

Article Arrival Date

13. 01. 2026

Article Type

Research Article

Article Published Date

20.04.2026

Doi Number: 10.5281/zenodo.19801219

**ALGILANAN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ABSENTEİZM VE İŞ AKIŞ DENEYİMİNE ETKİSİ****THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SILENCE ON ABSENTEEISM AND WORKFLOW EXPERIENCE****Ümran ZAZA**

PhD Candidate, Harran University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Şanlıurfa/Türkiye, e-mail: umran.karatas63@gmail.com; ORCID ID: 0000-0003-0667-3110

**Kasım KAYA**

Assoc. Prof. Dr., Harran University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Şanlıurfa/Türkiye, e-mail: kkaya@harran.edu.tr; ORCID ID:0000-0001-8942-4659

**Özet**

Bu çalışmanın amacı, Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren hizmet sektörü çalışanlarının algılanan örgütsel sessizlik düzeylerinin absenteizm ve iş akış deneyimine olan etkilerini belirlemektir. Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin absenteizm ve iş akış deneyimine etkisini ortaya koymak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analiz bulgularına göre, örgütsel sessizliğin absenteizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde, örgütsel sessizliğin iş akış deneyimi üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Değişkenler arası ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ile absenteizm ve iş akış deneyimi arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik ile iş akış deneyiminin alt boyutlarından biri olan çalışmaya kendini verme arasında da pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Öte yandan, absenteizm ile iş akış deneyimi ve çalışmaya kendini verme boyutu arasındaki ilişkinin pozitif ancak zayıf düzeyde olduğu, içsel keyif boyutu ile ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir. Bu bulgular, örgütsel sessizlik düzeyinin artmasının absenteizm ve iş akış deneyimiyle ilişkili değişkenlerde artışla birlikte seyrettiğini; buna karşın absenteizm ile iş akışı boyutları arasındaki ilişkilerin görece sınırlı düzeyde kaldığını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sessizlik, Absenteizm, İş Akış Deneyimi

**Abstract**

The aim of this study is to determine the effects of perceived organizational silence levels on absenteeism and workflow experience among service sector employees operating in Şanlıurfa province. Regression analysis was conducted to reveal the effect of participants' organizational silence levels on absenteeism and workflow experience. According to the analysis findings, organizational silence has a positive and significant effect on absenteeism. Similarly, it was determined that organizational silence also has a positive and significant effect on workflow experience. Correlation analysis, conducted to examine the relationship between variables, revealed positive and moderately significant relationships between organizational silence and absenteeism and workflow experience. Furthermore, a positive and moderately significant relationship was found between organizational silence and work commitment, one of the sub-dimensions of workflow experience. On the other hand, the relationship between absenteeism and workflow experience and work commitment was found to be positive but weak, while there was no statistically significant relationship with the internal enjoyment dimension. These findings indicate that an increase in the level of organizational silence is accompanied by an increase in variables related to absenteeism and workflow experience; However, this shows that the relationships between absenteeism and workflow dimensions remain at a relatively limited level.

**Keywords:** Silence, Absenteeism, Workflow Experience on

**Giriş**

Teknoloji çağı olarak tanımlanan günümüz iş dünyasında, insan rolü değişse de önemi her geçen gün fark edilmektedir. Rollerin değişmesi beklentilerin farklılaşmasına sebep

olurken, yönetim süreçlerinde de değişiklikleri zorunlu kılmıştır. Örgütlerin insan faktöründen beklentileri, yoğun iş temposuna ayak uydurabilen, iletişim becerileri güçlü, çözüm odaklı ve pozitif bireylerle süreci devam ettirmek şeklindedir. Açık sistem örgütler, bu beklentilerle birlikte bireyin yetkinlikleri ve duygu durumunu da dikkatle incelemektedirler. Örgütlerin duygu kontrolündeki başarısı da örgütsel başarının temelini oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik, absenteizm ve iş akış deneyimi kavramları da örgüt çalışanlarının duygu durumunu ifade eden kavramlar arasında yer alarak çalışmamızın konusunu oluşturmaktadır.

Örgütsel sessizlik, örgüt çalışanlarının sorunlar, beklentiler ve istekler karşısında sessiz kalmayı tercih etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000,s.706). Sessizliğin sesi olarak ifade edilen örgütsel sessizlik olumlu bir durum gibi düşünülse de yönetim süreçlerinde ciddi sorunlar yaratan bir kavramdır. Sessizliği tercih eden örgüt çalışan da özgüven ve motivasyon kaybı ve stres düzeyinde artış gözlemlenmiştir. Buna bağlı olarak iş tatmini düşüşü, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma niyetlerinde artış tespit edilmiştir (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443; Tayfun vd.,2016, s. 35). Örgüt çalışanlarının iletişimi kesmeleri, bilgi ve tecrübelerini kasıtlı olarak gizlemeleri örgütsel değişim ve dönüşümün önünde engel oluşturarak örgütün sektördeki rekabet gücünün zayıflamasına sebep olmaktadır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015, s. 104).

Absenteizm, örgüt çalışanlarının iş sözleşmelerinde belirtilen sürelerde izinsiz, gerekçesiz ve plansız şekilde iş yerinde bulunmama, işe devamsızlık ve işte var olmama durumu olarak ifade edilmektedir. Absenteizm kavramı, çalışanın izin devamsızlıkları, sık sık molada zaman geçirmesi, işe geç gelme veya işten erken ayrılma, plansız ve mazeretsiz işe gelmeme durumlarını ifade etmektedir (Korkmaz ve Öztürk, 2024, s. 53).

İş akış deneyimi, bireyin yaptığı işe odaklanarak iş dışındaki tüm faktörleri göz ardı etmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Bireyin yaptığı işe kendini vermesi, içsel motivasyonu da yaptığı işten zevk alması akış deneyimini boyutlarını oluşturarak kavramı açıklamaktadır. Birey dış dünyadan soyutlanarak yaptığı işe kendini kaptırmakta ve zamanın nasıl geçtiğini fark etmemektedir. Bu şekilde tamamlanan iş, bireyden haz ve mutluluk duygusunu tamamlamaktadır (Özkara ve Özmen, 2016, s. 73). İş akış deneyimi yaşayan bireylerin, iş performanslarının arttığı (Schüler ve Brunner, 2009, s. 173), iş tatmininin yükseldiği tespit edilmiştir (Yaşın, 2019, s. 2707).

Örgütsel sessizlik literatürü incelendiğinde, kavramın çoğunlukla örgütsel bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle ilişkilendirildiği görülmektedir. Ancak örgütsel sessizliğin çalışanların fiili iş davranışlarına, özellikle de devamsızlık eğilimlerine (absenteizm) olan etkisini doğrudan inceleyen

çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Absenteizm literatürü ise daha çok stres, liderlik tarzı, örgütsel adalet, çalışma koşulları ve bireysel faktörler çerçevesinde şekillenmiş; çalışanların bilinçli iletişim geri çekilmesi davranışı olan örgütsel sessizlik ile ilişkisi yeterince açıklığa kavuşturulmamıştır. Bu durum, örgütsel sessizliğin çalışanların işe fiziksel ve psikolojik katılımı üzerindeki davranışsal sonuçlarının hâlâ kuramsal bir boşluk içerdiğini göstermektedir.

Diğer yandan iş akış deneyimi, pozitif örgütsel davranış literatüründe önemli bir yere sahip olmasına rağmen, çoğunlukla performans, içsel motivasyon, psikolojik sermaye ve işe adanmışlık gibi olumlu değişkenlerle birlikte ele alınmıştır. Oysa örgütsel sessizlik gibi potansiyel olarak olumsuz bir örgütsel iklim değişkeninin iş akış deneyimi üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Özellikle örgütsel sessizliğin hem olumsuz bir çıktı olan absenteizm hem de görece olumlu bir psikolojik durum olan iş akış deneyimi üzerindeki eş zamanlı etkisini test eden bütüncül bir modele literatürde rastlanmamaktadır. Bu bağlamda mevcut çalışma, örgütsel sessizliğin çift yönlü (davranışsal ve psikolojik) sonuçlarını aynı model içerisinde analiz ederek literatüre teorik bütünlük kazandırmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın bir diğer özgün katkısı bağlamsal düzeydedir. Hizmet sektörü, çalışan-müşteri etkileşiminin yoğun olduğu, duygusal emek gerektiren ve bireysel tutumların doğrudan örgütsel performansa yansıdığı bir sektördür. Şanlıurfa ili ise genç nüfus oranının yüksekliği, kültürel normların güçlü etkisi ve ekonomik gelişim dinamikleri bakımından Türkiye ortalamasından farklılaşan bir sosyo-ekonomik yapıya sahiptir. Bu bağlam, çalışanların sessizlik davranışlarının ve işe katılım biçimlerinin özgün biçimde şekillenmesine zemin hazırlayabilmektedir. Dolayısıyla çalışma, yalnızca değişkenler arası ilişkiyi incelemekle kalmayıp, bu ilişkileri belirli bir bölgesel ve sektörel bağlam içerisinde test ederek literatüre ampirik özgünlük kazandırmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel sessizlik, absenteizm ve iş akış deneyimi değişkenlerini aynı araştırma modeli içerisinde ve özgün bir hizmet sektörü örneğinde incelemesi bakımından bu çalışma, mevcut literatürdeki teorik ve ampirik boşluğu doldurmayı hedeflemekte; örgütsel davranış alanına bütüncül ve bağlamsal bir katkı sunmaktadır.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Örgütsel Sessizlik**

Sessizlik kavramı, birçok disiplinde olumlu ve olumsuz tanımlamalarla yer almaktadır. Sessizlik kavramı, psikolojide içedönük olmak, sosyolojide toplumların sindirilmesi, etik ve felsefede arabuluculuk etme anlamlarını taşımaktadır. Bu çalışmada ise sessizlik kavramının örgütsel boyutunu incelenmiştir (Akin ve Ulusoy, 2016, s. 47; Caner, 2022, s. 101). Morrison

ve Miliken'in (2000) sessizlik kavramının örgütsel boyutuna değinen çalışmaları, kavrama ilişkin yapılan ilk çalışma olarak literatürde yerini almaktadır. Örgütsel anlamda sessizlik, uyumlu olma, hoşgörülü davranma gibi olumlu çağrışımların aksine örgütsel tehlikelerin sinyalinin veren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Nartgün & Kartal, 2013, s. 50). Örgütsel sessizlik, örgütsel problemler, beklentiler ve endişeler karşısında örgüt çalışanlarının bilgi, fikir ve düşüncelerini kasıtlı olarak saklaması olarak tanımlanmaktadır (Morrison & Milliken, 2000, s. 707; Çoban & Sarıkaya, 2016, s. 145). Örgütsel işleyişleri değiştirebilme potansiyeli olan örgüt çalışanlarının bilişsel, duyuşsal ve davranışsal değerlendirmelerini gizli tutması örgütsel sessizliği ifade etmektedir (Pinder & Harlos, 2001, s. 335).

Örgüt çalışanlarının sessizliği tercih etme nedenleri incelendiğinde bireysel ve örgütsel faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışanların örgütsel problemlerin çözümü için çaba göstermelerinin mevcut durumu değiştirmeyeceği inancı ve problemlere yönelik önerilerinin olumsuz ya da tehlikeli sonuçlara yol açabileceği düşüncesi örgütsel sessizliğin temel nedenleri arasında gösterilmektedir (Milliken vd., 2003; Kayaalp & Özdemir, 2020, s. 102).

Örgütsel sessizlik, farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığından bu kavram çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Van Dyne, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizliği; kabullenici (boyun eğici) sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik ve korumacı (örgüt yararını gözeten) sessizlik olmak üzere üç boyutta ele almıştır (Turgut & Akbolat, 2017, s. 36; Van Dyne vd., 2003, s. 1364; Pekerşen vd., 2022, s. 403).

Kabullenici sessizlik, örgüt çalışanlarının yönetim süreçleriyle ilgili bilgi ve fikirlerini paylaşmanın mevcut durumu değiştirmeyeceği düşüncesiyle sessiz kalmayı tercih etmeleri durumudur. Bu sessizlik türü kabullenmeyi temsil ettiğinden, çalışanların sahip olduğu bilginin ifade edilmemesi söz konusu olmaktadır (Özgen & Sürgevil, 2009; Şehitoğlu & Zehir, 2010, s. 89).

Korunmacı sessizlik ise temelinde korku duygusunun bulunduğu bir sessizlik türüdür. Çalışanların işlerini kaybetme, terfi edememe veya örgüt içinde dışlanma gibi endişeler nedeniyle kendilerini korumak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmeleri şeklinde açıklanmaktadır (Köse, 2014, s. 142; Kish-Gephart vd., 2009, s. 167).

Korumacı sessizlik ise örgüt yararına gerçekleştirilen sessizlik türü olarak ifade edilmektedir. Bu durumda çalışanlar, örgütü ya da diğer çalışanları korumak amacıyla bazı bilgileri bilinçli bir şekilde gizlemeyi tercih etmektedirler (Çavuşoğlu & Köse, 2019, s. 368; Ünlü vd., 2015, s. 142).

Örgütsel sessizliğin nedenleri ne olursa olsun, yönetim kademelerine bilgi akışını engelleyerek yönetim süreçlerinde önemli problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Örgütlerde bilgi paylaşımının yetersiz olması yaratıcılığı azaltmakta, örgütlerin rekabet gücünü zayıflatmakta ve yeniliklere uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır. Ayrıca örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların karar alma süreçlerine katılımının azalması, örgüt yönetiminin hatalı kararlar almasına yol açabilmektedir (Slade, 2008; Gambarotto & Cammozzo, 2010).

Bunun yanında örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sessizlik ortamının hâkim olduğu örgütlerde çalışanların moral ve motivasyonlarının düştüğü, yoğun korku ve stres altında çalışan bireylerde işe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinde artış gözlemlendiği ifade edilmektedir (Önder, 2017, s. 671).

## 1.2. Absenteizm

Absenteizm kavramı, İngilizce literatürde *absenteeism* olarak ifade edilmekte olup Türkçe literatürde genellikle işe devamsızlık veya işte bulunmama şeklinde kullanılmaktadır. Bununla birlikte kavramın ele alınış biçimi araştırmacılara göre farklılık gösterebilmektedir. Absenteizm ile ilgili en genel tanım, çalışanın mesai saatleri içerisinde fiziksel olarak iş yerinde bulunmaması durumudur (Yılmaz & Söyük, 2022, s. 73). Bu tanıma göre yıllık izinler, hafta sonu tatilleri ve resmi tatiller absenteizm kapsamında değerlendirilmemektedir.

Bazı araştırmacılar ise mazeret izni kullanma, sağlık raporu alma, işe geç gelme veya işten erken ayrılma gibi durumları da absenteizm kapsamında değerlendirmektedir (Örücü & Kaplan, 2001, s. 95). Absenteizm konusunda görüş ayrılıklarının ortaya çıktığı temel nokta, hastalık veya haklı bir mazeret nedeniyle işe gelmeme durumunun devamsızlık olarak değerlendirilip değerlendirilmeyeceğidir. Ancak araştırmacıların genel olarak üzerinde uzlaştığı nokta, çalışanın hangi nedenle olursa olsun mesai saatleri içerisinde işinin başında bulunmaması durumunun absenteizm davranışı olarak kabul edilmesidir (Bacak & Yiğit, 2010, s. 31; Koçak & Yıldız, 2017, s. 41).

Absenteizm davranışının niteliğini belirleyen bazı temel unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar gerekçe, kritiklik, süre, sıklık ve tür olarak ifade edilmektedir (Yılmaz & Söyük, 2022, s. 74). Bu unsurlar arasında en önemli olanı gerekçedir. Hastalık, mazeret veya yıllık izin gibi durumlar makul gerekçeler arasında yer alırken; işten kaytarma, nedensiz şekilde işe geç gelme veya işten erken ayrılma kabul edilemeyen gerekçeler arasında değerlendirilmektedir (Şahin, 2011, s. 25).

Kritiklik unsuru ise çalışanın işte bulunmadığı süre içerisinde kaybedilen müşteri, ertelenen anlaşma veya kaçırılan toplantı gibi durumlara göre değerlendirilmektedir. Bir diğer unsur olan süre, çalışanın işte bulunması gereken zamanın ne kadarında işinin başında

olmadığını ifade etmektedir. Sürenin önemi ise duruma ve işin niteliğine göre değişiklik gösterebilmektedir (Kim, Sorhaindo, & Garman, 2006).

Absenteizm davranışını belirleyen bir diğer önemli unsur ise sıklıktır. Devamsızlık davranışının tekrarlanma sıklığının artması yöneticiler tarafından dikkatle izlenen önemli bir göstergedir. Absenteizm türü ise planlı ve plansız absenteizm olarak ikiye ayrılmaktadır. Planlı absenteizm; yıllık izinler, eğitim faaliyetleri ve kongreler gibi önceden planlanan devamsızlıkları kapsarken, plansız absenteizm; hastalık, mazeret izinleri, işe geç gelme, işten erken ayrılma ve işten kaytarma gibi durumları içermektedir (Badubi, 2017, s. 32).

Absenteizm çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenler genel olarak bireysel, örgütsel ve toplumsal faktörler şeklinde sınıflandırılmaktadır (Kocakulah vd., 2016, s. 90). Absenteizmin bireysel nedenleri arasında yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, aile yapısı, kişisel mazeretler ve sağlık sorunları yer almaktadır (Bayram, 2019, s. 305). Örgütsel nedenler ise çalışma koşulları, iş stresi, iş-çalışan uyumu, ücret düzeyi ve yöneticilerin davranışları gibi faktörlerden oluşmaktadır (Soriano vd., 2018, s. 314; Saijo vd., 2017). Toplumsal faktörler ise genellikle beklenmedik durumlar, toplumsal normlar ve kültürel alışkanlıklarla ilişkilidir. Kazalar, savaşlar, olağanüstü durumlar, tatiller ve kültürel alışkanlıklar bu faktörler arasında yer almaktadır (Budak, 2019, s. 436).

Absenteizm sonuçları açısından değerlendirildiğinde hem işveren hem de çalışan açısından çeşitli olumsuzlukların ortaya çıktığı görülmektedir. Absenteizm davranışının artması performans düşüklüğü ve verimsizliğin önemli nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Devamsızlık davranışı; zaman kaybının artmasına, örgütsel ortamın bozulmasına, iş tatmininin azalmasına, örgütsel bağlılığın düşmesine ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilmektedir. Ayrıca mobbing, tükenmişlik ve örgütsel sinizm gibi örgütsel davranış sorunlarının ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilmektedir (Avcı, 2020, s. 50; Petitta & Vecchione, 2011; Dulkadir & Ardiç, 2018, s. 1135).

### 1.3. İş Akış Deneyimi

İş akış deneyimi, yapılan işe tam anlamıyla odaklanma durumu olarak tanımlanmaktadır (Csikszentmihalyi, 1990: 4). Bireyin yaptığı işe yoğunlaşarak, iş dışındaki tüm faktörlerden kendini soyutlaması ve bu durumdan son derece keyif aldığı bir bilinç durumu olarak ifade edilmektedir (Bakker, 2005:27).

İş akış deneyimi kavramı ilk olarak 1989 yılında Csikszentmihalyi ve LeFevre tarafından incelenmiştir. İş akış deneyiminin bireyler üzerinde önemli bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Bireylerin akademik, sosyal ve mesleki anlamda gelişmelerinde iş akış deneyiminin etkisi dikkat çekmektedir. Akışta olan bireylerin, daha fazla performans gösterip verimliliği

artırdığı gözlemlenmiştir (Aubé vd., 2014:120). Bireyin akışta kalmasının ön koşulu ise; yapılan iş ile bireyin yeteneklerinin örtüşüyor olmasıdır. Bireyin yaptığı iş ile yeteneklerinin dengede olması akışta kalmasını destekleyerek işte geçirdiği süreyi serbest zamandan üç kat değerli kılmaktadır. Kişisel becerilerin altında kalan işler, bireyin bir süre sonra sıkılmasına sebep olmaktadır. Kişisel becerilerin çok üstünde olan işler ise, kaygı ve başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. (Csikszentmihalyi ve LeFevre, 1989:821; Karaca ve Aksoy, 2022:1322).

İş akış deneyimi ile ilgili tanımların ortak noktasına bakıldığı zaman iş akış deneyiminin üç boyutu olduğu gözlemlenmiştir. İşe kendini verme (işe dalma, işe kendini kaptırma), işten zevk alma ve içsel motivasyon akış çalışmalarının temelini oluşturan bileşenlerdir (Erceylan vd., 2021: 418; Bayır ve Aydın, 2019:1236; Bakker, 2005:27). İşe kendini verme boyutunda birey, kendini yaptığı işe kaptırmakta ve dış faktörlerin etkisinden uzaklaşarak, dış dünyada olup biteni unutmaktadır. Bu boyutta zaman algısı farklılaşmakta olup, normalden daha hızlı işlediği hissi deneyimlenmektedir. Bu deneyimi yaşayan birey işten ayrılmakta zorlanmakta ve daha fazla üretken olmaktadır (Atalı ve Siyez, 2023:89; Ghani ve Deshpande, 1994; Drake-Brassfield, 2012:19).

İşten zevk alma boyutunda, iş akış deneyimi yaşayan bireyin duygusal ve bilişsel olarak yaşadığı doyum ve haz duygusunun ifadesidir. Yaptığı işten doyum ve haz duygusunu yaşayan bireyler, işleriyle ilgili pozitif düşüncelere sahiptirler (Csikszentmihalyi ve Larson, 2014:183).

İçsel motivasyon boyutunda, bireyin yaptığı işten keyif ve memnuniyet duyması olarak ifade edilmektedir. İçsel motivasyon bireyin işten zevk alma boyutunun temelini oluşturmaktadır. İçsel motivasyona sahip bireyler, yaptığı işte sürekli istekli ve hevesli oluşları yenilikçi ve yaratıcı yönlerini geliştirmeyi desteklemektedir. Böylelikle birey, yarattığı eseriyle gurur duymaktadır (Trevino ve Webster, 1992).

## 2.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Şanlıurfa ilinde hizmet sektörünün farklı dallarında görev yapan çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeylerinin, absenteizm eğilimleri ve iş akışı deneyimleri üzerindeki etkilerini belirlemektir.

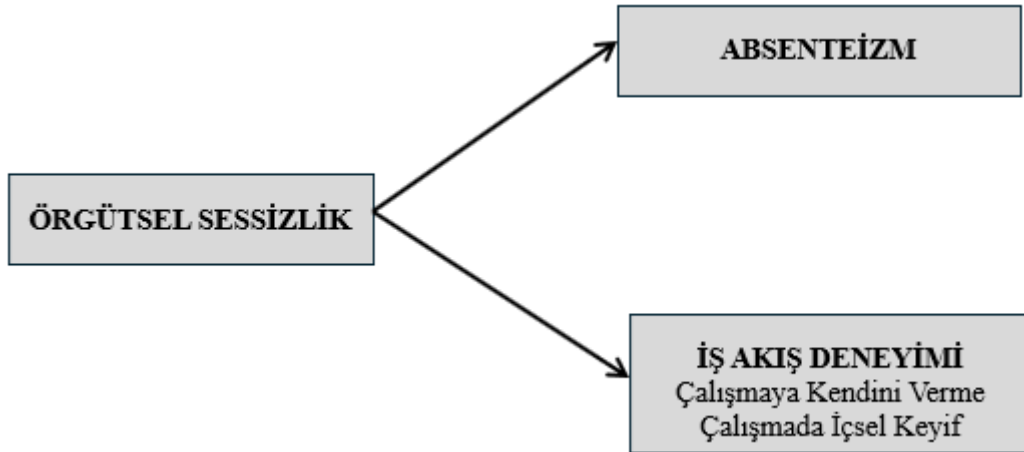
**Araştırmanın Önemi:** Alan yazın incelendiğinde örgütsel sessizlik, absenteizm ve iş akış deneyimi kavramları farklı değişkenlerle ele alan çalışmalar olmasına rağmen örgütsel sessizliğin absenteizm ve iş akış deneyimine etkisinin incelendiği başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma literatürdeki bu boşluğu değerlendirmekle birlikte çalışma sonuçlarının farkındalık yaratarak bireylere, örgütlere ve topluma katkı sağlanabileceği

düşünülmektedir. Ayrıca konuyla ilgili çalışmalar yapacak olan akademisyenlere çalışmalarda rehberlik edinilmeye çalışılacaktır.

## 2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeylerinin (bağımsız değişken), çalışanların absenteizm eğilimleri ve iş akışı deneyimleri (bağımlı değişkenler) üzerindeki etkileri incelenmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri nedeniyle, işten uzaklaşma eğilimlerini artırarak absenteizme zemin hazırlayabilmektedir. Diğer yandan, sessizlik tutumlarının çalışanların iş süreçlerine dâhil olma, odaklanma ve üretkenlik düzeylerini etkileyerek iş akışı deneyimini de biçimlendirdiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik ile absenteizm ve iş akışı deneyimi arasındaki ilişkiler kuramsal olarak tartışılmakta olup, bu doğrultuda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Bu çalışma kapsamında oluşturulan kuramsal altyapı ve araştırma modelinden hareketle, değişkenler arasındaki etkileşimleri ortaya koymak amacıyla aşağıda yer alan hipotezler geliştirilmiştir:

**H1:** Çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeyleri, absenteizm (devamsızlık) eğilimlerini anlamlı biçimde etkilemektedir.

**H2:** Çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeyleri, iş akışı deneyimleri üzerinde anlamlı biçimde etkilidir.

**H2a:** Çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeyleri, iş akışı deneyiminin çalışmaya kendini verme boyutunu anlamlı biçimde etkilemektedir.

**H2b:** *Çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik düzeyleri, iş akışı deneyiminin çalışmada içsel keyif boyutunu anlamlı biçimde etkilemektedir.*

### 2.3. Araştırmanın Yöntemi

#### 2.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini, Şanlıurfa ili merkez ve ilçelerinde hizmet sektöründe görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşmak pratikte güç ve maliyetli olduğundan, veri toplama sürecinde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sürecinde evren tam olarak belirlenemediğinden, örnekleme büyüklüğünün belirlenmesinde madde başına düşen örneklem sayısı dikkate alınmıştır. Literatürde, örneklem büyüklüğünün madde sayısının en az 5 katı (Bryman ve Cramer, 1999) veya ideal olarak 10 katı olması gerektiği belirtilmektedir (Kline, 2011; Hair vd., 2014). Bu doğrultuda, 25 Temmuz-25 Ekim 2024 tarihleri arasında yürütülen veri toplama sürecinde online ve yüz yüze anket yöntemleri kullanılarak toplam 367 anket dönüşü sağlanmıştır. Aykırı ve eksik veriler elendikten sonra analizler 348 geçerli veri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerde yer alan 34 maddeye göre her bir madde için düşen örneklem sayısı 10,23'tür. Gerekli minimum örneklem büyüklüğünün aşılmış olması, araştırmanın istatistiksel gücünü ve genellenebilirliğini artıracakları öngörülmektedir (Nur & Bakır, 2025, s. 2191).

**Etik Kurul:** Çalışma kapsamında Harran Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan E-76244175-050.04-301433 sayılı ve 17.01.2024 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

### 2.4. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak üç farklı ölçekten yararlanılmış olup, bu ölçekler toplam 34 maddeden oluşmaktadır. Tüm ölçme araçları, beşli Likert tipi ölçek formatında hazırlanmış ve katılımcılardan her bir ifadeye ne ölçüde katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Ayrıca, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla anket formuna dört ek soru dahil edilmiştir. Kullanılan ölçme araçlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda sunulmuştur.

**Absenteizm Ölçeği:** Bu ölçek, Greenhaus ve diğerleri (1990) tarafından geliştirilmiş ve Yüksel (2005) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Tek boyutlu ve 5 maddeden oluşan ölçeğin, uyarlama çalışmasında Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı, 0.83 olarak hesaplanmıştır.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek Örgütsel Sessizlik ölçeğidir ve Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek Kulualp (2015) tarafından doktora tezinde Türkçe 'ye uyarlanmış ve kullanılmıştır. 15 maddeden oluşan

ölçek, 5’li likert tipi bir ölçektir. 3 Alt boyut ’tan (Kabullenici Sessizlik, Savunmacı Sessizlik, ProSosyal Sessizlik) oluşmaktadır.

**İş Akış Deneyimi Ölçeği:** Türkçe uyarlaması yapılan bu ölçek, Bakker tarafından 2008 yılında geliştirilen “The Work-Related Flow Inventory (WOLF)- Çalışmada Akış Deneyimi Ölçeğidir. Çalışmada akış deneyimi ölçeği 13 maddeden oluşmaktadır.

Anket formunun son bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu kapsamda, cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerinin ölçülmesi amacıyla, önceden tanımlanmış kategorilere sahip kapalı uçlu sorular kullanılmıştır. Söz konusu demografik sorular, katılımcıların sosyo-demografik profillerinin analiz edilmesini ve araştırma bulgularının daha ayrıntılı biçimde yorumlanmasını olanaklı kılmak üzere yapılandırılmıştır.

## 2.5.Araştırmanın Analizi ve Bulguları

### 2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

**Tablo 1:** Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Örneklem		N	%
Cinsiyet	Kadın	215	61,8
	Erkek	133	38,2
	Toplam	348	100
Eğitim Durumu	Lise	24	6,9
	Ön Lisans	185	53,2
	Lisans	105	30,2
	Lisansüstü	34	9,8
	Toplam	348	100
Yaş Aralığı	22-30	240	69,0
	31-40	62	17,8
	41 ve üstü	46	13,2
	Toplam	348	100
Medeni Durum	Bekar	253	72,7
	Evli	95	27,3

	Toplam	348	100
--	--------	-----	-----

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya 348 bireylerin katılım sağladığı görülmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü hizmet sektörü çalışanları genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma örneklemini çoğunlukla genç (22–30 yaş aralığında), bekar, yükseköğrenim mezunu ve kadın katılımcılardan oluşmakta olup, bu özellikler araştırma bulgularının yorumlanmasında önemli bir demografik çerçeve sunmaktadır.

### 2.5.2 Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçlarına İlişkin Geçerlilik, Güvenilirlik ve Normallik Analizlerinin Bulguları

**Tablo 2:** Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçekler	N	Cronbach's Alpha
Örgütsel sessizlik	15	,822
Absenteizm	5	,855
İş akış deneyimi	13	,948

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının (Cronbach's Alpha) sonuçları görülmektedir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği için hesaplanan Cronbach's Alpha değeri 0,822, Absenteizm Ölçeği için 0,855, İş Akış Deneyimi Ölçeği için ise 0,948 olarak bulunmuştur. Literatürde 0,80 ve üzerindeki Cronbach's Alpha değerlerinin yüksek güvenilirlik düzeyine işaret ettiği (George & Mallery, 2003) belirtilmektedir. Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin ve alt boyutlarının istatistiksel açıdan yüksek iç tutarlılığa sahip olduğu, dolayısıyla ölçeklerin güvenilir ölçme araçları olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 3:** Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin normallik analizi bulguları

Değişken	N	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Örgütsel sessizlik	15	-,056	,696
Absenteizm	5	,666	,334
İş akış deneyimi	13	-,772	,043

Tablo 3 incelendiğinde, tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin Tabachnick ve Fidell'in (2013) belirttiği  $\pm 1,50$  aralığında yer aldığı görülmektedir. Buna göre; örgütsel sessizlik ölçeği için çarpıklık  $-0,056$ , basıklık  $0,696$ ; absenteizm ölçeği için çarpıklık  $0,666$ , basıklık  $0,334$ ; iş akış deneyimi ölçeği için çarpıklık  $-0,772$ , basıklık  $0,043$ ; Tüm değerlerin kabul aralığında olması, veri setinin normal dağılıma uygun olduğunu ve parametrik analizlerin yapılabileceğini göstermektedir.

### 2.5.3 Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

**Tablo 4:** Korelasyon analizi bulguları

Değişkenler		2	3	4	5
Örgütsel sessizlik (1)					
Absenteizm (2)	388**	1			
İş akış deneyimi (3)	408**	111**	1		
İş akış deneyiminin çalışmaya kendini verme boyutu (4)	416**	161**	852**	1	
İş akış deneyiminin çalışmada içsel keyif boyutu (5)	368**	079***	974**	712**	1
** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed). $P < 0,01$					
*** Anlamlı değildir. $P > 0,05$					
N: 348					

201

Tablo 4'te değişkenlere ilişkin korelasyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Cohen'in (1988) sınıflandırmasına göre,  $r$  değerinin  $0,10-0,29$  aralığında olması zayıf;  $0,30-0,49$  aralığında olması orta düzeyde;  $0,50-1,00$  aralığında olması ise güçlü bir ilişkiyi ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2018: 36). Buna göre, örgütsel sessizlik ile absenteizm ( $r = ,388$ ;  $p < 0,01$ ), iş akış deneyimi ( $r = ,408$ ;  $p < 0,01$ ) ve çalışmaya kendini verme boyutu ( $r = ,416$ ;  $p < 0,01$ ) arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Öte yandan, absenteizm ile iş akış deneyimi ( $r = ,111$ ;  $p < 0,01$ ) ve çalışmaya kendini verme boyutu ( $r = ,161$ ;  $p < 0,01$ ) arasında pozitif ancak zayıf, çalışmada içsel keyif boyutu ( $r = ,079$ ;  $p > 0,05$ ) ile ise istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkiler belirlenmiştir. Bu bulgular, örgütsel sessizlik düzeyinin

artmasının iş akışı deneyimiyle ilişkili değişkenlerde artışla birlikte seyrettiğini; buna karşın absenteizm ile iş akışı değişkenleri arasındaki ilişkinin daha sınırlı düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### 2.5.4. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

**Tablo 5:** Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik regresyon analizi sonuçları

Geliştirilen Hipotez	Bağımsız Değişken	Model Özeti ve Anova				K. (B)	(β)		
		R <sub>2</sub>	R <sub>2</sub>	Δ	F				
1	Örgütsel Sessizlik	388	151	141	1,498	580	388	,842	0,01
Bağımlı Değişken: Absenteizm Durbin Watson: 1,659									
2	Örgütsel Sessizlik	408	166	164	8,943	655	408	,303	0,01
Bağımlı Değişken: İş Akış Deneyimi Durbin Watson: 1,522									
2a	Örgütsel Sessizlik	416	173	170	2,240	695	416	,499	0,01
Bağımlı Değişken: Çalışmaya kendini verme Durbin Watson: 1,551									
2b	Örgütsel Sessizlik	368	135	133	4,160	638	368	,359	0,01
Bağımlı Değişken: Çalışmada içsel keyif Durbin Watson: 1,575									

Regresyonun temel varsayımı, hata terimleri arasında ilişki olmamasına dayanmaktadır (Nur ve Küçük, 2023:86). Değişkenlere ilişkin modele ait Durbin–Watson katsayıları 1,422–1,659 aralığındadır. Öztürk (2006: 267)’ye göre bu katsayının 1,5–2,5 aralığında yer alması,

değişkenler arasında otokorelasyon probleminin olmadığını göstermektedir. Bu nedenle regresyonun temel varsayımı sağlanmış olup regresyon bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5’da araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin incelendiği regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz bulgularına göre, örgütsel sessizliğin absenteizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $B = 0,580$ ;  $R^2 = 0,151$ ;  $F = 61,498$ ;  $t = 7,842$ ;  $p < 0,01$ ). Modelin açıklama gücü %15,1 olup, örgütsel sessizlikteki bir birimlik artışın absenteizm düzeyinde 0,580 birimlik bir artışa yol açtığı görülmektedir (**H1 hipotezi kabul edilmiştir**). Benzer şekilde, örgütsel sessizliğin iş akış deneyimi üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlıdır ( $B = 0,655$ ;  $R^2 = 0,166$ ;  $F = 68,943$ ;  $t = 8,303$ ;  $p < 0,01$ ). Modelin açıklama gücü %16,6 olup, örgütsel sessizliğin iş akış deneyimindeki toplam varyansın yaklaşık %17’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel sessizlikteki artışın çalışanların iş akış deneyimi düzeylerinde 0,655 birimlik bir artışa neden olduğunu göstermektedir (**H2 hipotezi kabul edilmiştir**).

Alt boyutlara ilişkin bulgular incelendiğinde, örgütsel sessizliğin iş akış deneyiminin “çalışmaya kendini verme” boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir ( $B = 0,495$ ;  $R^2 = 0,173$ ;  $F = 72,240$ ;  $t = 8,499$ ;  $p < 0,01$ ). Modelin açıklama gücü %17,3 olup, örgütsel sessizliğin çalışanların işe adanmışlık düzeylerindeki varyansın %17,3’ünü açıkladığı belirlenmiştir. Bu sonuç, sessizlik düzeyindeki artışın bireyin çalışmaya kendini vermesinde 0,495 birimlik bir artış sağladığını göstermektedir (**H2a hipotezi kabul edilmiştir**).

Son olarak, örgütsel sessizliğin iş akış deneyiminin “çalışmada içsel keyif” boyutu üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur ( $B = 0,638$ ;  $R^2 = 0,135$ ;  $F = 54,100$ ;  $t = 7,359$ ;  $p < 0,01$ ). Modelin açıklama gücü %13,5 olup, örgütsel sessizliğin çalışmada hissedilen içsel keyif düzeyindeki varyansın %13,5’ini açıkladığı görülmektedir. Bu bulgu, örgütsel sessizlik düzeyindeki bir birimlik artışın çalışanların iş süreçlerinden elde ettikleri içsel keyfi 0,638 birim artırdığını göstermektedir (**H2b hipotezi kabul edilmiştir**).

### Tartışma

Bu araştırmanın bulguları, örgütsel sessizlik, absenteizm ve iş akış deneyimi arasındaki ilişkilerin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, literatürde yaygın olarak kabul edilen bazı varsayımları desteklerken, bazı yönleriyle de farklılaşmaktadır.

Öncelikle, örgütsel sessizliğin absenteizm üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi, mevcut literatürle paralellik göstermektedir. Çalışanların fikirlerini ifade edemedikleri veya ifade etmekten kaçındıkları örgütlerde, zamanla örgütsel bağlılıklarının zayıfladığı ve işe devamsızlık eğilimlerinin arttığı bilinmektedir (Morrison & Milliken, 2000; Pinder & Harlos, 2001). Bu bağlamda, araştırma bulguları örgütsel sessizliğin çalışanların örgütten psikolojik olarak uzaklaşmasına ve bunun davranışsal bir yansıması olarak absenteizmin artmasına katkı sağladığını desteklemektedir.

Bununla birlikte, araştırmanın en dikkat çekici bulgusu, örgütsel sessizliğin iş akış deneyimi üzerindeki pozitif etkisidir. Literatürde örgütsel sessizlik genellikle olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilirken (Dyne, Ang, & Botero, 2003; Morrison, 2014), bu çalışmada elde edilen bulgular farklı bir perspektif sunmaktadır. Bu durum, sessizlik davranışının her zaman pasif bir geri çekilme biçimi olmadığını, bazı durumlarda bireyin bilişsel ve duygusal kaynaklarını korumaya yönelik bilinçli bir strateji olabileceğini düşündürmektedir.

İş akış deneyimi, bireyin yaptığı işe yoğun biçimde odaklanması ve yüksek düzeyde içsel motivasyon hissetmesiyle karakterize edilen bir durumdur (Csikszentmihalyi, 1990). Bu bağlamda, çalışanların sosyal etkileşimden veya örgütsel çatışmalardan kaçınarak dikkatlerini görevlerine yönlendirmeleri, iş akış deneyimini artırabilir. Nitekim elde edilen bulgular, örgütsel sessizliğin özellikle “çalışmaya kendini verme” boyutu üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, sessizliğin belirli koşullarda dikkat dağınıklığını azaltarak görev odaklı bilişsel yoğunlaşmayı artırabileceğine işaret etmektedir.

Benzer şekilde, örgütsel sessizliğin çalışmada içsel keyif boyutu üzerindeki pozitif etkisi de dikkat çekicidir. Bu bulgu, bireylerin dışsal stres kaynaklarından uzaklaştıklarında görevlerinden daha fazla haz duyabilecekleri yönündeki görüşlerle örtüşmektedir (Bakker, 2008). Ancak bu durumun uzun vadede sürdürülebilir olup olmadığı tartışmalıdır. Zira örgütsel sessizlik, kısa vadede bireysel performansı destekleyebilirken, uzun vadede örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve açık iletişim süreçlerini olumsuz etkileyebilir (Morrison, 2014).

Araştırmada ayrıca absenteizm ile iş akış deneyimi arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olması, bu iki değişkenin farklı psikolojik mekanizmalara dayandığını düşündürmektedir. Absenteizm daha çok örgütsel bağlılık, iş tatmini ve tükenmişlik gibi faktörlerle ilişkilirken, iş akış deneyimi bireyin görevle kurduğu bilişsel ve duygusal etkileşimle ilgilidir (Bakker, 2008). Bu nedenle, bu iki değişken arasındaki ilişkinin sınırlı düzeyde kalması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir.

### **Sonuç Ve Öneriler**

Bu çalışmanın amacı, Şanlıurfa ilinde faaliyet gösteren hizmet sektörü çalışanlarının algılanan örgütsel sessizlik düzeylerinin absenteizm ve iş akış deneyimine olan etkilerini belirlemektir.

Araştırmaya katılan 348 katılımcının çoğunlukla genç (22–30 yaş aralığında), bekar, yükseköğrenim mezunu ve kadın katılımcılardan oluşmakta olup, bu özellikler araştırma bulgularının yorumlanmasında önemli bir demografik çerçeve sunmaktadır.

Korelasyon analizi bulgularına göre, örgütsel sessizlik ile absenteizm, iş akış deneyimi ve çalışmaya kendini verme boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Öte yandan, absenteizm ile iş akış deneyimi ve çalışmaya kendini verme boyutu arasında pozitif ancak zayıf, çalışmada içsel keyif boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişkiler belirlenmiştir. Bu bulgular, örgütsel sessizlik düzeyinin artmasının iş akışı deneyimiyle ilişkili değişkenlerde artışla birlikte seyrettiğini; buna karşın absenteizm ile iş akışı değişkenleri arasındaki ilişkinin daha sınırlı düzeyde olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizi bulgularına göre, örgütsel sessizliğin absenteizm üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Modelin açıklama gücü %15,1 olup, örgütsel sessizlikteki bir birimlik artışın absenteizm düzeyinde 0,580 birimlik bir artışa yol açtığı görülmektedir. Benzer şekilde, örgütsel sessizliğin iş akış deneyimi üzerindeki etkisi de pozitif ve anlamlıdır. Modelin açıklama gücü %16,6 olup, örgütsel sessizliğin iş akış deneyimindeki toplam varyansın yaklaşık %17'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel sessizlikteki artışın çalışanların iş akış deneyimi düzeylerinde 0,655 birimlik bir artışa neden olduğunu göstermektedir. Alt boyutlara ilişkin bulgular incelendiğinde, örgütsel sessizliğin iş akış deneyiminin “çalışmaya kendini verme” boyutunu anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir. Modelin açıklama gücü %17,3 olup, örgütsel sessizliğin çalışanların işe adanmışlık düzeylerindeki varyansın %17,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Bu sonuç, sessizlik düzeyindeki artışın bireyin çalışmaya kendini vermesinde 0,495 birimlik bir artış sağladığını göstermektedir.

Son olarak, örgütsel sessizliğin iş akış deneyiminin “çalışmada içsel keyif” boyutu üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Modelin açıklama gücü %13,5 olup, örgütsel sessizliğin çalışmada hissedilen içsel keyif düzeyindeki varyansın %13,5'ini açıkladığı görülmektedir. Bu bulgu, örgütsel sessizlik düzeyindeki bir birimlik artışın çalışanların iş süreçlerinden elde ettikleri içsel keyfi 0,638 birim artırdığını göstermektedir.

Araştırmada elde edilen örgütsel sessizliğin iş akış deneyimi üzerindeki pozitif etkisi, literatürde yaygın olarak beklenen negatif ilişki varsayımından farklılaşmaktadır. Bu bulgu ilk bakışta çelişkili görünmekle birlikte, çalışanların sessizlik davranışını çatışmadan kaçınma ve psikolojik enerjilerini koruma stratejisi olarak kullanmalarıyla açıklanabilir. Özellikle yüksek belirsizlik veya eleştirel ifade riskinin bulunduğu ortamlarda çalışanlar, sosyal gerilimden kaçınmak amacıyla iletişim geri çekilmesine yönelebilir ve bu sayede dikkatlerini daha yoğun biçimde görevlerine odaklayabilirler. Bu durum, iş akış deneyiminin bir tür telafi edici

odaklanma mekanizması olarak ortaya çıkabileceğini düşündürmektedir. Dolayısıyla sessizlik, her koşulda işlevsiz bir davranış olmayıp, belirli bağlamsal koşullarda bilişsel yoğunlaşmayı artıran bir düzenleme stratejisi olarak işlev görebilir.

Literatürde örgütsel sessizlik, absenteizm ve iş akış deneyimi kavramları farklı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik ampirik ve kavramsal çalışmalar yapılmış olmasına rağmen literatürde bu değişkenlerin Şanlıurfa'da hizmet sektöründe çalışan bireyleri kapsayan örneklem üzerinde incelenmemiş olması bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Bu çalışma üç temel katkı sunmaktadır.

Birincisi, örgütsel sessizliğin hem davranışsal (absenteizm) hem de psikolojik (iş akış deneyimi) çıktılar üzerindeki etkisini aynı model içerisinde test ederek literatürdeki parçalı yaklaşımı bütüncül bir yapıya dönüştürmektedir.

İkincisi, örgütsel sessizliğin yalnızca olumsuz sonuçlar doğurduğu varsayımını sorgulayarak, belirli koşullarda iş akış deneyimini artırabileceğini göstermekte ve kavrama daha nüanslı bir perspektif kazandırmaktadır.

Üçüncüsü, araştırmanın Şanlıurfa hizmet sektörü örneğinde gerçekleştirilmiş olması, örgütsel davranış literatürüne bağlamsal özgünlük sunmakta ve gelişmekte olan bölgesel ekonomilerde çalışan davranışlarının farklı dinamiklerini ortaya koymaktadır. Bu yönleriyle çalışma, örgütsel sessizlik literatürüne teorik genişleme ve ampirik çeşitlilik sağlamaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda yöneticilere şu öneriler sunulabilir:

- Çalışanların fikirlerini güvenli biçimde ifade edebilecekleri psikolojik güvenlik ortamı oluşturulmalıdır.
- Sessizlik davranışının çatışmadan kaçınma mı yoksa korkuya dayalı mı olduğu düzenli çalışan geri bildirim sistemleriyle analiz edilmelidir.
- Özellikle hizmet sektöründe görev netliği ve rol açıklığı artırılarak çalışanların bilişsel yükü dengelenmelidir.
- Performans değerlendirme sistemleri yalnızca çıktı odaklı değil, iletişim ve katılım odaklı kriterler de içermelidir.
- Sessizlik davranışının uzun vadeli örgütsel öğrenme üzerindeki olası olumsuz etkileri göz önünde bulundurularak katılımcı liderlik tarzı teşvik edilmelidir.

Bütün çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları vardır. Alan araştırması zaman ve maliyet gerektirdiğinden Şanlıurfa'da hizmet sektöründe çalışan bireyler olarak sınırlandırılmıştır. Çalışmanın sadece bir sektörde ve bir ilde yapılmasından dolayı araştırmamız genelleştirilememektedir. Farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, bulguların genellenebilirliğini güçlendirebilir.

Son olarak, örgütsel sessizlik ile iş akış deneyimi arasındaki pozitif ilişkinin arkasındaki psikolojik mekanizmalar bu çalışmada doğrudan test edilmemiştir. Gelecek araştırmalarda psikolojik güvenlik, çatışmadan kaçınma eğilimi veya baş etme stratejileri gibi aracı değişkenler modele dahil edilebilir.

## Kaynaklar

Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). *The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey*. International Journal of Higher Education, 5(2), 46-58.

- Atalı, Y., & Siyez, D. (2023). *İş Akışı Deneyimi (Work Flow Experience)*. Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi, 6(2), 86-100.
- Aubé, C., Brunelle, E., & Rousseau, V. (2014). *Flow experience and team performance: The role of team goal commitment and information exchange*. Motivation and Emotion, 38(1), 120-130.
- Avcı, M. (2020). *Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık alguları üzerindeki etkileri: Kamu kurumlarında bir alan araştırması*. Yönetim Bilimleri Dergisi, 18(35), 37-55.
- Bacak, B., & Yiğit, Y. (2010). *İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1).
- Badubi, R. (2017). *A critical risk analysis of absenteeism in the work place*. Marketing, 2(6), 32-36.
- Bakker, A. (2005). *Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences*. Journal of vocational behavior, 66(1), 26-44.
- Bakker, A. B. (2008). *The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF*. Journal of Vocational Behavior, 72(3), 400-414.
- Bayır, Ö., & Aydın, A. (2019). *Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısıyla ilişkisi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19(4), 1232-1254.
- Bayram, M. (2019). *Devamsızlık ve işte var olamamayı etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir kavramsal model önerisi*. Sosyal Güvenlik Dergisi, 9(2), 299-318.
- Budak, Ç. (2019). *Kurum içi kayırmacılık ve kayırmacılığın işe devamsızlığa etkisi*. The Journal of Academic Social Science, (97), 432-444.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (23. baskı). Pegem Akademi
- Bryman, A.ve Cramer, D. (1999). *Aggregating variables: Exploratory factor analysis*. In Quantitative data analysis with SPSS release 8 for Windows: For social scientists, 271-285.
- Caner, S. (2022). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algularının Belirlenmesi*. Düzce Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 2(2), 100-110.
- Coban, H., & Sarıkaya, M. (2016). *A research on the relationship between organizational silence and burnout*. European Scientific Journal.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Haper and Row.
- Csikszentmihalyi, M., & Larson, R. (2014). *Flow and the foundations of positive psychology* (Vol. 10, pp. 978-994). Dordrecht: Springer.

- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). *Optimal experience in work and leisure*. Journal of personality and social psychology, 56(5), 815.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). *Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması*. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 365-387.
- Drake-Brassfield, C. (2012). *The relationship of flow experience and social influence on employees' job satisfaction and positive mood* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Dulkadir, B., & Ardiç, M. (2018). *İşgörenin Devam Durumunun İnsan Kaynakları Bilgi Sistemiyle İşletme Verimliliğine Etkisinin İncelenmesi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(2), 1129-1137.
- Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. Journal of management studies, 40(6), 1359-1392.
- Erceylan, N., Öztürk, M., Uludağ, K., Uzunbacak, H., & Akçakanat, T. (2021). *İçsel motivasyon ve öznel iyi oluş arasındaki ilişki: İş becerikliliği ve akış deneyiminin seri aracılık rolü*. Yönetim Bilimleri Dergisi, 19(40), 413-436.
- Gambarotto, F., & Cammozzo, A. (2010). *Dreams of silence: Employee voice and innovation in a public sector community of practice*. Innovation, 12(2), 166-179.
- George, D. ve Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Ghani, J., & Deshpande, S. (1994). *Task characteristics and the experience of optimal flow in human—computer interaction*. The Journal of psychology, 128(4), 381-391.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares, structural equation modeling (PLS-SEM)*.
- Karaca, N., & Aksoy, A. (2022). *Algılan örgütsel dışlanmanın çalışan sesliliğine ve iş akış deneyimine etkisi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 13(36), 1318-1332.
- Kayaalp, E., & Özdemir, T. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi*. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(38), 101-113.
- Kim, J., Sorhaindo, B., & Garman, E. (2006). *Relationship between financial stress and workplace absenteeism of credit counseling clients*. Journal of Family and Economic Issues, 27, 458-478.

- Kish-Gephart, J., Detert, J., Treviño, L., & Edmondson, A. (2009). *Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work*. Research in organizational behavior, 29, 163-193.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling(3rd ed.)*. Guilford Press.
- Kocakulah, M., Kelley, A., Mitchell, K., & Ruggieri, M. (2016). *Absenteeism problems and costs: causes, effects and cures*. The International Business & Economics Research Journal (Online), 15(3), 89.
- Koçak, A., & Yıldız, A. (2017). *Absentizm*. TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 17(66), 40-46.
- Korkmaz, F., & Öztürk, A. (2024). *Örgütlerde absenteizm*. Örgütlerde Saplantılı Tutum ve Davranışlar.
- Köse, E. (2014). *Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler*. Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2014(2), 28-36.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (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., & Milliken, F. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*. Academy of Management review, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197.
- Nartgün, Ş., & Kartal, V. (2013). *Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri*. Bartın University Journal of Faculty of Education, 2(2), 47-67.
- Nur, E. ve Küçük, F. (2023). *Akademisyenlerin koronavirüs kaygı düzeyinin akademisyenliğe yabancılaşmaya etkisi üzerine bir araştırma*. Kocatepeibfd, 25(1), 76-91
- Nur, E. ve Bakır, Y. (2025). *Kariyer tatmininin mesleki özdeşleşmeye etkisinde örgütsel gururun aracılık rolü: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (3), 2184-2204.
- Şencan H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlik*. Seçkin Yayıncılık
- Önder, E. (2017). *Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık*. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 18(2), 669-686.

- Örücü, E., & Kaplan, E. (2001). *Kamu ve özel sektör çalışanlarında devamsızlık sorunu*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 8(1), 93-112.
- Özgen, I., & Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi: Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*: Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Özkara, B., & Özmen, M. (2016). *Akış deneyimine ilişkin kavramsal bir model önerisi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(3), 71-100.
- Öztürk, E. (2006). *Çoklu doğrusal regresyon modeli, İçinde: Ş. Kalaycı (Ed). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (s.259-269). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Pekerşen, Y., Alagöz, G., & Karakaş, E. (2022). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi (The Effect of Organizational Silence on Turnover Intention in Hotel Businesses)*. Journal of Tourism & Gastronomy Studies, 10(1), 400-419.
- Petitta, L., & Vecchione, M. (2011). *Job burnout, absenteeism, and extra role behaviors*. Journal of Workplace Behavioral Health, 26(2), 97-121.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Saijo, Y., Yoshioka, E., Nakagi, Y., Kawanishi, Y., Hanley, S., & Yoshida, T. (2017). *Social support and its interrelationships with demand-control model factors on presenteeism and absenteeism in Japanese civil servants*. International archives of occupational and environmental health, 90, 539-553.
- Schüler, j., & Brunner, S. (2009). *The rewarding effect of flow experience on performance in a marathon race*. Psychology of Sport and Exercise, 10(1), 168-174.
- Slade, M. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Soriano, A., Kozusznik, M., Peiró, J., & Mateo, C. (2018). *Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: Work patterns matter!*. Work, 61(2), 313-325.
- Şahin, F. (2011). *İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi*. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), 24-39.
- Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). *Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi*. Amme İdaresi Dergisi, 43(4).

- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (Sixth Edition)*. Pearson Education Limited.
- Tayfun, A., Işın, A., & Küçükergin, K. (2016). *Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Belirleyici Rolü*. Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi, (1), 35-49.
- Trevino, L., & Webster, J. (1992). *Flow in computer-mediated communication: Electronic mail and voice mail evaluation and impacts*. Communication research, 19(5), 539-573.
- Turgut, M., & Akbolat, M. (2017). *Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 20(3), 357-384.
- Ünlü, Y., Hamedoğlu, M., & Yaman, E. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Sakarya University Journal of Education, 5(2), 140-157.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). *Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation*. Employee relations, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs*. Journal of Management Studies, 40(6), 1359–1392.
- Yaşın, T. (2019). *Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin akış çerçevesinde çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi*. Social Sciences, 14(5), 2707-2735.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). *Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması*. International Journal of Social Sciences and Education Research, 4(2), 74-85
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). *Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(4), 103-120.
- Yılmaz, S., & Söyük, S. (2022). *Farklı yönleriyle absenteizm ve sağlık çalışanlarındaki önemi*. Journal of Innovative Healthcare Practices, 3(2), 71-92.