



# Türk Turizm Araştırmaları Dergisi

2020, 4(3): 1941-1957.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.459](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.459)

ISSN: 2587-0890 Dergi web sayfası: <https://www.tutad.org>



## ARAşTIRMA MAKALESİ

### İşte Var Olamamanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

şerife KARAGÖZ, Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, e-posta: [srfkrz1992@gmail.com](mailto:srfkrz1992@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2542-1026>

Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin UZUNBACAK, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta, e-posta: [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3297-1659>

#### Öz

Başta verimlilik kaybını olmak üzere birçok örgütsel soruna neden olabilen işte var olamama, çalışanın psikolojik ve fizyolojik sağlığını da etkilemektedir. Diğer yandan çalışan çeşitli nedenlerden dolayı (işin kaybedilme korkusu, kariyer hedeflerini gerçekleştirilememe korkusu) örgütleri ile ilgili konularda bilgi ve düşüncelerini paylaşmamayı tercih etmesiyle başlayan sessizlik süreci örgütsel düzeyde sorunlara neden olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, otel çalışanlarının işte var olamama algılarının örgütsel sessizlik üzerine olan etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini 272 otel çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu, işte var olamama ve örgütsel sessizlik ölçekleri ile demografik sorulardan oluşmaktadır. Veriler, kartopu örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Toplanan veriler, SPSS 22.0 ve AMOS 21.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde betimleyici istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, otel işletmesi çalışanlarının işte var olamama algılarının, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu, koruma amaçlı sessizlik boyutunu ve savunmacı sessizlik boyutunu anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşte Var Olamama, Örgütsel Sessizlik, Turizm Sektörü, Yapısal Eşitlik Modeli.

**Makale Gönderme Tarihi:** 31.02.2020

**Makale Kabul Tarihi:** 02.07.2020

#### Önerilen Atıf:

Karagöz, ř. ve Uzunbacak, H. H. (2020). İşte Var Olamamanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(3): 1941-1957.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.



## Journal of Turkish Tourism Research

2020, 4(3): 1941-1957.

DOI: [10.26677/TR1010.2020.459](https://doi.org/10.26677/TR1010.2020.459)

ISSN: 2587-0890 Journal Homepage: <https://www.tutad.org>



### RESEARCH PAPER

## The Effect of Presenteeism on Organizational Silence: A Study in Tourism Sector

Şerife KARAGÖZ, Ph.D. Student, Süleyman Demirel University, Social Sciences Institute, Isparta, e-mail: [srfkrgz1992@gmail.com](mailto:srfkrgz1992@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2542-1026>

Assistant Prof. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK, Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Isparta, e-mail: [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3297-1659>

### Abstract

Presenteeism which can cause various organizational problems particularly the loss of effectivity has affected the psychological and physiological health of the employee. On the other hand, the silence process which starts with the employee's choice of not sharing the knowledge and ideas with various reasons such as fear of losing the job, fear of not fulfillment of career goals has been causing problems in the organizational aspect. The aim of this study is to examine the effect of hotel employees' perceptions of presenteeism on organizational silence. The sample of the study consists of 272 hotel employees. In the research, a questionnaire form was used as a data collection tool. The questionnaire consists of presenteeism scale, organizational silence scales and demographic questions. Data were collected from the snowball sampling method. The collected data were analyzed using SPSS 22.0 and AMOS 21.0 programs. Descriptive statistics, confirmatory factor analysis, correlation and structural equation model were used in the analysis of the data. According to the findings of the research, the perceptions of hotel business employees' presenteeism, significantly affect the acquiescent silence, protective silence and defensive silence.

**Keywords:** Presenteeism, Organizational Silence, Tourism Sector, Structural Equation Modeling.

**Received:** 31.02.2020

**Accepted:** 02.07.2020

### Suggested Citation:

Karagöz, Ş. and Uzunbacak, H. H. (2020). The Effect of Presenteeism on Organizational Silence: A Study in Tourism Sector, *Journal of Turkish Tourism Research*, 4(3): 1941-1957.

© 2020 Türk Turizm Araştırmaları Dergisi.

## GİRİŞ

Örgütsel amaçlara ulaşmak için işletmelerin başarısını ve verimliliğini arttıracak faktörlerden birisi çalışanın bağlı olduğu kurum ile ilgili göstermiş olduğu çabalarıdır. Bu sebeple çalışanlardan kaynaklanan verimlilik kaybının önlenmesi işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında önemlidir. Çalışanların verimliliklerini etkileyen pek çok faktör bulunmakta ve bu faktörlerden birisinin de işte var olamama oluşturmaktadır (Yıldırım ve Oruç, 2019: 759).

İşte var olamama çalışanların fiziksel olarak işte bulunması, fakat aktif olarak işlerinin başında olmamasından dolayı performanslarını tam olarak sergileyememesi sonucunda yaşadıkları verimlilik kaybıdır (Çiftçi, 2010: 156). Çalışanların sağlık sorunu ya da başka bir sebepten dolayı işte bulunmasına rağmen yeterli verimlilikte çalışmaması olarak ifade edilen işte var olamama işletmeler için önemli bir sorundur. İşten çıkarılma korkusu, işkolik olmaları, örgütteki çalışma arkadaşları ve yöneticisi ile aralarında problem olacağı korkusu gibi sebepler hasta olsalar bile çalışanın işe gitmesine neden olmaktadır. İşte var olamamada yaşanan bu durum çalışanın çalışma performansını ve bunun yanında motivasyonunu etkileyerek verimliliğin azalmasına sebep olabilir (Öge ve Kurnaz, 2017: 125).

Örgütsel sessizlik ise çalışanların kendi istekleri doğrultusunda örgütte meydana gelen sorun, olay vb. durumlarda bilgi ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde ifade etmekten çekinmesidir (Taşkıran, 2011: 72). Çalışanlar duygu ve düşüncelerini özgür şekilde ifade edebildiklerinde ve kendilerini üstlerine duyurabildikleri zaman daha etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmektedirler. Fakat örgütte çalışanların farklı sebeplerden dolayı sessizliği örgütlerin değişim ve gelişmelerinin önünde bir engel oluşturmaktadır (Akin, 2020: 199). Değişen ve gelişen çevre koşullarında işletmeler bedensel ve ruhsal yönden sağlıklı işgücüne ihtiyaç duymaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu otel işletmelerinde stresli çalışma ortamı, vardiyalı çalışma düzeninin ve uzun çalışma saatlerinin varlığı çalışanları olumsuz etkilemektedir.

Bu olumsuzluklar çalışanın örgüte olan katkısını azaltmakta ve çalışan işten çıkarılma korkusuyla örgüt yararına olan bilgi ve tecrübelerini paylaşmak istemediği için sessizliği tercih etmektedirler. Örgütlerin çalışanlarının etkililik ve verimliliğini arttırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesinde, işte var olamama ve örgütsel sessizlik konuları önemli bir yere sahiptir. Literatürde otel çalışanları üzerinde, işte var olamama ve örgütsel sessizlik kavramlarını birebir ele alan çalışmanın olmaması bu çalışmanın önemini oluşturmakta ve literatüre katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, turizm sektörü çalışanları üzerinde, işte var olamama ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### İşte Var Olamama

İşte var olamama (presenteeism) kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış pek çok tanımı vardır. Kökeni presence (hazır bulunma, var olamama) kelimesinden türetilen, İngilizce’de presenteeism olarak ifade edilen bu kavram; dilimizde işte, örgütte varol(ama)ma kavramlarıyla ifade edilmektedir. İşte var olamama kavramının kelime anlamı ise; görünürde yani fiziksel olarak var olma, bulunma, işte var ol(ama)ma durumudur (Dewa, Mc Daid ve Ettner, 2007: 350). Örgütsel yönetim konusunda önemli bir isim olan Cary Cooper 1998 yılında “işte var olamama” kavramını net olarak ortaya koymuştur. Bu tarihe kadar işte var olamama kavramı devamsızlıkla birlikte ele

alınmıştır. Fakat Cary Cooper ve daha sonraki araştırmacıların görüşleri işte var olamamanın devamsızlıktan farklı bir yapısı olduğunu öne çıkarmıştır (Cser, 2010).

İşte var olamama, çalışan bireyin kendisini bedensel veya ruhsal olarak rahatsız hissetmesine rağmen, izin alıp evde dinlenmek yerine işlerinin başlarında bulunmaması durumudur (Baysal vd., 2014: 135; Gosselin vd., 2013: 75-76). Böyle bir durumda çalışan işine gitmesine rağmen, iş gününü kişisel işleriyle geçirmekte ve bu durum çalışanın işte var olamamasına sebep olmaktadır (D'Abate ve Eddy, 2007: 362).

Çalışanların fiziksel veya ruhsal olarak rahatsız hissetmelerine rağmen, işe devam etmesi ve verimsiz çalışması olarak değerlendirilen işte var olamama, işletmeler için önemli bir sorun olarak görülmektedir. İş kaybı korkusu, ücret kesintileri, iş arkadaşı veya yönetici ile olan ilişkilerin bozulması, iş-aile çatışmaları, işe bağlılık gibi birçok faktör çalışanların hasta olmalarına rağmen işe devam etmelerine neden olmakta ve çalışanların rahatsızlıklarından dolayı etkin çalışmaması söz konusu olmaktadır. Çalışanların hastayken işe devam etmesi faydalı bir uygulama gibi görünse de aslında işte var olamamaya yol açmakta, çalışanları verimsiz çalışmaya sevk etmekte ve örgütler için daha büyük maliyetlere neden olmaktadır (Arslaner ve Boylu, 2015: 126-130). Bu açıdan konuya yaklaşıldığında, verimlilik kaybının önüne geçilip rekabet avantajının elde edilmesi ve işletmelerin yaşamını devam ettirebilmeleri için işte var olamamaya neden olan faktörlerin bilinmesi ve önlem alınması önemli hale gelmektedir (Çoban ve Harman, 2012: 164).

Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının iyi olmadığı halde çalışmaya devam edilmesi nedeniyle yaşanan verimlilik düşüklüğü gerçekte çalışma yaşamında var ol(ama)maya, bu durum ise tekrar sağlık sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır. Çalışanlar sağlıklı olmadıkları zamanlarda da işlerinin başında olmakta, ama verimliliklerinde büyük düşüşler yaşamaktadır. Bu durum, çalışanlar, işletmeler ve toplum açısından ciddi sorunları ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların sağlıklarını kaybetme tehlikesi yaşamalarının yanında, o işyerinde kendilerini mutsuz hissetmeleri söz konusu olabilmektedir (Çiftçi, 2010: 153).

Çalışanların örgütteki görev ve sorumlulukları dışında mesai saatleri içinde başka işlerle uğraşması devamsızlığın artması, depresyon, sağlık sorunları ve iş performansında düşüş, işte var olamama belirtileri arasındadır (Schultz vd., 2007). İşte var olamamanın belirtilerine yönelik bazı davranışlar incelendiğinde; mesai saatleri içerisinde iş yerinde müzik dinlemek veya televizyon izlemek, doktor, kuaför vb. randevuların mesai saatlerine ayarlanması, internette iş dışı vakit geçirmek, bilgisayarda oyun oynamak ya da aile fertleri veya diğer bireyler ile iş dışı malleşmek, telefon görüşmeleri olarak sıralanabilir. Bu davranışlar çalışanlar tarafından gerçekleştirilmekte kurumun örgütsel performansı ve verimliliği etkilemektedir (D'Abate ve Eddy, 2007: 362). Çalışanın çeşitli sebeplerle işte var olamaması, işi tamamlama ve işe yoğunlaşmama olmak üzere iki bileşene sahiptir. (Koopman vd., 2002: 14).

Literatür incelendiğinde, işte var olamamanın bazı kavramlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. İşte var olamama; liderlik (Sarp vd., 2019), iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti (Atilla vd., 2019), yaşam doyumu (Demirbulat ve Bozok, 2015), örgütsel sessizlik (Yıldırım ve Oruç, 2019; Köprülü, 2020), sosyal kaytarma (Öge ve Kurnaz 2017), depresyon (Suzuki vd., 2015), örgütsel adalet (Soyalın ve Kerse, 2020), örgütsel bağlılık (Seçkin Ağırbaş ve Yıldızhan, 2019), yönetici desteği (Yang vd., 2019), performans (Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019), devamsızlık (Bierla vd., 2013), stres (Wan vd., 2014), motivasyonu (Ma vd., 2018) gibi birçok kavramla ilişkilendirilerek inceleme konusu yapılmıştır.

## Örgütsel Sessizlik

Sosyal bilimci Albert Hirschman tarafından sessizlik tanımı ilk olarak 1970 yılında yapılmıştır. Sessizlik aktif olmayan fakat örgütsel bağlılık ile eş değer bir tepki olarak ele alınmıştır (Pinder ve Harlos, 2001). Araştırmacılar Morrison ve Milliken (2000), tarafından ise örgütsel sessizlik konusunda ilk kapsamlı çalışma yapılmıştır. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin örgütte nasıl ortaya çıktığını, nasıl geliştiğini, bu sessizlik sürecinin nasıl sürdürülebilirlik gösterdiğini açıklamaya çalışmıştır. Örgütsel sessizlik konusunda, bir diğer araştırma, Araştırmada Pinder ve Harlos (2001: 334) örgütsel sessizliği; çalışanın üyesi bulunduğu kurumun davranışsal, duygusal ve zihinsel düşüncelerini bilinçli olarak yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla paylaşmaktan kaçınması olarak ifade etmiştir.

Çalışanın, bir sorun olduğu zaman bireysel görüş ve düşüncelerini paylaşmamayı tercih etmesi ile başlayan sessizlik süreci zaman içerisinde yayılarak örgütsel düzeyde bir sorun haline gelecektir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1395). Sessizliğin yaygın olarak görüldüğü işletmelerde gelişim ve değişim hızı yetersizdir. Çalışanların iş tatmini, motivasyon düzeylerini, örgüte olan bağlılıkları, performansları, verimlilikleri düşüktür. İşten ayrılmalar arttığı için tecrübeli olan çalışanların bilgi ve tecrübelerinden yararlanma olasılığı da azalabilmektedir (Civelek vd., 2015: 42). Çalışanların örgütte aktif olmamaları, moral, motivasyon ve kendilerine olan güvenlerini azaltmaktadır. Bireylerin kurum yararına olan fikir ve görüşlerini ifade etmekten kaçınmaları, meydana gelen sorunun farkında olmalarına rağmen sessiz kalmaları, örgütün maddi ve manevi olarak zarara uğramasına sebep olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 443).

Örgütsel sessizliğin nedenlerini Çakıcı (2008), beş faktör altında incelemiştir. Yöneticilerin olumsuz tavır ve davranışları, açıkça konuşmayı desteklemeyen kültürün varlığı ve örgütün hiyerarşik yapısı gibi faktörler, sessizliğin “yönetimsel ve örgütsel nedenler” ini; çalışanın işini kaybetme korkusu, fırsatları kaçırma endişesi, sessizliğin “işle ilgili korkular”ını; deneyim eksikliğinden kaynaklı mevki olarak alt pozisyonlarda çalışması, sessizliğin “tecrübe eksikliği”ni; örgüt çalışanlarının yöneticiler tarafından negatif tutum ve davranışlara maruz kalmaları, “izolasyon korkusu”nu; örgüt içinde ilişkilerin bozulması sonucu çalışanın destek kaybına uğraması sessizliğin “ilişkileri zedeleme korkusu”nu oluşturmaktadır.

Örgütsel sessizlik; *kabullenici sessizlik*, *korunma amaçlı sessizlik* ve *koruma amaçlı sessizlik* olmak üzere üç boyutlu bir yapıda ele alınmıştır (Van Dyne vd., 2003: 1362). *Kabullenici sessizlik*, çalışanların kurumdaki var olan koşul ve şartları kabullenmesine bağlı olarak kurum hakkındaki görüş ve düşüncelerini dile getirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmeleridir (Durak, 2012: 50). *Kabullenici sessizlik* türünde, çalışanlar kurumdaki şartları kabul ederler. Yöneticileri ile konuşmaktan kaçınırlar, kurumun mevcut olduğu durumu farklılaştırmak için öneride bulunmazlar (Van Dyne vd., 2003). *Korunma (savunmacı) amaçlı sessizlik*, çalışanların örgütte kendini korumak maksadıyla bilgi, görüş ve düşüncelerini açığa çıkarmaması olarak tanımlanabilir (Göktaş, 2016: 125). *Koruma amaçlı sessizlik*, çalışanların çalıştığı kuruma faydalı olabilmek amacıyla çalıştığı iş ve kurum hakkında bilgi ve düşüncelerini saklaması olarak ifade edilebilir (Gül ve Özcan, 2011: 112). *Koruma amaçlı sessizlik* başkalarının iyiliğini düşünerek kaygı duymadan, örgütün amaç ve hedeflerini, diğer çalışanların faydası düşünülerek özveri ve işbirliğine dayalı iş ile ilgili görüş ve düşüncelerin paylaşılması durumunda ortaya çıkmaktadır (Uçok ve Torun, 2015: 34).

Literatür incelendiğinde, örgütsel sessizliğin bazı kavramlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Örgütsel güven (Akgündüz, 2014), işgören sesliliği (Jung ve Yoon, 2019), özyeterlik (Okey vd., 2008),

örgütsel stres (Kılıç vd., 2013), örgütsel vatandaşlık (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014), kişilik özellikleri (Yangil ve Beydilli, 2016) örgütsel bağlılık (Aktaş ve Gök, 2010), duygusal zeka (Pelit ve Ayana, 2016), liderlik (Kwon, 2017), algılanan örgütsel destek (Li ve Ling, 2010), örgütsel adalet (Yirik vd., 2016), tükenmişlik (Mahmoud ve Muthana, 2018), örgütsel öğrenme (Musyoki, 2018) gibi birçok kavramla ilişkilendirilerek inceleme konusu yapılmıştır.

### **Örgütsel Sessizlik ve İşte Var Olamama İlişkisi**

Örgütsel sessizlik, duyguları, düşünceleri ve elde ettikleri bilgileri bilinçli olarak çalışanın örgüte katkı sağlayacak oranda yansıtmadıklarını ifade etmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 206 Bazı araştırmacılar çalışanların çalıştıkları kuruma bağlılıklarında sessiz kalmayı tercih ettiklerini öne sürmektedir. (Kaygın ve Atay, 2014: 99). Örgütsel sessizliğin sonucunda, genellikle iş grubunun üretken ve verimli olmaması, bilgi ve beceri açısından yetersiz olmaları, örgütte karşılaştığı olumsuz durumlardan yakınmaları, aldıkları maaşlarla ilgili kaygı duymaları, işe gelmeme, örgütteki görevlerini aksatıp kötüye kullanma gibi davranışlar görülebilmektedir (Uçok ve Torun, 2015: 28). Örgütsel sessizlik, çalışanların motivasyonlarını, örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini örgütteki rollerine ilişkin gelişimlerini negatif yönde etkileyebilmekte ve bu durum örgütlerde yenilikçilik ve iyileşmenin önünde bir engel oluşturmaktadır (Milliken vd., 2003). Çalışanlar işleri ile ilgili görüş ve düşüncelerini paylaşmaları durumunda yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından izole edilme korkusu yaşamaktadırlar. Çalıştığı örgütte mevcut olan sosyal ilişkilerini devam ettirmek isteyen çalışanların örgüt ile ilgili fikirlerinin çalışma arkadaşları ve yöneticisi tarafından olumsuz karşılanacağı düşüncesiyle çalışan sessiz kalmayı tercih etmektedir (Akgündüz, 2014: 193).

Çalışan örgüt içerisinde pasif tutum ve davranışlar sergileyip sessiz kalmayı tercih etmesine rağmen örgütte birtakım kurallar nedeniyle bulunması gerekebilir. Bu durumda ortaya çıkabilecek olan sorun işte var olamama olarak belirtilmiştir (Yıldırım ve Oruç, 2019: 759). İşte var olamama, çalışanlar işe gitmesine rağmen mesai saatleri içerisinde kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmek yerine şahsi işleriyle uğraşmasıdır (D'Abate ve Eddy, 2007: 362). Hasta olmasına rağmen işe devam eden çalışan hem kendi verimliliğini hem de çalışma arkadaşlarının verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Mevcut olan sağlık probleminin şiddetlenmesi, yorgunluk, halsizlik, dikkat dağınıklığı sebebiyle ortaya çıkacak kazalar, motivasyonlarında ve iş tatminlerinde azalmalar ortaya çıkan bu olumsuzlukların bazılarıdır. İşte var olamama genel olarak örgütün maliyetini olumsuz yönde etkiler (Halbesleben vd., 2014: 179). Literatürde yapılan araştırmalarda, hastalanıp izin alamadıkları durumlarda yaygın olarak işte var olamama olgusunu yaşadıkları tespit edilmiştir. Örgütteki yöneticiler diğer çalışanlara kötü örnek olmamaları ve sahip oldukları görevleri başkaları tarafından yapılamayacağını düşündükleri için çalışanın işte var olamaması gerektiğini düşünmektedir. Fakat işte var olamamanın neden olduğu olumsuz etkiler, örgütte daha çok verimlilik kaybına sebep olacaktır (Baker-McCleary vd., 2010: 314).

Bireylerin beklenti ve tercihlerinin değişkenlik gösterdiği, değişim hızının arttığı, rekabet gücünün şiddetlendiği günümüz çalışma alanında örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek için bedensel ve ruhsal olarak sağlıklı çalışana ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, çalışanların yaşadıkları işte var olamama davranışı ve sonucunda örgüt içerisinde meydana gelen örgütsel sessizlik sorunu örgütün etkililik ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Yıldırım ve Oruç, 2019: 759).

Sessizlik Sarmalı Teorisine göre, bireyler, toplum tarafından soyutlanma, düşünce veya davranışlarından emin olamama gibi durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilirler. Böyle bir

durumda çoğunluğun görüşünün veya baskın görüşün ne olduğunu belirlemeye çalışırlar. Belirledikleri görüşe uyum göstererek konuşma konusunda isteksiz kalırlar. Bu durum, bireylerin sürekli sessiz kalmasına neden olan bir sarmala dönüşebilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Teori kısaca; bireylerin, çoğunluğun fikir ve düşüncelerine uymadığı zaman toplumun onları izole edeceğini, bu korkuyla çoğunluğun fikirlerini kabul edeceklerini belirterek, egemen görüşün ne olduğunu analiz ederler. Bu analiz sonucunda birey, kendini sansürleme veya kendi fikrini beyan etme yönünde karar verir. Çoğunluğun düşüncesi ile bireyin düşünceleri aynı doğrultuda değilse birey dışlanma korkusu, terfi edememe, işten çıkarılma ya da örgütte problem çıkaran kişi olarak görünmekten korktuğu için kendi düşüncelerini açıklamaktan çekinir (Çakıcı, 2007: 153). Bu teoriden yola çıkarak, çalışanların işte var olamamasının örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu değerlendirilmiştir. Şöyle ki; çalışanın çeşitli sebeplerle işte var olamaması, örgüt içi davranışlarını nasıl sürdüreceği konusunda şüpheye düşmesine sebep olabilmektedir. Bu durum ise, çalışanın çevrelerini takip ederek baskın görüş veya davranışı sergileyerek, örgütsel ilişkilerinin sürdürülebilmesi ve soyutlanmama için sessizliği tercih etmelerine neden olabilecektir. İşte var olamama ile örgütsel sessizlik arasında ilişkinin araştırıldığı sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan birisini yapan Yıldırım ve Oruç (2015), perakende sektörü çalışanlarının işte var olamama ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İşte var olamama, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkileri üzerine bir kamu kurumunda yapılan araştırmada da işte var olmama ile örgütsel sessizliğin tüm boyutları arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur (Seçkin Ağırbaş, 2018). Bu bulgular ışığında aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

*H<sub>1</sub>: İşte var olamama, örgütsel sessizliği anlamlı olarak etkilemektedir.*

*H<sub>1a</sub>: İşte var olamama, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.*

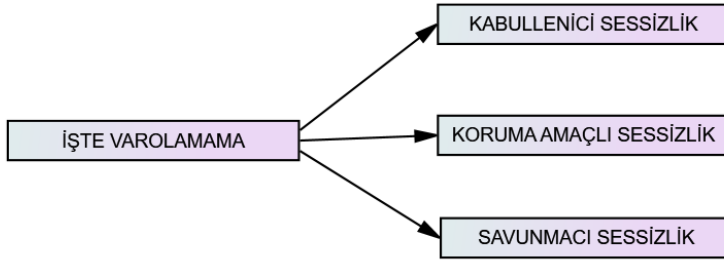
*H<sub>1b</sub>: İşte var olamama, örgütsel sessizliğin koruma amaçlı sessizlik boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.*

*H<sub>1c</sub>: İşte var olamama, örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik boyutunu anlamlı olarak etkilemektedir.*

## YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı ve Modeli

Otel işletmelerinin emek-yoğun faaliyet gösteriyor olması, insan ilişkilerinin yoğunluğu, uzun çalışma saatlerinin ve vardiyalı çalışma düzeninin olması çalışanın sağlığını doğrudan ya da dolaylı etkileyerek işte var olamama olgusuna yol açabileceği düşünülmektedir. Çalışanlar yoğun çalışma dönemlerinde işini kaybetme korkusuyla hasta olmalarına rağmen işlerine devam etmekte fakat yeterli verimi sağlayamamaktadırlar. İşletmelerin çalışanlarına yeterli değer vermemesi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarında azalmalara sebep olacaktır. Bu durumda çalışanlar örgütlerine karşı olumsuz tavır içerisine girecek ve işletme ile ilgili düşüncelerini paylaşmak istememesi sonucunda örgütsel sessizlik meydana gelecektir. Bu bağlamda araştırmanın amacı; KKTC’de faaliyet gösteren bazı otel işletmesi çalışanları üzerinde, işte var olmamanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bu amaçla oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

### Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden biri olan, anket formundan faydalanılmış, kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak ölçekteki sorular katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini, KKTC’de faaliyet gösteren bazı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların eksik ya da hatalı doldurduğu tespit edilen anketler araştırmadan çıkarıldıktan sonra geriye kalan 272 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

### Ölçüm Araçları

*İşte Var Olamama*: “Standford Presenteism Ölçeği (SPS-6)”, Koopman ve arkadaşları (2002), tarafından geliştirilmiş, Baysal ve arkadaşları (2014), tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek toplamda altı ifadeden oluşmuş ve iki boyut altında; işi tamamlama (3 madde), ve işe yoğunlaşamama (3 madde) toplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelere ilişkin örnek olarak, “Eğer hastalanırsam, iş stresıyla başa çıkmakta zorlanırım” gösterilebilir.

*Örgütsel Sessizlik*: “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”, Van Dyne ve arkadaşları (2003), tarafından geliştirilmiş, Şehitoğlu ve Zehir (2010), tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek toplamda on beş ifadeden oluşmuş ve üç boyut altında; kabullenici sessizlik (5 madde), koruma amaçlı sessizlik (5 madde), savunmacı sessizlik (5 madde), toplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelere ilişkin örnek olarak, “Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir” gösterilebilir.

Araştırmada, 5’li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde oluşturulan ölçeklerdeki ifadeler ile katılımcıların görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmanın tanımlayıcı istatistikleri, normallik ve güvenilirlik değerleri, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri SPSS 22.0; doğrulayıcı faktör analizleri ve hipotez testlerine ilişkin yol analizi AMOS 21.0 programı ile yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellerinin test edilmesinde maksimum olabilirlik ve Bootstrap 5000 örnek ve % 95 yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı yöntemleri kullanılmıştır.



**BULGULAR****Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlikleri**

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan referans değerler ve ölçeklere ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de gösterilmektedir. İşte var olamama ölçeğinin 1. ve 2. düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri elde edilememiştir. Bu nedenle ölçek tek boyutlu yapıda ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği ise, çok boyutlu olarak analiz edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerine bakıldığında ölçeklerin tamamının geçerli ölçekler oldukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 1.** Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçüsü	Referans Değerler*		Ölçüm Sonuçları	
	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	İŞTE VAR OLAMAMA	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
<b>Ki-kare/sd</b>	≤5	≤3	2.27	2.626
<b>RMSEA</b>	<0.08	<0.05	.068	.077
<b>NFI</b>	>0.90	>0.95	.98	.96
<b>TLI</b>	>0.90	>0.97	.98	.96
<b>IFI</b>	>0.90	>0.95	.99	.97
<b>CFI</b>	>0.90	>0.97	.99	.97
<b>GFI</b>	>0.85	>0.90	.98	.95
<b>AGFI</b>	>0.80	>0.85	.94	.91

\*Joreskog ve Sorbom, (1993); Kline, (1998); Anderson ve Gerbing, (1984).

Bununla birlikte, modele ilişkin ortak yöntem varyansı olup olmadığını test etmek için kullanılan tüm değişkenlerin tek bir genel faktör altında toplandığı Herman’ın tek-faktör testi yapılmıştır. Test sonucunda, tek bir faktörün modeldeki varyansın büyük çoğunluğunu açıklamaya (%35.9) yetmediği açığa çıkarılmıştır. Araştırma modelinin birleşim ve ayrışım geçerliliği (1) Kompozit Güvenirlik (CR>.70), Ayıklanmış Ortalama Varyans (AVE>.50) ve güvenirlilik katsayısı (Cronbach’s  $\alpha$ >.70) testleri yapılmıştır (Hair vd., 2012). Tablo 2’de de görüldüğü gibi üç teste ilişkin sonuçlar kabul edilen sınırlar içerisinde gerçekleşmiştir.

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin ortalama değerler, katılımcıların işte var olamama, örgütsel sessizlik ve boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin test sonuçları da Tablo 3’te verilmektedir. Tabachnick ve Fidell (2014), örneklem büyüklüğünün 200’ü geçtiği durumlarda çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ve -1.5 arasında olmasının verilerin normal dağıldığının göstergesi olduğunu göstermektedir. Verilerin normallik test sonuçlarına göre ölçeklerin ve altı boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1.139 ile +0.439 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durumda verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler (N= 272)	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık	$\alpha$	CR	AVE
İşte Var Olamama	3.64	.84	-.514	-.038	.82	.87	.54
Kabullenici Sessizlik	3.75	.94	-.475	-.543	.85	.95	.79
Koruma Amaçlı Sessizlik	4.04	1.03	-1.139	.429	.95	.83	.52
Savunmacı Sessizlik	3.78	1.06	-.886	.232	.81	.87	.58
Örgütsel Sessizlik	3.58	.98	-.644	-.167	.88	.94	.57

### Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Tanımlayıcı istatistikler kısmında; katılımcılara ait demografik özelliklere ve diğer istatistiklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Tablo 3’de katılımcıların demografik özellikleri konusunda bilgi verilmektedir. Katılımcıların %61,4’ü erkek, %66,1’inin evli, %45,5’inin 46 yaş ve üzeri, %65,4’ü lisans mezunudur. %61,2’sinin çalışma süresi 4-10 yıl, %80,0’ı sezonluk çalışmaktadır.

**Tablo 3.** Demografik Bulgular

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	105	38,6
	Erkek	167	61,4
<b>Medeni Durum</b>	Evli	186	69,1
	Bekâr	83	30,9
<b>Yaş</b>	26-35	75	29,2
	36-45	65	25,3
	46 ve üzeri	117	45,5
<b>Eğitim Durum</b>	Lise	33	12,8
	Meslek Lisesi	12	4,7
	Önlisans	18	7,0
	Lisans	168	65,4
	Lisans Üstü	26	10,1
<b>Çalışma Süresi</b>	1-3 yıl arası	18	7,3
	4-10 yıl arası	150	61,2
	11-20 yıl arası	21	8,6
	21 yıl ve üzeri	56	22,9
<b>Çalışma Biçimi</b>	Tüm Yıl	47	20,0
	Sezonluk	188	80,0

Örnekleme oluşturan turizm sektörü çalışanlarının işte var olamama seviyelerinin ise  $3.64 \pm .84$  olduğu görülmektedir. Çalışanların kabullenici ( $3.75 \pm .94$ ), koruma amaçlı ( $4.04 \pm 1.03$ ), savunmacı sessizlik ( $3.78 \pm 1.06$ ) boyutlarının ortalama seviyenin üzerinde değere sahip olduğu, örgütsel sessizlik genel ortalamasının ise  $3.58 \pm .98$  ile yine ortalama seviyenin üzerinde olduğu belirlenmiştir (Tablo2).

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir. Tablo 4’te görüldüğü üzere işte var olamama (genel), örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ( $r=.236$ ,  $p<.01$ ), koruma amaçlı sessizlik ( $r=.276$ ,  $p<.01$ ) ve savunmacı

sessizlik ( $r=-.205$ ,  $p<.01$ ) boyutları arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte, işte var olamama (genel) ile örgütsel sessizlik (genel) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r=.253$ ,  $p<.01$ ) ilişki mevcuttur.

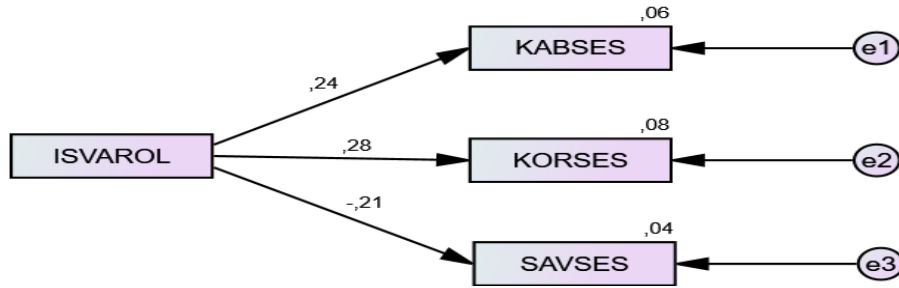
**Tablo 4.** Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler	3	4	5	6
1. İşte Var olamama (Genel)	1			
2. Kabullenici Sessizlik	.236**	1		
3. Koruma Amaçlı Sessizlik	.276**	.614**	1	
4. Savunmacı Sessizlik	-.205**	.063	-.047	1
5. Örgütsel Sessizlik (Genel)	.253**	.769**	.817**	.408**

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

### Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu aşamasında, araştırma modeline ilişkin yapısal model kurulmuş ve AMOS paket programı ile uyum iyiliği değerleri test edilmiştir (Şekil 2). Buna göre, elde edilen sonuçlar uyum iyiliği değerlerinin ( $\chi^2/sd= 2.63$ ; GFI= .99; AGFI= .95; NFI= .97; IFI= .98; TLI=.94; CFI= .98; RMSEA=.078) kabul edilebilir olduğunu ortaya koymaktadır.



**Şekil 2:** YEM Sonuçları

Modele göre, turizm çalışanlarının işte var olamama algıları, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu ( $\beta= .24$ ,  $p<.001$ , BC 95% CI [.122, .343]), koruma amaçlı sessizlik boyutunu ( $\beta= .28$ ,  $p<.001$ , BC 95% CI [.173, .381]) ve savunmacı sessizlik boyutunu ( $\beta=-.21$ ,  $p<.001$ , BC 95% CI [-.319, -.084]) anlamlı olarak etkilemektedir. Bir diğer ifadeyle, çalışanların işte var olamama düzeyleri arttıkça, kabullenici ve koruma amaçlı sessizlik düzeyleri de artmakta, savunmacı sessizlik düzeyi ise düşmektedir. Bu sebeple  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  ve  $H_{1c}$  hipotezleri desteklenmiştir.

### TARTIŞMA ve SONUÇ

Gelişen ve değişen çevre koşulları ile birlikte örgütlerin başarıya ulaşması, varlıklarını sürdürebilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için iyi eğitilmiş ve sağlıklı çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu sebepten örgütler üst seviyede verimlilik sağlayabilmek için; çalışanlarının hem fiziksel hem de ruhsal açıdan sağlıklı olmalarına önem vermelidirler. Çalışanların hasta olmasına rağmen işe gitmesi ve yeterli verimlilik sağlayamadığı halde işte bulunması olarak ifade edilen işte var olamama örgütler için önemli bir sorun haline gelmektedir. Çalışanın bu davranışı sergilemesinin arkasında;

örgüt içinde iletişimsizlik yaşama korkusu, işten çıkarılma korkusu ve cezalandırılma korkusu gibi sebepler yatmaktadır. Bu psikolojiyle hareket eden çalışan, işi ve işyeri hakkındaki olumlu veya olumsuz düşüncelerini paylaşmakta bilinçli olarak isteksiz olabilmektedir. Bu durum ise örgütsel sessizliğe neden olacaktır. Bu araştırmada, çalışanların işte var olamama algılarının örgütsel sessizlik üzerine olan etkisinin ampirik kanıtlarla ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Araştırma bulgularına göre; işte var olamamanın, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik boyutunu, koruma amaçlı sessizlik boyutunu ve savunmacı sessizlik boyutunu anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu bilgilere göre, otel işletmesi çalışanlarının işi tamamlama düzeyleri arttıkça kabullenici ve koruma amaçlı sessizlik davranışı da artmaktadır. Çalışanlar işte fiziksel olarak bulunsalar bile kendi istekleri ile kurumunu veya çalışma arkadaşlarını korumak için işleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini ifade etmekten kaçınarak sessiz kalma düzeylerini arttırmaya başladıkları yorumu yapılabilir.

Bir diğer sonuç ise, işte var olmamanın, örgütsel sessizliğinin savunmacı sessizlik boyutunu negatif etkilediğidir. Yıldırım ve Oruç (2019)'un çalışmasında ise, işte var olamama ile kabullenici ve koruma amaçlı sessizlik arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Aynı araştırmada, işte var olmama ile savunmacı sessizlik arasında pozitif ancak anlamlı olmayan ilişkinin olduğu belirtilmiştir. Bu bulgular bu araştırma sonucu ile çelişmektedir. Köprülü (2020), öğretmenler üzerinde X ve Y kuşağı bağlamında işte var olamama ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında işte var olamama ve örgütsel sessizlik arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmadan elde edilen bu bulgular, bu çalışma sonucu ile uyumlu değildir. Seçkin Ağırbaş (2018) tarafından yapılan çalışmada, işte var olamama ile örgütsel sessizliğin tüm boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuş olup, bu araştırmanın sonuçları ile de kısmen paralellik göstermektedir. Her üç araştırmanın sonuçlarının tamamen örtüşmemesinin sebebinin, bu çalışmanın yapıldığı sektörün özelliklerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

İşte var olamamanın örgütler üzerinde verimlilik kaybı, performans düşüklüğü, motivasyon azalması, iş tatminsizliği, işe devamsızlık ve işgören devir hızı artışı artırı gibi birçok olumsuz iş çıktısına sebep olduğu bilinmektedir (Baysal vd., 2014). Bu çalışma ile işte var olamamanın olumsuz örgütsel çıktılardan birisi olan örgütsel sessizliği artırdığı ortaya konulmaktadır. Bu sebeple, işte var olamamaya sebep olan unsurların ortadan kaldırılması, örgütsel sessizlik başta olmak üzere örgütlerde istenmeyen çıktılarını azaltıcı bir etkiyi ortaya çıkaracaktır. İşgören sağlığı geliştirme programlarının uygulanması, iş-yaşam dengesinin sağlanması için çalışma saatlerinin düzenlenmesi, psikolojik danışmanlık hizmetinden faydalanmanın kolaylaştırılması işte var olamama üzerinde azaltıcı etkiye sahip olabilmektedir (Çoban ve Harman, 2012). Bunun yanı sıra, işgörenlerin iş akışları gözden geçirilerek iş yükü ayarlamasının yapılması, kararlara katılımın sağlanabilmesi için örgüt ikliminin geliştirilmesi, çalışanların performansları hakkında geri bildirim yapılması işte var olamamayı azaltan uygulamalar olarak ifade edilebilir (Pohling vd., 2016). İşgörenlerin kaynaklara erişiminin kolaylaştırılması, duygusal olarak desteklenmesi, örgütsel uygulamaların adil ve saygılı hale getirilmesi, işin işgörenler için anlamlı hale getirilmesine ilişkin çalışmaların yapılması da örgütlerin işte var olamama ve bunun neden olduğu olumsuzluklarla başa çıkma açısından uygulamaya yönelik önemli stratejiler olarak ifade edilebilir (Leiter ve Maslach, 2003)

Araştırma belirli kısıtlardan oluşmaktadır. Bu kısıtlardan ilki, araştırmanın kesitsel olmasıdır. Boylamsal araştırmaların neticeleri ile karşılaştırılması gerekmektedir. Bir diğer kısıt ise, verilerin tek bir sektör çalışanlarından elde edilmiş olmasıdır. Farklı çalışan gruplarında farklı ilişki ve etkilerin

ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır. Bu nedenle, farklı örneklem gruplarıyla araştırmanın tekrarlanması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.

Akın, Ö. (2020). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin Örgütsel Sessizliğe Etkisi, *TESAM Akademi Dergisi*, 7(1), 199-228.

Aktaş, A., ve Gök, B., (2010). Örgütsel Bağlılığın İş Gören Başarımı Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *11. Ulusal Turizm Kongresi*, Adnan Menderes Üniversitesi, 2-5 Aralık 2010. Kuşadası.

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 205-230.

Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.

Arslaner, E. ve Boylu, Y. (2015). İş Hayatında Presenteeism: Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme, *Journal of Business Research Turk*, 7(4), 123-136.

Atilla, G., Yıldırım, G. ve Baysal, H. (2019). İşte Var Olamama, İş Tatminsizliği ve İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Isparta İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği, *International Review of Economics and Management*, 7(2), 33-58.

Baker-McCleary, D., Greasley, K., Dale, J. and Griffith, F. (2010). Absence Management and Presenteeism: The Pressures on Employees to Attend Work and the Impact of Attendance on Performance, *Human Resource Management Journal*, 20(3), 311- 328.

Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N. (2014). Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Collages*, Bürokan Özel Sayı.

Bierla, I., Huver, B. and Richard, S. (2013). New Evidence on Absenteeism and Presenteeism, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1536-1550.

Bowen, F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393- 1417.

Civelek, M. E., Asci, M. S. and Çemberci, M. (2015). Identifying Silence Climate in Organizations in the Framework of Contemporary Management Approaches. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(4), 36.

Cooper, C. L. (1998). The Changing Nature of Work, *Community, Work and Family*, 1(3), 313-317.

Cser, J. (2010). *Impact of Participation in A Worksite Wellness Program on Presenteeism: A Quantitative Study of Pennsylvania Workers*, Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, Minneapolis.

- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çiçeklioğlu, H. ve Taşlıyan, M. (2019). Eğitim Kurumu Çalışanlarının Presenteeism (İşte Var Olamama) Algılarının Performanslarına Olan Etkisi ve Sosyo-Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 20(14), 22-53.
- Çiftçi, B. (2010). İşte Var Ol(ama)ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(1), 153-174.
- Çoban, Ö. ve Harman, S. (2012). Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazın Taraması, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 157-178.
- D'Abate, C. P. and Eddy, E. R. (2007). Engaging in Personal Business on-the-job: Extending the Presenteeism Construct, *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361-383.
- Demirbulat, Ö. G. ve Bozok, D. (2015). Presenteeism (İşte Varolamama) ile Yaşam Doyumu, Fiziksel ve Ruhsal İyilik Halinin Etkileşimine Yönelik Seyahat Acentası İşgörenleri Üzerine Bir Araştırma, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 7-13.
- Dewa, C. S., McDaid, D. and Ettner, S. L. (2007), An International Perspective on Worker Mental Health Problems: Who Bears The Burden and How Are Costs Addressed?, *Canadian Journal of Psychiatry*, 52(6), 346-356.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Gosselin, E., Lemyre, L., and Corneil, W. (2013). Presenteeism and Absenteeism: Differentiated Understanding of Related Phenomena, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 75.
- Göktaş, K. H. (2016). Çalışan Sesliliği ile Bazı Kişisel ve Örgütsel Özellikler Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 745-761.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107- 134.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., and Mena, J. A. (2012). An Assessment of the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Halbesleben, Jonathon R. B.; Marilyn V. Whitman and Wayne S. Crawford; (2014). A Dialectical Theory of the Decision to Go to Work: Bringing Together Absenteeism and Presenteeism, *Human Resource Management Review*, (24), 177-192.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with The SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International.
- Jung, H. and Yoon, H. (2019). The Effects of Social Undermining on Employee Voice and Silence and on Organizational Deviant Behaviors in the Hotel Industry, *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 213-231.

- Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 95-113.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kızrak, M. ve Yeloğlu, H. O. (2016). Öğrenmeye Adanmışlık ve Algılanan Örgütsel Destek Değişkenleri ile Prososyal Ses ve Sessizlik Üzerine Bir Model Önerisi, *IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, 4-5 Kasım 2016. Adana. ss: 486-492,
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Koopman, C., Pelletier, P. R., Murray, J. Sharda, C. E., Berger, M. L., Turgin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M. and Bendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity, *Joem*, 44(1), 14-20.
- Köprülü, M. N. (2020). *X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Kwon, H. G. (2017). A Study on the Structural Relationship Between Authentic Leadership, Trust in Superiors, Organizational Silence, Turnover Intention, and Counterproductive Work Behaviors, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(4), 131,147.
- Leiter, M. P. and Maslach, C. (2003). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout, *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3(1), 91-134.
- Li, R. and Ling, W. (2010). The Impact of Perceived Supervisor Support on Employees Work-Related Attitudes and Silence Behavior, *Journal of Business Economics*, 5, 007.
- Ma, J., Meltzer, D. P., Yang, L. Q. and Liu, C. (2018). Motivation and Presenteeism: The Whys and Whats, (Eds.), Cooper, C. and Lu, L. *Presenteeism at Work* (pp. 97-122). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mahmoud A. M. A. and Muthana, M. O. (2018). The Effects Organizational Silence on Burnout: A Field Study of Workers at Jorddanian Five Stars Hotels, *Journal of Management and Strategy*, 9(3).
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453- 1476.
- Morrison E. W. and Milliken F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Musyoki, S. M. (2018). *Antecedents and Outcomes of Organizational Silence an Organizational Learning: A Case of Selected Kenyan Hotels*, The Degree of Master of Organizational Development (Mod) United States International University –Africa

- Okey, E. Amah and Chiwuba A. Okafor (2008). Relationships Among Silence Climate Employee Silence Behavior and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control, *Asian Journal of Scientific Research*, 1(1), 1-11.
- Öge, H. S. ve Kurnaz, G. (2017). Presenteeism ile Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki. Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma, *International Journal of Academic Value Studies*, 3(16), 115-129.
- Pelit, E. ve Ayana, Ç. (2016). Duygusal Zekânın Örgütsel Sinizme Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma (The Effect of Emotional Intelligence on Organizational Cynicism: Research on Hotel Employees) *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 45-76.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Pohling, R., Buruck, G., Jungbauer, K. L. and Leiter, M. P. (2016). Work-Related Factors of Presenteeism: The Mediating Role of Mental and Physical Health, *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(2), 220-234.
- Sarp, P. Kumral, T. ve Bozkurt, S. (2019). Babacan Liderlik ve İşte Var Olamama İlişkinde İş Güvencesinin Aracılık Rolü, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 161-168.
- Schultz, A. B., and Edington, D. W. (2007). Employee health and presenteeism: a systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(3), 547-579.
- Seçkin Ağırbaş, İ. (2018). *Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında presenteeizm ve örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerine etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- Seçkin Ağırbaş, S. ve Yıldızhan, Ç. (2019). Presenteeizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Spor Genel Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Business and Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1291-1310.
- Soyalın, M ve Kerse, G. (2020). Örgütsel Adaletin Hastayken İşe Gelme (Presenteeism) Davranışına Etkisi: Hangi Adalet Türü Presenteeizmin Belirleyicisidir?, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 190-198.
- Suzuki, T., Miyaki, K, Song, Y., Tsutsumi, A., Kawakami, N., Shimazu, A., Takahashi M., Inoue, A. and Kurioka, S. (2015). Relationship Between Sickness Presenteeism (WHO-HPQ) With Depression and Sickness Absence Due to Mental Disease in A Cohort of Japanese Workers, *Journal of Affective Disorders*, 180, 14-20.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2014). *Using Multivariate Statistics*. Harlow. Essex: Pearson Education Limited.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim (Örgütsel Adaletin Rolü)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Uçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.



- Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Soon, A. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wan, H. C., Downey, L. A., and Stough, C. (2014). Understanding Non-Work Presenteeism: Relationships Between Emotional Intelligence, Boredom, Procrastination and Job Stres, *Personality and Individual Differences*, 65, 86-90.
- Yang, T., Lei, R., Jin, X., Li, Y., Sun, Y. and Deng, J. (2019). Supervisor Support, Coworker Support and Presenteeism Among Healthcare Workers in China: The Mediating Role of Distributive Justice. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 16, 817.
- Yangil, F. M. and Beydilli, E. T. (2016). The Relation between Organizational Silence and Personality Characteristics: A Study on Thermal Hotels, *International Journal of Business and Management Invention*, 5(11), 31-36.
- Yıldırım, M. H. ve Oruç, Ş. (2019). Presenteeism ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 758-774.
- Yirik, Ş., Uslu, A. M., Sancar, F. ve Kutukız, D. (2016). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Antalya Örneği, *Yenifikir Dergisi*, 16, 7-15.