

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2021-YL-053

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ:
KUŞADASI ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Hande KAYA

DANIŞMAN
Doç. Dr. Hakan ATAY

AYDIN – 2021

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

.../.../2021

Hande KAYA

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: KUŞADASI ÖRNEĞİ

Hande KAYA

Yüksek Lisans Tezi, Turizm işletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hakan ATAY

2021, XIII +64 sayfa

Bu çalışmada örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik ilişkisi turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri bağlamında incelenmek istenmiştir. Araştırmanın evreni Kuşadası'nda yer alan 4 ve 5 yıldızlı oteller olarak belirlenmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi yaklaşımı kullanılmıştır. Demografik değişkenler, örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik olmak üzere 3 bölümden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Anket formu otel çalışanlarına elektronik ortamda ve elden dağıtılmıştır. Veri toplama aşamasından sonra elde edilen bulgulara ilişkin gerekli istatistiksel analizler uygulanmıştır. Demografik verilere ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler hali hazırda bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçekler olup geçerlilik testi uygulanmamıştır. Uzman görüşü eşliğinde ölçeklerin çalışma için kullanımında bir engel olmadığı görülmüştür. Ölçeklerde yer alan ifadelerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha testi uygulanmış ve her iki ölçeğin de eşik değerden yüksek değere sahip olduğu saptanmıştır. Çalışmanın amacına ilişkin olarak örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik ilişkisinin yönünü belirlemek için korelasyon testi yapılmıştır.

ANAHTAR KELİMELELER: Otel işletmeleri, Örgütsel çatışma, Örgütsel sessizlik,

ABSTRACT

RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL CONFLICT AND ORGANIZATIONAL SILENCE: KUSADASI CASE

Hande KAYA

Master Thesis, Department of Tourism Management

Supervisor:: Doç. Dr. Hakan ATAY

2021, XIII + 64 pages

In this study, it is aimed to examine the relationship between organizational conflict and organizational silence in the context of hotel businesses in the tourism sector. The universe of the research has been determined as 4 and 5 star hotels in Kuşadası. Quantitative research method approach was used in the research. A questionnaire form consisting of 3 parts as demographic variables, organizational conflict and organizational silence was created. The questionnaire form was distributed to the Hotel employees electronically and by hand. After the data collection phase, the necessary statistical analyzes were applied on the findings obtained. Frequency analysis regarding demographic data has been made. The scales used in the research are currently used in scientific research and no validity test has been applied. In the presence of expert opinion, it was observed that there was no obstacle in using the scales for the study.

The Cronbach Alpha test was used to measure the reliability of the statements in the scales, and it was found that both scales had values higher than the threshold value. Correlation test was conducted to determine the direction of the relationship between organizational conflict and organizational silence regarding the purpose of the study.

KEY WORDS: Hotel businesses, Organizational conflict, Organizational silence, Relationship,

ÖNSÖZ

Tez çalışmam sürecinde desteğini ve bilgisini benden esirgemeyen, Her zaman bana yol gösteren danışmanım Doç. Dr. Hakan Atay'a teşekkürlerimi sunarım. Anket çalışmamda ve literatür yazım aşamamda beni her zaman destekleyen, tıkağım noktalarda bilgisini ve desteğini benimle paylaşan değerli dostum Ragıp Uçak'a teşekkür ederim.

Bugüne kadar her zaman yanımda olan, her kararımda ve hayatımın her döneminde beni destekleyen, Varlığından güç aldığım sevgili annem Saniye Kaya'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak bugünlere gelmemde üzerimde sonsuz emeği olan rahmetli babam Önder Kaya'ya minnet borçluyum.

Ve tezimi babama ithaf ediyorum.

Hande KAYA

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
ÇİZELGELAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	2
1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA	2
1.1. Örgütsel Çatışma Kavramı.....	2
1.2. Çatışmayı Meydana Getiren Etmenler.....	3
1.2.1. Bireysel Etmenler	4
1.2.1.1. Kişisel Faktörler	5
1.2.1.2. Hedef ve Sahip Olunan Değer Farklılıkları.....	5
1.2.1.3. Statü ve Güç Faktörü	5
1.2.2. Örgütsel Etmenler	6
1.2.2.1. Örgütün Büyüklüğü	6
1.2.2.2. Örgüt İletişimi	7
1.2.2.3. Yönetimdeki Ödül Sistemleri	7
1.2.2.4. İş Bölümündeki Belirsizlik.....	7
1.2.2.5. Kaynak Sınırlılığı	8
1.3. Çatışmaya İlişkin Kuramlar	8
1.3.1. Geleneksel Düşünce Kuramı.....	8
1.3.2. Davranışçı Düşünce Kuramı	9

1.3.3. Etkileşimci Düşünce Kuramı	9
1.4. Çatışma Çeşitleri.....	10
1.4.1. Tarafsız Çatışmalar	10
1.4.1.1. Bireye Dönük Çatışma	10
1.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma	10
1.4.1.3. Bireyler ve Gruplar Arasında Yaşanan Çatışma.....	11
1.4.1.4. Grupsal Çatışma	11
1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma.....	11
1.4.2. Meydana Geliş Şekillerine Göre Çatışmalar.....	11
1.4.2.1. Potansiyel Çatışma	12
1.4.2.2. Algılanan Çatışma	12
1.4.2.3. Hissedilen Çatışma	12
1.4.2.4. Açık Çatışma	12
1.4.3. Örgüt İçindeki Konumuna Göre Yaşanan Çatışmalar	13
1.4.3.1. Dikey Çatışmalar	13
1.4.3.2. Yatay Çatışmalar	13
1.5. Çatışma Yönetimi	13
1.5.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	14
1.5.1.1. Kaçınma.....	15
1.5.1.2. Uzlaşma	15
1.5.1.3. Uyma-İtaat Etme.....	15
1.5.1.4. Üstünlük Kurma	15
1.5.1.5. İş Birliği.....	16
1.6. Çatışmanın Sonuçları	16
1.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları	16
1.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	17

2. BÖLÜM	19
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	19
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	19
2.2. Örgütsel Sessizlikle İlgili Kavramlar.....	22
2.2.1. Sessiz Tepki	22
2.2.2. Sessizlik Sarmalı	23
2.2.3. Sağır Kulak Sendromu	24
2.3. Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizliği	25
2.4. Örgütsel Sessizlik Çeşitleri.....	27
2.4.1. Kabullenici Sessizlik.....	28
2.4.2. Korunma Amaçlı Sessizlik.....	29
2.4.3. Koruma Amaçlı Sessizlik.....	30
2.5. Sessizliğin Sonuçları.....	31
3. BÖLÜM	33
3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: KUŞADASI ÖRNEĞİ	33
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	33
3.2. Araştırmanın Sınırlılığı ve Varsayımları	34
3.3. Araştırma Tasarımı	34
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	35
3.5. Araştırmanın Hipotezleri	36
3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	37
3.6.1. Örgütsel Çatışma Ölçeği.....	37
3.6.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	37
3.7. Verilerin Toplanması	37
3.8. Verilerin Analizi	38

3.9. Güvenirlilik Testi	38
3.10. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi	38
3.11. Bulgular.....	40
3.11.1. Demografik Bulgular	40
3.11.2. Ölçeklerin Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri.....	40
3.11.3. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	44
4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	47
5. KAYNAKLAR.....	52
EKLER	60
ÖZGEÇMİŞ	63

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Sessiz kalma tercihinin sebeplerine dair bir model.....	28
--	----

ÇİZELGELAR DİZİNİ

Çizelge 1.1. Çatışma Kaynakları	4
Çizelge 3.1. Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Normallik Değerleri	39
Çizelge 3.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	40
Çizelge 3.3. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı	40
Çizelge 3.4. Katılımcıların Yaşlarına Duruma Göre Dağılımı	41
Çizelge 3.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı	41
Çizelge 3.6. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlarına Göre Dağılımı	42
Çizelge 3.7. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	42
Çizelge 3.8. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri	43
Çizelge 3.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri	44
Çizelge 3.10. Örgütsel Çalışma Boyutları	45
Çizelge 3.11. Korelasyon analizi sonucunda hipotezlerin geçerli olup olmadığı	46

GİRİŞ

İnsanlığın var oluşuyla ortaya çıkan yönetim anlayışı günümüzde modern yöntemlerle sürdürülmektedir. Yönetme güdüsü insanların ortak bir amaca yönelik bir araya gelmesiyle meydana gelmektedir. Bu ortak amacı gerçekleştirmek için beraber hareket eden bireyler örgüt olarak adlandırılmaktadır. Örgüt bireyleri, birbirine paralel olarak yol alsada bireysel, sosyal, fiziksel vb. birçok açıdan birbirinden farklılık göstermektedir. Örgüt yapısını meydana getiren faktörler bireyler tarafından benimsendiği takdirde sağlıklı bir örgüt birlikteliği oluşmaktadır. İşletmelerin bel kemiğini oluşturan örgütler, verimli bir çalışma ortamında olmaları doğrultusunda ortak hareket edebilmektedir. Bu verimli ortamın oluşturulmasında yönetime düşen yükümlülükler olduğu gibi bireylerin de yerine getirmeleri gereken sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmelerde sıklıkla meydana gelen örgüt çatışmaları çalışma ortamının düzenini ve psikolojisini en temelden etkilemektedir.

Örgütsel çatışma olarak adlandırılan bu çatışmalar, kişisel faktörlerden kaynaklanabildiği gibi iş ortamında algılanan rol çatışması ve rekabet ortamından da kaynaklanabilmektedir. Bireyin kişisel olarak yaşadığı içsel durumları iş ortamındaki diğer bireylere yansıtması bir çatışma örneğidir. Bu durumda yaşanan çatışmalar iş ortamında gerginlik yaratmaktadır. Çatışmalardan etkilenen bireylerin verimliliği de buna paralel olarak düşüş göstermektedir. Bir veya daha fazla bireyden kaynaklanan çatışmalar yalnızca diğer çalışanları değil işletmenin genelini etkilemektedir. Bu çatışmaların meydana getirdiği negatif sonuçlardan biri örgüt içerisindeki diğer çalışanların sessizlik yanlısı olmayı tercih etmesidir. Çatışmaların yaşandığı ortamdan psikolojik olarak etkilenen çalışanlar giderek sessizleşmeye eğilim göstermektedir. Bu sessizlik, zamanla işletme içerisinde silikleşmeye ve iş kaybına kadar gidebilmektedir.

Bu doğrultuda örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik birbiriyle ilişkili iki kavram olarak görülmektedir. Çalışmada yapılacak olan uygulama sonucunda örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik ilişkisinin yönü belirlenmiş olacaktır.

1. BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Bu bölümde örgütsel çatışma kavramı, çatışmayı meydana getiren etmenler, çatışma çeşitleri incelenecektir. Çatışmaya ilişkin üç farklı kuram ele alınacaktır. Daha sonra çatışmanın çeşitleri, çatışmanın yönetimdeki yeri, çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları, çatışma yönetimi ve çatışmayı çözmeye yönelik yöntemler adlı başlıklar irdelenecektir.

1.1. Örgütsel Çatışma Kavramı

Literatürde çatışma anlamının karşılığı olumsuz bir ifadeye karşılık gelmektedir. Meydana geldiğinde olumsuz sonuçlar doğuran bir kavram olarak bilinen çatışma, literatürde yer alan anlam boşluklarından dolayı bütünüyle olumsuz görülmektedir. Çatışma anlam olarak olumsuz bir ifade olarak görülse de örgütsel davranış alanında değerlendirildiğinde olumsuz olduğu kadar olumlu tarafları da olan bir olgudur. Olumsuz yönlerinden biri örgütün bütünlüğünü tehdit ederek bireyler arası iletişimi en aza indirgemesidir. Çatışmayı meydana getiren etkenlerin ortadan kaldırılmaması halinde süregelen verim düzeyi de düşüşe geçmektedir. Bu doğrultuda çatışmanın örgüte olumlu yanlarını yansıtabilmek çatışmayı doğru bir şekilde yönetmekten geçmektedir. Doğru bir şekilde yönetilen her çatışma yönetime ve diğer çalışanlara yarar sağlayan bir olguya dönüşebilmektedir.

Örgütler, birbirlerinden sosyolojik, psikolojik ve birçok yönden farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların meydana getirdiği oluşumlardan biri de çatışmadır. Örgütsel çatışma olarak tanımlanan bu kavramın tek bir anlama tekabül etmemesine karşın yaygın olarak işletme içerisinde çalışan bireylerin amaçlarına ulaşmasına engel koyan davranış türleri olarak bilinmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 137). Birbirine karşı düşüncelere sahip olan bireylerin işletme içerisinde sürekli olarak fikir ayrılıkları yaşamaları sonucu çatışma meydana gelmektedir. Farklı boyutlarda meydana gelebildiği gibi çatışma farklı tabaklar arasında da yaşanabilmektedir. Genellikle olumsuz bir olgu olarak kabul edilen çatışma disiplinler arası sıklıklara araştırmalara konu olmaktadır (Nergiz ve Düşükcan, 2018: 3).

Temelinde uyuşmazlık ve zıtlaşma yatan çatışma, işletmelerde meydana geldiği takdirde yönetici tarafından büyük bir titizlikle irdelenmesi gerekmektedir. Çatışmayı meydana getiren etmenlerin yönetici tarafından stratejik bir hamleyle diğer çalışanları etkilemeden ortadan kaldırması gerekmektedir. İşletmelerin sağlığını tehdit eden büyük bir çatışma zamanla tüm işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir.

Çatışmalar, genellikle bireyler arasında yaşanan küçük atışmalarla kendini belli etmektedir. Bu atışmalar diğer çalışanları da etkisi altına almaya başladığı andan itibaren yönetimin duruma el koyması gerektiği söylenebilir. Bazı durumlarda küçük ikazlar sorunu ortadan kaldırmaya yetebilirken bazen de çatışmayı sürekli olarak meydana getiren birey işten uzaklaştırılarak işletmenin bütünlüğü korumaya çalışılmaktadır. Örgütlerde yaşanan çatışmaların bu durumun sağlıklı bir örgüte işaret ettiğine dair bazı görüşlerde bulunmaktadır. Yönetici, çatışmaların bireylerin çalışma ortamındaki kendilerini göstermek adına yapacakları hamleler sayesinde işletmeyi geliştireceği düşüncesiyle hareket etmektedir. Bireyler, çalışma ortamında fikir ayrılıklarının yanı sıra mevki, yükselme gibi durumlarda da kendi içlerinde çatışmaya girebilmektedir. Bu tarz çatışmalar genellikle kendilerini sözlü iletişiminde belli etmemektedir (Eray, 2016: 7).

1.2. Çatışmayı Meydana Getiren Etmenler

Çatışma, evrensel bir olgu olduğu gibi örgütsel davranışın da bir gerçeğidir. Her örgütün farklı bir yapısı bulunmaktadır (Mirzeoğlu, 2005: 52). Farklı kişilik tiplerinin bir araya gelmesi ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birlikte çalışması işletmelerin bel kemiğini oluşturan temeldir. Çatışmaların meydana gelmesi farklı etmenlere bağlanabilmektedir. Bu etmenler bireylerin sahip olduğu psikolojik durumlardan da kaynaklanabildiği gibi örgütün sahip olduğu unsurlardan da oluşabilmektedir. Aşağıdaki Çizelge 1'de çatışma kaynakları gösterilmektedir.

Çizelge 1.1. Çatışma Kaynakları

Kaynağın İlgili Olduğu Boyut	Çatışma Kaynakları
İlişkiler	<ul style="list-style-type: none">• Aşırı duygusallık• Yanlış algılama, önyargı ve kalıp yargılar• İletişim bozukluğu/zayıflığı• Negatif davranışların sürekliliği
Çıkarlar	<ul style="list-style-type: none">• Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet• İşlemsel çıkar farklılıkları• Psikolojik çıkar farklılıkları
Yapısal Öğeler	<ul style="list-style-type: none">• Yapıcı olmayan davranış veya etkileşim biçimi• Kaynakların dağılımında, sahipliğinde ve kontrolünde eşitsizlikler• Yetki ve güç dengesizlikleri• İşbirliğini engelleyici çevresel, fiziksel veya coğrafi etkenler• Zaman sınırlılıkları
Değerler	<ul style="list-style-type: none">• Düşünce ve davranışları değerlendirmede ölçüt farklılıkları• Manevi değeri olan amaç farklılıkları• Yaşam biçimi, ideoloji veya din farklılığı

Kaynak: Karip, 2015: 30.

Bireyler arası güç savaşları çoğunlukla mevkii konusunda yaşanmaktadır. Kurumsal bir çalışma ortamında çıkarlar da kimi zaman yapılması gereken iş faktörünün önüne geçmektedir. Yukarıdaki Çizelgede farklı kaynakların çatışmayı doğurduğu görülmektedir. Kişisel değerlerden, kurumsal faktörlere kadar birçok etmen bulunmaktadır (Karip, 2015: 31). Çatışmalar, bireysel faktörlerden meydana gelebildiği gibi çalışma ortamındaki ilişkilerden de oluşabilir.

1.2.1. Bireysel Etmenler

Farklı kişiliklere sahip olan bireyler kendi benliklerine ve düşüncelerine aykırı bir görüşle karşılaştıkları zaman tepki gösterebilmektedir. Her bireyin kişiliğinin farklı olması örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların oluşumunda etkin rol oynayan olgulardan biri olmaktadır. Kişi, kendi düşünceleri ve sahip olduğu görüşlere zıt bir kişiliğe sahip olan bir bireyle uyuşma sorunu yaşayabilmektedir. Bu uyuşmazlık, zaman içinde örgüt içerisindeki işleyişe zarar verici boyuta ulaştığında çatışmalar meydana gelmektedir (Ceylan vd., 2000: 43).

1.2.1.1. Kişisel Faktörler

Örgütler, birbirinden bağımsız farklı kişiliklerden meydana gelmektedir. Bireysel çıkarlar kimi zaman örgütün işleyişinden daha ön plana çıkmaktadır. İnsanlar kişilik, düşünce tarzı, deneyimler, sahip oldukları psikoloji gibi unsurlar açısından birbirlerinden ayrı özelliklere sahiptirler. Farklı kişiliklerin bir araya gelmesi durumunda çatışmalar meydana gelebilmektedir. Baskıcı ve otoriter bireyler çalışma alanında kendilerini daha baskın göstermek adına girişimlerde bulunmaktadır. Bu baskıcı girişimlerin diğer çalışanlar tarafından olumlu karşılanmaması durumunda örgüt içi çatışmalar meydana gelmektedir. Bazı kişilerin yapıları gereği yeniliğe açık olmayarak yeniliklere karşı savunmaya geçmeleri halinde bir çatışma meydana gelebilmektedir. Bu dogmatik düşünce tarzı da farklı kişiliklerden doğan çatışmalara bir örnek olarak verilebilmektedir (Şendur, 2006: 7).

1.2.1.2. Hedef ve Sahip Olunan Değer Farklılıkları

Bireylerin, gelecekte beklenenleri ve geleceğe ait hedefleri birbirinden farklı olmaktadır. Birey, çalışma ortamında kendi hedefine yönelik bir ilerleme sarf ederken bir başka birey de aynı durumu kendisi için gerçekleştirmektedir. Fakat bazen bu durum, örgüt içerisinde uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olmaktadır. Örgütün temel hedefine ulaşabilmesi için çalışan bireylerin ortak bir tutum içerisinde hareket etmeleri beklenmektedir. Her bireyin kendi şahsi hedefi doğrultusunda ilerlemesi, örgüt içerisinde bozulmalara ve parçalanmalara sebep olmaktadır. Kişisel hedefler, örgütün temel amacının önüne geçtiği zaman, örgütsel çatışma kaçınılmaz bir durum olacaktır. Değer yargıları, kişiden kişiye göre değişkenlik göstermektedir. Birey kendisi için doğru bulunan tutum ve davranışlara zıt bir durumla karşılaştığı zaman, bunu diğer örgüt çalışanlarına yansıtır (Şen, 2017: 7).

1.2.1.3. Statü ve Güç Faktörü

Örgütlerde statü farklılıkları da bir diğer çatışma unsurudur. Birey kendi statüsünün üstünde bulunan bir kişi tarafından müdahaleye uğradığında veya yönlendirilmeye çalışıldığında tepki gösterebilmektedir. Bu tepki, zamanla çatışma ortamına zemin oluşturmaktadır. Statü faktörü, bireyler arasında önemli bir unsurdur. Statüyle beraber değer biçilen maaş miktarı da bireyin örgüt içerisindeki önemini belirlemektedir. Düşük ve yüksek maaş miktarları statüye göre şekillenmektedir. Düşük maaşlı ve alt statüdeki bir birey,

zamanla bu durum karşısında olumsuz davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Yüksek statüdeki birey tarafından kendisinin yönetildiği algısına varan birey, örgüt içerisinde kendini daha fazla ses getirecek davranışlarla göstermeye başlamaktadır. Sözgelimi; birey, güç faktörünü de göz önüne alarak kendince doğru olarak gördüğü davranışları sergileyerek kendini ön plana çıkarmaya başlar (Durak, 2010: 25). Bu davranışların başında bir çatışma unsuru oluşturmak gelmektedir.

Örgütlerde güç önemli bir unsurdur. Alt kademe çalışanlarının çoğunluğu gücün kimde olduğunu görerek davranışlarını ona göre şekillendirir. Güç yönetimdeki bireylerin elindedir. Bu bazen orta kademeli çalışanlar ile alt kademede çalışanlar arasında anlaşmazlığa yol açan bir etmen haline gelmektedir. Gücü, kendi egosunu tatmin etmek amacıyla bir araç olarak kullanan bireyler, kendi altlarında çalışan bireyler üzerinde bir hakimiyet kurmak istemektedir. Bu durumda alt sınıf çalışanları bu durum karşısında sessiz kalmayı tercih etmek yerine haklarını aramak adına çatışmaya girmektedir. Bu çatışmalar farklı kademeler arasında gerçekleşebilmektedir. Çatışmanın temelinde yatan etmen güç unsurudur.

1.2.2. Örgütsel Etmenler

Örgütlerde, mevcut değişmez durumların varlığı kimi zaman bir çatışma ortamına aracı olmaktadır. Örgütün hacmi ve çalışan sayısındaki fazlalık, örgüt içerisindeki iletişimsel sorunlara yol açabilmektedir.

1.2.2.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgütlerin büyümesiyle, çatışmalar artış gösterebilmektedir. Çalışan sayısının artması, farklı kişiliklere sahip olan bireylerin bir araya gelmesi, iletişimde kopukluklara yol açmaktadır. Örgüt ne kadar büyürse, bireyler o kadar fazla role sahip olur. Rol ve statüler arttıkça rekabet de kaçınılmaz olmaktadır. Çalışan sayısındaki artış, örgütün hedef ve stratejilerini de genişletmektedir. Büyüyen örgütle birlikte topluluk arttıkça çatışmalar da bir o kadar artmaktadır (Ayan ve Yavuz, 2018: 20). Çatışma, genellikle kalabalık ve farklı kişiliğe sahip olan bireylerin bir arada çalışmasında daha fazla görülen bir olgudur.

1.2.2.2. Örgüt İletişimi

İletişim, bireyler arasında duygu ve düşünce paylaşımının, davranış gözlemlenimin en etkileyici yoludur. Sağlıklı bir iletişim, bireylerin birbirlerini doğru bir şekilde dinlemesi ve anlamasıyla mümkün olmaktadır. Örgütlerde iletişim, örgütün başarısını ve bütünlüğünü sağlayan temel basamaktadır. İletişimin kuvvetli olduğu örgütlerde bir bütünlük mevcuttur. Örgüt içerisindeki departmanlar arasındaki dengeyi ve kontrolü sağlayabilmek açısından da sağlıklı bir iletişim ortamı olmalıdır. İletişimin zayıfladığı veya tamamen ortadan kalktığı bir örgütte, iş düzeni de olumsuz etkilenir (Tanrıverdi vd., 2010: 106). Çatışmalar, iletişimin bu negatif aşamalarından doğmaktadır. İletişimsel sorunlar da beraberinde çatışma unsurunu getirmektedir.

1.2.2.3. Yönetimdeki Ödül Sistemleri

Bir işletmede, çalışan bireyler arasında çoğunlukla mevkii rekabeti görülmektedir. Bu rekabet yüksek maaş ve daha konforlu bir iş hayatı için edilmektedir. Örgütteki, her departman ve her kıdem için farklı bir maaş uygulaması mevcuttur. Bazen, kişilerin büyük bir işi başarması veya örgüt için çok önemli bir işe imza atılması vb. durumlarda bireylere motive edici primler verilebilmektedir. Bu primler diğer çalışanlar açısından olumlu karşılanmamaktadır. Primlerin ayrımcılık olduğu algısına kapılan bireyler, yönetime ve diğer örgüt çalışanlarına karşı agresif tutumlar sergilemeye başlamaktadır. Bu tutumlar zamanla çatışma boyutuna erişmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 145).

Bireysel çıkarlar, bu aşamada ön plana çıkmaktadır. Haksızlığa uğradığını düşünen bireyler, bu tarz prim uygulamalarına karşı diğer iş arkadaşlarını da etkileyerek yönetime karşı negatif algı yaratmaya başlamaktadır. Her çalışan kendi yaptığı işin en iyisi olduğunu düşünmektedir. Uygulanan ödül sistemleri, bazen adaletsizlik olarak algılanmaktadır. Bu aşamada yönetime büyük iş düşmektedir. Ödül sistemlerinin tüm çalışanları motive edecek bir biçimde uygulanması, çatışmayı meydana getirebilecek faktörleri ortadan kaldırmış olacaktır (Öztaş, 2005: 15).

1.2.2.4. İş Bölümündeki Belirsizlik

Örgütlerde planlama aşaması, hangi işin kim tarafından gerçekleştirileceğinin bilinmesi açısından en önemli adımların başında gelmektedir. Planlama, doğru bir şekilde yapıldığı takdirde aksamalar ve sorunlar en aza indirgenecektir. Bazen gruplar halinde

yapılması uygun görülen işler bulunmaktadır. Bu işler için görevlendirilen bireyler, kendi aralarında da bir planlama yapmaktadır. Bu planlama, kimi zaman grup üyelerini rahatsız etmektedir. İş bölümünün adaletsizce yapıldığını düşünen birey, karşıt görüşünü dile getirebilmektedir. Yapılan planlamada kendisine verilen görevi azımsayan veya diğer çalışanlara nazaran ağır bulan birey veya bireyler, bu durumda çatışmaya başvurmaktadır. Çatışmanın bu gibi durumlarda görülmesi çoğunluktadır. Bireylerin kişisel çıkarlarının ön plana çıktığı bu durumlarda her birey kendisini grupta en iyi göstermek adına bir rekabete girmektedir. Bu rekabet, olumlu bir amaç için olsa da çıkarlar nedeniyle çatışmaya dönüşebilmektedir (Çağlayan, 2006: 37).

1.2.2.5. Kaynak Sınırlılığı

Örgütlerin kaynaklarını oluşturan unsurlar bellidir. Bu unsurlar, toplam sermaye, iş gücü (İnsan gücü), kullanılan materyallerdir. Kaynakların zaman zaman sınırlı kalması ve ortak kullanımı zorunlu kılan kaynaklarda iş bölümündeki tutarsızlıklar çatışmaya neden olabilmektedir. Ortak kullanılan materyaller, kişiler arası zıtlığa yol açmaktadır. Kaynakları daha fazla tüketerek ön plana çıkmak isteyen bireyler, kendi işlerini en iyi gerçekleştirebilmek adına kaynak konusunda rekabete girmektedir. Bir örgütün kaynaklarının sınırlı olması, o örgütün maddi gücünü daraltır. Zengin bir kaynak bütünlüğüne sahip olan örgütlerde bu tarz sürtüşmelere nadir rastlanmaktadır (Açıkgöz, 2014: 71).

1.3. Çatışmaya İlişkin Kuramlar

Çatışmaya ilişkin kuramlar geleneksel düşünce kuramı, davranışçı düşünce kuramı ve etkileşimci düşünce kuramı olarak üç grupta incelenmektedir. Bu başlıklara aşağıda detaylıca yer verilmektedir.

1.3.1. Geleneksel Düşünce Kuramı

Bu kuram, çatışmanın örgüte sağlamış olduğu yararından çok örgüte verdiği zarara dikkat çekmektedir. Örgütün yenilenecek daha dinamik yapıya sahip olmasını sağladığı düşüncesine karşın, çatışmaların örgüte yıkıcı bir boyut kazandırdığı görüşündedir. Çatışma, istenilmeyen ve uzak durulması gereken bir olgudur. Yöneticinin çatışmayı ortadan kaldıracak özveride bulunması gerekmektedir. Bu yaklaşım temel olarak örgütün birlikteliğini ele alır. Örgüt ilkelerinin herkesçe benimsenmesi, örgüt içerisindeki

uyumlulukla paraleldir. Uyumluluk ne kadar optimum düzeyde olursa verimlilik ve performans da o kadar artacaktır (Şahin vd., 2006: 555).

1.3.2. Davranışçı Düşünce Kuramı

Bu kuramın temelinde çatışmayı meydana getiren olumsuzlukların bir an önce çözüme kavuşturulması gerekliliği bulunmaktadır. Geleneksel yaklaşımın tam aksine bu kurama göre çatışmaların bütünü zararlı görmek yerine, çalışma ortamını daha sağlıklı bir ortam haline dönüştürecek çalışmalara ve uygulamalara ağırlık verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Örgüt bütünlüğüne zarar veren çatışmayı ortadan kaldırmak konusunda geleneksel kuramla örtüşmektedir. Fakat bu kuram, çatışmayı çözerken gruplar arası iletişimi zedeleyecek çözüm yöntemlerinden uzak durulması gerekliliğini, örgütteki sosyal ortamın ayrıştırılmasını doğru bulmamaktadır. Davranışçı kurama ilişkin ortaya sürülen bazı ifadeler ise şu şekildedir (Varlık, 2008: 13).

Katz'a göre "Bizi bütün çalışmaların kötü olduğunu düşünmediğimiz ve üzerinde çalışmamız gereken tek amacın çatışmanın düzeltilmesi olduğu eklenmelidir."

Bennis ise şu şekilde ifade etmektedir; "Biz çatışmanın ortadan kaldırılabilmesinin değişmezliğinin kesin olduğuna inanıyoruz."

Katz'ın ifadesine göre; çatışmanın varlığını kabul eden ve bunu bilen bir işgören olmanın faydalı olacaktır. Bennis ise; çatışmanın, iş ortamında devamlı olarak varlığını sürdüreceği bir olgu olduğunu öne sürmektedir.

1.3.3. Etkileşimci Düşünce Kuramı

Bu kuram tamamıyla çatışmanın olumlu yönlerinin daha baskın olduğunu savunmaktadır. Çatışma örgütün bir parçası olarak kabul edilmelidir ve bu şekilde hareket edilmesi gerektiği görüşünü öne sürmektedir. Diğer kuramlardan farklı olarak çatışmayı çözüme kavuşturmak veya ortadan kaldırmak yerine bu kuram çatışmanın varlığını kabul ederek çalışma hayatının devam etmesi gerektiğini düşünmektedir. Çatışma kuramının temelinde göre yıkıcı bir algı olarak görülmemektedir. Tam aksine çatışmanın varlığı var olan verimliliği üst düzeye taşıyabilecek bir olgu olarak görülmektedir (Haberal, 2014: 7). Çatışmanın bulunduğu bir iş ortamında, rekabet de üst düzey seyretmektedir. Buna paralel olarak işgörenler arasında yaşanan çekişmenin boyutu, iş verimine taşınmaktadır.

1.4. Çatışma Çeşitleri

Örgüt içerisinde meydana gelen pek çok çatışma çeşidi bulunmaktadır. Örgütün yapısı, bireylerin iletişimi ve diğer pek çok nedenin meydana getirdiği çatışmaların her biri kaynağına neden olduğu sebeplerle birlikte ele alınmaktadır.

Bu çatışma türlerinin her birinin kaynağı farklı sebeplerden doğmaktadır. Bu çatışma türleri aşağıda türevlerine göre gruplandırılmıştır.

1.4.1. Tarafsız Çatışmalar

Bu çatışma türü bireyler arasında ve bireyin kendisiyle olan çatışması şeklinde ilk altbaşlık altında incelenmektedir. Çatışmaların çoğunluğu bireysel faktörlerden meydana gelmektedir. Kişilerin kişilik yapıları ve diğer bireylerle olan iletişiminden kaynaklanan problemlerden meydana gelen çatışmalar bu başlık altında yer almaktadır.

1.4.1.1. Bireye Dönük Çatışma

Bireyin tamamen kendisiyle olan iç çatışmalarını zamanla diğer çalışma arkadaşları arasında yansıtmaya başladığı zaman oluşan çatışma türüdür. Psikolojik etmenler bu çatışma türünde ön plana çıkmaktadır. Bireyin aile ve sosyal hayatında yaşadığı olumsuzluklar ve bunların yanı sıra sahip olduğu geçici depresif hal durumları bu tür çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Birey gerçekleştirmek istediği amacı ortaya koyamadığı zaman çatışma meydana getirir. Kendini örgüt içerisinde yetersiz ve eksik olduğu zamanlarda motivasyon düşüklüğüyle birlikte örgütün de genel performans yüzdesini düşürücü hareketler ortaya koymaktadır (Tuğlu, 1996: 12).

1.4.1.2. Bireyler Arası Çatışma

Bu çatışmayı meydana getiren bireyler beraber çalışan ve ortak hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşmaktadır. Bireylerin kişilik özellikleri, işlerine karşı tutumları, inançları ve değerleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılık zamanla çatışmaya neden olmaktadır. Bireylerin birbiri arasındaki rekabetin zamanla kıskançlık ve çekememezlik duygusuyla beslenmesiyle bir çatışma meydana gelmektedir. Bireylerin düşünceleri ve fikir uyumsuzlukları yaşaması da bir çatışma faktörü olarak görülmektedir (Şahin, 2005: 12).

1.4.1.3. Bireyler ve Gruplar Arasında Yaşanan Çatışma

Grupla beraber hareket etmeyi ve grubun benimsediği değer ve normları reddetmeyi seçen bireylerin meydana getirdiği bir çatışma türü olarak bilinmektedir. Bireyin gruptan farklı olduğunu düşünmesi ve grubun dışında hareket etmesi gerektiğini düşünmesiyle meydana gelen bir çatışma türüdür. Grubun üye üstünlüğü sonucu çatışmayı meydana getiren birey genellikle bu çatışmada yenik duruma düşen taraf olmaktadır (Kandemir, 2006: 24).

1.4.1.4. Grupsal Çatışma

Bir veya daha fazla grup arasında yaşanan bu çatışmada kaynak yetersizliği ve grubun çıkarları doğrultusunda meydana gelmektedir. Diğer çatışma türlerinde olduğu gibi bu çatışma türünde de bireysel farklılıklar çatışmanın ana nedenlerinden biridir. Her grubun kendi içerisinde bütünleşmesi ve karşı gruba yönelik kinci ve düşmanca yaklaşımı sonucu çatışma ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın temelinde yatan faktörler genellikle birden fazladır. Kendini daha baskın ve üstün gören grubun ve üyelerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmesi ve diğer grup üyelerini örgüt bütünlüğünden soyutlamaya çalışması meydana gelen olgulardan bir tanesi olmaktadır. Yabancılaştırma ve dışlama duygusu bu çatışma türünde baskın olarak gözlemlenmektedir (Eray, 2016: 51-52).

1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma

Ortak bir hedef doğrultusunda işleyiş gösteren örgütler, zaman zaman aralarında çatışma yaşayabilen kitlelerdir. Birbiriyle rekabet halinde olan örgütler arasında yaşanan çatışmalar genellikle bireysel faktörlerden ziyade işletmenin değeri ve profili açısından gerçekleşmektedir. Örgütler, bünyesinde yer aldıkları işletmenin diğer işletmelerden üstünlüğünü kanıtlama ve sergileme arayışı içerisinde. Bu rekabetçi tutum, işletmenin verimine yönelik olumlu bir davranış olarak görülse de, zamanla bu çatışma yıkıcı bir boyuta dönüşebilmektedir. Bu dönüşüm sonucu örgütlerden birinin ya da her ikisinin de zaman içerisinde yok olmasına neden olabilmektedir (Sütlü, 2007: 28).

1.4.2. Meydana Geliş Şekillerine Göre Çatışmalar

Çatışmalar kimi zaman kişi ve gruplar arasında meydana gelebildiği gibi bazen de çalışma ortamında meydana gelen eksiklikler veya örgütün zamanla işlevselliğini

kaybetmesiyle de ortaya çıkabilmektedir. Potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olarak dört ana başlık altında incelemek mümkündür.

1.4.2.1. Potansiyel Çatışma

Potansiyel, kelime anlamıyla olması mümkün ve gerçekleşmesi için hazır bir ortamın varlığını işaret eden durumlar için kullanılmaktadır. Bu çatışma henüz gerçekleşmemiş olup meydana gelmesi mümkün olarak görülmektedir. Örgütteki iletişimin giderek zayıflaması, kaynakların yetersiz kalması ve zamanla örgüt bütünlüğünün dağılması, potansiyel çatışmaya zemin hazırlamaktadır (Güzel, 2010: 25).

1.4.2.2. Algılanan Çatışma

Algılanan çatışma, örgüt içerisindeki gerçekleşen yanlış bilgi aktarımı, iletişimsel bozukluklar ve bireyin kendi içerisindeki yanlış değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Özellikle bireyin kendini diğer örgüt üyelerinden eksik görmesi veya pozisyonunu aşağıda bulması sonucu oluşan çatışma, bu çatışma türünde meydana gelen en büyük faktörlerden biridir. Diğer bireylerin sahip oldukları mevkileri, kendi başarılarıyla elde etmedikleri düşüncesiyle hareket ederek bir çatışma faktörü ortaya koymaktadır. Kimi zaman bu çatışma bireyin diğer bireylere karşı tutumuyla gerçekleştiği gibi bireylerin birbirleri arasında da meydana gelebilmektedir. Bu tür çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak ve yarattığı veya yaratacağı yıkıcı durumları önlemek adına kısa vadede çözümler üretilmektedir. Çatışmayı oluşturan etmenleri tamamen ortadan kaldırmak yerine birey veya bireyler örgüt bütünlüğünün bozulmaması ve işlevselliğin devamlılığı için çatışmaya geçici çözümler getirmektedir (Kalebaşı, 2014: 21).

1.4.2.3. Hissedilen Çatışma

Meydana gelebilecek olan çatışma, bireyler arasındaki gerginliğin başlamasıyla hissedilebilmektedir. Çatışmaya girecek olan bireylerin her an ani bir öfke patlaması yaşamasını bekleyen diğer örgüt üyeleri tarafından meydana gelmesi beklenen bu çatışma ‘‘Hissedilen Çatışma’’ olarak tanımlanmaktadır (Kenar, 2018: 47-48).

1.4.2.4. Açık Çatışma

Bireylerin birbirleriyle girdikleri çatışma anında sergiledikleri sözlü iletişimi tanımlamaktadır. Çatışmada bireylerin kullandıkları ağır itham içeren sözler, hakaretler bu

çatışma türünün birer parçasıdır. Çatışmanın önlenemediği durumlarda araya zor kullanma ve güç faktörü de girebilmektedir (Doğrul, 2015: 26).

1.4.3. Örgüt İçindeki Konumuna Göre Yaşanan Çatışmalar

Bu başlık altında değerlendirilen çatışmalar, bireylerin örgüt içerisindeki konumlarına göre şekil almaktadır. Alt-üst çalışan ilişkileri arasında meydana gelmektedir. Dikey ve yatay çatışma olarak iki alt başlıkta incelenmektedir (Kavurgacı, 2020: 107).

1.4.3.1. Dikey Çatışmalar

Örgüt bireylerinin sahip oldukları pozisyonlardan doğan bir çatışma türüdür. Genellikle çatışmanın ana kaynağı üst çalışanların alt çalışanlara karşı olumsuz tutumları sonucu meydana gelmektedir. Üst düzey çalışanların daha alt kademelerde çalışan bireylere karşı zorlayıcı ve baskıcı davranışları bu çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Bir tür mobbing olarak gözlemlenen bu çatışma türü zamanla alt-üst çalışan ilişkisini zedelemektedir (Kavurgacı, 2020: 107).

1.4.3.2. Yatay Çatışmalar

Bu çatışma genellikle pozisyon olarak aynı konuma sahip bireyler arasında ortaya çıkmaktadır. Bireylerden birinin diğer bireye karşı zamanla başlayan kinci tutumu, aynı mevkide çalışmaktan ve kendini ondan üstün görmekten doğmaktadır. Birey sahip olduğu pozisyonu diğer bireyden daha üstün olduğunu ve daha çok hak ettiğini düşünmektedir. Bu çatışma zamanla diğer çatışma türlerinin de olduğu gibi örgüt içerisine yayılabilmektedir (Kavurgacı, 2020: 107).

1.5. Çatışma Yönetimi

Her örgütte çatışma meydana gelebilmektedir. Örgütü oluşturan bireylerin kişilik yapıları, sosyal yaşantıları, inançları ve değerleri birbirinden farklıdır. Bu farklılıklar zaman zaman çatışmalara yol açabilmektedir. Sağlıklı bir örgüt bütünlüğünün oluşması her yönetim tarafından istenen bir olgudur (Karcıoğlu ve Kahya, 2011: 341). Çatışma faktörü meydana geldiğinde yönetimin izleyeceği strateji bu noktada çok önemlidir. İyi bir stratejiyle ve planlı bir şekilde hareket edildiği takdirde çatışma ortadan kalkabilmektedir. İyi bir gözlem yapmak çatışmanın çözümü aşamasında gerçekleştirilmesi gereken ilk adımdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 148).

Çatışmalar önü kesilemediği zaman zarar verici boyutlara ulaşan; ve iyi yönetildiği takdirde örgüte fayda sağlayan çatışmalar olarak iki yönlü sınıflandırılabilir. Birçok yönetici çatışmayı olumsuz bir olgu olarak algılayıp kısa vadede onu ortadan kaldırmayı hedeflese de bazı yöneticiler çatışmayı normal ve olması gereken bir durum olarak karşılayarak, onu olumsuz yönlerinden soyutlayarak yönetebilmeyi amaçlamaktadır. Bu yöneticilere göre çatışmalar, örgüte verimlilik kazandırmakta ve rakip örgütlerle olan teşvik edici rekabetin artmasına yardımcı olmaktadır. Çatışmanın yaşanmadığı bir örgüt iklimi de sağlıklı görülmemektedir. Her ne kadar örgütün bütünlüğünü sarsacak ve iş sağlığına zarar verecek bir etmen olarak görülse de küçük çapta gerçekleşen çatışmalar örgüt için gerekli olmaktadır. Çünkü çatışmalar işe olan bağlılığı, bireyin özgüvenini ve kendini gerçekleştirme benliğini ön plana çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Bir örgütte çatışmanın neredeyse hiç yaşanmadığı gözlemlenmekte ise o örgütün bireyleri arasında iletişim eksiklikleri, bireysel yaratıcılıklar, grupsal etkileşim eksiktir ve öne çıkamamaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 138).

1.5.1. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetiminde, yönetimin izleyebileceği stratejiler şu şekilde sıralanabilmektedir (Karip, 2015: 63).

- Kaçınma
- Uzlaşma
- Uyuma-itaat etme
- Üstünlük kurma
- İşbirliği

Çatışmanın doğru bir şekilde yönetilebilmesi, doğru bir strateji seçimi ile başlamaktadır. Bu yollardan hangisini seçeceğini karar verecek olan taraflar kendi bireysel özelliklerini de göz önünde bulundurarak seçim yapmaktadır. Her izlenecek yol için farklı tutum ve davranışların sergilenmesi gerekmektedir.

1.5.1.1. Kaçınma

Çatışmayı meydana getiren birey veya bireylere karşı izlenen bu yolda, çatışmayı çözmeye odaklı olan taraf tamamen sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bireylerin arasındaki diyalogun dışında kalarak ilerlemeyi tercih etmektedir. Çatışmaya tamamen ilgisiz kalarak çatışmanın ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Kaçınma, kimi zaman çatışmayı çözmeye yardımcı olan bir yol olsa da çatışmayı arttırmaya da sebep olabilmektedir. Taraf olmak yerine sessiz kalmak ve çatışmayı dışarıdan seyretmek bu stratejinin ana fikrini oluşturmaktadır (Köz, 2016: 56).

1.5.1.2. Uzlaşma

Bu stratejide tarafların birbirlerini alttan almaları ve isteklerini kabul etme düşüncesi yer almaktadır. Çatışmayı ortadan kaldırmak için çözüm arayan taraf, karşı tarafa daha ılımlı yaklaşarak isteklerini ve düşüncelerini dikkate alarak ilerlemeyi hedeflemektedir. İletişimdeki bozuklukları ortadan kaldırmak için uysal davranışçı yaklaşım ile ilerlemek bu strateji ile bütünleşmektedir (Acar, 2006: 37).

1.5.1.3. Uyma-İtaat Etme

Uyma stratejisini uygulayan taraf, kendi hedeflerini göz ardı ederek karşı tarafa olan iletişiminin düzeyini daha ön planda tutmaktadır. Karşı taraf bu durumu bir boyun eğme ve sessiz kalma olarak görmektedir. Bu durumda çatışmayı çözmeye odaklı izlenen yol, sindirme ve üstünlük kurması algısı meydana getirmektedir. Çözüm odaklı taraf, karşı tarafın tüm davranış ve düşüncelerine itaat ederek duyarsız bir şekilde kabullenmektedir. Esneklik oldukça fazladır (Gökoğlan, 2020: 18).

1.5.1.4. Üstünlük Kurma

Bireye hükmetme, karşı tarafın amaç ve çıkarlarını göz ardı ederek kendi hedefleri doğrultusunda ilerlemektedir. Bu stratejide, çözümü getiren taraf, şartsız bir şekilde kendisine boyun eğilmesini istemektedir. Ortaya koyduğu çözüm fikirleri, tamamen bireyin kendi çıkarlarıyla örtüşmektedir. Birey, çatışmayı bir nevi kendi istek ve amaçları doğrultusunda şekillendirmektedir. Dışarıdan çatışmayı ortadan kaldırmayı hedefleyen bir taraf olarak görülse de aslında birey bireysel çıkarlarını gerçekleştirmeyi amaç edinmiştir (Karataş, 2019: 63-64).

1.5.1.5. İş Birliği

Bu strateji, çatışmanın her iki taraf için de bitmesi için ortaya konulan mücadeleyi göstermektedir. Kazan-kazan yaklaşımı ile tarafların amaç ve çıkarlarının önemsendiği gösterilmek istenmektedir. Bu stratejinin amacı tamamen bütünleştirmedir. Çatışmanın evrelerini tek tek inceleyerek problemin asıl kaynağını tespit etmek amaçlanmaktadır. Çatışmadaki bireylere gösterilmek istenen, örgütün bütünlüğü ve iletişimin önemidir. İzlenen bu yol ile amaçlanan asıl nokta, çatışmanın her iki taraf içinde olumlu bir şekilde sonlanmasıdır. Çatışma çözme stillerinde en fazla izlenen yol iş birliği stratejisidir (Çapal, 2019: 47).

1.6. Çatışmanın Sonuçları

Çatışma, günlük hayatta hemen hemen her ortamda meydana gelebilen bir olgudur. Aile ilişkilerinde, sosyal hayatta, iş ortamında kendini belli edebilmektedir. İş ortamında meydana gelen çatışma, bireysel faktörlerden kaynaklandığı gibi örgüte dayalı problemlerden ötürü de baş gösterebilmektedir. Bireyin kendini ait hissetmediği bir ortamda çalışma hayatını sürdürmesi veya beraber hareket ettiği çalışma arkadaşlarıyla olan uyumsuzluğu zamanla bireyde örgüte yansıyan bir çatışma meydana getirmektedir. Örgüte olan güven ve bağlılığın zamanla azalması, gözlemlenen tutarsız yönetici davranışları da çatışmaya ön ayak olan etmenlerdir.

1.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışma, iş hayatında olması beklenen ve normal karşılanabilmesi gereken bir durumdur. İyi yönetilen bir çatışmanın sonuçları da iyi yönde ilerleyiş göstermektedir. Fakat tek taraflı olumlu sonuçlanan çatışmalar örgütler için sağlıklı görülmemektedir. Çatışmanın doğru yönetilmediğini ve tam olarak olumsuz etkisinin ortadan kalkmadığını göstermektedir. Çatışma, hangi ikili ilişki arasında meydana geliyor ise, sonuçların da her iki taraf için de olumlu sonuçlanması gerekmektedir (Alp, 2015: 56). Çatışmanın meydana getirdiği olumlu sonuçlar arasında sayılabilecekler ise şu şekildedir;

- Fikir uyumsuzlıklarından ortaya yeni fikirler çıkabilmektedir.
- Örgüt içerisindeki sorunların çözüme kavuşturulması için ortak hareket edebilme anlayışı gelişim göstermektedir.

- Problemlere farklı yaklaşım anlayışları ortaya çıkmaktadır.
- Örgüt içerisindeki sessizlik olgusunu ortadan kaldırır ve örgüte dinamik bir boyut kazandırır.
- Örgüt içerisinde bütünlüğün önemini gösterir ve bireylerin işe bağlılığını artırır.
- Rekabet olgusu gelişim gösterir.
- Bireylerin kendilerini gerçekleştirme duygularını besler.
- Rakip olunan örgütlere karşı birlik olma duygusunu benimsetir.
- Örgüt içerisindeki iletişim düzeyini artırır, bireyler arasındaki etkileşimi kuvvetlendirir.
- Bireylerin rekabet içerisine girerek daha fazla işe odaklanmalarını sağlar.
- Örgütün genel performansını artırır.

Bu gibi sonuçların doğabilmesi için çatışmanın doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetimin örgütün bütünlüğünü ve sağlıklı bir çalışma ortamının devamlılığını sağlaması en temel görevidir. Yöneticiler doğru bir gözlem ve planlama ile çatışmanın doğuracağı olumsuz sonuçlardan örgütü soyutlayabilir ve çatışma olgusunu örgütün lehine doğru çevirebilirler (Yılmaz ve Görecek, 2019: 2771).

1.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

İnsanların etkileşim içinde olduğu her grupta çatışma meydana gelebilmektedir. Çatışmalar, ortak hareket eden, beraber çalışan bireyler arasında daha fazla görülmektedir. İş hayatının getirdiği zorluklar, bireyin sosyal yaşamındaki sorunları, ailevi problemler, finansal sıkıntılar genellikle gözlemlenen çatışmaların temel kaynaklarıdır. Nitekim örgütten kaynaklanan problemler de çatışmayı doğuran faktörler arasında yer almaktadır. Örgüt içerisinde adaletsiz iş bölümü yapılması, kullanılan kaynakların yetersiz kalması, eşit olmayan maaş ödemeleri, haksız elde edilen primler gibi örgütten meydana gelen durumlarda çatışmalar olağan bir şekilde meydana gelmektedir. Bu noktada örgüte olan güven ve bağlılık dikkat çekmektedir. Bireyin örgüt içerisindeki yerini bilememesi ve gözlemlendiği haksız davranış ve tutumlar karşısında kendini tutamaması ve bir çatışma

ortamı meydana getirmesi mümkündür. Birçok çatışma türü bulunmaktadır. Bireye dönük yaşanan çatışmalar genellikle meydana gelen çatışmalarda en fazla paydaya sahip çatışma türüdür (Yılmaz ve Eroğlu, 2013: 147).

Yönetimin çatışmayı meydana getiren tutum ve davranışları gözlemlerken izlediği yol, kimi zaman çatışmayı yumuşatmak yerine çatışmanın zararlı boyutlara erişmesine sebebiyet vermektedir. Örgüt bütünlüğünü tehdit eden çatışmayı yanlış bir yönetim anlayışı ile ortadan kaldırmaya çalışmak, örgütü tamamen ortadan kaldırmaya kadar götürebilmektedir. Korku ve tehdit ile çatışmanın ortadan kalkabileceğini ve tekrar meydana gelmeyeceğini düşünen yönetim yanlış bir strateji izlemiştir. Çatışmanın doğru bir şekilde yönetilmemesi ve gereken önlemlerin alınmaması sonucunda olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. Bu olumsuz sonuçlar şu şekilde sıralanabilmektedir;

- Örgüt bütünlüğü ortadan kalkar, bireysel olarak hareket etme algısı ortaya çıkar.
- Örgütsel sinizm (kinizm) ortaya çıkar.
- Gruplaşmalar meydana gelir. Dışlanma ve hor görülme tutumları görülür.
- İletişim azalır. Örgüt içerisindeki etkileşim en aza indirgenir.
- Verimlilik düşer, iş bağlılığı azalır.
- Bireyin kendi içerisinde yaşadığı problemler artar. Psikolojik rahatsızlıklar baş gösterir.
- Kinci ve düşmanca davranışlar artar.
- Örgütün sorumlu olduğu işlerden uzaklaşmasına ve tembelliğe yol açar.
- Bireyler arasındaki düşmanlık sosyal hayata taşınır.

2. BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde örgütsel sessizlik kavramı, sessizliğin boyutları, olumlu ve olumsuz sonuçları incelenecektir. Sessizliği meydana getiren faktörler, kaynaklarına göre bölümlenerek irdelenecektir.

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

İnsanlık, tarihler boyunca bir iletişim gerekliliği güdüsüyle gelişim göstermiştir. Antik çağlardan bu yana pek çok farklı iletişim gereci ortaya konulmuştur. Ateşle haberleşmeden başlayan iletişimin serüveni günümüzde son teknolojik ürünlerle ve dijitalleşme ile süregelmektedir. Sözlü iletişimin iki veya daha fazla kişinin karşılıklı olarak hece ve sözcüklerden oluşan söz öbeklerini birbiriyle aktarımı sonucu meydana gelmektedir. Jest ve mimiklerle de desteklenen bu iletişimin temelini oluşturan öge sestir. Ses her canlının ağızdan çıkan havanın yayılarak oluşturduğu titreşim olarak tanımlanmaktadır. Sesin olmadığı bir iletişim yalnızca jest ve mimiklerle gerçekleştirilebilmektedir.

Sessizlik ise çok geniş bir kavramdır. Gürültünün hiç olmadığı bir ortam olarak da tanımlanabildiği gibi kişilik tipolojisi olarak da görülmektedir. Sessizlik kavramı son yıllarda örgüt bütünlüğü içerisinde yer alan kavramlardan biri olmuştur. Çalışma yaşamını meydana getiren örgüt bireylerinin özelliklerini ve sahip oldukları etkenleri ortaya koyan pek çok kavram bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik olarak çalışma ortamında tanımlanan bu kavram örgüt bireyleri arasındaki iletişim kopukluğu olarak da tanımlanmaktadır. Bu sessizlik kimi zaman kişisel bir özellik olarak meydana çıkmaktadır. Sessizliğin temelini oluşturan pek çok faktör bulunmaktadır. Bireyin kişiliğinde bulunan genetik faktörlü bir özellik olarak da görülebildiği gibi bu sessizliği ortaya çıkaran faktörler örgütle de ilgili olabilmektedir.

Ortak bir amaca yönelik hizmet vermek üzere bir araya gelen örgütlerin her birinin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Her örgütün iklimi kültürü ve örgütü meydana getiren bireylerinin kişisel özellikleri birbirinden farklılık göstermektedir. Farklı tipolojik özelliklere sahip bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan örgüt bir bütün olarak görülmektedir.

Sessizlik, bir sessiz kalma halidir, ilk bakışta iletişime kapalı olarak değerlendirilse de son yıllarda yapılan araştırmalar sessizliğin çok fazla duygu ve düşünceyi barındıran bir iletişim türü olduğunu göstermektedir. İşletmeler değişen rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için çalışanlardan işletme hakkındaki bilgi, görüş ve fikirlerini açıkça ifade etme davranışını göstermelerini beklemektedir. Ancak çalışanların bazen kasıtlı, bazen de istemeden sessiz kalma davranışları sergilemelerine sebep olmaktadır. (Güllüce ve Erkılıç, 2016: 10). Örgüt içerisinde sessiz kalaya itilen birey, bulunduğu ortamda kendine ait bir alan bulamaması, söz sahibi olduğunu düşünmemesi bu duruma yol açan bazı nedenler arasında yer alır.

Örgütsel sessizlik, çalışanların parçası oldukları işletmeden potansiyel olarak değerli bilgileri sakladıkları durumları ifade etmektedir. Bir çalışanın işe dair olaylarda ilgili bilgi ve görüşlerini geri tutma veya dile getirmeme durumu olarak da bilinmektedir. Sessizlik, çalışanların varsaymayı seçebileceği iletişimsel bir seçenektir. Örgütsel sessizlik, çalışanlar arasında konuşmanın ihtiyatsız olduğuna dair toplu bir inancı içermektedir. Örgütsel sessizlik aynı zamanda yöneticiler tarafından yanlış anlaşılabilir veya tehdit olarak algılanabilecek konular hakkında çalışanların konuşmak istememesi durumudur (Fapohunda, 2016: 85).

Bir diğer tanıma göre örgütsel sessizlik, işle ilgili fikir, bilgi ve inançları bilinçli olarak ifade etmekten kaçınma olarak bilinmektedir. Örgütsel sessizlik, geribildirim, bilgi ve fikir eksikliğine neden olabilir ve bu nedenle organizasyon, düşük etkinliğe sahip örgütsel süreçlerden zarar görebilir. Örgütsel sessizlik, çalışanlar örgütsel sorunlarla ilgili fikirlerini ve bilgilerini kasıtlı olarak sakladıklarında ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar bilgi, fikir ve önerilerini saklamayı tercih edebilir, bu da organizasyonel gelişimi sekteye uğratabilir (Nafei, 2016: 146).

Örgütsel sessizlik çalışanların bir tepkisidir. İşyerinde herhangi bir problem olmasına rağmen, işyeri ile ilgili konularda davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmelerini paylaşmak konusunda isteksiz kalırlar. Başka bir deyişle, örgütsel sessizlik, bireyin örgütsel koşullarının davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleriyle ilgili herhangi bir gerçek ifade biçiminin, değişikliği veya telafi etme yeteneğine sahip olduğu düşünülen kişilere verilmemesidir (Pinder ve Harlos, 2001: 85).

İşgören sessizliği, karar alma süreçlerinde yöneticilere bilgi akışını engelleyerek organizasyonel değişim ve gelişimin önünde bir engel oluşturmaktadır. Ayrıca sessizlik, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, çevreleri üzerinde kontrol eksikliğini hissetmelerine ve iş anlaşmazlıkları içinde yaşamalarına neden olmaktadır. İşletmelerde bunların yaşanması örgütsel bağlılığı ve güveni azaltmaktadır. Azalan bağlılık ve güvenin bir sonucu olarak çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti azalır, psikolojik geri çekilme davranışları ve devir hızı artabilir. (Korkmaz, 2018: 203).

Çakıcı'ya göre (2007) sessizliğin beş işlevi bulunmaktadır, bunlar aşağıdaki gibidir;

- Sessizlik çalışanları hem bir araya getirir hem de ayırır,
- Sessizlik hem insan ilişkilerine zarar verebilir hem de bu ilişkileri düzeltebilir,
- Sessizlik hem bilgi sağlamak hem de gizlemektir,
- Sessizlik, derin düşünce veya düşünce eksikliğinin bir işaretidir,
- Sessizlik, hem muhalefetin hem de onaylamanın bir işareti olabilir.

Çalışan sessizliği, işletmeler için son derece zararlıdır. Genellikle çalışanlar arasında artan bir memnuniyetsizliğe neden olur. Bu da kendisini devamsızlık, maliyet ve diğer istenmeyen davranışlarda gösterir. Bunun yanı sıra iletişim, bir kuruluşun başarısının anahtarıdır. Çalışan sessizliği oluşursa, iletişim zarar görür ve sonuç olarak kuruluşun genel işleyişine zarar verir. Ayrıca inovasyonun ortadan kalkması, kötü projeler, düşük moral ve kusurlu ürünler meydana gelebilir. Zamanla işletmeler içindeki sessizlik, bazı çalışanların işlerinin kalitesiyle ilgisiz kalmasına neden olmaktadır (Dağtekin, 2017: 15).

Sessiz kalmak, farklı sessizlik türleri ile ilişkilendirilmektedir. Bir olaya veya duruma itiraz etme konusunda kendini güvende hissetmeyen çalışanlar, fikirlerini paylaşma ve ifade etme konusunda isteksizlik gösterebilir, bu da çalışanların sessiz kalmasına neden olabilir. Sadece bir duruma göz yummak değil, aynı zamanda bilgiyi saklamak da örgütsel sessizlik türlerinden sayılmaktadır. Çalışanlar fikirlerini paylaşacak kadar güvende hissetmiyorsa ve mevcut duruma herhangi bir itirazda bulunursa, şirketlerin veya işletmelerin düzenli organizasyon sistemi adına çalışanların sessizliğini dikkate alması gerekmektedir (Yetim Dayı, 2018: 3).

Örgütsel iletişimin tam olarak kurulamadığı örgütlerde, örgütsel sessizliğin netleştirilmesi açısından eksiklikler ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların önemli gördükleri konulardaki önerileri, düşünceleri veya endişeleri de dahil olmak üzere bilgilerini saklamaları nedeniyle organizasyon içi iletişimin aksamaması, organizasyonel sessizliğin oluşma olasılığının daha yüksek olduğu ve bu durumun ortaya çıkacağı ileri sürülmektedir (Bezirci, 2019: 25).

Aslında, örgütsel sessizlik, personel giderlerini ve çabaları boşa harcatan ve toplantılarda konuşmaktan kaçınma yaratan, öneri programlarına düşük katılım sağlayan, düşük ses seviyesi gibi çeşitli biçimler alabilen verimsiz bir örgütsel süreçtir (Bagheri vd., 2012: 50).

2.2. Örgütsel Sessizlikle İlgili Kavramlar

İşletmelerde ses ve sessizlikle ilgili çalışmaların başlangıcı 1970'lere kadar dayanmaktadır. 1970'lerde Hirschman ilk olarak "örgütsel ses"ten bahsetmiştir ve bunu örgütsel hoşnutsuzluğa dair bir durum olarak tanımlamıştır. Örgütsel sessizlik ile sessiz tepki, sessizlik sarmalı ve sağır kulak sendromu kavramları ilişkilendirilmektedir (Yalçın, 2017: 4).

2.2.1. Sessiz Tepki

İnsanların kendi sorunları nedeniyle sessiz kalma eğiliminde oldukları teori saptanmış ve bu davranış "Sessiz Tepki" (MUM Effect) olarak isimlendirilmiştir. Konuyla ilgili yapılan bir çalışmada kötü haber taşıyıcısı olarak tanımlanmaktan memnun olmayan kişilerin hoş olmayan bilgileri aktarmak istemedikleri ve buna bağlı olarak "sessiz tepki" davranışı sergiledikleri görülmüştür. Kötü mesajı iletmek zorunda olan bireylerin ya bu aşamayı uzattıkları ya da bilgiyi daha yapıcı hale getirerek ilettikleri belirlenmiştir. Sessiz tepki, insanların kötü haber vermeye direnmeleri ve dolayısıyla "sessiz tepki" davranışı göstermeleri olarak vurgulanmıştır. Kötü haber veren kişi zihinsel olarak etkilendiğinde ve endişeli hissettiğinde, bunun sonucunda da bildirdiği kişi tarafından incinme olasılığı nedeniyle kaygı ve utanç hissettiğinde, insanların sessiz tepki davranışı içinde olma olasılıkları daha yüksektir (Yalçın, 2017: 6).

2.2.2. Sessizlik Sarmalı

Sessizlik sarmalı teorisi, bir fikir oluşumunu açıklamaya yönelik en önemli yaklaşımlardan biridir. Sessizlik kuramı, mikro düzeyde bir psikolojik olguya dayanmaktadır. Sosyal faktörler, değiştirdiğini düşündükleri görüşleri ifade etmekten kaçınırlar ve çoğunluk görüşüne ilişkin algılarına dayalı sosyal yargıları dile getirmektedir. Sessizlik sarmalı, sahadaki güçlü bir destekçi çekirdeği kalabilmesine rağmen, azınlık fikirlerini susturmaya yönelik hareketi ima etmektedir (Clemente ve Roulet, 2013: 12).

Noelle-Neumann'ın yapmış olduğu gözlemler sonucunda sessizlik sarmalı teorisi gelişmiştir. Bu gözlemlerden biri, bir seçimin beklenen galibi yönündeki oylama tercihlerindeki son dakika dalgalanmasıdır. Teori, birçok insanın kendilerini kaybeden tarafa gösterme korkusuyla sallandığını açıklamaktadır. Sessizlik sarmalının temel varsayımları aşağıdaki gibidir (Roessing, 2014: 3);

- İnsanlar genellikle sosyal izolasyondan korkar.
- Toplum, uygunsuz konuşma veya davranışları sosyal izolasyonla onaylama eğilimindedir. Böylelikle azınlıklara çoğunluk pozisyonlarına boyun eğmeleri için baskı yapılır.
- Uygunsuz kamuya açık konuşma veya davranışlar sonucunda sosyal izolasyonu önlemek için bireyler sürekli olarak fikir iklimini değerlendirirler.
- Kitle iletişim araçları, çoğunluklar ve azınlıklar hakkında bilgi dağıtır, sosyal olarak onaylanmış davranışları tanımlar ve kamusal tartışmalar için argümanlar sağlar.
- İnsanlar fikirlerinin azaldığını fark ettiklerinde sessiz kalma eğilimindedirler. Bu, etkilenen fikirlerin daha da küçük görünmesine neden olarak kendi destekçilerini giderek daha fazla susturmaktadır. Teorinin bu kısmı sessizlik sarmalı olarak gündeme gelmiştir.
- Kamuoyunun gizli (çoğunlukla fark edilmeyen) işlevi, çatışmaları çözmek ve toplumları bir arada tutmaktır.

Sessizlik sarmalının etkisi sorun türlerine bağlı olarak değişebilmektedir. Hoş içerik, kalıcı konulardaki fikir ifadesiyle pozitif bir ilişkiye sahipken, hoş olmayan içerik, fikir

ifade etme, geçici ve ortaya çıkan konularda olumlu bir ilişkiye sahiptir (Jin ve Ye, 2019: 3)

2.2.3. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanların sergilediği sessiz kalma tutumu, organizasyonlardan farklı şekillerde kendini gösterebilir. Sessiz kalma kalıpları itaat, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve çalışanın diğer davranışlarına yönelme şeklinde gruplandırılabilir (Güllüce ve Erkılıç, 2016: 14)

Çeşitli araştırmalar, sağır kulak sendromunun (örneğin, cinsel taciz bildirildikten sonra meydana gelen örgütsel hareketsizlik), daha fazla deneysel çalışmalara ihtiyaç duyulmasına rağmen, sorunlardan kaynaklanan önemli maliyetler, azalan üretkenlik ile sonuçlandığını göstermektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda, üst düzey yöneticilerin görmezden geldiği cinsel taciz şikâyetleri, çalışanların iddialarında gösterildiği gibi, sağır kulak sendromunun adaletsizlik algısını şiddetlendirdiğini göstermektedir. Buna ek olarak, güven duygusunun yokluğunda, işletmelerde gerçekleşen birtakım faaliyetler hayal kırıklığı duygusundan ve sağır kulak sendromundan kaynaklanan adaletsizlik algılarını şiddetlendirerek geri tepebilmektedir (Harlos, 2001: 325).

Sağır kulak sendromu, örgütsel atalet olarak da tanımlanan, çalışanların örgüt içinde karşılaştıkları olumsuz durumları duymama ve görmeme davranışlarıdır. Örgüt içindeki çalışanların memnuniyetsizliğini açıkça ifade etmelerini engelleyen bir örgütsel norm olarak da tanımlanabilir (Brinsfield, 2009, 75).

Çalışanların bu tür davranışlara yönelmelerinin nedenleri arasında, fikirlerini ifade ettiklerinde veya fikirlerini belirttiklerinde ortaya çıkabilecek sonuçlardan kaçındıkları düşüncesinin temelde bir değişiklik yaratmayacağı söylenebilir. Ayrıca örgütsel iletişim ağı, örgütün izlediği politikalar, örgütsel iklim kavramı ve örgütsel adalet kavramının yeterince gelişmemiş olması sağır kulak sendromunun diğer nedenleri arasında sayılabilir (Yanık, 2012, 52).

Sağır kulak sendromu, çalışanlar sağır bir kulağı kusurlara ve olumsuzluklara çevirmeyi olumlu bir tepki olarak hissettiğinde ortaya çıkmaktadır. Üç durumda bu sendrom ile karşı karşıya kalınmaktadır (Civelek vd., 2015: 38).

- Niteliksiz ve yetersiz organizasyon politikaları,
- Değerli personelin sürekli koruma altında olması, diğerlerinin ise mağdur olsalar bile görmezden gelinmesi ve kınanması,
- Bir aile şirketi, küçük işletme veya erkek egemen bir işletme olmak.

Yapılan çeşitli araştırmalara göre örgütsel sessizlik değersizlik, kontrolsüzlük ve bilişsel uyumsuzluk duygularına yol açabilmektedir.

Mesleki hareketsizlik olarak tanımlanan sağır kulak sendromu, personelin özellikle ve açıkça hoşnutsuzluğunu dile getirmekten kaçındığı bir örgütsel norm olarak belirtilmektedir. Çalışanların işletme içindeki hayal kırıklığı veya rahatsızlığı, kendilerine haber vermeden sessiz kalmayı tercih etmeleri (sağır kulak), “hiçbir fikrim yok”, ”duymadım”, “görmedim” yanıtlarının en kısa cevapları olarak aktarılmaktadır (Çakır, 2016: 16).

2.3. Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizliği

Çalışanlar, işyerlerinin başarısında önemli bir rol oynarlar. Bu nedenle davranışları ve bakış açıları, bir işletmenin kaderi üzerinde kritik etkilere sahip olabilmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların işletmelerle ilgili bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak saklamasıyla işletmelerde ortaya çıkan bir olgudur. Sessizliğin başlamasıyla, işletme üyeleri işletmenin büyümesi ve ilerlemesi için kritik olabilecek bilgileri saklayabilmektedir (Shojaie vd., 2011: 1732).

Sessizliğin ilk tanımları, sadakat ve endişe dile getirilmezse hiçbir şeyin yanlış olmadığı varsayımı ile ortaya atılmıştır. Ancak bugün araştırmacılar, bir sessizlik ortamının istenen organizasyonel sonuçlara karşı çalışabileceğini göstermektedir. Sessizliği çalışanın işle ilgili iyileştirmeler hakkındaki fikirlerini, bilgilerini ve fikirlerini alıkoyma veya ifade etmeme güdüsü olarak tanımlamaktadır. Sessizlik, itiraz veya onay gibi bir dizi biliş, duygu veya niyet içeren kendi iletişim biçimine sahip olduğu için sesin olmaması olarak belirtilmektedir. Buna ek olarak, çalışan sessizliği olgusunun altında yatan güdülere bağlı olarak farklı anlamlar alabileceği de fark edilmiştir (Beheshtifar vd., 2012: 277).

İşgören sessizliği olgusu, “kişinin örgütsel durumunun davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleriyle ilgili herhangi bir gerçek ifadenin, değişikliği ya da telafi etme yeteneğine sahip olduğu düşünülen kişilere kasıtlı olarak engellenmesi durumudur. Çalışanların önemli konuları meslektaşlarına ve amirlerine iletmedikleri birçok durum örneği bulunmaktadır. Ancak, bu tür durumların tümü, çalışanların sessiz kalması anlamına gelmemektedir. Çalışanın sessizliği, bir çalışanın öneriler, kaygılar veya sorular gibi potansiyel olarak önemli bilgileri organizasyondaki diğer kişilerle paylaşmamayı kasten seçmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların dikkatsizlikleri veya fikir eksiklikleri nedeniyle iletişim kuramadıkları tüm bu durumlar, çalışanın sessizliği anlamına gelmemektedir (Laeque, 2014: 46).

Özellikle işgören sessizliği, kasıtsız bir iletişim başarısızlığı veya sadece söyleyecek hiçbir şey olmaması yerine, çalışanlar tarafından bilinçli olarak geri tutulan bilgi olarak kavramsallaştırılmıştır. Çalışan kendi sessizliğini büyük ölçüde özgürce üstlenilen bir seçim olarak algılamakta, esasında bu durum onun üst yönetimin olumsuz tutumlarından kaçınması ile de meydana gelebilmektedir (Donaghey vd., 2011: 54).

Çalışanların işleri hakkında konuşma konusundaki isteksizliği, yenilikçilik ve organizasyonel değişimin önünde bir engeldir ve çalışanların stresini ve depresif duygularını şiddetlendirmektedir. Sessizliğin kökleşmiş bir inanca dönüşmesiyle çalışanlar kendilerini değersiz görmektedir ve yaptıklarıyla düşündükleri arasında bilişsel çelişkiler ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini, sadakat ve motivasyonu olumsuz etkilenmektedir (Alparslan vd., 2015: 184).

Kavramsal açıdan işgören sessizliği, bir çalışan kasıtlı olarak belirli iş ve/veya organizasyonla ilgili konular hakkında yapıcı fikirlerini, endişelerini ve/veya fikirlerini ifade ettiğinde ortaya çıkmaktadır. Fikirlerini, endişelerini ifade etmek, artan performans değerlendirmeleri ve terfi fırsatları gibi olumlu bireysel sonuçlara yol açsa da, çalışanlar yine de endişeleri konusunda sessiz kalmayı seçmektedirler. Bu özel işyeri davranışı, bir çalışanın durumu değiştirebilecek gibi görünen örgütsel üyelere örgütsel koşulların davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleriyle ilgili gerçek ifadeyi kasıtlı olarak alıkoymasına işaret eden çalışan sessizliği olarak etiketlenmiştir (Chou ve Chang, 2017: 4).

Öte yandan işgören sessizliği, örgütsel sorunların ortaya çıkmasını engellemektedir ve işyerinde yeniliği azaltmaktadır. Çalışanların örgütsel sorunlardan bahsetme konusundaki isteksizlikleri, yolsuzluk gibi olumsuz sonuçların doğmasına neden olabilmektedir. İşgören sessizliği, çalışanın refahını etkileyerek işi dolaylı olarak etkilemektedir. Örneğin, eleştirel iletişimi kasıtlı olarak bastıran çalışanlar artan stres yaşar ve psikolojik ve fizyolojik sorunlar meydana gelir. Ayrıca, örgütsel değişim çabalarına daha az katılma eğilimindedirler ve örgütsel değişime uyum sağlamayı daha zor bulmaktadırlar (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38).

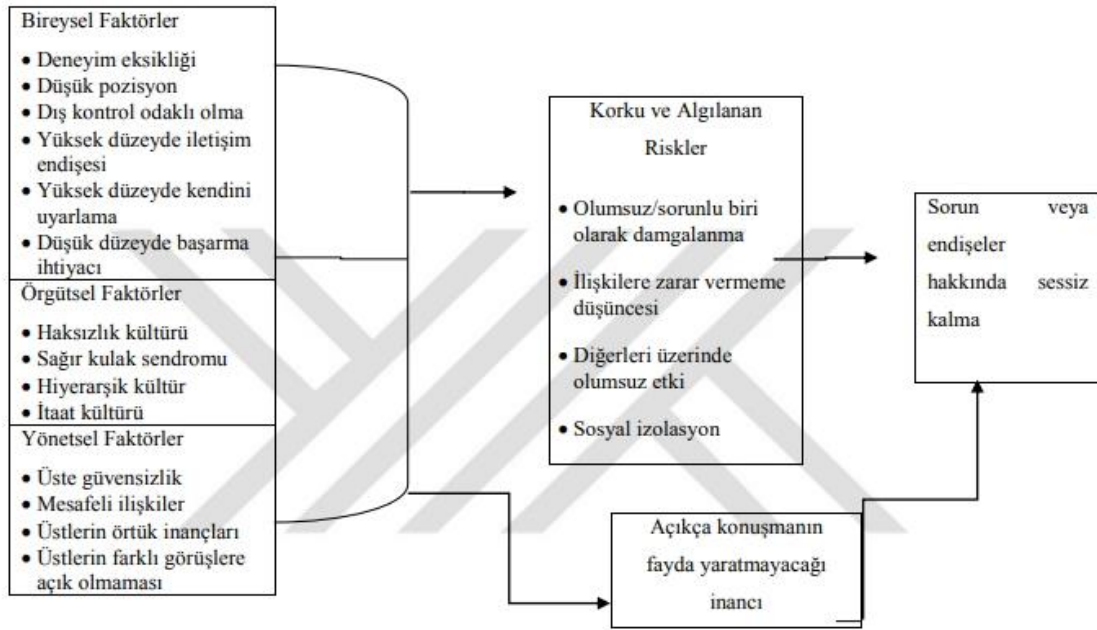
Örgütsel sessizlik öncelikle örgütsel düzeyde bir olgu olarak görülürken, işgörenlerin sessizliği üzerine yapılan çalışmaların çoğu olguyu bireysel düzeyde analiz etmeye odaklanmıştır. Sessizlik, bir kişinin fikrini saklamayı seçmesiyle başlasa da işgörenler konuşmak istemediğinde ekip üyeleri arasında sessizlik "bulaşıcı" hale gelebilmektedir. Sessizlik, kendi içinde bir dizi biliş, duygu ve niyet içeren bir iletişim şeklidir. İşgörenlerin sessizliğinin sadece işletmeye zarar verdiği varsayılır, ancak gerçekte hem kuruma hem de çalışanlara zarar vermektedir. Örgütlerdeki insanların sessiz kaldığı birçok farklı sorun türü ve insanların sessiz kalmayı seçmelerinin birçok nedeni bulunmaktadır (John ve Manikandan: 2019: 355).

İşgören sessizliği, çalışanlar arasında endişe eksikliğine yol açmaktadır. Kaygısız çalışanlar, işletmelerin değerlerini görmezden gelebilir ve bu, işlerinde kalite eksikliğine neden olabilmektedir. Bu tutum, hem çalışanlar hem de işletmeler için her zaman ağır bir bedel taşımaktadır. Son zamanlarda, işgören sessizliği üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır ve bunun sonucunda çok çeşitli durumlara yanıt olarak işgörenlerin sessizliğinin ortaya çıkabileceği kabul edilmiştir. İşgörenin sessiz kalması, ilgisizlik veya kötü niyetli niyetin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. İşgören sessizliğini deneysel olarak araştırmak için girişimlerde bulunulmasına rağmen, değerlendirme araçlarının hiçbiri çalışanların sessizliği kavramına fiilen hitap edememiştir (Deniz vd., 2013: 693).

2.4. Örgütsel Sessizlik Çeşitleri

Sessizlik kavramıyla ilgilenen çeşitli araştırmacılar, bazı işgörenlerin bir konuşma yaptıklarında istenmeyen ve/veya tehlikeli bir durum algıladıklarında konuşmanın ve sesin azaldığını öne sürmüşlerdir. Sessizlik birden fazla faktöre bağlı olduğu için farklı kavram türlerinin olmasının kaçınılmaz olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğe üç

boyutta yaklaşılmaktadır. Bunlar kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliktir. Bu başlıklara alt bölümde tekrar yer verilecektir (Bezirci, 2019: 26).



Kaynak: Yalçın, 2017: 9.

Şekil 2.1. Sessiz kalma tercihinin sebeplerine dair bir model

Bireyi sessiz kalmaya iten sebepler arasında bireysel özellikler baskın gelmektedir. Bireyin kendini ifade etmede yaşadığı sorunlar ve kişiliğinin vermiş olduğu içe kapanıklık durumu, iş ortamında kendini belli etmektedir. Birey, iş ortamındaki baskın kişilere karşı sessiz kalmayı tercih eder. Kişisel bir özelliğinin belirtisi olduğu gibi, bu sessiz kalma durumu, diğer çalışanların baskıcı tutumu ve yıldırıcı hareketleri ile de oluşabilmektedir.

2.4.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, işletmedeki olaylar veya durumlar karşısında kabullenmeye dayalı bilgi, görüş, fikir ve düşünceleri alıkoymak olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizliğin arkasındaki ana faktör teslim olmaktır. Çünkü birey, konuşmasının işletmede herhangi bir değişikliğe neden olmayacağını düşünmektedir. Bu tür bir sessizlikte mesele kasıtlı pasif davranıştır. Bu tür bir sessizliği benimseyen çalışanlar hem bazı konular hakkında konuşmak istemiyor hem de çok konuşmak istiyor olabilirler. Dolayısıyla bu tür bir sessizlikte bilgi ve farkındalığın varlığı ana konu olup, bireyin iletişimden kaçınma davranışı açıkça görülmektedir (Dağtekin, 2017: 19).

Bir diğerk tanıma göre kabullenici sessizlik çalışanların ilgisiz davranışlarıyla baş gösteren istifa korkusu gibi durumlarla bilgi ve görüşlerini ifade etmemeyi seçtiğı durumdur. Bu sessizlikte, esasen iş ortamında varlığı belli belirsiz olan ve değışimi gerçekleştirmek için adımlar atmaya isteksiz olan çalışanlarla eş anlamlıdır. Kabullenici sessizlik kasıtlı olarak pasif bir sessiz davranış olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca aktif olmaktan çok pasif olan bağlantısız davranışı önermektedir. Bu tutum, bilinçli olarak sessiz kalmayı ve gelişmelere karışmamayı gerektirmektedir. Çalışanların açıkça konuşmamasının altında yatan sebep, konuşmalar bile bunun bir fark yaratmayacağı inancıdır (Nafei, 2016: 145).

Bu tür bir sessizliğı seçen çalışanlar, yaşadıkları ortama uyarlar ve sesini yükseltmek, dâhil olmak veya mevcut durumlarını değıştirmek için herhangi bir çaba sarf etmeye istekli değıillerdir. Örneğın, bir çalışan, açıkça konuşmanın anlamsız olduğı ve bir fark yaratmayacağı inancı nedeniyle fikirlerinden vazgeçebilir. Öte yandan, çalışan, mevcut durumunu değıştirmek için çok az etkisi olduğuna inanarak görüşlerini ve bilgilerini kendisine saklayabilmektedir (Pacheco, 2015: 297).

2.4.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik, birinin konuşmanın sonuçlarından korkup korkmadığına bağılı olarak kasıtlı olarak fikir ifade etmemek olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizliğın temel nedeni, bireyin kendisini koruma arzusudur. Aslında burada asıl vurgulanan nokta korku faktörünün ön planda olmasıdır. Özellikle diğerk sessizlik türleriyle kıyaslandığında, korunma amaçlı sessizlik alternatiflerin çıkarımını ve farkındalığını belirtmektedir (Dağtekin, 2017: 19). Bu sessizlik türünde kişisel korku duygusu ile işgörenin fikir ve bilgilerini kendini koruma biçimi olarak saklaması olarak tanımlanmaktadır. Sessizliğın çoklu anlamları ile olası kafa karışıklığına karşı dikkatli olmak için korunma amaçlı sessizlik etiketini benimsenmiştir (Zehir ve Erdoğan: 2011: 1391).

Korunma amaçlı sessiz çalışanlar, ileride alternatifini kendi lehlerine kullanmak için proaktif davranarak kişisel bir strateji olarak sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu sessizlik, esasen kabullenici sessizlikten farklıdır çünkü daha aktif hareket etmektedir. Korunma amaçlı sessizliğın temelinde, değışim için bir öneride bulunma veya konuşma korkusu yer almaktadır (Yetim Dayı, 2018: 29).

Korunma amaçlı sessizlik, bireyin fikir ve düşüncelerini paylaşması halinde başına gelebilecekleri korkusuyla düşüncelerini kasıtlı olarak dile getirmemesi olarak tanımlanmaktadır. Burada iş gören, fayda-maliyet veya fayda-kayıp çatışmasını dikkate alır ve yaşayacağı zararın faydadan daha büyük olacağını varsayar ve bu durumdan kaynaklanan endişe ile sessizliği seçmektedir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015: 402).

2.4.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Bu sessizlik türünde işletmedeki zayıf noktaları ifade etmek ve bunlarla ilgili düşüncelerini ortaya koymak isteyen bir çalışan, diğer çalışanlara, arkadaşlarına veya çevresine zarar verebileceği düşüncesiyle başkalarını korumaya yönelik sessiz kalmayı seçmektedir. Burada karar vericinin önceliği kendisi değil meslektaşları ve işletmenin kendisidir. Bu durumda çalışan, düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmenin tehlikeli ve riskli olacağını düşünürken, bir şeyler yapsa bile hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünür ve sessiz kalma yolunu seçer (Bezirci, 2019: 29).

Koruma amaçlı sessizlik işletme yararına olan sessizlik olarak da ifade edilmektedir. Bu sessizlik türünde, işletmeye veya diğer meslektaşlarına fayda sağlamak için işle ilgili fikirlerini, bilgilerini ve düşüncelerini gizleyen işgören, kendince bir özveri ortaya koymakta ve işbirliğinde bulunmaktadır (Yetim Dayı, 2018: 29).

Bir diğer tanıma göre koruma amaçlı sessizlik, başkalarının iyiliği için ve fedakar veya işbirlikçi nedenlerle kasıtlı olarak fikir, bilgi veya görüşleri saklamak olarak tanımlanmaktadır. Diğer sessizlik türlerinin aksine koruma amaçlı sessizlik, konuşmanın olumsuz sonuçlarından korkmak yerine sessiz kalmaya karar vermekle ilgilenir, başkalarının iyiliğini düşünür. Koruma amaçlı sessizlik davranışı, bu nedenle, önceden tasarlanmış, bilinçli ve gönüllü olarak sessiz kalmaktır (Dağtekin, 2017: 19).

Koruma amaçlı sessizlik, işletme dahil başkalarının yararına işle ilgili bilgileri saklamaktır. Kasıtlı ve proaktif davranış olarak koruma amaçlı sessizlik, öncelikle başkalarına odaklanmaktadır. Bu sessizlik, bir çalışanın bilinçli karar vermesini içermektedir. Koruma amaçlı sessizlik, olumsuz kişisel sonuçlardan korkmak yerine başkalarına duyulan endişeden kaynaklanmaktadır. Ayrıca işletmedeki diğer kişilerin bundan faydalanabilmesi için fikir bilgilerini veya görüşlerini ifade etmeyi reddetmektir. Bu sessizlik, başkalarına yardım etme ve görevleri paylaşma arzusuyla meydana gelmektedir.

Bu sessizlik dışı dönüktür ve başkalarına odaklanmaktadır (Nafei, 2016: 145).

2.5. Sessizliğin Sonuçları

İşletmeler ve çalışanlar için sessizliğin önemli olumsuz etkileri olabilmektedir. İşletme içinde ortaya çıkan endişelerin ifade edilmesinin kendilerini etkileyeceğini düşünen çalışanlar bu konuları tartışmazlar ve sessiz hareket ederler. Aynı şekilde, düşüncelerin paylaşılması durumunda, birey işinden olma ve iş ortamında diğer çalışanlar tarafından sorunlu işçi olarak görülme endişesiyle sessiz kalmayı tercih ederler (Yalçın, 2014: 14).

İşletmeler sessiz çalışanlar nedeniyle kötü performans gösterebilirler ve finansal kayıplar yaşayabilirler. Çalışanların sessizliği, özgünlüğü ortadan kaldırmakta ve hatalı ürünlere, düşük moral ve zararlı sonuçlanan kötü planlanmış durumlara yol açmaktadır. Ayrıca sessiz çalışanlar bu yüzden stres ve depresyon gibi sağlık sorunlarına maruz kalmaktadırlar. Sessizlik çalışanların kişisel mutluluğunu olumsuz etkiler ve yarattığı olumsuz psikolojik durumla olumlu değişimin önünü keser (Fapohunda, 2016: 91).

İşgören tarafından sessizliğin sebebi olumsuz sonuçlara maruz kalma ve sorun çıkararak nitelendirilme korkusudur. İletişimde açıklık eksikliği ve fikir alışverişini destekleyememe, çalışanlar arasındaki fikir uyuşmazlıkları karşısında tarafsız kalmak sessiz bireyin özelliklerindedir. Bu sessizlik durumu, işgörene huzursuz bir iş ortamı oluşturmaya başlar ve ilerleyen zamanda iş kaybına sebep olabilir (Vakola ve Bouradas, 2005: 451).

Örgütsel sessizliklerin neden olduğu sorunlar arasında, işgörenlerin yeni fikir üretememesi ve geliştirici olmamaları da önemlidir. İşgörenler yeni fikirler üreterek organizasyonel gelişime ve ilerlemeye katkıda bulunabilir. Sessizlikten kaynaklanan olumsuz sonuçlar hem organizasyonun yapısına hem de çalışanlarına zarar vermektedir. İşgörenlerin sessizliği organizasyon için oldukça tehlikelidir çünkü bu tür çalışanlar işverenlerine, işin kalitesine ve nihayetinde organizasyonlarına kayıtsız kalmaktadır. Çalışanların sessizliği yöneticiler/liderler tarafından görmezden gelinmekte ve bu da organizasyondaki çalışanların dikkatsiz davranışlarına yol açmaktadır. Bu davranışlar hem çalışanlara hem de kuruma zarar verebilmektedir. Örgütsel sessizliği her zaman kötü bir durum olarak görmek yanıltıcı olabilir. Bazı araştırmalara göre, örgütsel sessizlik çeşitli durumlarda faydalı olabilir, bunlar: idari bilgi yükünün azalması, kişiler arası çatışmaların azaltılması ve gizli bilgilerin depolanmasıdır. Bunlara rağmen örgütsel sessizlik daha çok

hem çalışan hem de işletme için zararlı bir olgu olarak görülmektedir (Erigüç vd., 2014: 135).

Yöneticiler, şirket içinde açık iletişimi sağlayan önemli kişilerdir. Açık iletişimi desteklemeleri, astlarını cesaretlendirmeleri ve kurumsal meseleler hakkında konuşmalarına imkan verecek bir yaklaşım geliştirmeleri gerekmektedir. Otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, yönetimin yanlış alışkanlıkları ve eylemleri ile yöneticilerin ihmali sessiz kalma nedenleri arasında yer almaktadır. Ayrıca bu durum ve üstlerine destek vermeyen astların karar alma süreçleri nedeniyle bilgi alışverişinde bulunurken sınırlı iletişim kurdukları tespit edilmiştir (Çakıcı ve Çakıcı: 2007).

3. BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: KUŞADASI ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma örgütsel çatışma örgütsel sessizlik ilişkisini otel çalışanları bağlamında incelenmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin dış çevreye yansıttıkları profiller bünyelerindeki örgüt birlikteliklerinin genel durumuna göre şekil almaktadır. Sürekli olarak çatışmaların ve mobbinglerin yaşandığı bir işletmenin dışarıdan gözüken resmi olumlu bir Çizelge çizmemektedir. Bu işletmeler iç problemleri çözemedikleri takdirde piyasada rakiplerine oranla daha gerilerde yer almaktadır. Örgüt birlikteliğinin genel sağlığı bu açıdan oldukça önemlidir.

Örgütte yaşanan her türlü problem işletmenin kar oranlarını da etkilemektedir. Verimli bir çalışma ortamı bulunmadığı için bireyler yaptıkları işte zamanla işlevlerini kaybetmektedir. Bu durum işletmelerin iflasına kadar gidebilmektedir. Sağlıklı bir çalışma ortamı için gereken öncelikli unsur bireylerin çatışmasız uyum içinde çalışacakları bir örgüt ortamının oluşturulmasıdır. Örgütsel çatışma, örgüt bireylerinin birbiriyle uyumsuzluğuyla ortaya çıkan çatışma durumudur. Çatışmanın birçok boyutu bulunmaktadır. Kişiler rekabet güdüsüyle de zaman zaman birbiriyle çatışabilmektedir. Kişisel çıkarların ön plana alınması da bir diğer çatışma türüdür. Yaşanan bu çatışmalar örgüt verimliliğini, güvenliğini ve mevcut ruh halini temelden etkilemektedir. Çatışmalardan etkilenen bireylerden çoğunluğu bu ortamda daha fazla çalışmayı doğru bulmayarak işten ayrılmaktadır. Çatışmaların meydana getirdiği durumlardan biri işten ayrılmalara sebebiyet vermesidir. Bir diğer durum da örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların çatışmadan bağımsız kalan bireylerde oluşturduğu sessizlik durumudur. Örgütsel sessizlik olarak tanımlanan bu durumda bireyler çatışmalarda kendini geri plana çekerek ortadaki çatışma halinden zarar görmemek adına sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Böylece örgüt içerisinde sessizlik olgusu çatışmalarla beraber sürekli hale gelmektedir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik kavramlarının bir arada incelendiği nadir çalışma bulunduğu görülmüştür. İşletmeler için örgütle ilgili her kavram ve durum büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle bu iki kavram ele alınarak bu çalışmanın yapılması gerekli görülmüştür. Literatür incelendiğinde turizm

sektöründe çalışan bireyler üzerine yapılan bu kavramlarla ilişkili herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Kuşadası'nda bulunan 4 ve 5 yıldızlı oteller üzerine yapılacak olan bu çalışmada elde edilecek veriler ve değerlendirilecek sonuçlar otel işletmeleri ve çalışanları için mesleki yönden yararlı bir kaynak olacaktır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılığı ve Varsayımları

Bu araştırmada örgütsel çatışma ve örgütsel sessizliğin ilişkisini ölçmeye yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Kavramların boyutlarına ilişkin ifadelerin yer aldığı ölçeklerden yararlanılmıştır. Araştırmanın sınırlılığı Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı oteller olarak belirlenmiştir. Bu sınırlılık araştırmacı tarafından belirlenmiş olup 4 ve 5 yıldızlı otellerin daha kurumsal işletmeler olduğu düşünülmüştür. Yanı sıra bu otellerin bünyesinde birden fazla departman olması ve bu departmanların sürekli olarak birbiriyle iç içe olması, beraber hareket etmesi de sınırlamada belirleyici bir unsur olmuştur. 4 ve 5 yıldızlı otellere nazaran daha küçük kapsamlı oteller bu araştırmanın kapsamına alınmamıştır. Pansiyon, hostel vb. işletmelerin sınırlı sayıda çalışan sayısına sahip olması ve boyut olarak geniş bir çalışma ortamlarının bulunmaması araştırmanın sınırlandırılmasında göz önünde bulundurulmuştur. 2 ve 3 yıldızlı oteller de yine aynı şekilde az sayıda çalışanın bulunduğu ve daha çok aile işletmesi olarak görüldüğü oteller olduğu için araştırmanın uygulaması dışında kalmıştır. Çatışma ve sessizlik kavramlarının çok sayıda çalışanın bir arada olduğu ortamlarda daha net bir şekilde gözlemlenebileceği düşünülerek araştırmacı tarafından 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarını araştırmaya katılımcı olarak uygun görülmüştür.

Araştırmanın varsayımları ise şu şekildedir;

Araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularına gerçek ve samimi cevaplar verdiği varsayılmıştır.

Katılımcıların anket sorularını cevaplarırken araştırmaya ilişkin doğru ve güvenilir bilgiler sunduğu varsayılmıştır.

3.3. Araştırma Tasarımı

Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik kavramları sosyal bilimler alanında incelendiğinde, önceki çalışmalar gözden geçirilmiş ve bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan nadir sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik

kavramlarının ilişkisini test etmek amacıyla hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan hipotezler bilimsel olarak analize uygun hale getirilmiş olup, araştırmanın uygulaması için gerekli olan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket toplama tekniği, bilimsel araştırmalarda sıklıkla tercih edilen bir yöntemdir. Maliyet ve zaman açısından araştırmacıya avantaj sağlamaktadır. Kavramların birbiriyle olan ilişkisini ortaya koymak için elde edilen verilere korelasyon testi yapılmıştır. Çalışmada, sayısal verilerin değerlendirilecek olması nedeniyle nicel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Kuşadası'nda bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları olarak belirlenmiştir. Departman sınırlaması olmaksızın tüm otel çalışanları evrenin içerisine alınmıştır. Ege bölgesinde yer alan ve turizm açısından çoğunlukla tercih merkezi olması evreni Kuşadası olarak belirlemede etkili olmuştur. Bünyesinde barındırdığı 4 ve 5 yıldızlı otellerin sayısının fazla olması da evreni belirlemedeki bir diğer etkidir. Araştırmanın katılımcılarını belirlemek için kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme, araştırmacının görüşlerince örneklemin daha büyük ana kütlede alınmasına karar verdiği rastgele olmayan bir örnekleme sürecidir (Haşiloğlu vd., 2015: 20). Otel işletmelerinin pandemi nedeniyle sezon boyunca kapalı olması araştırma evrenini sınırlandırmıştır. Bu nedenle tüm otellerle görüşülemediği olup, net bir toplam çalışan sayısına ulaşılamamıştır. Toplam çalışan sayısı 5000 olarak varsayılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul 6 adet 5 yıldızlı otel ve 3 adet 4 yıldızlı otel olmuştur. Evrenin büyüklüğünü hesaplamak için %95 güven düzeyi %5 güven aralığı olarak belirlendiğinde gerekli olan örneklem büyüklüğü 357 olarak hesaplanmıştır. Bu örnekleme pandemi koşulları nedeniyle ulaşılamamıştır. Güven aralığı %6,1 olarak hesaplandığında gerekli olan örneklem büyüklüğü 245 olmaktadır. Bu nedenle güven aralığı %6,1 olarak kabul edilmiş ve örneklem büyüklüğü 245 olarak hesaplanmıştır. Veriler, kolayda örnekleme ile mümkün olan en basit, en hızlı ve en uygun maliyetli şekilde ana kütlede elde edilir. Pandemi koşulları nedeniyle oteller minimum sayıda personel çalıştırmaktadır ve bu sebeple ortalama personel sayıları dengesizlik arz etmektedir. Bu nedenle kolayda örnekleme yöntemi araştırma için uygun görülmüştür. Veri toplama aşaması Eylül 2020 yılında başlamış olup Şubat 2021 yılında tamamlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bir hizmet sektörü olarak turizm sektöründe yer alan işletmelerin önceliği her zaman müşteri memnuniyeti ve bu memnuniyetin devamlılığını sağlamaktır. Bünyesinde yer alan birçok departmanda çok sayıda işgören çalıştıran otel işletmelerinde hizmet kalitesinin önemi kadar örgütler içerisindeki ilişkiler de büyük önem taşımaktadır. Çalışanların birbiriyle olan ilişkisinin seyri verdikleri hizmeti de etkilemektedir. Bu doğrultuda örgütsel çatışma ve sessizlik kavramının otel çalışanları üzerindeki anlamını ve ilişkisini ortaya koymak araştırmanın amacı olarak belirlenmiştir. Yürütülen çalışmada literatür taraması sonucuna ve araştırmanın amacına yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-a: Bütünleştirme alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-b: Bütünleştirme alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-c: Ödün verme alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-d: Ödün verme alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-e: Hükmetme alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-f: Hüktmetme alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-g: Kaçınma alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-h: Kaçınma alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-j: Uzlaşma alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1-k: Uzlaşma alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket; demografik değişkenler, örgütsel çatışma ölçeği ve örgütsel sessizlik olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Demografik değişkenler araştırmacı tarafından hazırlanmış olup cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, departman ve turizmde çalışma süresi olarak beş sorudan oluşmaktadır.

3.6.1. Örgütsel Çatışma Ölçeği

Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel çatışma düzeylerini ölçmek için uluslararası alan yazında sıklıkla kullanılan Rahim (1983) tarafından geliştirilen Örgütsel Çatışma Ölçeği kullanılmıştır. Türkçeye çevrilmiş hali Yıldırım (2016) Eş Düzey Çalışanlar Arasındaki Örgütsel Çatışmanın Örgütsel Sessizlik Rolü başlıklı çalışmasından alınmıştır. Ölçeğin orijinaline bağlı kalarak Yıldırım (2016) tarafından geliştirilen ölçek 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar; Bütünleştirme, Ödün verme, Hükmetme, Kaçınma ve Uzlaşma şeklindedir. Ölçek toplam 28 maddedir.

3.6.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Araştırmada Örgütsel Sessizliğin boyutlarını ve çatışma ile ilişkisini ölçmek için Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik başlıklı ölçek kullanılmış olup, Ölçeğin Türkçeye çevrilmiş hali Gençler (2019) Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Kuşadası Örneği başlıklı doktora tez çalışmasından alınmıştır. Bireysel sessizlik ve ilişkisel sessizlik ölçeğin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Ölçek toplam 15 maddedir.

3.7. Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlara hazırlanan anket formu dağıtılmıştır. Pandemi koşulları nedeniyle birçok otelin sezon boyunca kapalı olması, açık olan otellerin ise minimum sayıda çalışan ile işlemesi çalışmanın veri toplama sürecinde aksamalara sebep olmuştur. Araştırmacı anket formunu elektronik ortama aktararak aktif olarak çalışan otel çalışanlarına göndermiştir. Elden dağıtılan toplam 100 anketten 44 tanesi doldurularak geri alınmıştır. Elektronik ortamda Google Form aracılığıyla dağıtılan anketler toplam 201 adete ulaşmıştır. Araştırma için toplam 245 adet anket elde edilmiştir.

3.8. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen veri toplama aşamasından sonra elde edilen 245 adet anket formu istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Verilerin analizi için Spss (Statistical Package for Social Sciences) 25 paket programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri için her bir değişkene frekans analizi yapılmıştır. Ölçeklerin iç güvenilirliğini sağlamak için Cronbach Alpha güvenilirlik testi, anket cevaplarının normal bir dağılım gösterip göstermediğini görmek için Kolmogorov Smirnov ve Shapiro-Wilk testi yapılmıştır. Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizliğin boyutlarına göre birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymak için Korelasyon testi yapılmıştır. Her bir boyutun farklılık düzeylerine bakılmıştır.

3.9. Güvenirlilik Testi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç güvenilirliklerini test etmek için cronbach alpha testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda örgütsel çatışma ölçeğinin eşik değeri 0,88 örgütsel sessizlik ölçeğinin eşik değeri ise 0,98 olduğu görülmüştür. İki ölçeğin cronbach alpha eşik değerleri 0,70 üzeri olduğu için ölçeklerin iç güvenilirliği yeterli düzeydedir. İki ölçeğin birlikte güvenilirlik eşik değeri 0,90 olarak saptanmıştır. Bu değerler ölçek ifadelerinin katılımcılar tarafından doğru algılandığını ve ölçeklerin ölçülmek istenen konuyu doğru ifade ettiğini göstermektedir.

3.10. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi

Normallik değerlerinin ölçülmesinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro Wilks testlerinden yararlanılmaktadır. Bilimsel araştırmalarda daha sık tercih edildiği, yapılan literatür araştırmaları sonucunda görülmüş olup ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin istatistiksel değerleri ölçmek için Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır.

Çizelge 3.1. Örgütsel Çatışma Alt Boyutları Normallik Değerleri

Kolmogorov-Smirnov			
Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	İstatistik	sd	p
Bütünleştirme	,197	242	,000
Ödün verme	,091	242	,000
Hükmetme	0,66	242	,013
Kaçınma	,124	242	,000
Uzlaşma	,223	242	,000
Kolmogorov-Smirnov			
Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları	İstatistik	sd	p
Bireysel Sessizlik	,156	242	,000
İlişkisel Sessizlik	,127	242	,000
Shapiro-Wilk			
Örgütsel Çatışma Alt Boyutları	İstatistik	sd	p
Bütünleştirme	,863	242	,000
Ödün verme	,979	242	,001
Hükmetme	,987	242	,030
Kaçınma	,976	242	,000
Uzlaşma	,877	242	,000
Shapiro-Wilk			
Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları	İstatistik	sd	p
Bireysel Sessizlik	,904	242	,000
İlişkisel Sessizlik	,948	242	,000

a.Lilliefors önem derecesi doğrulaması

Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılan, normallik testleri sonucunda Çizelge 3.1 ve 3.2’de de görüldüğü gibi tüm boyutlarda eşik değer $p < 0.05$ olarak hesaplanmıştır. Bu durum dağılımın anlamlı farklılaşma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ancak verilerin normal dağılım göstermesi için p değerinin $p > 0,05$ olması gerekmektedir, yani anlamlı farklılaşma verilerin normal dağılım göstermediği şeklinde yorumlanmalıdır.

3.11. Bulgular

Araştırmaya ilişkin elde edilen bulgular aşağıda verildiği gibidir.

3.11.1. Demografik Bulgular

Anket formunu dolduran tüm katılımcıların demografik özelliklerine verdikleri cevaplara ilişkin frekans Çizelgesi aşağıda görüldüğü gibidir.

Çizelge 3.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	103	42,0
Erkek	136	55,5
Kayıp Değer	6	2,4
Toplam	239	97,6

Çizelge 3.2’de katılımcıların demografik özelliklerinden olan cinsiyetin dağılımı yer almaktadır. Toplam 245 verinin yer aldığı istatistiksel Çizelgede yüzde 42,0 oranında kadın katılımcı yer alırken erkek katılımcı sayısı yüzde 55,5 olarak görülmektedir. Bu oranlar göz önünde bulundurulduğunda kadınların ve erkeklerin turizm sektöründe çalışma yüzdeleri birbirine çok yakın olduğu gözlemlenmiştir.

Çizelge 3.3. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	100	40,8
Bekar	143	58,4
Kayıp Değer	2	,8
Toplam	243	99,2

Çizelge 3.3’de katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları yer almaktadır. Bekar katılımcıların yüzdesel olarak evli katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Toplam 243 kişi tarafından medeni durum sorusu cevaplanmıştır. 2 katılımcı bu değişkene cevap vermemiştir.

Çizelge 3.4. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	N	%
25 ve altı	54	22,0
26-35	96	39,2
36-45	55	22,4
46-60	33	13,5
61 ve üstü	5	2,0
Kayıp Değer	2	,8
Toplam	243	99,2

Çizelge 3.4’de katılımcıların yaşlarına göre dağılımı görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun 26-35 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bu oran da turizm sektöründe genç nüfusun yüzdesel olarak daha fazla yer aldığını göstermektedir. 61 ve üstü yaş olan katılımcılar yüzde 2,0 gibi düşük bir orana sahiptir. Bu katılımcıların yüzdesel olarak diğer yaş gruplarına göre azınlık göstermesinin nedeninin turizm sektörünün dinamizmine ve yoğunluğuna bağlı olduğu düşünülmektedir. Bu orana takiben 46-60 yaş arası katılımcı yüzdesi de 13,5 oranında olmakta olup orta yaş nüfusun da turizm sektöründe azınlıkta olduğunu göstermektedir. 2 katılımcı yaş sorusuna yanıt vermemiştir.

Çizelge 3.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	%
İlköğretim	7	2,9
Ortaöğretim(Lise)	52	21,2
Ön lisans	36	14,7
Lisans	108	44,1
Lisansüstü	38	15,5
Kayıp Değer	4	1,6
Toplam	241	98,4

Çizelge 3.5’de katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımına yer verilmiştir. Çizelgede ilk göze çarpan lisans eğitiminin yüzdesel olarak en fazla eğitim grubu olmasıdır. Bu oran turizm sektöründe yer alan çalışanların eğitim düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu oranı takip eden lisansüstü eğitim düzeyi olmakta olup oranı yüzde 15,5tir. Ön lisans eğitim düzeyine sahip olan katılımcıların da oranı yüzde 14,7dir. İlköğretim eğitim düzeyinin oranı oldukça düşüktür. Yüzde 2’9luk bir orana sahip olan katılımcıların sayısı toplam 7dir. Bu oranın düşük olması turizm sektörü açısından olumlu

bir durum olarak görülmektedir. Eğitim düzeyini cevaplamayan katılımcı sayısı 4 kişidir.

Çizelge 3.6. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlarına Göre Dağılımı

	N	%
Ön büro	87	35,5
Yiyecek ve İçecek	41	16,7
Kat Hizmetleri	18	7,3
Muhasebe	17	6,9
Teknik Servis	4	1,6
Satış-Pazarlama	27	9,0
İnsan Kaynakları	11	4,5
Diğer	40	16,3
Kayıp Değer	5	2,0
Toplam	240	98,0

Çizelge 3.6'de katılımcıların çalışma departmanlarına göre dağılımları yer almaktadır. Ön büro katılımcı sayısı yüzde 35,5 oranı ile araştırmada en fazla yer alan departman olmuştur. Toplam yüzde 98,0 departman değişkeni cevabına ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu ön büro, yiyecek içecek ve diğer bölümlerde çalışmaktadır. Teknik servis departmanında çalışanların yüzdesi 1,6 olup araştırmada yer alan en az departman olmuştur. Çalışma departmanı değişkenine verilen toplam cevap sayısı 240'tır. Katılımcılardan 5 kişi çalıştığı departmanı belirtmemiştir.

Çizelge 3.7. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	N	%
1 yıldan az	20	8,2
1-3 yıl	49	20,0
4-6 yıl	45	18,4
7-10 yıl	22	9,0
11 yıl ve üzeri	96	39,2
Kayıp Değer	13	5,3
Toplam	232	94,7

Çizelge 3.7'da katılımcıların çalışma süresine ilişkin verdikleri cevaplar yer almaktadır. 1 yıldan az çalışanların yüzdesi 8,2, 1-3 yıl yüzde 20,0, 4-6 yıl yüzde 18,4, 7-10 yıl yüzde 9,0, 11 yıl ve üzeri çalışanların yüzdesi ise 39,2 olarak görülmektedir. 1 yıldan az

çalışanların katılımcı oranı göz önünde bulundurulduğunda yüzde 8,2lik oran normal düzeyde seyretmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların turizm sektöründe çalışma süreleri edindikleri tecrübelerle paralellik gösterdiği için bu oranın düşük olması araştırmanın daha nitelikli bir sonuca ulaşmasına olumlu olarak yansımıştır. 11 yıl ve üzeri cevabını işaretleyen katılımcıların sayısı yüzdesel olarak en fazla olarak görülmektedir. Bu oranın yüksek olması katılımcıların verdikleri cevapların tecrübeleri ve çalışma sürelerinin daha uzun olmasıyla örtüşerek araştırma için daha verimli cevaplara ulaşılmış olduğu düşünülmektedir.

3.11.2. Ölçeklerin Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

Çizelge 3.8. Örgütsel Çatışma Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

	N	Ortalama Değeri
Bütünleştirme	244	4,0088
Ödün Verme	242	2,9291
Hükmetme	245	3,1461
Kaçınma	244	3,2384
Uzlaşma	242	3,9256
Geçerli ifade sayısı	242	

Örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutlarının ortalama değerleri yukarıda çizelgede verildiği gibidir. Likert tipi anket formunda 5 değer yer almaktadır. 1 ve 5 arasındaki katılım değerlerinin genel yansıması çizelgedeki gibidir. Bütünleştirme boyutunun ortalama değeri 4,0088 olarak saptanmıştır. Likert ölçekte 4, ‘‘ katılıyorum’’ ifadesine karşılık gelmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların ifadelere verdikleri cevaplar bütünleştirme alt boyutunda yoğunlaşmıştır. Ödün verme boyutu ortalama değeri 2,9291 olarak görülmektedir. Bu değer de likert ölçekte ‘‘katılmıyorum’’ ifadesine karşılık gelmektedir. Katılımcıların genel ifadelerinden düşük bir kısmı ödün verme boyutuna aittir. Hükmetme, Kaçınma ve Uzlaşma alt boyutlarının ortalama değerlerinin ortalama değerlerde olduğu görülmüştür. Bu değerlerin ortalaması 3 olarak hesaplanmış bu da likert ölçeğinde, ‘‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’’ ifadesine karşılık gelmektedir.

Çizelge 3.9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Alt Boyutlarının Ortalama Değerleri

	N	Ortalama Değeri
Bireysel Sessizlik	243	2,2593
İlişkisel Sessizlik	244	3,8500
Geçerli İfade Sayısı	242	

Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarının ortalama değerleri yukarıdaki çizelgede verildiği gibidir. Bireysel sessizlik boyutuna ilişkin ifadeler likert ölçeğinde 2 değerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu değer ‘‘katılmıyorum’’ ifadesine karşılık gelmektedir. İlişkisel sessizlik boyutunun ortalama değer ifadesi ise 3 değerinde yoğunlaşmıştır. Bu da katılımcıların ilişkisel sessizlik boyutuna ilişkin ifadelerine verdiği cevapların ‘‘ne katılıyorum ne katılmıyorum’’ ifadesinde yoğunlaştığını göstermektedir

3.11.3. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Araştırmanın uygulama alanı olan Kuşadası’nda bulunan 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılan anket çalışması sonucunda örgütsel çatışma ve örgütsel sessizliğin ilişkisini ve yönünü belirlemek için yapılan Spearman Korelasyon analizi aşağıda verildiği gibidir. Korelasyon analizinde ilişkinin güç düzeyleri aşağıda verildiği gibidir (Yazıcı, 2019: 65).

$0 < r < 0.299$ zayıf düzeyde ilişki

$0.300 < r < 0.599$ orta düzeyde ilişki

$0.600 < r < 0.799$ güçlü düzeyde ilişki

$0.800 < r < 0.999$ çok güçlü düzeyde ilişki

Çizelge 3.10. Örgütsel Çatışma Boyutları

Spearman Korelasyonu			Örgütsel Çatışma Boyutları				
			Bütünleştirme	Ödün Verme	Hükmetme	Kaçınma	Uzlaşma
Sessizlik Boyutları	Bireysel Sessizlik	r	-.263**	.337**	.167**	.244**	-.162*
		P	.000	.000	.009	.000	.012
		N	242	240	243	242	240
	İlişkisel Sessizlik	r	.432**	.132*	.145*	.174**	.410**
		P	.000	.040	.023	.007	.000
		N	243	241	244	243	241

Çalışmada kabul edilen anlamlılık düzeyi 0,05 düzeyindedir.

Yapılan Spearman korelasyon analizi sonuçları ise şu şekildedir;

Bütünleştirme boyutu ile bireysel sessizlik boyutu arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=-.263$).

Ödün verme boyutu ile bireysel sessizlik boyutu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=.337$).

Hükmetme boyutu ile bireysel sessizlik boyutu arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=.167$).

Kaçınma boyutu ile bireysel sessizlik boyutu arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=.244$).

Uzlaşma boyutu ile bireysel sessizlik boyutu arasında negatif yönlü zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=-.162$).

Bütünleştirme boyutu ile ilişkisel sessizlik boyutu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=.432$).

Ödün verme boyutu ile ilişkisel sessizlik boyutu arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=.132$).

Hükmetme boyutu ile ilişkisel sessizlik boyutu arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=.145$).

Kaçınma boyutu ile ilişkisel sessizlik boyutu arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=174$).

Uzlaşma boyutu ile ilişkisel sessizlik boyutu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır($r=410$).

Yapılan korelasyon analizi sonucunda hipotezlerin geçerli olup olmadığı ise aşağıda verildiği şekildedir;

Çizelge 3.11. Korelasyon analizi sonucunda hipotezlerin geçerli olup olmadığı

H1: Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik arasında ilişki vardır.	KABUL
H1-a: Bütünleştirme alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1-b:Bütünleştirme alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır	KABUL
H1-c:Ödün verme alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1-d:Ödün verme alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1-e:Hükmetme alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1-f:Hükmetme alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1-g:Kaçınma alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1-h:Kaçınma alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1-j:Uzlaşma alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H1-k:Uzlaşma alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

Alt boyutların birbiriyle ilişkisini saptamak için yapılan korelasyon testi sonuçları yukarıda verilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak araştırmanın amacına yönelik oluşturulan hipotezlerin geçerli olup olmadığı değerlendirilmiştir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuşadası'nda bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştiren, örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmanın sonuçları aşağıda verildiği şekilde özetlenebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine bakılacak olursa kadın ve erkek çalışan sayısının birbirine yakın olduğu görülmüştür. Cinsiyet dağılımı katılımcılar arasında birbirine yakın yüzdelere sahiptir. Medeni durumu bekar olan katılımcı sayısı evli olan katılımcı sayısına oranla daha fazladır. Katılımcıların en çok 26-35 yaş grubuna girdiği görülmüştür. 61 yaş ve üstü çalışan sayısı oldukça azdır. Bu durum turizm sektöründe uzun vadeli bir iş beklentisinin bu yaş grubunda fazla olmadığını göstermektedir. Yaş dağılımı genç ve orta yaş nüfus arasında yoğunlaşmaktadır. Eğitim düzeylerine verilen cevapların lisans eğitim derecesinde yoğunlaştığı görülmüştür. Eğitim seviyesi üniversite derecesinde olan çalışanlarının sayısı fazladır. Bu oran otellerin işe alım aşamasında eğitim düzeyi beklentilerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların çalıştıkları departmana yönelik ifadeye verdikleri cevaplar arasında en fazla ön büro departmanı yer almaktadır. Teknik servis katılımcı sayısı ise oldukça azdır. Diğer departmanlar arasındaki dağılım birbirine yakın oranlardadır. Çalışma sürelerine ilişkin ifadeye en fazla verilen cevap 11 yıl ve üzeri olmuştur. Bu oranın yüksek olması araştırmaya katılan katılımcıların turizm sektöründe elde edindikleri tecrübelerin daha fazla olduğu olarak değerlendirilmiştir. Bu da araştırmaya yönelik yapılan anket formu ifadelerine yaklaşımlarını daha edimsel kıldığı düşünülmektedir.

Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik ilişki ve örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise; örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu iki olgunun birbirinden bağımsız olmadığını göstermektedir.

Alt boyutların ilişkisine bakıldığında; örgütsel çatışmanın bütünleştirme boyutu ile örgütsel sessizliğin bireysel sessizlik alt boyutu arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, yine aynı şekilde bütünleştirme boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırmanın alt hipotezlerinden ***H1-a: Bütünleştirme alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır***

ve ***H1-b: Bütünleştirme alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*** kabul edilmiştir. Ödün verme alt boyutuyla bireysel sessizlik arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Bu da ***H1-c: Ödün verme boyutu ile bireysel sessizlik boyutu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır*** hipotezini doğrulamıştır. Ödün verme boyutu ile ilişkisel sessizlik boyutu arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ***H1-d: Ödün verme alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*** hipotezi kabul edilmiştir. Hükmetme boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken yine aynı şekilde hükmetme boyutu ile ilişkisel sessizlik arasında da zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. ***H1-e:Hükmetme alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*** ve ***H1-f: Hükmetme alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*** hipotezleri kabul edilmiştir. Kaçınma alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ***H1-g:Kaçınma alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*** kabul edilmiştir. ***H1-h:Kaçınma alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*** hipotezi kabul edilmiştir. Uzlaşma alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında negatif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ***H1-j:Uzlaşma alt boyutu ile bireysel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*** hipotezi kabul edilmiştir. Uzlaşma boyutu ile ilişkisel sessizlik boyutu arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmış olup ***H1-k:Uzlaşma alt boyutu ile ilişkisel sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*** hipotezi kabul edilmiştir.

Alt boyutlar arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek ilişki düzeyi bütünleştirme boyutu ile ilişkisel sessizlik arasında görülmektedir. Çalışanların bütünleştirme davranışına olan yaklaşımlarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların çatışmaya karşı bütünleştirme eğilimde olduğunu göstermektedir. Yine aynı şekilde uzlaşma boyutu ve ilişkisel sessizlik arasında da orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür. Çalışanların uzlaşmaya olan eğilimleri de yüksektir. Bu oranların yüksek olması çalışanların çatışmaya olan yaklaşımlarının sessizlikle olan ilişkisi bağlamında olumlu olduğu görülmektedir. Çalışanların çoğunluğu çatışmalardan meydana gelebilecek sessizlik tutumlarına karşın bütünleştirme ve uzlaşma algısıyla hareket etmektedir. Bütünleştirme ve uzlaşma davranışı eğilimleri iletişimi güçlendirmeye ve çatışma durumu potansiyeline karşın çözümcü bir yaklaşımın varlığını göstermektedir.

Bütünleştirme boyutuyla ilişkisel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bütünleştirme azaldıkça ilişkisel sessizlik artmaktadır. Çalışanların bütünleştirme davranışı bireysel sessizlikle pozitif yönlü bir ilişki içinde iken ilişkisel sessizlik boyutu ile ters ilişki içindedir. Çalışanlar bütünleştirme davranışını bireysel sessizlik davranışları üzerinde göstermektedir. Yine aynı şekilde uzlaşma boyutu ilişkisel sessizlik ile pozitif bir ilişki içindeyken bireysel sessizlik ile negatif yönlü bir ilişki içindedir. Yani uzlaşma azaldıkça bireysel sessizlik artmaktadır. Çalışanların uzlaşmacı yaklaşımları bireysel sessizlikten ziyade ilişkisel sessizliğe yönelik olumlu seyretmektedir. Hükmetme boyutu ile bireysel sessizlik arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. Çalışanların hükmetme davranışlarına karşın çok fazla sessizlik durumu sergilemedikleri görülmektedir. Bu durum ilişkisel sessizlik boyutu ile de aynı sonucu göstermiştir. Ödün verme boyutu ile bireysel sessizlik arasında orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bireylerin ödün verme davranışıyla sessizlik davranışı sergilemeleri doğru orantılıdır. Çalışanların ödün verme davranışı sergilerken sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Ödün verme boyutuyla ilişkisel sessizlik arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olması bireylerin ödün verme davranışında ilişkisel sessizliklerinde çok fazla etkilemediğini göstermektedir. Kaçınma boyutunun her iki sessizlik alt boyutunda zayıf düzeyde ilişki içinde olması çalışanlar için olumlu bir durumdur. Kaçınma boyutu sessizlik davranışlarıyla düşük seviyede bir ilişki içindedir. Bu da çalışanların kaçınma davranışlarının sessizlik durumu göstermeleriyle yüksek bir ilişki içinde olmadığını göstermektedir.

Bu araştırmada örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki olup olmadığını ve ilişki varsa ise bu ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri olarak belirlenmiş ve anket tekniği kullanılarak veri toplama aşaması gerçekleştirilmiştir.

Literatüre bakıldığında bu iki kavramın sonuçlarının ve nedenlerinin birbiriyle örtüştüğü görülmüştür. Alan yazında bu iki kavramın bir arada incelendiği yalnızca bir çalışmaya rastlanmıştır. Yıldırım (2016) Eş düzey çalışanlar arasında örgütsel çatışmanın örgütsel sessizlik üzerindeki rolü başlıklı çalışma İstanbul ili içerisindeki kamu ve özel sektör olmak üzere 3 kurumun katılımıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucu araştırmanın amacını doğrular sonuçlar vermiş ve örgütsel çatışmanın örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışma dışında yerli literatür araştırması sonucunda örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik ilişkisini ortaya koyan veya bu iki kavramın birbirine

olan etkisini ölçmek amacıyla yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu noktada bu çalışmanın literatürdeki bir boşluğu dolduracak olduğu düşünülmüştür. Yine aynı şekilde yabancı literatür taraması sonucunda benzer bir araştırma olarak Polat vd, (2018) The relationship between work-family conflict, organizational silence and social support in nurses at a university hospital başlıklı çalışma incelenmiştir. Araştırma İstanbul'daki bir hastanede çalışan hemşireler üzerine yapılmış olup araştırma tezini doğrular sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Hemşirelerin iş-aile çatışmalarıyla örgütsel sessizlik davranışları arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın literatürü oluşturulurken alan yazın incelenmiş ve bu araştırmanın konusunda daha önce yapılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizliğin ilişkisini ortaya koymak amacıyla ortaya konan bu çalışma gelecek çalışmalar için bir kaynak görevi göreceği düşünülmüştür. Çatışma olgusuyla sessizliğin bir ilişki içerisinde olduğu ve bu ilişkinin otel işletmeleri çalışanları üzerinde de görülebileceği düşünülerek bu araştırmanın yapılması gerekli bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda otel çalışanları üzerinde örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki orta düzeyde anlamlı olduğu görülmüştür. Araştırmanın sonucundan yola çıkarak yapılacak olan çalışmalar için ise verilebilecek öneriler şunlardır;

- Araştırmanın evreni farklı bir alanda tercih edilebilir ve nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılabilir,
- Örgütsel çatışmanın örgütsel sessizliği üzerindeki etkisi yine aynı evren üzerinden ölçülebilir,
- Anket formu yerine kavramların ilişkisine yönelik ucu açık ifadelerden bir ölçek oluşturulabilir, aynı veya farklı bir evren üzerinde gerçekleştirilebilir.

Gelecek çalışmalar yine aynı kavramlar üzerinden işlenebileceği gibi birbirine yakın görülen örgütsel adalet ve örgütsel çatışma üzerinde de gerçekleştirebilir. Örneğin çalışanların algıladıkları örgütsel adaletin örgütsel çatışmaya olan etkisi ölçülebilir. Yine aynı şekilde algılanan adaletin örgütsel sessizliğe olan etkisi de ölçülebilir. Bunlar gibi birçok birbiriyle ilişki ve etki içerisinde olduğu düşünülen kavram araştırmalara kaynak olabilir.

Otel işletmeleri yöneticilerine önerilerde olarak ise, araştırma sonucunda elde edilen bulgular otel çalışanları üzerinde örgütsel çatışma ve örgütsel sessizliğin ilişkisi olduğunu göstermiştir. Çatışmayla sessizlik kavramları araştırmanın evreni olan otel işletmelerinde ilişki içinde olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda yöneticilere verilecek tavsiyeler ise şu şekildedir;

- Meydana gelecek çatışmalara karşı öngörülü bir yaklaşım içerisinde olunmalı ve çatışmanın şiddetini en aza indirgeyebilmek için doğru bir stratejiyle hareket edilmeli,
- Sessizlik durumu sergileyen bireylerle iletişimin boyutu ve seviyesi olumlu yönde arttırılmalı,
- Çatışmanın ve sessizliğin birbiriyle olan ilişkisini göz önünde bulundurarak çatışma yönetimi iyi bir şekilde gerçekleştirmeli,
- Bireyi sessizliğe iten alt nedenler araştırılmalı ve çalışanı daha verimli ve iletişimi daha kuvvetli bir bireye dönüştürecek tutum içerisinde olunmalıdır.

5. KAYNAKLAR

- Acar, H. (2006). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri ve Bu Çatışma Yönetim Stillerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerine Etkisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Açıkgöz , G. (2014). *Örgütsel Çatışma, Nedenleri, Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Çalışanları*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Alp, A. G. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Alguları Arasındaki Farklılıklar: (Bir Alan Araştırması)*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Alparlan, A., Can, A., & Erdem, R. (2015). Reasons for Employee Silence Behavior: Developing and Validating a Scale for Nurses. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 183-205.
- Ayan, B., & Yavuz, E. (2018). Örgütsel Çatışma ve Yönetim: Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma. *10(1)*, 745-762.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management* , 47-58.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 275-282.
- Bezirci, S. S. (2019). *The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Silence and Organizational Citizenship Behaviour*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation*. Ohio, USA: Ohio State University.
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2017). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 1-27.
- Civelek, M. E., Aşçı, M. S., & Çemberci, M. (2015). Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 36-45.

- Clemente, M., & Roulet, T. J. (2013). Public Opinion as a Source of Deinstitutionalization: A Spiral of Silence Approach . *Academy of Management Review*, 1-52.
- Cüceloğlu, D. (2008). *Korku Kültürü Niçin Mış Gibi Yaşıyoruz?* İstanbul, Etiler: Remzi Kitapevi.
- Çağlayan, O. A. (2006). *Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16.
- Çakıcı, A., & Çakıcı, A. C. (2007). *İşletmelerde Sessiz Kalınan Konular: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Sakarya: I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi Bildiri Kitabı.
- Çakır, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerine Araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çapal, Ç. (2019). *Örgütlerde Çalışanların Kişilik Tiplerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Çoker, Ç. (2014). Gündelik Hayatta Korku Kavramının Söylemsel Psikolojik Düzeyde İncelenmesi . *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul : İstanbul Üniversitesi.
- Dağtekin, G. (2017). *The Relationship Between Psychological Capital and Organizational Silence: A Research on Telecommunications Sector*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Deniz, N., Noyan, A., & Gülen Ertosun, Ö. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 691-700.
- Doğrul, A. (2015). *Meslek Liselerinde Yöneticiler ile Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları(Aksaray İli Örneği)*. Konya: Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Re-Conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work Employment and Society*, 51-69.

- Durak, M. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Çatışma ve Örgüt Performansı Üzerine Etkisi: Niğde Merkez İlköğretim Okulları Üzerine Bir Araştırma*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Eray, T. E. (2016). *Çatışma Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Eren, A. (2005). Korku Kültürü, Değerler Kültürü ve Şiddet. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 2(9).
- Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ. S., & Songur, C. (2014). The Causes and Effects of the Organizational Silence: On Which Issues the Nurses Remain Silent? *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 130-154.
- Erol, G. (2012). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yüksek lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Fapohunda, T. M. (2016). Organizational Silence: Predictors and Consequences among University Academic Staff. *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 83-103.
- Feyza Çağla Oran, B. B. (2017). Örgütlerde Korku Kültürüne İlişkin Bir Model Önerisi. V. *International Balkan and Near Eastern Social Sciences Congress Series* , (s. 619-631). Kırklareli.
- Furedi, F. (2001). *Korku Kültürü Risk Almamanın Riskleri*. İstanbul, Çemberlitaş: Mart Matbaacı/ık Sanatları.
- Gençer, & Güllü. (2019). *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Kuşadası Örneği*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökhan, D. (2017). *The Relationship Between Psychological Capital and Organizational Silence: A Research on Telecommunications Sector*. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gökoğlan, E. (2020). *Yönetici Hemşirelerin Kişilik Özelliklerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerine Etkisi*. Düzce: Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

- Güllüce, A. Ç., & Erkılıç, E. (2016). Analysis of Organizational Silence Attitudes of Hotel Operations' Employees by Structural Equation Model: Exemplary of Rize Province. *European Scientific Journal*, 9-31.
- Güzel, H. M. (2010). *Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Çatışma ve Yönetimi (Ankara İli Örneği)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Haberal, G. D. (2014). *Örgütsel Çatışma Nedenleri, Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Hakkı Aktaş, E. Ş. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(28), 24-52.
- Harlos, K. (2001). When Organizational Voice Systems Fail More on the Deaf-Ear Syndrome and Frustration Effects. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 324-342.
- Harputlu, F. (2012). Yeni Kapitalizmin Toplumsal Denetim Aracı Korku Kültürü İle Kitle İletişim Araçları İlişkisi:Türkiye' Deki İnternet Haber Siteleri Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 19-29.
- Jin, X., & Ye, Q. (2019). Spiral of Silence: A Powerful Perspective of Understanding the Public Opinion. *Department of Media and Communication, City University of Hong Kong*, 1-10.
- John, S., & Manikandan, K. (2019). Employee Silence: A Meta-Analytic Review. *The International Journal of Indian Psychology*, 354-366.
- Kalebaşı, E. S. (2014). *Anaokulu Öğretmenlerinde Örgütsel Çatışma ve İş Doyumu İlişkisi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

- Kandemir, A. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları(Bolu İli Örneği)*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Karacaoğlu, K., & Küçükköylü, C. (2015). İşgören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 401-409.
- Karataş, G. S. (2019). *Seçilen Çatışma Yönetimi Stratejisi ile Duygusal Emek Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Saha Çalışması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Karcıoğlu, F., & Kahya, C. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetimi Stili İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 337-352.
- Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Kaşmer, T. (2009). Korku Kültürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analizi. *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi.
- Kavurgacı, N. (2020). *Örgütsel Miyopizm ve Örgütsel Çatışmanın Demografik Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi: Karaman OSB'de Bir Araştırma*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Kenar, G. (2018). *Kültürel Zekanın Çalışanların Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemlerine Etkisi*. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Korkmaz, E. (2018). The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research In The Health Sector In Turkey. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 200-213.
- Köz, K. (2016). *Eğitim Yöneticilerinin Çatışma Yönetimine Bakış Açıları ve Çatışma Yönetim Stratejileri*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Laeque, S. H., & ZafarBakhtawari, N. (2014). Employee Silence as a Determinant of Organizational Commitment: Evidence from the Higher Education Sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 46-53.
- Mert, N. (2012). Fear Culture 2. *Macrothink Institute*, 2164-4063.

- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 51-56.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: Its Devastating Role of Organizational Success . *Case Studies Journal*, 144-164.
- Neal M. Ashkanasy, G. J. (2003, Nisan). Climate of Fear in Organisational Settings: Construct Definition, Measurement and a Test of Theory.
- Nergiz, B., & Düşükcan, M. (201). Örgütsel Çatışma ve Örgüt İçi Çatışmaların Yönetilmesinde Moderasyon Tekniklerinin Kullanılması. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 150-173.
- Öztaş, U. (2005). *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Pacheco, D. C., Serpa Arruda Moniz, A., & Caldeira, S. N. (2015). Silence in Organizations and Psychological Safety: A Literature Review. *European Scientific Journal*, 293-309.
- Pinder, C., & Harlos, H. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Response to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Research Management*, 331-369.
- Roessing, T. (2014). *The Spiral of Silence – A Key Concept for Corporate Reputation Management*. Miami, Fl., U.S.A: Paper for the 18th International Conference on Corporate Reputation, Brand Identity and Competitiveness.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1732-1735.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İşgören Üzerine Etkileri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin , A., Emimi , F. T., & Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 553-568.
- Şahin, Ö. (2005). *Hemşirelerde Örgütsel Çatışma Türleri ve Çözümleme Yaklaşımları*.

İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Şen, Y. S. (2012). *Örgütlerde Çatışma*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sunum.

Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 37-68.

Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O., & Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansa Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 101-122.

Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel Çatışma ve Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 441-458.

Varlık, S. (2008). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerle Öğretmenler Arasındaki Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Alanları*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Yalçın, B. (2017). *Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Hemşirelerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Belirlenmesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Yazıcı, Süheyla, & Demirel. (2019). Algılanan Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma ile İlişkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yazıcı, Süheyla, & Demirel. (2019). *Algılanan Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma ile İlişkisi (Milli Eğitim Bakanlığı Örneği)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yetim Dayı, M. (2018). *The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Yıldırım, & Elif. (2016). *Eş Düzey Çalışanlar Arasındaki Örgütsel Çatışmanın Örgütsel*

Sessizlik Üzerindeki Rolü. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, S., & Görecek, P. (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Stratejileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(42), 2768-2779.

Yılmaz, A., & Eroğlu, C. (2013). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zehir, C., & Erdoğan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance . *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1389-1404.

EKLER

Ek 1. Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Kuşadası Örneği

Değerli Katılımcı;

Bu araştırma, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı kapsamında “Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Kuşadası Örneği” konulu bir yüksek lisans tez çalışması için bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

Sizlerin vereceği cevaplar, yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağından isim belirtmenize gerek yoktur. Vereceğiniz samimi cevaplar, araştırma sonuçlarının sağlıklı olmasını açısından önemlidir. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Hande KAYA

handex@hotmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Hakan ATAY

atay@adu.edu.tr

Medeni durumunuz: Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/>	Cinsiyetiniz: Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>
Yaşınız: 25 ve altı <input type="checkbox"/> 26 – 35 <input type="checkbox"/> 36 – 45 <input type="checkbox"/> 46-60 <input type="checkbox"/> 61 ve üstü <input type="checkbox"/>	
Eğitim düzeyiniz: İlköğretim <input type="checkbox"/> Ortaöğretim (Lise) <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü <input type="checkbox"/>	
Çalıştığınız bölüm: <input type="checkbox"/> Ön Büro <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek <input type="checkbox"/> Kat Hizmetler <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Teknik Servis	
Satış-Pazarlama <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Diğer... <input type="checkbox"/> .. (Lütfen Belirtiniz)	
Turizm sektöründe çalışma süreniz: .. <input type="checkbox"/> ..	

Aşağıdaki sorular örgütsel çatışmaya karşı tutumları ölçmeye yöneliktir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş arkadaşlarımla bir sorunu inceleyerek bizim için en makul olan sonucu bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
2. Genellikle iş arkadaşlarımla ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3. Zor durumda bırakılmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmamı kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4. Ortak bir karara varmak için iş arkadaşlarımla fikirleri ile kendi fikirlerimi birleştirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşlarımla birlikte beklentilerimizi karşılayacak bir soruna çözümler bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
6. Genellikle iş arkadaşlarımla farklılıklarımı açık bir şekilde tartışmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
7. Zor bir durumu çözmek için ortak bir yol bulmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8. Fikirlerimi kabul ettirmek için etkimi kullanırım.	1	2	3	4	5
9. Bir kararın kendi lehime olması için otoritemi kullanırım.	1	2	3	4	5
10. Genellikle iş arkadaşlarımla isteklerine uyarım.	1	2	3	4	5
11. İş arkadaşlarımla isteklerine boyun eğerim.	1	2	3	4	5
12. İş arkadaşlarımla bir sorunu birlikte çözmek için doğru bilgi alışverişi yaparım.	1	2	3	4	5
13. Genellikle iş arkadaşlarıma taviz veririm.	1	2	3	4	5
14. Genellikle anlaşmazlıkları çözmek için orta bir yol bulmayı öneririm.	1	2	3	4	5
15. Uzlaşmaya varmak için iş arkadaşlarımla müzakere yaparım.	1	2	3	4	5
16. İş arkadaşlarımla uyuşmazlıktan uzak dururum.	1	2	3	4	5
17. İş arkadaşlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
18. Bir kararı lehime çevirmek için uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
19. Genellikle iş arkadaşlarımla önerilerine razı olurum.	1	2	3	4	5
20. Uzlaşma sağlanması için karşılıklı özveride bulunurum.	1	2	3	4	5
21. Sorunu kendi bakış açımdan değerlendirmek konusunda kararlıyım.	1	2	3	4	5
22. Sorunlara en iyi çözümü bulabilmek için herkesin kaygılandığı konuları açığa çıkarmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
23. İş arkadaşlarımla bizim için uygun kararları ortaya çıkarmak için işbirliği yaparım.	1	2	3	4	5
24. İş arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
25. Rekabet ortamında kazanmak için gücümü kullanırım.	1	2	3	4	5
26. İş arkadaşlarımla duygularını incitmek için anlaşmazlığımı saklamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
27. İş arkadaşlarımla hoş olmayan konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
28. Bir sorunun doğru anlaşılabilmesi için iş arkadaşlarımla birlikte çalışmaya gayret gösteririm.	1	2	3	4	5

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