



Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

The Effect of Organizational Stress on Organizational Silence: An Application in Five Star Thermal Hotel Establishments

Gonca KILIÇ

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Turizm İşl. ve Otelcilik Yüksekokulu
ANS Kampüsü- Afyonkarahisar, Türkiye
kilicgonca@hotmail.com

Tülin TUNÇ

Üsküp Caddesi (Çevre Sokak) 26/10
Çankaya, Ankara, Türkiye
tunc.tulin@gmail.com

Sinan SARAÇLI

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü
ANS Kampüsü- Afyonkarahisar, Türkiye
sinan_saracli@hotmail.com

İbrahim KILIÇ

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Biyoistatistik Anabilim Dalı
ANS Kampüsü- Afyonkarahisar, Türkiye
kilicibrahim@hotmail.com

Özet

Bu araştırmada, örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin genel literatür bilgilerine yer verilmesi ve beş yıldızlı termal otel işletmelerinde yapılan bir uygulama ile örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan anket, örneklem grubunu oluşturan (Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki) 387 işgören üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde, faktör analizi, güvenilirlik analizi, aritmetik ortalama, standart sapma, Pearson korelasyon analizi ile basit ve çoklu doğrusal regresyon analizi gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, termal otel işgörenlerinin örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel stres, örgütsel sessizlik, termal otel, Afyonkarahisar.

Abstract

In this study it was aimed to determine the effects of organizational stress on organizational silence with an application at five-stars hotel establishments and to review general literature on organizational stress and organizational silence. Study questionnaires were distributed 387 participants working at five-stars hotel establishments in Afyonkarahisar. Data was analyzed by factor analysis, reliability analysis, mean, standard deviation, Pearson's correlation analysis, and bivariate and

multivariate linear regression analysis. Study results showed that participants had moderate organizational stress and organizational silence levels. Additionally, there was a moderate positive correlation between organizational stress and silence.

Key Words: *Organizational stress, organizational silence, thermal hotel, Afyonkarahisar.*

Giriş

Günümüzde yaşanan toplumsal, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme olgusu bir yandan yeni olanaklar sunarken, diğer yandan da önemli ruhsal sorunları beraberinde getirmektedir (Yıldırım, Tektüfekçi ve Çukacı, 2004). Sosyal bir varlık olan insanın, hızla değişen hayat şartları nedeniyle fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi karşısında uyum sağlama çabalarına girmesi kaçınılmazdır (Aydın, 2004). Bu durum, normal yaşantının dışında travmalar oluşturmakta ve stres yaratmaktadır. Hangi meslek grubunda olunursa olunsun, stresten etkilenmemek mümkün değildir (Yıldırım, Tektüfekçi ve Çukacı, 2004).

‘Stres’ kavramı Latince ‘Estrica’, eski Fransızca ‘Estrece’ sözcüklerinden gelmektedir. Kavram, 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem anlamlarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda ise bu kavram değişerek, güç, baskı, zor anlamlarında, objelere, bireye, organa veya ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, bütün güçlerin etkisiyle, nesne veya bireyin biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır (Baltaş ve Baltaş, 1989).

Stres kavramı ilk kez Selye (1977) tarafından kullanılmış ve ‘vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepki’ biçiminde tanımlanmıştır (Eren-Gümüştekin ve Öztemiz, 2004). Bireylerin fırsatları, sınırlamaları veya arzu ettikleri şeylerle ilgili talepleri ve sonuçları hem belirsiz hem de önemli olarak algıladıkları çok dinamik bir durum olan stres (Deb ve Biswas, 2011); işin gerekleri ile işgörenin becerileri, kaynakları veya ihtiyaçları örtüşmediğinde ortaya çıkan fiziksel ve duygusal tepki (Di Martino ve Musri, 2001) şeklinde ifade edilebilir.

Stres mutlaka negatif bir olgu değildir. Organizmalar, normal şartlarda tepki mekanizmalarını harekete geçirerek, yeni durumlara yeni dengeler bularak yaşamlarını sürdürürler. Bu bağlamda, dinamik adaptasyondaki önemini vurgulamaksızın, stresin sadece patolojik yönüne odaklanmak yanlıştır. Sağlık dinamik bir denge olarak kabul edilirse, çevre ve diğer bireylerle etkileşmeksizin sağlıklı olunamayacağından, stres de bu dengenin bir parçasıdır. Bununla birlikte, stres yoğunsa, devamlı ise, birey mücadele edemiyorsa veya destekten yoksunsa patolojik hale gelir ve fiziksel hastalıklara ve psikolojik bozukluklara yol açabilir (Di Martino ve Musri, 2001).

Varlığı insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, stres olgusunun bireyler üzerindeki fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkileri, özellikle son yüzyılda yapılan araştırma ve incelemelerle ortaya konmaya çalışılmıştır. Stresin etkilerinin sadece bireylerle sınırlı olduğu düşüncesi, modern stres anlayışına ters düşmektedir. Bu bağlamda bu olguyu, örgütsel ve toplumsal boyutlarını da içerecek şekilde ele almak daha uygun olmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003).

Örgüt ve stres sözcükleri yan yana geldiklerinde, ayrı ayrı ifade ettiklerinden daha geniş ve büyük bir anlam kazanırlar. Örgüt açısından bakıldığında stres, yaşamının büyük bir bölümünü örgüt içinde geçiren insanın içinde bulunduğu durumu anlatmada

kullanılan, daha çok duygusal ve öznel öğelerle, deneyimlerle yüklü bir kavramdır (Ertekin, 1993). Bireylerin stresli olması, örgütlerde de büyük olasılıkla gerginliğe neden olur. Öte yandan örgütün, finansal sıkıntılar, programlamanın olmaması, küçülme ve birleşme gibi nedenlerle yaşadığı stresin de bireylerin baş etme becerilerini zorlaması söz konusudur (Bloom, 2006).

Stres, bireysel özelliklerin ve değerlendirmelerin çok fazla etkili olduğu bir durumdur. Bu bağlamda, örgütsel yaşamda hangi durumların daha çok strese neden olduğu konusu önem kazanmaktadır (Ertekin, 1993). Örgütsel yapı ve politikalarla ilgili stres kaynakları; değerlendirme ve kariyer sorunları, hiyerarşik yapı, örgütsel iklim, ast-üst ilişkileri ve iletişim eksikliği, yetkinin az ya da yetersiz olması ve bununla birlikte sorumluluğun verilmemesi, kararlara katılımın düşük düzeyde olması, rol çatışması ve rol belirsizliği, adil olmayan ücret politikaları, zorbalık (mobbing) olarak ifade edilebilir. Stresin yol açtığı örgütsel sonuçlar ise; iş kazalarının artması, sağlık giderlerinin çoğalması, kalifiye eleman kayıpları, ödenen tazminatlar, işe geç kalma ve devamsızlık, işgören devir hızının yüksek olması, çatışma, yabancılaşma, yorgunluk ve tükenmişlik (Soysal, 2009), alkol, tütün ya da kafein kullanımında artış, sıkça yaşanan baş ve sırt ağrıları, sosyal temastan kaçınma, kötü karar/kararsızlık, teknik hatalar (Bloom, 2006) şeklinde ortaya çıkabilir. Deb ve Biswas da (2011), aşırı stresin takım çalışması üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve bireysel iş performansını, takım performansını, iş ilişkilerini, takım üyeleri arasında işbirliğini ve takım ruhunu olumsuz etkileyebileceğini ifade etmişlerdir.

Turizm sektörü, stresli bir iş ortamında düşük ücret, uzun çalışma saatleri, düşük işgören morali, iş-aile çatışması olasılığı gibi faktörlerle karakterizedir. Bu sektörde işgücü devrinin yüksek düzeylerde olması, maliyetlerin artmasına, zaman kaybına, personel verimsizliğine, iş tatminsizliğine ve hizmet kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. Bunu etkileyen faktörlerden biri de örgütsel strestir. Dolayısıyla örgütsel stres, birçok sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de günlük yaşamın bir gerçeğidir. Zira işgörenler ve yöneticiler rekabetin, değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda çalışmaktadırlar. Stres yaratan faktörlerin çoğu kontrol edilemez nitelikte olduğundan, yöneticiler ve diğer işgörenler bu ortama uyum göstermekte zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını, dış koşulların baskısıyla şekillendirmek zorunda kalan bireyler, büyük stres yaşamaktadırlar (Uzun ve Yiğit, 2011).

Yukarıda belirtildiği gibi gerek hizmet sektöründe gerekse diğer sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde pek çok nedene bağlı olarak bir süreç içerisinde meydana gelen stresin bireysel anlamda olduğu gibi dolaylı olarak da örgütler açısından farklı olumsuz sonuçlar doğuracağı açıktır. Örgütsel sessizlik de söz konusu olumsuz sonuçlardan biri olarak örgütsel stresten etkilenebilecek önemli bir kavramdır.

Morrison ve Milliken'in (2000) popülerleştirdiği '*örgütsel sessizlik*' terimi, örgütün karşı karşıya kaldığı problemler hakkında, kolektif düzeyde çok az şey yapma ya da çok az konuşma olgusu olarak ifade edilmektedir (Amah ve Okafor, 2008; Souba ve Diğ., 2011). Bagheri, Zarei ve Aeen'e (2012) göre örgütsel sessizlik; işgörenlerin, bir parçası oldukları örgüt için yararlı olabilecek bilgileri, isteyerek veya istemeyerek kendilerine saklamaları durumunu ifade eder. Pinder ve Harlos da (2001) işgörenler arasında sessizlik ikliminin, konuşmanın anlamsız veya zararlı olarak algılandığı durumlarda söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir.

Rekabet, müşterilerin artan beklentileri ve kalite tabanlı değişim gibi nedenlerle, günümüzde örgütler işgörenlerinden daha fazla sorumluluk almalarını beklemektedirler. Modern dünyada örgütler, zorluklarla mücadele eden bireyleri istihdam etmeye çalışırlar ve onların düşüncelerine önem verirler (Panahi ve Diğ., 2012). Dolayısıyla işgörenler değişimin, yaratıcılığın, öğrenmenin ve yeniliğin ana kaynağı olarak kabul edilirler. Bununla birlikte birçok işgören, içinde bulunduğu örgütün konuları hakkında konuşmamayı, bir diğer deyişle sessiz kalmayı tercih eder (Nikmaram ve Diğ., 2012).

Örgütsel sessizliğin aynı davranışsal göstergelere sahip üç formu, işgörenin fikirleri, bilgileri ve düşünceleri bilinçli olarak sakladığını farz etmesine rağmen, bu davranışlar, işgören güdüsünün pasif veya proaktif olması ve proaktif davranışın, temel olarak öz-koruyucu veya başkalarına yönelimli bulunması tabanında farklılaşabilir. Bu formlar şöyledir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003):

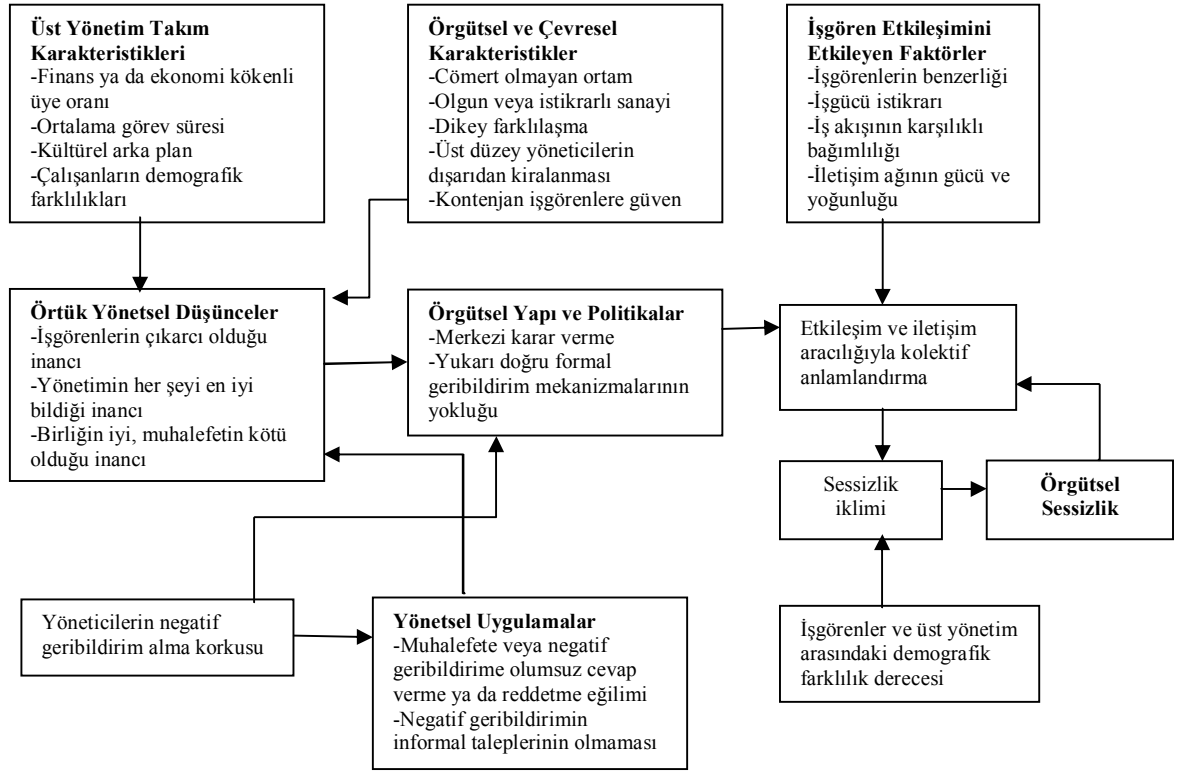
- *Kabul Edici (Uysal) Sessizlik*: Sessizliğin ilk formu olan kabul edici (uysal) sessizlik; konu ile ilişkili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri, uysallık temelli olarak kendine saklamaktır. Bu davranış, aktiften ziyade pasiftir.
- *Defansif (Savunmacı) Sessizlik*: Bilinçli ve dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik proaktif bir davranış olan defansif (savunmacı) sessizlik; konu ile ilişkili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri, korku temelli olarak kendine saklamaktır.
- *Prososyal (Toplum Yanlısı) Sessizlik*: Konuşmadan kaynaklanan olumsuz kişisel sonuçlardan korkma yerine, altruizm veya işbirliği güduları doğrultusunda başkalarına ilgi güdüsünü temel alan prososyal (toplum yanlısı) sessizlik, konu ile ilişkili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri, diğer bireylere ve örgüte yararlı olması amacıyla kendine saklamaktır.

İş görenlerin sessiz kalmayı seçmelerinin onlarca sebebi olabilir. Gözlemlenebilen sesli ifadeleri analiz edip yorumlarken bile, insanın karmaşık mental yapısı dolayısıyla çıkmazlarla karşılaşabilen davranış ve yönetim bilimlerinin, sessiz kalma davranışının nedenlerini ortaya koymada zorlanması doğaldır. Bu bağlamda, işgören sessizliği üzerine deneysel ve klasik araştırma yöntemleriyle çalışmak oldukça zor olabilir (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011).

Mizaçlardaki, arka planlardaki, deneyimlerdeki farklılıklar nedeniyle, bireylerin farklı düşüncelere, inançlara ve zevklere sahip olmaları kaçınılmazdır. Sessizlik, birey bu farklılıklarla yüz yüze gelmek istemediğinde başlar (Perlow ve Williams, 2003). Örgütsel sessizlik iklimini besleyen ana faktör, üst yöneticilerin, özellikle astlarından eleştiri alma korkusudur. Bu bağlamda astlar, ‘takım oyuncusu olmama’ şeklinde etiketlenme veya misilleme korkusu ile sessizleşirler (Souba ve Diğ., 2011). Konuşmaya karşı bu isteksizlik ve sessizlik ya da bilgi saklama, örgütsel karar vermeyi ve hataları düzeltmeyi baltalama ve işgörenin güvenine zarar verme potansiyeline sahiptir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Morrison ve Milliken’e (2000) göre, örgüt içinde sessizliğin gelişimi Şekil 1’de ifade edilmiştir.

İş gören sessizliği örgütler için çok tehlikelidir; zira zamanla bazı işgörenler arasında farksızlığa yol açar. Birbirinin benzeri olan bireyler işlerinde, işverenlerinde, yaptıkları işin kalitesinde ve toplamda örgütlerinde fark olmayan bireylerdir. Sessizliği göz ardı etmenin bir sonucu olan ‘birbirinden farksız işgörenler’, ‘farklı olmama’ tutumunun uzamasına yol açarlar (Nikmaram ve Diğ., 2012). Örgütsel sessizlik ayrıca işgörenler arasında hoşnutsuzluğa neden olur ki bu durum, işgören devir hızının artışı, iletişimin bozulması ve diğer arzu edilmeyen davranışlar ve sonuçta örgütün genel

işleyişinin bozulması ile kendini gösterir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012). Bireyler tartışmadan kaçınıp sessizleştiklerinde, yenilikçi düşünceler ortaya çıkmaz ve grup düşüncesi norm halini alır. Dolayısıyla örgütün hatalarını belirleme ve bunları düzeltme olasılığı azalır, performans da bundan zarar görür (Souba ve Diğ., 2011). Öte yandan örgütsel sessizliğin, depresyon, sağlık problemleri, madde ve alkol bağımlılığı gibi olumsuz bireysel etkileri de söz konusudur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012).



Şekil 1: Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Dinamikler

Kaynak: Morrison ve Milliken (2000: 708)

Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde bir sonuç değişkeni olarak ele alınabilecek örgütsel sessizlik üzerinde pek çok değişkenin etkili olduğu varsayılabilir. Ancak, bir süreç değişkeni veya açıklayıcı değişken olarak sessizlik üzerinde etkili olabilecek söz konusu etkenlerin farklı alan veya örneklem grupları üzerinde yapılacak uygulamalarla ortaya konulması gerekmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin genel literatür bilgilerine yer verilmesi ve beş yıldızlı termal otel işletmelerinde yapılan bir uygulama ile örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın söz konusu amacının gerçekleştirilmesi suretiyle örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ortaya konulmasının konu ile ilgili literatüre katkı sunmasının yanı sıra ilgili işletme yöneticilerine de önemli veri kaynağı oluşturması beklenmektedir.

Yöntem

Bu araştırmanın evreni, Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın yapıldığı Afyonkarahisar İl merkezinde 2012 yılı itibariyle 4 adet beş yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Araştırmada örneklem alınma yoluna gidilmiş olup Afyonkarahisar’daki dört adet beş yıldızlı otel işletmesinde de farklı departmanlarda çalışanları temsil edebilmek açısından tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada beş yıldızlı termal otel işletmelerindeki çalışanların örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla 2012 yılının Mart ve Temmuz ayları arasında üç bölümden oluş anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde işgörenlerin demografik özelliklerine yer verilmiş olup ikinci ve üçüncü bölüm ise örgütsel stres ve örgütsel sessizlik ölçeklerinden oluşmaktadır. İş görenlerin örgütsel stres düzeylerini belirlemek amacıyla Solakoğlu (2007)’nun farklı araştırmacıların (Davis ve Newstorm 1988; Eren-Gümüştekin ve Öztemiz 2004; Kreitner ve Kinicki 1989) çalışmalarından yararlanarak oluşturduğu 28 maddeyi ve beş boyutu (yapılan işin özelliği, yönetici, mesleki ilerleme, maddi olanaklar ve iş arkadaşları ile ilgili stres kaynakları) içeren ölçekten yararlanılmıştır. Toplam 12 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğini ise Erenler (2010) tarafından yapılan çalışmada geliştirilen ölçek oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan söz konusu ölçekleri oluşturan her bir madde beşli Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş ve örneklem grubunda yer alan işgörenlerin maddelere ilişkin katılım düzeyleri; “1=Hiç Katılmıyorum”, “2=Az Katılıyorum”, “3=Orta Düzeyde Katılıyorum”, “4=Çok Katılıyorum”, “5=Tamamen Katılıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır.

Araştırmada Özdamar (2001) ve Sekaran (2003) tarafından sınırsız evrenler ($n > 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen; $n = \sigma^2 Z_\alpha^2 / d^2$ örnekleme hacmi hesaplama formülünden yararlanılmıştır. Formülü oluşturan parametrelerden; standart sapma (σ) ve evren ve örnekleme ortalamaları arasındaki izin verilebilir maksimum fark olan etki genişliği (d) değerleri için 45 işgören üzerinde pilot uygulama yapılmış ve standart sapma $\sigma=1$, etki genişliği $d=0,1$ ve anlamlılık düzeyi $\alpha=0,05$ için teorik değer $Z_\alpha=1,96$ olarak alınmış olup minimum örneklem hacmi formülden 385 olarak hesaplanmıştır. Bu çerçevede veri toplama tekniği olarak kullanılan anket 490 işgören üzerinde uygulanmış olup eksik, hatalı ve geri dönmeyen anketlerde dolayı 387 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada, işgörenlerin örgütsel stres ve örgütsel sessizliğe yönelik görüşlerini betimlemek amacıyla aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Diğer taraftan örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmış ve değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini belirlemek için ise basit ve çoklu doğrusal regresyon modeli oluşturulmuştur. Bununla birlikte araştırmada örgütsel stres ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin yapı geçerliği için faktör analizi uygulanmış ve güvenilirliğini test etmek amacıyla da Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS 17.0 for Windows paket programı kullanılmıştır.

Bulgular

Araştırmanın örneklem grubunda yer alan işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1’deki bulgulara göre, katılımcıların %51,4’ü erkek, %58,4’ü bekar, %56,8’i 35 yaş ve altında, %42,1’i ortaöğretim ve altında eğitime sahip ve %34,6’sının da aylık geliri 1000 TL ve altındadır. Ankete atkılan işg örenlerin %17,8’i ön büro ve kat hizmetlerinde, %23’ü ise yiyecek içecek departmanında çalışmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

Değişken	Grup	Sayı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	188	48,6
	Erkek	199	51,4
Medeni Durum	Evli	161	41,6
	Bekar	226	58,4
Yaş	25 ve altı	108	27,9
	26-35	112	28,9
	36-45	98	25,4
	46-55	45	11,6
	56 ve üzeri	24	6,2
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim altı	29	7,5
	Ortaöğretim	134	34,6
	Önlisans	92	23,8
	Lisans	122	31,5
	Lisansüstü	10	2,6
Gelir Düzeyi	1000 TL ve altı	134	34,6
	1001-1500 TL	47	12,1
	1501-2000 TL	83	21,5
	2001 TL ve üzeri	123	31,8
Departman	Ön büro ve kat hizmetleri	69	17,8
	Yiyecek içecek	89	23,0
	Satış-pazarlama	48	12,4
	İnsan kaynakları ve halkla ilişkiler	29	7,5
	Diğer	152	39,3
Toplam		387	100,0

Araştırmada kullanılan örgütsel stres ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ilişkin faktör analizleri (eigenvalues, varyansı açıklama oranı) ve güvenilirlik analizleri (Cronbach’s Alpha) sonuçları ile katılımcıların örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Uygulanan faktör analizi sonucunda örgütsel stres ölçeğinin özdeğeri 1’den büyük ve toplam varyansın %76,678’ini açıklayan beş faktör, örgütsel sessizlik ölçeğinin ise toplam varyansın %71,096’sını açıklayan tek faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Örgütsel stres ölçeğinde ilk faktör alan “yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları” boyutu toplam varyansın %30,986’sını açıklamaktadır. Örgütsel stres ölçeği için uygulanan faktör analizinde Bartlett’s testi sonucu, faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuş ($\chi^2=3241,6$; $p<0,01$) ve hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=0,846) ise örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca, ölçek ve alt ölçeklere yönelik hesaplanan Cronbach’s Alpha değerlerinin tamamının 0,70 değerinin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu değerler ölçeklerin iç tutarlık düzeylerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 2’deki aritmetik ortalamalar incelendiğinde, araştırmanın örneklem grubunda yer alan işgörenlerin genel örgütsel stres ($\bar{x}=3,09$) ve örgütsel sessizlik ($\bar{x}=3,32$) düzeylerinin orta değer olan 3 puanın civarında olduğu görülmektedir. Bu değerler işgörenlerin stres ve sessizlik düzeylerinin çok olumsuz olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Stres ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde ise “yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları” ($\bar{x}=3.20$) ve “maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları” ($\bar{x}=3.14$) boyutlarına ilişkin ortalama puanların diğer boyutlardan yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile işgörenlerin örgütsel stres düzeylerinin en yüksek olduğu durumlar yapılan işin özelliği ve maddi olanaklardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 2: Örgütsel stres ve örgütsel sessizlik ölçeklerine ilişkin bazı tanıttıcı istatistikler

Faktör	Madde Sayısı	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif Varyans	Cronbach’s Alpha	\bar{X}	s. s.
Stres1:Yapılan işin özelliği	6	9,676	30,986	30,986	0,782	3,20	1,09
Stres2:Maddi olanaklar	5	6,324	20,252	51,238	0,742	3,14	1,05
Stres3:Mesleki ilerleme, terfi ve takdir	5	4,231	13,549	64,788	0,807	3,06	0,99
Stres4:Yönetici	6	2,246	7,193	71,980	0,749	3,03	1,00
Stres5: İş arkadaşları	6	1,467	4,698	76,678	0,791	2,98	0,95
Genel Stres	28	-	-	-	0,838	3,09	0,90
Genel Sessizlik	12	8,678	71,096	71,096	0,784	3,32	0,89

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,846; Bartlett's Testi: $\chi^2 = 3241,6; P=0,001$

Araştırmada çalışanların örgütsel stres ve mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik uygulanan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Örgütsel stres ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon katsayıları

Değişkenler	Yapılan İşin Özelliği	Maddi Olanaklar	Mesleki İlerleme ve Takdir	Yönetici	İş Arkadaşları	<i>Genel Örgütsel Stres</i>
Yapılan İşin Özelliği	1	0,791*	0,681*	0,648*	0,648*	0,871*
Maddi Olanaklar	0,648*	1	0,729*	0,723*	0,716*	0,877*
Mesleki İlerleme ve Takdir	0,681*	0,729*	1	0,783*	0,613*	0,872*
Yönetici	0,791*	0,723*	0,783*	1	0,659*	0,912*
İş Arkadaşları	0,648*	0,716*	0,613*	0,659*	1	0,839*
Genel Örgütsel Sessizlik	0,464*	0,513*	0,451*	0,474*	0,443*	0,547*

* $p < 0,001$

Tablo 3'teki bulgulara göre, örgütsel stres ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon katsayılarının tamamı anlamlı bulunmuştur ($p < 0,01$). Değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları incelendiğinde genel stres değişkeniyle örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde orta kuvvette ($0,40 < r < 0,59$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r = 0,547$; $p < 0,01$). Bu değer işgörenlerin örgütsel stres düzeylerinin artmasıyla birlikte örgütsel sessizlik düzeyinin de (orta kuvvette) artacağını ortaya koymaktadır. Örgütsel strese ilişkin alt boyutlar ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler incelendiğinde, işgörenlerin sessizlik düzeyi ile en yüksek ilişkili bulunan alt boyutun “maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları” olduğu belirlenmiştir ($r = 0,513$; $p < 0,01$).

Araştırmada genel örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 4'te; örgütsel stres alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik uygulanan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları ise Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişken	b_j	$S(b_j)$	t	p	ANOVA
Sabit	1,646	0,136	12,067	0,000*	F=163,22 1
Genel Stres	0,541	0,042	12,776	0,000*	P=0,000*

* $p < 0,001$; b_j : Katsayı $S(b_j)$: Standart Hata $R^2 = 0,299$

Tablo 4'teki bulgulara göre, değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F = 163,221$; $p < 0,01$). Hesaplanan $R^2 = 0,299$ değeri modelin açıklanma oranının diğer bir ifade ile örgütsel sessizlik üzerindeki değişimlerin %29,9'unun örgütsel stres tarafından açıklandığını göstermektedir. Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir. Bu model, örgütsel streste bir birimlik artışın örgütsel sessizlik üzerinde 0,541'lik bir artma sağladığını ortaya koymaktadır.

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 1,646 + 0,541 \times \text{Örgütsel Stres}$$

Tablo 5: Örgütsel stres boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Bağımsız Değişkenler	b_j	$S(b_j)$	t	p	ANOVA
Sabit	1,798	0,144	12,455	0,000*	
Yapılan İşin Özelliği	0,381	0,037	10,196	0,000*	
Maddi Olanaklar	0,433	0,037	11,672	0,000*	F=72,761
Mesleki İlerleme, Terfi ve Takdir	0,403	0,041	9,888	0,000*	P=0,000*
Yönetici	0,411	0,040	10,247	0,000*	
İş Arkadaşları	0,399	0,042	9,485	0,000*	

* $p < 0,001$; $R^2 = 0,239$

Tablo 5'teki bulgular, değişkenler arasındaki çoklu doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=72,761$; $p<0,01$). Bununla birlikte, örgütsel strese ilişkin alt boyutlara ait katsayıların regresyon modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Hesaplanan $R^2=0,239$ değeri modelin örgütsel strese ilişkin alt boyutlarca (yapılan işin özelliği-YİÖ-, yönetici-Y-, mesleki ilerleme-Mİ-, maddi olanaklar-MO-, iş arkadaşları-İA-) açıklanma oranının %23,9 olduğunu ortaya koymaktadır. Model üzerinde etkisi bulunan katsayılarla ilişkin t değerleri incelendiğinde ise örgütsel sessizliği etkileyen en önemli stres boyutunun "maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları" olduğu tespit edilmiş olup bu sonuç korelasyon analizinden elde edilen bulguları destekler niteliktedir. Buna göre regresyon modeli aşağıdaki gibi kurulabilir.

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 1,798 + 0,381xYİÖ + 0,443xMO + 0,403xMİ + 0,411xY + 0,399xİA$$

Sonuç ve Tartışma

Modern insanın günlük ve mesleki yaşamının ayrılmaz bir parçası haline gelen ve birçok faktörden beslenen stres, aşırı ve yoğun olduğunda bireysel ve örgütsel yaşamı olumsuz etkileyebilmektedir. Örgütteki bireylerin stres düzeylerinin yükselmesi, fiziksel rahatsızlıklar gibi bireysel; iş kazalarının, sağlık giderlerinin, işgören devir hızının, çatışmaların, tükenmişliğin artması gibi örgütsel sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla, stresin işgören devir hızını ve örgütten ayrılmaları arttırması, örgütsel sessizliği de arttırabileceğini düşündürmektedir. Jannati, Mohammadi ve Seyedfatemi (2011), stresin işgören sağlığı ve iş talepleri ile başa çıkma becerileri üzerinde olumsuz etkileri bulunduğunu, iş kalitesinde düşmeye ve devamsızlığa yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Liu, Wu ve Ma'nın (2009) Çin'de bir mobil iletişim şirketinde çalışan 314 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada da, insanların kendilerini kötü hissetmeleri durumunda sessizleşme eğiliminde oldukları yönünde ortaya konan bulgu da, bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Bu bağlamda bu çalışmada, stresli iş ortamına sahip turizm sektöründe faaliyet gösteren ve Afyonkarahisar İlinde bulunan beş yıldızlı termal otel işletmelerinde, örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Turizm sektörünün insan gücüne dayanan emek-yoğun yapıda olması ve müşteri memnuniyetini odağa alması, talebin düzenli olmaması gibi nedenlerle stres yaşanma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ise, örneklemin genelinin orta düzeyde örgütsel stres yaşadığını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Lo ve Lamm'ın (2005) 234 otel çalışanı ve Ergun'un (2008) İzmir İlinde 121 diş hekimi üzerinde yürüttükleri çalışmalarda da orta düzeyde örgütsel stres belirlenmiştir. Bununla birlikte, Gök'ün (2009) 228 banka çalışanı; Pallesen'in (2007) otel çalışanları; El Shikieri ve Musa'nın (2012) bir özel üniversitede 150 işgören üzerinde yürüttükleri araştırmalar, katılımcıların yüksek düzeyde örgütsel stres yaşadıklarını bulgulamıştır.

Bu çalışmada, örneklemin genelinin orta düzeyde örgütsel sessizlik yaşadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, Ehtiyar ve Yanardağ'ın (2008) Antalya'da üç otelden oluşan bir zincirde, işgörenlerin orta düzeyde örgütsel sessizlik yaşadıkları yönündeki bulgu ile uyumludur. Benzer şekilde Çakıcı'nın (2008) 327 akademik 181 idari personelden oluşan örneklemden çalışmasında, katılımcıların çoğunluğu, örgütte 'bazen' sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) 40 işgöreni kapsayan çalışmalarında, konular ve sorunlar karşısında sessiz kalmanın, iş

yerinde oldukça yaygın bir durum olduğunu; Nikmaram ve diğerleri (2012) 62 profesör ve 9 idari personelden oluşan bir örnekleme, örgütsel sessizlik ikliminin idari personelde daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan Alparslan'ın (2010) bir kamu üniversitesi çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, öğretim elemanları sessizlik algısının olmadığını ve sessizlik davranışı göstermediklerini ima eden ifadeler kullanmışlardır. Söz konusu araştırmalardan elde edilen sonuçlar, gerek genel örgütsel stres, gerekse genel örgütsel sessizlik düzeylerinin, bulunulan endüstrinin ve ortamın özellikleri ile ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı doğrultusunda elde edilen bulgular, genel örgütsel stresin, genel örgütsel sessizlik üzerindeki değişimi anlamlı olarak açıkladığını göstermiştir. Ayrıca, örgütsel stresin; 'yapılan işin özelliği', 'yönetici', 'mesleki ilerleme', 'maddi olanaklar' ve 'iş arkadaşları' ile ilgili stres kaynakları olarak ifade edilen beş alt boyutunun her birinin de örgütsel sessizlik üzerindeki değişimi anlamlı olarak açıklayabildiği de belirlenmiştir. Yerli ve yabancı yazında, örgütsel stresi ve örgütsel sessizliği etkileyen faktörleri konu alan birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011), örgütsel bağlılık boyutlarından devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel sessizlik boyutlarından koruma sessizliği arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunduğunu; Alparslan (2010), işgörenlerin gösterdikleri sessizlik davranışlarının algılanan örgütsel sessizlik iklimi ile karşılıklı etkileşim içinde olduğunu; Amah ve Okafor (2008), iç kontrol odağına sahip bireylerin daha az sessiz kaldıklarını ortaya koymuşlardır. Sözen, Yeloğlu ve Ateş (2009), algılanan eşitsizliğin, örgütsel sessizliği arttırdığını; Tabei, Fletcher ve Goodger (2008), sporcu tükenmişliğinin örgütsel stres ile pozitif; Liu, Wu ve Ma (2009), işgören sessizliğinin sinizm, güvensizlik ve kaygı ile negatif; Panahi ve diğerleri (2012), örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Genel örgütsel stres ile genel örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde orta kuvvette ilişki olduğu bulgusu da bu araştırmanın bir başka sonucudur. Ayrıca, örgütsel stres ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin tamamı anlamlıdır. Yerli ve yabancı yazında, örgütsel stres ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri inceleyen başka bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Dolayısıyla, bu çalışmadan elde edilen sonuçların hem örgütsel stres, hem de örgütsel sessizlik perspektifini genişleteceği ve yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Öte yandan bu çalışmada, örgütsel sessizlik ile en yüksek ilişkili örgütsel stres boyutu 'maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları' olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde, Topaloğlu ve Tuna'nın (1998) çalışmasında da, otel çalışanlarında strese neden olan en önemli etmenin yetersiz maaş ve maddi koşullar olduğunun ortaya konması, bu bulguyu destekler niteliktedir. Bununla birlikte, farklı sonuçlara ulaşan araştırmalara da rastlanmıştır. Buna göre, Milliken, Morrison ve Hewlin (2003), negatif (olumsuz) görülme ve değerlendirilme ve beraberinde değerli görülen ilişkilerin zedelenmesi korkusunu; Eren-Gümüştakin ve Öztemiz (2004), iş yerinde yeterli internet imkanının olmamasını; Çakıcı (2008), iş ile ilgili korkuları, deneyim eksikliğini ve izolasyon korkusunu; Park ve Keil (2009), işgörenler ile üst yönetim arasındaki demografik farklılıkları; Yumuşak (2007), yönetimin çalışanların sorunları ile ilgilenmemesi, kurumdaki gelişmelerden zamanında haberdar olamama, kararlara katılamama gibi iletişim problemlerini, Akova ve Işık (2008), örgüt yapısı ve politikalarını örgütsel sessizliğin nedeni olarak belirlemişlerdir. Bulunulan endüstrinin veya iş kolunun özelliklerinin, araştırma sonuçlarının farklılaşmasına neden olduğu düşünülebilir.

Bu çalışmada elde edilen, örgütsel stresin örgütsel sessizliği etkilediği ve aralarında ilişki olduğu bulgusuna göre, örgütlerin stres düzeyini etkileyen faktörleri belirlemeleri, sessizliğin olası olumsuz sonuçlarından korunmak için bu faktörler ile ilgili düzenlemeler yaparak stres düzeyini düşürmeleri önerilebilir. Ayrıca, gelecekteki çalışmaların örgütsel sessizliği etkileyen diğer faktörleri odağa almasının da, örgütsel sessizlik yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akova, O. ve Işık, K., (2008), “Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 15, Sayı: 1, 17-44.
- Alparslan, A. M., (2010), Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim lemanları üzerinde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Amah, O. E., Okafor, C. A., (2008), “Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes: The role of self-esteem and locus of control”, Asian Journal of Scientific Research, Vol.1, No.1, 1-11.
- Aydın, Ş., (2004), “Örgütsel stres yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.6, Sayı: 3, 49-74.
- Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. ,(2012), “Organizational silence”, Ideal Type of Management, Vol.1, No.1, 47-58.
- Baltaş, Z. ve Acar, B., (1989), Stres ve başa çıkma yolları, Remzi Kitabevi, 7.Basım, İstanbul.
- Bloom, S. L., (2006), Human service systems and organizational stress: Thinking&feeling our way out of existing organizational dilemmas, Report For The Trauma Task Forve, Philadelphia, PA.
- Çakıcı, A., (2008), “Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.17, Sayı:1, 117-134.
- Davis, K. , Newstrom, J. W., (1988), Human Behavior at Work, Organizational Behavior, Ninth Edition, New Jersey: Mc Graw-Hill, Inc.
- Deb, B. C., Biswas, S. K., (2011), “Stress management: A critical view”, European Journal of Business And Management, Vol.3, No.4, 205-212.
- Di Martina V., Musri, M., (2001), Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace, Department Of Occupational Safety And Health Malaysia, ISBN: 983-2014-18-2.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M., (2008), “Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel”, Tourism and Hospitality Management, Vol.14, No.1, 51-68.
- El Shikieri, B. A., Musa, H. A., (2012), “Factors associated with occupational stress and their effects on organizational performance in a Sudanese University”, Creative Education, Vol.3, No.1, 134-144.
- Eren-Gümüştekin, G. ve Öztemiz, A. B., (2004), “Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama”, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:23, 61-85.

- Erenler, E., (2010), Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Ergun, G., (2008), Sağlık işletmelerinde örgütsel stresin işgücü performansı ile etkileşiminin incelenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetim Programı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C., (2011), “Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt.16, Sayı:2, 97-124.
- Ertekin, Y., (1993), “Örgüt ve stres üzerine düşünceler”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.26, Sayı:1, 145-157.
- Gök, S., (2009), “Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: Örgütsel stres”, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt. 27, Sayı:2, 429-448.
- Jannati, Y., Mohammadi, R., Seyedfatemi, N., (2011), “Iranian clinical nurses’ coping strategies for job stress”, Journal of Occupational Health, Vol.53, 123-129.
- Kreitner, R., Kinicki A., (1989), Organizational Behavior, Richard D. Irwin, Inc.
- Liu, D., Wu, J., Ma, J. C., (2009), “Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company”, International Conference on Computers&Industrial Engineering, Troyes, 1647-1651.
- Lo, K., Lamm, F., (2005), “Occupational stress in the hospitality-An employment relations”, New Zealand Journal of Employment Relations, Vol.30, No.1, 23-47.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., Alvani, S. M., (2012), “Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran”, World Applied Sciences Journal, Vol.17, No.10, 1271-1277.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. H., (2003), “An exploratory study of employee silence: Issues that employees don’t communicate upward and why”, <http://w4.stren.nyu.edu/emplibrary/Milliken.Frances.pdf> 13.08.2012.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., (2000), “Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic World”, The Academy Of Management Review, Vol.25, 706-725.
- Özdamar, K., (2001), Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (ÇokDeğişkenli Analizler), 4. Baskı, Kaan Yayınları, Eskişehir.
- Pallesen, E. S., (2007), Work-related stress and health among hotel employees in Malmö, Kristianstad University, Dissertation, Malmö.
- Panahi, B., Veisheh, S. M., Divkhar, S., Kamari, F., (2012), “An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee’s organizational commitment”, Management Science Letters, Vol. 2, 735-744.
- Park, C. W., Keil, M., (2009), “Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model”, Decision Sciences, Vol.40, No.4, 901-918.
- Perlow, L., Williams, S., (2003), “Is silence killing your company?”, Harvard Business Review, R0305C, 3-8.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P., (2001), “Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice”, Research In Personnel And Human Resources Management, Vol. 20, 331-369.
- Sekaran, U., (2003), Research Methods for Business, John Wiley, New York.

- Selye, H., (1977), “Stress Without Distress”, Teach Yourself Books, Vol.3, No.21, 23-25.
- Solakoğlu, İ., (2007), İşletmelerde mobbing’in örgütsel stresle ilişkisi ve bir sağlık kuruluşunda uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Souba, W., Way, D., Lucey, C., Sedmak, D., Notestine, M., (2011), “Elephants in academic medicine”, Academic Medicine, Vol.86, 1492-1499.
- Soysal, A., (2009), “Farklı sektörlerde çalışan işgörenlerde örgütsel stres kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te bir araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Vol.14, Sayı:2, 333-359.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O. ve Ateş, F., (2009), “Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların motivasyonu zerine görgül bir çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.22, 395-408.
- Tabei, Y., Fletcher, D., Goodger, K., (2012), “The relationship between organizational stressors and athlete burnout in soccer players”, Journal of Clinical Sport Psychology, Vol.6, 146-165.
- Topaloğlu, M. ve Tuna, M., (1998), “Otel işletmelerinde stresin değerlendirilmesi: Ampirik bir çalışma”, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 39-45.
- Uzun, Ö. ve Yiğit, E., (2011), “Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Nisan 2011, Cilt.6, Sayı:1, 181-213.
- Van Dyne, L., Ang, S., Botero, I. C., (2003), “Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs”, Journal Of Management Studies, Vol.40, No.6, 1359-1392.
- Yıldırım, O., Tektüfekçi, F. ve Çukacı, Y. C., (2004), “Modern toplum hastalığı: Stres ve muhasebe meslek elemanı üzerindeki etkileri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt.9, Sayı:2, 1-20.
- Yılmaz, A. ve Ekici, S., (2003), “Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma”, Yönetim ve Ekonomi, Cilt.10, Sayı:2, 1-19.
- Yumuşak, S., (2007), “İş görende iş stresini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt.5, Sayı:1, 101-112.

The Effect of Organizational Stress on Organizational Silence: An Application in Five Star Thermal Hotel Establishments

Gonca KILIÇ

Afyon Kocatepe University
ANS Campus- Afyonkarahisar, Turkey
kilicgonca@hotmail.com

Tülin TUNÇ

Üsküp Caddesi (Çevre Sokak)
26/10 Çankaya, Ankara, Turkey
tunc.tulin@gmail.com

Sinan SARAÇLI

Afyon Kocatepe University
ANS Campus- Afyonkarahisar, Turkey
sinan_saracli@hotmail.com

İbrahim KILIÇ

Afyon Kocatepe University
ANS Campus- Afyonkarahisar, Turkey
kilicibrahim@hotmail.com

Extensive Summary

The tourism sector is characterized with the factors like low price in a stressful working condition, long working times, low worker morals and confliction of family and work. High working period may cause high costs, loss of time, unproductiveness of workers, dissatisfaction from work and decrease in service quality in this sector. One of the effective factor for this situation is also organizational stress. It's clear that in organizations like in service sector and other sectors, the stress becoming as a process related with many reasons may result with negative outcomes both for individual and organizational side. Organizational silence, which can be explained as less talking fact and collectively doing less things for the problems that organization is faced with, is also an important concept that may effected from organizational stress and be one of the negative outcomes. It may be assumed that there are many variables affective on organizational silence but the effects of these variables on organizational silence which is whether a process variable or explanatory variable must be analyzed on some areas or on some samples.

In this study its aimed to examine the effects of organizational stress on organizational silence with an application on five-stars thermal hotel establishments and to give some general knowledge about organizational stress and organizational silence. By realizing this purpose, we hope that this study will add some contribution to this literature and will be an important data source for the administrators of related organizations.

The population of this study is the workers in five-stars thermal hotel establishments in Afyonkarahisar city. In 2012, when the study is completed, there are four five-stars thermal hotel establishments in Afyonkarahisar city. As a sampling method, the stratified sampling is applied to represent the workers working in different departments. With this purpose 490 questionnaire is applied to the worker to collect the related data set but because of some missing and no replied questionnaires, the analyze is concluded with 387 questionnaires.

To determine the ideas of workers working in five-stars thermal hotel establishments about organizational stress and organizational silence, the questionnaire which is formed with three chapters is applied on between March and July 2012. Where the demographical features of the workers are researched in the first chapter of the questionnaire, the organizational stress and organizational silence scales are given in

second and the third chapter of the questionnaire. Each of the items in these scales is prepared as five point Likert type scale.

Mean and standard deviations are calculated to describe the opinions of the workers about organizational stress and organizational silence. On the other hand to determine the relation between organizational stress and organizational silence the Pearson correlation analyze is applied. To determine the causal relationship between variables, multivariable linear regression analysis is also applied. To test the structural reliability of the scales of organizational stress and organizational silence, factor analysis is applied and Cronbach's Alpha coefficients are calculated to test the reliability of these coefficients. It's seen that all of these coefficients are over 0.70.

Its determined that in the sample, the levels of the workers on organizational stress and organizational silence is about 3 points which is a mid-point. This may be explained that the opinions of the workers are not negative. When the means of "The sources of stress about the type of the work" and "sources of the stress about the economic conditions" which are the sub-dimensions of the stress scale are examined, it can be seen that they are higher than the means of the other dimensions.

All of the correlation coefficients about organizational stress and the sub-dimensions of stress and organizational silence and the sub-dimensions of silence are statistically significant. Pearson correlation coefficient shows that there is a positive and high correlation between general stress and general silence. According to results of the regression analysis, one unit increase in organizational stress makes 0,541 unit increases on organizational silence. The results of the multivariable regression analysis also show that the most important sub-dimension of stress is the "sources of the stress about the economic conditions" on organizational silence.

According to results, obtained in this study, it can be advised that to keep away the possible negative problems of silence, stress levels may be decreased by determining the factors which effects the stress levels of the organizations and by some arrangements about these factors. Also it is thought that for the future studies, taking the organizational silence as a focus point will get some contribution to the literature.