ankara.
30. Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Akademi, Ankara.
31. Çağ, A. (2011). Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizime ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. AfyonKarahisar
32. Canbek, M. (2017). Rol belirsizliği ve Rol Çatışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü, Doktora Tezi, T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
33. Child, D. (2006). The Essentials of Factor Analysis. 3rd ed. New York: Continuum.
34. Chithra , I.& Pillia, P. (2024). Locus of control and turnover intention:A study among IT professionals. 12th International HR Conference on “Navigating the Human Capital Management in the Digital Era” Shri Dharmasthala Manjunatheshwara Institute for Management Develoment, Mysuru, İndia.

35. Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
36. Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, 145-162.
37. Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:17, Sayı:1, 117-134.
38. Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İş gören Sessizliği. Detay Yayıncılık. Ankara.
39. Canbek, M. (2017). Rol belirsizliği ve Rol Çatışmasının, İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü, Doktora Tezi, T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
40. Çarkoğlu, A.& Kalaycıoğlu E. (2009). Türkiye’ de Dindarlık Uluslararası Bir Karşılaştırma Sabancı Üniversitesi.
41. Çavuşoğlu, S. (2014). Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir’deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Manisa.
42. Çaylı, B. (2013). Kontrol Odağı İş Tatmini İlişkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.
43. Çetinel, E.& Ersoy Yılmaz, S.(2015).Kontrol Odağı Örgütsel Sessizliği Etkiler Mi? Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, 3.Örgütsel Davranış Kongresi.
44. Çınar, O.& Karcıoğlu, F. (2012). Büro Yönetimi Bölümü Öğrencilerinin Umutsuzluk Düzeyleri ve Kontrol Odağı İnançları Üzerine Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (3), 283-296.
45. Dağ, İ. (1991). Rotter’ın İç ve Dış Kontrol Odağı Ölçeği. Psikoloji Dergisi, Cilt:7, Sayı:26.
46. Dalmış, A. B. (2022). Cinsiyet Faktörü Açısından İşten Ayrılma Niyeti ve İş Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Teorik Çerçevesi. Sosyal ve Beşerî Bilimler Güncel Araştırmalar-1. (Potter’ın, E. & Alkan, B. & Sağlık, S.). Gece Kitaplığı, Ankara.
47. Demir, E. & Cömert M. (2018). Ortaokul Öğretmenlerinin Sessizlik Algıları, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:49, 148-165.
48. Demir, M. Ö. (2012). Sosyal Bilimlerde İstatistiksel Analiz: SPSS 20 Kullanım Kılavuzu, Detay Yayıncılık, Ankara.
49. Díaz, D., Blanco, A., Bajo, M. ve Stavrakı, M. (2015). Hispanik kültürlerde kadercilik ve refah: Sosyal Kadercilik Ölçekleri (SFS). Sosyal Göstergeler Araştırması, 124 (3), 929–945.
50. Doğan, M. (2021). Üniversite Öğrencilerin Kader Algıları: Metaforik Bir Araştırma, Kader, Cilt:19, Sayı:2, 645-677.
51. Dönmez, A. (1986). Denetim Odağı: Temel Araştırma Alanları. 259-280.
52. Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:28, Sayı:2, 89-108.
53. Durak, İ. (2018). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Ekin Basım Yayınları, Bursa.
54. Dursun, S. & Keser, A. (2014). İş Güvenliği Farkındalığı ve İş Güvenliği Davranışları Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Uygulamalı Bir Araştırma, Çalışma İlişkileri Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, 1-9.

55. Dülgeroğlu, i.& Başol, O. (2017). İş Stresi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Algısının Yansımaları: Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal, Volume:8, Number:2, 293-304.
56. Dyne, L. V., & S. Ang & C. B. Isabel. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. Journal of Management Studies, Cilt 40, Sayı 6, s.1360-1392.
57. Ebrar Sakallı, A.& Arıkan, S.(2024). The Relationship of Value dimensions in Turk Society with fatalistic tendencies, safety motivation, risk perception and safety performance, Heliyon Dergisi, Cilt:10, Sayı:9.
58. Efeoğlu, İ.E.& Özgen, H. (2007). İş – Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, 237-254.
59. Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employess Working In a Chain Hotel, Tourism and Hospitality Managment, Vol:14, No:1, 51-68.
60. Ekici, M. (2015). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik Düzeyleri: Çanakkale İli Merkezindeki Otellerde Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Çanakkale.
61. Erkan, M.A. & Erkan, F.S. (2016). İş Güvenliği Kültüründe Çalışanların Kader Anlayışları. 8. Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı Bildiri Tam Metinler Kitabı, Yayın No: 61. 110-114.
62. Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
63. Gangai, K.N. & Mahakud, G.C.& Sharma, V. (2016) The International Journal of Indian Psychologh, Volume :3, Issue :2, No:10.
64. George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference (10th ed.). Boston: Pearson.
65. Gie Yong A, Pearce S (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. Tutor Quant Methods Psychol, 9, 79–94.
66. Gökçe, A.& Mazı, D.(2024).Öğrenilmiş Çaresizlik Düzeyinin Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi: Üniversite Mezunu Kadın İşsizler Üzerine Bir Araştırma, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), 445-453.
67. Güteryüz, İ. (2023). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisinde İş Tatminin Aracı Rolü. Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 1370-1393
68. Gürses, İ. (2008). Yükleme Teorisi ve Din İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, 17 (2), 359-377.
69. Hançerlioğlu, O. (2000). Dünya İnançları Sözlüğü. Remzi Kitabevi İstanbul.
70. Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı, Ankara.
71. Harputluoğlu Demir, D. (2015). İşe Tutkunluk ve İş- Aile -İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Çanakkale.
72. Hurley, A. E., Scandura, T. A., Schriesheim, C. A., Brannick, M. T., Seers, A., Vandenberg, R. J., & Williams, L. J. (1997). Exploratory and confirmatory factor analysis: Guidelines, issues, and alternatives. Journal of organizational behavior, 667-683.

73. İnceoğlu, M. (2010). Tutum Algı İletişim Beykent Üniversitesi Yayınları 5. Baskı İstanbul.
74. Jha, S. (2009). Determinants of Employee Turnover Intentions: A. Review. Management Today, Vol:9, No:2, 26-33.
75. Jung, H.S., & Yoon, H.H. (2013). The Effects of Organizational Service Orientation on Person- Organization Fit and Turnover Intent. The Service Industries Journal, 33 (1),7-29.
76. Kafalı, S. (2017). Otel İşletmelerinde İç ve Dış Kontrol Odağının Örgütsel Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Nevşehir.
77. Kahya, C.(2015). The Relationship Between Locus Of Control And Organizational Silence: A Study On The Turkish Academicians, International Refereed Academic Social Sciences Journal,
78. Kandemir, Y. (2006). Kader İnancının Psikoterapik Açıdan Fonksiyonu. Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.
79. Kaptanoğlu, R. (2020). İşten Ayrılma Niyeti ve Toksik Liderliğin Etkisi. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, (6), 161-173.
80. Karagöz, H. & Erdoğan, P. (2023). İş Stersinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş Yükünün Düzenleyici Rolü: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi. 406-432
81. Karakiraz, A. (2012). Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İş Gören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı İşletme, Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon, Sakarya
82. Karkı, A. & Bayramoğlu, G. (2024). İş Özellikleri ve Örgüt Kültürünün İş Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odaklılığının Düzenleyici Rolü, İktisadi ve İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, Cilt:9, Sayı:24, 257-283
83. Kasapoğlu, A. (2008). Kur' an Açısından Fatalizm, Hikmet Yurdu, 1(1), 87-107.
84. Kendir, H. (2020). Otel İşletmesi Çalışanlarında İş Stresinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Görev Yapılan Departmanın Moderatör Rolü. İşletme Araştırma Dergisi, 12(4), 3421-3432.
85. Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.
86. Kesen, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisan Tezi İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
87. Keskin, C. (2014). İlköğretim Okullarında Örgütsel Etkililik, Mesleki Doyum ve İşten Ayrılma Eğilimi, Doktora Tezi, T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, Bolu.
88. Kılıç, G. & Tunç, T. & Saraçlı, S. & Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırma Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 17-32.
89. Kılıç, U.(2024). Yönetici ve Kontrol Odağı. Zet Akademik Yayıncılık Ankara.
90. Korkmaz Çalışkan, B. (2021). Kader Algısı ve Otoriteryen Kişilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, İbn Haldun Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Din Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

91. Kuçuradi, İ. (2022) İnsan ve Değerleri Türkiye Felsefe Kurumu 9.Baskı Ankara.
92. Kütahnecioğlu İnan, N. (2015). Impact of Paternalism, Nepotalizm AND Fatalism Values on Recruitment and Selection Practices in Turkish Context, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Graduate School of Social Sciences Department of Business Administration Business Administration Doctorate Program Doctoral Thesis, İzmir.
93. Lee, K. A. (2005). The Effects of Locus of Control and Organizational Structure on Job Satisfaction and Turnover Intention of Hotel Managerial Employees. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Oklahoma State University.
94. Lund, I.O.& Rundmo, T. (2009). Cross- Culture Comparisons Of Traffic Risk Perception, Attitudes and Behavior, Safety Science, Volume:47, Issue:4.
95. Macit, M. (2014). Boyun Eğme-Başa Çıkma Sarkacında Kadercilik Sosyal Psikolojik Bir Yaklaşım. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
96. Macit, G.& Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (2), 93-114.
97. Morrison, E. W., & Milliken, E. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. Academy of Management Review, 25(4), 706-725
98. Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A metaanalysis. Journal of Organizational Behavior, 27(4), 1057–1087.
99. Nguetsa, R.& Kouabenan, D.R. (2017b). Accident history, risk perception and traffic safe behaviour. Ergonomics, 60 (9), 1273-1282.
100. Nişancı, Z.N. (2012). Toplumsal Kültür- Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 1279- 1293.
101. Noruzi, M.R & Razmi (2019). Locus Of Control and Organizational Silence; A Practical Research On Employees' in Islamic Azad University of Iran. Journal Of Modern Developments In Management and Accounting Vol:1, No:4, 100-104.
102. Oğuzhan, Y.S. (2021). Örgütlerde Kültür Örgütsel Adalet ve Sessizlik Arasındaki İlişkinin Kurumsal Açından İncelenmesi, Erciyes Akademi 35(4), 1398-1408.
103. Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:37, Sayı:4, 97-115.
104. Özkan, A.H. (2019). İşten Ayrılma Niyetinin Bireysel ve Örgütsel Öncüllerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Bütünleşik Model Tasarımı, Doktora Tezi. T.C. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gebze.
105. Özer, Z. & Bahçecioğlu Turan, G. (2023). Hipertansiyon Hastalarında Sağlık Kaderciliğinin Tedaviye Uyuma Etkisi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hemşirelik Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 29-36.
106. Özgan, H. & Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. E- International Journal of Educational Research, Volume:3, Issue:4, pp:33-49.
107. Özgen, I.& Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, içinde: Z. Sabuncuoğlu (Ed.). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış, 303-328, Bursa: MKM Yayıncılık.
108. Özgener, Ş. & Ulu, S. (2018). Davranış Bilimleri Kavramlar ve Kuramların, İçinde: H. Tutar (Ed.). Atıf (Yükleme) Kuramı, Seçkin /İşletme & Finans, Akademik ve Mesleki Yayınları 4. Baskı, Ankara.
109. Panjantian, E.J. & Erlina & Abşa, Y. (2019). The Effect of locus of control, turnover intention, and auditor performance in dysfunctional audit behavior:

- Balancing audit variables with organizational commitment among public auditors in accounting firms in Medan and Pekanbaru. Unpublished manuscript
110. Phares, E. (1976) *Locus of Control in Personality*, Morristown, NJ: General Learning Press.
111. Pekşen, O.N. (2023). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Davranışlarına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gazi Osman Paşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı, Tokat.
112. Pekerşen, Y. & Çakır Keleş, M. & Ata Kuduban, Ş.D. (2016). Otel işletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun İllerindeki 3,4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl :2016, Sayı :1, 301-320.
113. Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Roland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331-369
114. Rodinson, M. (1996). *İslam ve Kapitalizm* (Çev. L. Fevzi Topaçoğlu). İstanbul: Spartaküs Yayınları.
115. Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies For Internal Versus External Control of reinforcements. *Psychological Monographs*. 80,1-28.
116. J.B. (1990). Internal ve External Control of Reinforcement: A case History of a Variable. *American Psychologist*. 45, 489-493.
117. Premeaux, S.F. & Bedian A.G. (2003). Breaking the Silence. The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1537-1562.
118. Salazar, J. & Pfaffenberg, C. & Salazar, L. (2006). Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(1),1-15.
119. Seçkin, Ş.N. (2019). İç Denetim Odağı, İş Becerikliliği ve İşin Anlamlılığı İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt:15 Sayı:3, 889-901
120. Seligman, M. E.P. & Maier S.F.(1967). Failure to Escape Traumatic Shock. *Journal of Experimental Psychology* 74 (1), 1-9.
121. Shannak & Al-Taher (2012) "Factors affecting Work Locus of Control: An Analytical and Comparative Study" *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 8, No.2, 2012.
122. Seyfullahoğulları, Seyfullahoğulları, Ç.A. (2018). *İşten Ayrılma Niyeti Türkmen Kitabevi İstanbul*. Ç.A. (2018). *İşten Ayrılma Niyeti Türkmen Kitabevi İstanbul*.
123. Solmaz, G. & Serinkan, C. (2020). Örgütlerde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması, *Yeni Fikir Dergisi*, Cilt:12, Sayı:25, 02-19.
124. Soycan, Ş.H. (2010). Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
125. Sökmen, A. & Ceyhan Sezgin, A.E. (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(2), 237-250
126. Supriadi, I. (2023). The Mediating Effect of Turnover Intention as the Effect of Locus of Control on Dysfunctional Supervisory Behavior. *Ilomata International Journal of Tax and Accounting*, 4(3), 599-612.

- 127.Spector, P.E. (1982). Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus of Control University of South Florida, Florida Mental Health Institute, Vol:91, No:3, 482-497.
- 128.Spector, P.E. & Michaels, C.E.(1986). Causes of Emplooye Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand and Meliglone Model. Journal of Appiled Psychologh, 67 (1), 53-59
- 129.Şeker, S.E. (2014). Beklenti Teorisi, YSB Ansiklopedisi, Cilt:1, Sayı:3
- 130.Şimşek, M.Ş.& Çelik, A.& Akgemici, T. (2015). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Eğitim Yayınevi Konya.
- 131.Taşkıran, E. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- 132.Tatlıoğlu, S.S. (2021). Öğrenmeye Sosyal-Bilişsel Bir Bakış. Sosyoloji Notları, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Cilt:5, Sayı:1, 15-30.
- 133.Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross- level Effects of Procedural Justice Climate. Personnel Psychology. 61 (1), 37-68.
- 134.Tanrıöver, Ü. (2005). The Effects of Learning Organization Climate And Self-Directed Learning On Job Satisfaction, Affective Commintment And Intention To Turnover, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Organizational Behaviour Bilim Dalı, İstanbul.
- 135.Tayfun, A.& Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırma Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 3, 114-134.
- 136.Taylor, R. (1962). Fatalism The Philosophical Review Vol:71, No:1, pp. 56-66.
- 137.Tekeli, M.& Kırıcı Tekeli E. (2021). Kontrol Odağının Psikolojik Dayanıklılık Üzerine Etkisinde Duygusal Zekanın Aracı Rolü: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, Turizm ve Gastronomi Çalışmaları Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 1-23.
- 138.Töre, B. & Özkan, T. & Kaçan- Bibican, B. (2024). Trafikteki Atıklar ve Sürücü Davranışları Arasındaki İlişkinin Cinsiyete Göre İncelenmesi, Medeniyet ve Toplum Dergisi, 8(Kadın Özel Sayısı), 126- 139
- 139.Tunç, G. (2024). İş Tatmini ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Artvin.
- 140.Tunçel, C. (2013). Cinsiyet Meslek Grubu, Yaş ve Eğitim Düzeyi Değişkenlerinin, Bireylerin Batıl İnançlara Sahip Olma Düzeyleri Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.
- 141.Turan Dallı, H. & Sezgin, F.(2022). Predicting Teacher Organizational Silence: The Predictive Effects of Locus of Control Self-confidence, and Perceived Organizational Support, Research in Educational Administration & Leadership, 7(1), 39-79.
142. Tutar, H. (2016) Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından). Detay Yayıncılık Ankara.
- 143.Uçar, Z. (2016). Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:31, Sayı:1, 311-342.

- 144.Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İleri Veri Analizi. Detay Yayıncılık, Ankara.
- 145.Üçok, D.& Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, İş ve İnsan Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 27-37.
- 146.Üngüren, E. ve Çevirgen, A. (2016). “Alanya'daki Konaklama İşletmelerinin Genel Yapısının Analizi”. Journal of International Social Research, 9(43): 2223-2236.
- 147.Üngüren, E. (2018). Investigation of Fatalistic Beliefs and Experiences Regarding Occupational Accidents Among Five Stars Accommodation Companies Employees. Turizm Akademik Dergisi, 5(2), 1-15.
148. Watkins, M. W. (2018). Exploratory factor analysis: A guide to best practice. Journal of black psychology, 44(3), 219-246.
- 149.Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. Australasian journal of paramedicine, 8, 1-13.
- 150.Yağcı, E. (2020). Toksik Liderliğin Yöneticiye Güven Aracılığı ile Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
151. Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları The Journal Of Social Science (TJSS), Yıl:1, Cilt:1, Sayı:1, 1-19.
- 152.Yaparel, R. (1994). Depresyon ve Dini İnançlar ile Tabiatüstü Nedensel Yüklemeler Arasındaki İlişkiler, D.E.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı: VIII, 275-299
- 153.Yeşilyaprak, B. (1988). Lise Öğrencilerinin İçsel Ya Da Dışsal Denetimli Oluşlarını Etkileyen Etmenler. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim -Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Psikolojik Danışma ve Rehberlik Ana Bilim Dalı, Ankara.
- 154.Yener, S. (2018). İşten Ayrılma Niyetinin Belirleyeni Olarak Psikolojik Rahatlık. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 18 Sayı: 3, 169-192.
- 155.Yıldız, S. (2008). Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- 156.Yıldız, E. (2013). Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom a Why? Beykent University Journal of Social Sciences, Vol:6 No:2, 1307-5063
157. Yılmaz, F. (2014). Soma Ekseninde Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Üzerine Bir Değerlendirme. EĞİAD Dergi, No:42, 40-47.
- 158.Yılmaz, S. (2023). İşletmelerde Kurumsallaşma ve İş Kazaları Arasındaki İlişkide İş Güvenliği Kültürünün Aracılık Rolü. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Nevşehir.
- 159.Zayas, M.(2006). Psychological determinants of commitment and attitudes toward work termination: the effects of locus of control on turnover intention. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- 160.Zengin, M. A. & Sekmen, M. & Telbakan, M. (2023). Turizm Sektöründe Gerçekleşen İş Kazalarının Analizi ve Gelecek Perspektifleri, Journal Of Gastronomy Hospitality and Travel 6(4), 1746-1758.

8. EKLER

Ek-1: Anket

ANKET

Değerli katılımcı,

Bu anket, **Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı**'nda yürütülen bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere size sunulmaktadır. Elde edilecek bulgular tamamen bilimsel amaçla kullanılacak olup hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Bu bakımdan, anketin üzerine **kimliğinizi gösterecek hiçbir şey yazmayınız**.

Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayınız. Teşekkürlerimizi ve saygılarımızı sunarız.

Dr. Öğr. Üyesi Serdar ARSLAN

Yüksek Lisans Öğrencisi Esra ÖKSÜZ

BÖLÜM 1: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Aşağıdaki ifadelerden size uygun olan şıkkın üzerine **(X)** işareti koymanız ve boşlukları doldurmanız yeterlidir.

1. Cinsiyetiniz:

- Kadın
 Erkek

2. Yaşınız

- 25 ve altı
 26-35
 36-45
 46-55
 56 ve üzeri

3. Ne kadar süredir bu kurumda çalışmaktasınız?

- (lütfen belirtiniz)

4. Öğrenim Durumunuz

- İlköğretim
 Lise
 Ön Lisans (2 yıllık)
 Lisans (4 yıllık)

- Lisans Üstü

5. Hangi departmanda görev yapmaktasınız?

- Önbüro
 Satış/Pazarlama
 Yeme-içme
 Kat Hizmetleri
 Muhasebe
 Animasyon
 Teknik
 Mutfak
 İnsan Kaynakları
 Müşteri İlişkileri
 Diğer:

BÖLÜM 2

Her ifadeyi okuyarak, size ne kadar uyduğunu, uygun rakamın üzerini çarpı **(X)** ile işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
(1) Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>					
(2) Katılmıyorum					
(3) Kararsızım					
(4) Katılıyorum					
(5) Kesinlikle Katılıyorum					
1. Çoğu zaman çok çabalamaya değmez, çünkü işler zaten hiçbir zaman istendiği gibi gitmez.	1	2	3	4	5
2. Plan yapmak bir kişiyi yalnızca mutsuz eder çünkü yapılan planlar zaten hiçbir zaman gerçekleşmez.	1	2	3	4	5
3. Ne kadar uğraşsan uğraş kötü bir şeyler olacaksa önüne geçemezsin.	1	2	3	4	5
4. İnsanın gelecekteki başarısı ya da başarısızlığı doğumuyla	1	2	3	4	5

birlikte kaderine yazılmıştır, bu yüzden kişi bunu kabul etmelidir.					
5. Bilge insan günü yaşar ve geleceği düşünmez.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3

Her ifadeyi okuyarak, size ne kadar uyduğunu, uygun rakamın üzerini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.

Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	1	2	3	4	5
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, durumumu geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

Her ifadeyi okuyarak, size ne kadar uyduğunu, uygun rakamın üzerini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.

BÖLÜM 4

Her ifadeyi okuyarak, size ne kadar uyduğunu, uygun rakamın üzerini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.

Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u> Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle <u>Katılmıyorum</u>	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	1	2	3	4	5
Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	1	2	3	4	5
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
İşimden ayrılmayı <u>düşünmüyorum</u> .	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı- Soyadı: Esra ÖKSÜZ

Eğitim Durumu:

Lise: Gazi Lisesi, 2003.

Lisans: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2014.

Yabancı Dil:

İngilizce

