

OTEL İŞLETMELERİ İŞGÖRENLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: TRABZON, ORDU VE GİRESUN İLLERİNDEKİ 3, 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

A Survey on the Organizational Silence of the Personnel of Hotel Businesses: A Sample of 3, 4, and 5 Star Hotel Businesses in the cities of Trabzon, Ordu and Giresun

Yeliz PEKERŞEN*

Melike ÇAKIR KELEŞ**

Şevkiye Duygu ATA KUDUBAN***

ÖZ

Bu araştırmanın amacı; otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini tespit ederek, örgütsel sessizliğin işgörenlerin bazı bireysel ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Çalışmanın evrenini Trabzon, Ordu ve Giresun illerinde faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel işgörenleri oluşturmakta olup, söz konusu evrenden konuyla ilgili bilgilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmıştır. Verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek faktörlü varyans analizi (Anova) ve Tukey testinden yararlanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin bazı bireysel özelliklerine göre farklılık taşıdığı ve genelde düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İşgören Sessizliği, Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

The aim of this study is to define the organizational silence levels of the employees and whether the organizational silence differs according to some individual and occupational features of the employees. The environment of the study constitutes of employees working in three, four, and five star hotels in Trabzon, Ordu and Giresun cities. The questionnaire technique is used to gather related data from the mentioned environment. Percentage, frequency, arithmetic average, standard deviation, t-test, single factor variation analysis (Anova) and Tukey test are used to analyze the data. It is stated as a result of the information obtained from the study that the organizational silence levels differ according to some individual features and it is generally low in level.

Keywords: Organizational Silence, Employee Silence, Hotel Businesses.

* Yrd. Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, Öğretim Üyesi, yeliz.ulusan@gmail.com

** Öğr. Gör., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Bafra Turizm Meslek Yüksekokulu, Turizm ve Seyahat Hizmetleri Bölümü, melikecakirkeles@hotmail.com

*** Öğr. Gör., Giresun Üniversitesi, Bulancak Kadir Karabaş Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Ticaret Bölümü, duygu.ata@giresun.edu.tr

GİRİŞ

ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞI gereklerinin işletmelerde uygulanma girişimleri, söz konusu işletmelerde işgörenlerin bilgi ve görüşlerinden tüm kademelerde daha fazla yararlanılmasını gündeme getirmiş ve bu durum işletmelerde insan kaynaklarına verilen değer artmasına neden olmuştur. Organizasyonlarda insan kaynağına verilen değer ve bu doğrultuda kararlara katılımında onlara söz hakkı verilme olanaklarının her geçen dönem artmasına rağmen, işgörenler hala belirli sorunları bildikleri halde üstleriyle açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirebilmekte, diğer işgörenler ve hiyerarşinin üst kademelerindeki kişiler tarafından “şikâyetçi biri” olarak görülmekten kaçınmakta ve taraflar arasındaki güvene dayalı ilişkilerin zedeleneceğine dair yaşanabilecek korkulardan dolayı sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1537). İşgörenlerin düşüncelerini ve önerilerini ifade etmekten çekinmeleri, üst kademelere daha az bilginin ulaşmasına sebep olurken, bu durum iletişim eksikliği, örgütsel gelişim ve değişim imkânlarını da engelleyerek, yöneticilerin astlarından alacakları geri bildirim de engelleyebilecektir (Breen, Fetzer, Howard ve Preziosi, 2005, s.216).

Rekabetin hızla arttığı günümüzde tüm sektörlerde gözlemlendiği gibi turizm sektöründe de başarılı olmak için işletmeler çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğini bilseler bile onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetikleyebilmektedirler. İşgörenlerin sessiz kalma davranışları her ne kadar uyum göstergesi olarak algılansa da işletme içerisinde bunun bir tepki ve geri çekilme davranışı olabileceği göz önünde bulundurulması gereken temel bir husustur (Çavuş, Develi ve Sarioğlu, 2015, s.12). Sessiz kalma davranışları, işletmelerde yeni fikirlerin, yaratıcılığın ve sinerjinin ortaya çıkmasının önünde engel teşkil edebilmektedir (Çavuş, Develi ve Sarioğlu, 2015, s.11). Oysaki dinamik ve yeni fikirler ile gelişme sürecini hızlandıracak bir yapıya sahip olan turizm işletmelerinde konuşma davranışının yararlı olması beklenmektedir (Raub, 2008, s.180). Ancak işgörenler her zaman değişime açık olmayabilmekte, direnç gösterebilmekte (Erol, 2012, s.63) ve çoğu zaman sessiz kalarak mevcut otoritenin değişim yönündeki isteklerinden uzak kalmaya çalışmaktadırlar (Bryant, 2003, s.4). Hâlbuki çalışma ortamında işgörenlerin işletmenin amaç ve işlevleri ile ilgili görüşlerini demokratik bir şekilde dile getirmesi, başka bir deyişle örgütsel sessizliği kırması beklenmektedir. İşletmelerdeki sorunların dile getirilmemesi, işletmenin gelişmesi ve yeniliğe açık olmasının önünde bir set oluşturmaktadır. Sorunlarını rahatlıkla ifade edemeyen işgörenlerin, yüksek düzeyde performans gösterememesi ve bundan dolayı işletme amaçlarının yeterli düzeyde gerçekleşmemesi söz konusu olabilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, s.52). Örgütsel sorunlar hakkında işgörenlerin fikirlerini kendisine saklaması (Morrison ve Milliken, 2000, s.707) olumsuz bir tutum olup bu durum “örgütsel sessiz-

lik” terimi ile kavramsallaştırılmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014, s.25). Bu kapsamda gerçekleştirilen bu çalışmada konunun turizm ve otel işletmeleri açısından önemi vurgulanarak konuyla ilgili otel işgörenleri üzerinde bir araştırma yapılmış ve ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda gerek işletme yöneticilerinin faydalanması, gerekse literatüre katkı sağlaması bakımından öneriler geliştirilmiştir.

LİTERATÜR TARAMASI

Örgütsel Sessizlik

Organizasyon açısından önemli bir durum karşısında çalışanların tepkisiz kalması ya da çok az tepki vermesi olarak açıklanabilen örgütsel sessizlik kavramı, birçok işletmede yaygın olarak görülebilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006, s.1539). Konu bu yönüyle ele alındığında, yani sessiz kalmanın sadece konuşmanın yokluğu olmadığı, içerisinde derin ve gizli anlamlar barındırabileceği düşünüldüğünde, işletmeler için önemi daha da belirgin bir hale gelmektedir. İşgörenler çalışma ortamlarında bazen konuşmayı, bazen de sessizliği tercih edebilmektedirler. Ancak neden ve nasıl sessizleştikleri, işletme ile ilgili hangi sorunlarını, kiminle paylaştıkları ve kiminle konuşup kime karşı sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri gibi konuların aydınlığa kavuşturulması anlamlı ve gereklidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s.1454). Örgütsel sessizlikle ilgili tanımlar incelendiğinde; sesin olmaması (Türk Dil Kurumu (TDK), 2005), işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi (Çakıcı, 2007, s.149), işletme içerisinde konuşmanın olmaması, açık bir şekilde anlaşılacak bir davranışın sergilenmemesi (Dyne, Ang ve Botero, 2003, s.1364) ya da işgörenlerin işlerine, işletmelerine ilişkin önemli durumları veya konuları başkalarıyla paylaşmayıp, kendi içlerinde tutmaları (Tangirala ve Ramanujam, 2008, s.39) gibi vurguların öne çıktığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere işgörenlerin çalıştıkları işyerleri, sorumlu oldukları işleri veya işletmenin diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri biçiminde kendini gösterebilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s.137). Ancak sessizlik, sadece konuşmamak anlamına gelmemekte; yazmamak, olumsuz tutum sergilemek, duymamak, kendini bilerek ve isteyerek çalışma ortamından dışlamak da bu kapsamda değerlendirilmektedir (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015, s.250). Örgütsel sessizliğin örgütsel performansı arttırabilen veya azaltabilen bir davranış biçimi olma özelliği taşımasının yanı sıra (Ülker ve Kanten, 2009, s.113) işletmelerde memnun olunan durumları veya hoşnut olunmayan durumları anlatmada da etkili bir yöntem olduğu söylenilebilir (Bagheri, Zarel ve Aeen, 2012, s.48).

Örgütsel Sessizliği Oluşturan Faktörler

Örgütsel sessizliği oluşturan unsurları örgütsel, yönetsel (üst ile ilişkiler) ve bireysel faktörler olarak gruplandırmak mümkündür (Beheshtifar, Morhani ve Boghadam, 2012; Çakıcı, 2010; Pinder ve Harlos 2001; Morrison ve Milliken 2000; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Özgen ve Sürgevil 2009; Shojaie, Martin ve Barani, 2011). Yönetsel faktörlerin başında, üst idarecilerin işgörenlerin farklı değerlerinin, yeteneklerinin, inançlarının, özelliklerinin ve tecrübelerinin farkında olmamaları gelmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s.707). Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkusu, gizli inançları (örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmak gereksiz/tehlikelidir) ve bunun sonucunda oluşan yapı ve politikalar örgütsel sessizliği tetiklemektedir (Çakıcı, 2008, s.119). Sessizliği oluşturan örgütsel faktörlerin; hiyerarşik yapı (Slade, 2008, s.62), hatalı örgüt politikaları, adaletsizlik kültürü (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009, s.705; Taşkıran, 2010, s.174) ve sessizlik ikliminden (Alparslan, 2010, s.73) kaynaklandığı ifade edilebilir (Çakıcı, 2008; Huang vd., 2005; Morrison ve Milliken, 2000). Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, işgörenlerin sessizlik davranışına yönelmelerinde etkili olan bireysel faktörleri; yaş, cinsiyet, eğitim ve kıdem olarak sınıflandırmak mümkündür (Morrison ve Milliken 2000, s.711; Pinder ve Harlos, 2001, s.343; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s.1468; Park ve Keil, 2009, s.905; Özgen ve Sürgevil 2009, s.315).

Yaş unsuru örgütsel sessizliğe etki eden faktörlerden bir diğeridir ve dolaylı olarak işgörenlerin sessizlik düzeylerinin düşük olmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin yaşları ilerledikçe iş uyumunun arttığı görülmektedir (Taşkıran, 2010, s.110). Bu durum işgörenlerin örgüt içerisinde sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olmaktadır (Dilek, 2014, s.28). Fakat Çakıcı (2008)'nin araştırmasına göre, bulgular bu durumun tam tersi yönündedir. Yaş ilerledikçe örgütsel sessizliğin azaldığı ve işgörenlerin örgüt ile ilgili sorunları dile getirmede suskunluklarını bozdukları tespit edilmiştir (Çakıcı, 2008, s.128). Ercan (2014)'a göre, yaşlı ve deneyimli işgörenler, daha genç ve deneyimsiz işgörelere göre sessiz kalmanın olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmektedir. Bu durumda genç ve deneyimsiz işgörenler örgüt içinde düşüncelerini/eleştirilerini söylemede daha çekimser kalmaktadırlar. Yaş değişkenine göre işgörenlerin sessizlik nedenleri incelendiğinde de farklılıklar tespit edilmektedir. Orta yaşlı işgörenlerin sessizlik nedenleri işten ayrılma korkusu ve yeni bir iş bulamama kaygısıyken (Harbalıoğlu, 2014, s.70), genç yaştaki işgörenlerin sessizlik nedenlerini ise rekabet ve kendini kanıtama gibi istekler oluşturmaktadır (Taşkıran, 2010, s.84; Harbalıoğlu, 2014, s.69).

Örgütsel sessizlikte bireyin cinsiyet farkı da önemlidir. Morrison ve Milliken (2000)'e göre cinsiyet, işgören sessizlik davranışını etkileyen bir faktör olmasına

karşın, yapılan bazı araştırmalarda (Erenler, 2010; Özdemir ve Uğur, 2013; Dilek, 2014; Harbaloğlu, 2014) cinsiyete göre bir farklılık görülmemektedir. Yine de Morrison ve Milliken (2000)'i destekler nitelikte çalışmalar mevcuttur (Le Pine ve Dyne, 1998; Çakıcı, 2008; Özgen ve Sürgevil 2009; Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013). Kadınların çalışma hayatında sessizlik düzeylerinin daha yüksek olmasının nedeni toplumsal yapı ve kültürel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Ataerkil toplumda erkeklerin baskın olması kadınları sessizliğe itmektir (Özgen ve Sürgevil, 2009, s.316; Taşkıran 2010, s.85). Kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması, kadına yüklenen anne rolü ve buna bağlı olarak çalışan kadın sayısının az olması kadınların sessiz kalma tercihlerini artırmaktadır. Bu nedenle erkekler iletişim girişiminde bulunma ve düşüncelerini sunma eğilimi gösterirken, kadınlar fikir birliği için çabalama eğiliminde oldukları için her iki cinsten de kişilerin bulunduğu gruplarda kadınların daha az etki sahibi oldukları görülmektedir (Le Pine ve Dyne, 1998, s.864).

Bir diğer bireysel faktör ise eğitimidir. Eğitimin temel amaçları arasında bireye iletişim becerileri kazandırmak; çeşitli düzeydeki insanlarla etkileşimde bulunmada etkililik; onlarda uyumlu çalışma yeteneği ve iletişim kurma gücünü geliştirmek yer almaktadır (Tezcan, 1985, s.47). Eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin bilgisini göstermesi, belirli konularda görüşlerini ifade etmesi; eğitim seviyesi düşük işgörelere göre daha kolay olduğundan sessiz kalma eğilimleri daha düşüktür (Le Pine ve Dyne, 1998, s.864; Erenler, 2010, s.159; Taşkıran, 2010, s.84). Le Pine ve Dyne (1998), eğitim seviyesinin örgütsel sessizlik davranışını etkileyebileceğini ve eğitim almış kişilerin bilgiyi iletmede, sorunları dile getirerek, çözümler üretmede daha etkin olabileceğini ifade etmiştir. Araştırma bulgularına göre, yüksek öğretim seviyesindeki işgörenlerin, yüksek öğretim eğitimi almamış işgörelere göre sessizlik düzeylerinin daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Le Pine ve Dyne, 1998, s.864). Eğitim faktörünün örgütsel sessizlik ile ilişkisini inceleyen farklı araştırmalarda da benzer sonuçlarla karşılaşılımıştır. Eğitim düzeyi arttıkça işgörenlerde sessizlik düzeyinin azaldığı görülmektedir (Erenler, 2010, s.159; Harbaloğlu, 2014, s.71; Kılıçlar ve Harbaloğlu, 2014, s.338).

Kıdem, işgörenlerin fikirlerini açıkça ortaya koyup koymama kararlarında etkili olduğu düşünülen bir diğer faktördür (Morrison ve Milliken, 2000, s.716). Örgüt içerisine yeni katılan işgörenler ve daha az tecrübeye sahip olanlar konuşma konusunda daha az isteklidir. Ciddiye alınmayacaklarını düşündüklerinden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003, s.1565). Near ve Miceli (1996) araştırmalarında kıdemli olan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük olduğunu ifade ederken; Harbaloğlu (2014) ise işgörenlerin çalışma yılı arttıkça sessizlik düzeylerinin arttığını tespit

etmiştir. Kıdemle orantılı olarak sessizlik düzeyinin artmasının nedeni işgörenlerin, örgütün işleyişi, yöneticileri ve diğer işgörenler hakkında fikir sahibi olarak sessiz kalmayı tercih ettikleri yönünde olabilir. Buna karşılık yapılan bazı araştırmalarda (Erenler, 2010, s.169; Özdemir ve Uğur, 2013, s.277) örgütsel sessizliğin kıdeme göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. İşgücü devir hızının yüksek olduğu sektörlerde kıdem ile örgütsel sessizlik arasında ilişkiler konusunda genelleme yapmak mümkün olmayabilir (Erenler, 2010, s.169).

Medeni durum işgörenlerin örgütsel sessizliklerini etkilemekte ve evlilerin bekârlara göre sessizlik düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir (Harbalıoğlu, 2014, s.65; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s.337). Bu durumun nedeni; bekâr işgörenlerin ilişkilerinin zedelenmesi, pozisyon kaybı, bilgi eksikliği ve işten ayrılma korkularını daha yoğun yaşamalarına bağlanmaktadır (Afşar, 2013, s.145). Evli işgörenlerin, bekâr işgörenlere göre daha uyumlu, işbirliğine yatkın ve huzursuzluk yaratmamak adına daha sessiz kalmaları beklenir. Fakat bu bulguların tam aksine Dilek (2014, s.122)'e göre işgörenlerin medeni durumları ile sessizlik davranışı göstermeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sonuç olarak, medeni duruma bakış açısı kültürel değerler ile de ilişkili olduğundan araştırmalarda farklı bulgularla da karşılaşmaktadır.

İşgörenlerin sessiz kalma kararlarında örgütsel özelliklerin de etkili olduğu belirtilmektedir (Erenler, 2010, s.31). Sessizliğin meydana gelmesine neden olan örgütsel faktörleri hiyerarşik yapı, örgütsel adaletsizlik, sessizlik iklimi ve sağır kulak sendromu olarak sıralayabilmek mümkündür (Pinder ve Harlos, 2001, s.93). Merkezi karar verme yapısının mevcut olduğu hiyerarşik yapılarda, işgörenlerin örgütleriyle ilgili düşüncelerini, kaygılarını ya da muhalif görüşlerini ifade edebilecekleri iletişim kanallarının bulunmadığı ortamlarda, işgörenler, fikirlerinin hoş karşılanmayacağı inancıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Huang vd., 2005, s.470). Bu durum işgörenlerin örgüte olan güveninin azalmasına neden olmaktadır. Örgütsel güven ise ancak samimi iletişim yapısı sayesinde sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi ile ortaya çıkabilir (Alparlan, 2010, s.27). İşgörenlerin işletmede memnun kalmadıkları durumlar karşısında tepkisiz kalmaları ve bu olayları yok saymaları ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenlerin bu tutumu literatürde sağır kulak sendromu olarak tanımlanmaktadır (Çaloğlu, 2014, s.8). Örgütsel faktörleri oluşturan bir diğer sebep ise sessizlik iklimidir. İşgörenler, sorunlar karşısında fikir beyan etmelerinin anlamsız olduğunu ve sonucu değiştirmeyeceklerini düşünmektedirler. Fikirleri/eleştirileri doğru olmasına rağmen görüşlerini ifade etmeyen kişilerin bir araya gelmesi ile sessizlik iklimi oluşmaktadır (Morrison ve Milliken 2000, 714). Örgütlerde sessizlik iklimine neden olan faktörler; özgüveni eksik ve yetersiz düzeydeki yöneticilerin astlarından olumsuz geribildirim alma korkusu (Ercan, 2014, s.21), yöneticilerin astlarla ilgili açığa vurmadıkları kapalı inançları, yöne-

timin açıkça konuşmayı desteklememesi, mesafeli ilişkiler, yönetime güvensizlik ve yönetimin farklı fikirlere açık olmaması örgütsel sessizliği oluşturan yönetsel faktörlerdir (Morrison ve Milliken, 2000, s.709; Çakıcı , 2007, s.155). Örgütsel sessizlik genel itibariyle önemle üzerinde durulması gereken bir sorundur. Örgütün gelişimini engelleyen, bireylerin performanslarını düşüren sinsi bir örgüt hastalığıdır. Bu doğrultuda, sessizliğin sonuçları üzerinde durmak da faydalı olacaktır.

Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik, birey ve örgüt açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Morrison, Milliken 2000, s.719). Her ne kadar örgütsel sessizliğin sadece örgüte zarar verdiği düşünülse de, işgörenlerin fikirlerini açıklamaktansa sessiz kalma yönündeki tercihleri, örgütleri olduğu kadar kendilerini de etkileyebilmektedir (Erenler, 2010,s.37; Barçın, 2012, s.34). İşgörenin bilgi sahibi olduğu bir konuda sessiz kalması bir süre sonra kendi içerisinde çelişki yaratarak eksiklik ve acizlik duygusu yaratabilmektedir. Örgütsel sessizliği tercih eden işgörenlerin moral ve motivasyonlarının bozulması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyecek davranışların artmasına neden olmaktadır. Endişe ve stres yaşayan işgörenler giderek daha yoğun bir biçimde sessizlik sarmalına girmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 32). Bu da işgörenin iş tatminini azaltmakta, performansını düşürmekte (Akgündüz, 2014, s.191; Aşkun, Bakoğlu ve Berber, 2009, s.10; Erenler, 2010, s.36), işyerine veya işverene olan bağlılığını, güven ve aidiyet duygusunu azaltarak (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011, s.117; Ülker ve Kantan, 2009, s.124), örgütsel yabancılaşmalarına (Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015, s.99) işten ayrılmayı istemelerine sebep olabilmektedir (Acaray, 2014, s.5; Çaloğlu, 2014, s.30).

Örgütsel sessizlik bilgi paylaşımının önünde güçlü bir engeldir. İşbirliğini azaltarak ve çatışmayı tetikleyerek etkin karar almayı engelleyebilen işgören sessizliği, alternatif bakış açıları, olumsuz geri bildirim, doğru bilgileri engelleyerek karar alma ve değişim süreçlerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Huang vd., 2005; Dilek, 2014, s.32). Güncel iş süreçlerindeki zayıflıklar hakkında ipuçları sağlayabilecek operasyonel problemlerin anında çözülmesi gerekmektedir. Ancak, örgütsel sessizlik bu tip problemlerin açığa çıkmasını, yönetimin kritik bilgilere ulaşmasını engelleyerek zamanında müdahale edebilme şansını azaltabilmekte, problemlerin artmasına ve yaygınlaşmasına neden olabilmektedir (Barçın, 2012, s.34; Çakıcı, 2008, s.131; Dyne, Ang ve Botero, 2003, s.1381; Morrison ve Milliken, 2000, s.708). Dolayısıyla örgütsel sessizlik, örgütün gelişmesi ve değişime karşı bir tehdit olarak algılanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.719). Sessizlik yüzünden bilgilerin aktarılmaması işgörenlerin ortak/grup çalışmalarını zorlaştırmaktadır. Problemleri gün geçtikçe arttırmakta ve

örgüte zarar vermektedir (Erenler, 2010, s.36). Bu nedenle yeniliklere adapte olabilmek, örgütsel güveni sağlamak, işgören motivasyonunu, adalet duygusuna olan inancı arttırmak için yöneticilerin demokratik ve sessizliğin hâkim olmadığı bir kültür oluşturması gerekmektedir. İşgörenlerin özgürce düşüncelerini ifade edebildiği bir ortamda, işletme içinde oluşan sorunların henüz büyümeden çözülmesi, örgütün dönüşüm ve öğrenme yeteneğinin gelişmesi ile mümkün olabilecektir.

YÖNTEM

İşletmeler için örgütsel sessizlik kavramı, üzerinde önemle durulması gereken ve özellikle de insan kaynağının ön planda olduğu hizmet sektörü açısından aşılması gereken bir sorunu teşkil etmektedir. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmaların ülkemizde sınırlı kalıp, yeterince incelenme alanı bulamamış olması ve turizmin ana kaynağı olan insan faktörünün önemi yapılacak olan araştırmayı değerli kılmaktadır. Daha önce bu konuyla ilgili yapılan çalışmaların genellikle Akdeniz, Ege ve Marmara bölgelerinde sınırlı kaldığı görülmektedir. Unutulmaması gerekir ki bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin maddi kaynakları ve teknolojik donanımları ne kadar sağlam olursa olsun örgütsel sessizliğe neden olan faktörler var olduğu sürece başarı düzeyi düşük olacaktır (Üngüren ve Ercan, 2015, s.117). İşgörenlerin işletmedeki belirli problemleri bildikleri halde diğer kişilerle bu durumu paylaşmadıkları gibi bir çelişkinin varlığı (Çakıcı, 2007, s.146), sessizlik konusunun araştırılmasının önemini artırmaktadır. Ayrıca işgörenlerin sessizlik düzeylerinin belirlenmesi ve örgütsel sessizliğin azaltılması, böylece otel işletmelerinde modern yönetim anlayışının gerektirdiği, kurumsal çok sesliliğin ve katılımcı bir demokratik yönetim anlayışının yerleşmesi bakımından önemli bir farkındalık oluşturması beklenmektedir. Araştırmada otel işletmelerinde mevcut olan sessizlik durumunun tespit edilerek gerekli önlemlerin alınması noktasında ve bu konuyla ilgili yapılacak olan yeni çalışmalara da öneriler geliştirilmesi açısından, çalışmanın konuyla ilgili literatüre ve araştırmacılara da önemli ölçüde fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın amacı; otel işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerini tespit ederek, örgütsel sessizliğin işgörenlerin bazı bireysel ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri nedir?

Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri bazı bireysel özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu) ve mesleki özelliklerine (gelir seviyesi, çalışılan departman, sektörde ve işletmede çalışma süresi) göre farklılık göstermekte midir?

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine dair sorular, ikinci bölümde ise örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır. Otel işletmeleri işgörenlerinin sessizlik düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan söz konusu bu ölçek, Erenler'in (2010) konuyla ilgili gerçekleştirmiş olduğu doktora tezi çalışmasında yer alan 12 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği olup, 5'li Likert doğrultusunda (1=Hiç Katılmıyorum", "2=Az Katılıyorum", "3=Orta Düzeyde Katılıyorum", "4=Çok Katılıyorum", "5=Tamamen Katılıyorum") değerlendirilmiştir. Buna göre katılımcıların ilgili ölçekten yüksek puan almaları sessizlik düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Anket formu hazırlandıktan sonra 40 otel çalışanına pilot çalışma uygulanmış ve soruların anlaşılır olup olmadığına yönelik geri dönüşler alınmıştır. Buna göre; katılımcılar herhangi bir olumsuz geri dönüş bildirmediğinden, çalışmaya var olan form ile devam edilmiştir.

Araştırmanın evrenini Trabzon, Ordu ve Giresun illeri merkezinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma öncesinde otellerle ön görüşmeler yapılmış; araştırmanın amacı, kapsamı ve içeriği hakkında bilgi verilerek yöneticilerin görüşleri ve izinleri alınmıştır. Bu doğrultuda, Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan elde edilen verilere göre Trabzon, Ordu ve Giresun illerinde turizm işletme belgesine sahip 25 adet 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2015). Araştırma sürecinde bazı kısıtlardan dolayı (bazı işletmelerin ise yoğun olma ve bilgi vermek istememeleri, ulaşılabilirlik, maliyet vb.) evren kapsamında bulunan otel işletmelerinin tamamına ulaşma imkânı bulunmadığından, ulaşılabilen 3, 4 ve 5 yıldızlı otellere anket formu dağıtılmıştır. Başlangıçta evren sayısı (500), ilgili otel işletmeleri yöneticileriyle görüşülerek belirlenmiştir. Evren sayısı (500) kadar çoğaltılan ve dağıtılan anketlerden, yukarıda sunulan sebeplerden dolayı 120 kadarı geri dönmüştür. Geri dönen söz konusu bu anketlerin 13 tanesi eksik doldurulduğundan analize dâhil edilmemiş ve analizler Ordu ilinden 17, Giresun ilinden 27, Trabzon ilinden 63 olmak üzere toplam 107 adet anket üzerinden yapılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranındaki düşüklüğe ilişkin yukarıda belirtilen sebeplerin yanı sıra, sezonun yoğun olmasından dolayı işletmelerin araştırmaya katılmak istemedikleri yönündeki isteksizliği de rol oynamıştır.

Araştırmada toplanan verilerin analizinde, yüzde frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve işgörenlerin sessizlik düzeylerinin bazı bireysel değişkenlere göre karşılaştırılmasında t testi, Anova ve Tukey testlerinden faydalanılmıştır. 12 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin α = değeri 0,918 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu bu sonuca göre, araştırmada kullanılan ölçeğin sosyal bilimlerin alanında gerçekleştirilen çalışmalar için geçerli güvenilirlik düzeyine sahip

olduğunu belirtmek olasıdır (Akgül ve Çevik, 2003; Ural ve Kılıç, 2006). Analizler SPSS programı vasıtasıyla gerçekleştirilmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 1’de ankete katılan işgörenlerin bazı kişisel bilgilerine ilişkin yüzde ve frekans dağılımları yer almaktadır. Tablo 1’e göre; işgörenlerin %44,9’u kadın, %55,1’i erkek olup, %49,5’i bekâr, %50,5’i ise evlidir. Katılımcıların %21,5’i ilköğretim, %37,4’ü lise, %18,7’si önlisans, %22,4’ü ise lisans mezunu olup, %28,0’ı bir yıldan daha az, %46,7’si 1-5 yıl, %14,0’ü 6-10 yıl ve %11,2’si ise 11 yıl ve daha fazla bir süredir aynı işletmede çalışmaktadırlar. İşgörenlerin %33,6 önbüro, %17,8’i kat hizmetleri, %27,1’i yiyecek içecek, %21,5’i ise diğer departmanlarda çalışmakta olup, %79,4’ü gelir düzeyi 1.000-1.500 TL, %20,6’sı ise 1.501-2.000 TL arasında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1: Ankete Katılan İşgörenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Kişisel Bilgiler		f	%	Kişisel Bilgiler		f	%
Cinsiyet	Kadın	48	44,9	Departman	Önbüro	36	33,6
	Erkek	59	55,1		Kat Hizmetleri	19	17,8
Yaş Grubu	21-30 yaş	62	57,9		Yiyecek içecek	29	27,1
	31-40 yaş	33	30,8		Diğer	23	21,5
	41-50 yaş	12	11,2	İlköğretim	23	21,5	
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	30	28,0	Eğitim Durumu	Lise	40	37,4
	1-5 yıl	50	46,7		Ön lisans	20	18,7
	6-10 yıl	15	14,0		Lisans	24	22,4
	11 yıl ve üstü	12	11,2		1.000-1.500 TL	85	79,4
Medeni Durum	Bekâr	53	49,5	Gelir	1.501-2.000 TL	22	20,6
	Evli	54	50,5				

Tablo 2’de araştırmaya katılan işgörenlerin sessizlik düzeylerine ilişkin verdikleri cevapların yüzde, frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. “Bu otelde alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum” ifadesine işgörenlerin %47,7’si hiç katılmamakta olup, %21,5’i orta düzeyde, %11,2’si ise tamamen katıldıkları görülmüştür. Söz konusu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan da ($\bar{X}=1,37$) anlaşılacağı üzere, otel işletmeleri işgörenlerinin otelde dile getirilen alternatif görüşlerini genelde dillendirdikleri, yani bu konuda sessiz kalmadıklarını belirtmek mümkündür. “İşyerimde beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissedirim” ifadesine işgörenlerin %49,5’i hiç katılmamakta, %20,6’sı orta düzeyde katılmaktadır. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan da ($\bar{X}=1,37$) anlaşılacağı üzere, otel işletmeleri işgörenlerinin kendilerini ilgilendiren konularda yöneticileriyle konuşmada kendileri rahat hissettikleri anlaşılacak-

tedir. “Bu otelde olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem” ifadesine işgörenlerin %44,9’u hiç katılmamaktadır, %25,5’i ise orta düzeyde katılmaktadır. Söz konusu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan ($\bar{X}=1,38$) anlaşılacağı gibi, işgörenler otelde oluşabilecek sorunlar hakkında konuştuklarını belirtmek mümkündür. “İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmemem gerektiğini düşünüyorum” ifadesine işgörenlerin %51,4 hiç katılmıyorum, %10,3’ü ise tamamen katılıyorum yanıtını vermektedir. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamada da ($\bar{X}=1,35$) görüldüğü gibi, işgörenlerin otelde karşılaştıkları sorunlar karşısında konuşmanın sorumluluğu olduğunun bilincinde olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılan işgörenlerin genel olarak sessizlik düzeylerinin düşük olduğu görülmeye karşın, yukarıda verilen ifadeler diğer ifadelere oranla daha yüksek sessizlik düzeylerde olduğu görülmektedir. “Bu otelde karşıt görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda genellikle isteksizim” ifadesine işgörenler tarafından katılımın $\bar{X}=1,08$ ile en düşük olduğu durumdur. İşgörenlerin %54,2’si hiç katılmadıklarını, %2,8’i ise tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler. Dolayısıyla, otel işletmelerinde işgörenlerin sorunları gündeme getirebilmeleri için hoşgörülü bir ortamın mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde genel olarak işgörenlerin sessizlik düzeylerinin ($\bar{X}=2,13$) düşük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla işgörenlerin kendi düşünce ve eleştirilerini ifade etmede kısmen özgür oldukları söylenebilir. Turizm sektöründe yapılan çalışmalar incelendiğinde, sessizlik düzeylerin benzer şekilde düşük olduğu görülmektedir (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2011; Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Pelit, Dinçer ve Kılıç, 2015). Turizm işletmelerinde çalışan işgörenlerin, işletme hakkında düşüncelerini ifade edebilmeleri sektörün gelişmesi, yeniliklere uyum sağlayabilmesi noktasında olumlu bir durumdur. Sonuç olarak, turizm sektöründe olan işgörenlerin kendilerini ifade etme, eleştiri yapabilme özgürlüğüne sahip bireyler olduklarını söylemek mümkündür. Öyleki turizm sektörünün getirdiği özelliklerden dolayı, işgörenlerin sosyal, kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri, iletişim becerilerinin gelişmiş olması doğaldır. Turizm sektöründe çalışanlar üzerine yapılan çalışmalarda sessizlik düzeyinin düşük olmasına rağmen (Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2011), Erol (2015)’un yaptığı çalışmada, işgörenlerin işletme içerisinde konuşabildiklerini hissetmelerine rağmen, büyük bir çoğunluğunun (%85) sessizlik davranışında bulunduğu sonucuna ulaşılan çalışmalara da rastlamak mümkündür. Bunun sebebi işgörenlerin, fikir/eleştirilerini ifade ettikleri takdirde, işten çıkartılma, yöneticileri tarafından uyumsuz/şikâyetçi biri olarak görülebilmesi gibi olumsuz düşünceler olabilir. Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine yapılan çalışmalarda, kültürün önemli

bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Huang vd., 2005; Aktaş ve Şimşek, 2014; Çaloğlu, 2014). Araştırmanın Ordu, Giresun ve Trabzon illerinde yapıldığı göz önünde bulundurulduğunda, bölge insanının karakter özelliklerinin hareketli, konuşkan ve sıcakkanlı olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde örgütsel sessizlik düzeyinin düşük olmasının nedenleri arasında söz konusu Karadeniz kültürünün de etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 2: İşgörenlerin Sessizlik Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Yüzde-Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	Katılım Düzeyi										s.s.	\bar{X}
	1 (Hiç)		2 (Az)		3 (Orta)		4 (Çok)		5 (Tam)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Bu otelde alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum	51	47,7	16	15,0	23	21,5	5	4,7	12	11,2	2,17	1,37
2. İşyerimde beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissedirim	53	49,5	14	13,1	22	20,6	7	6,5	11	10,3	2,15	1,37
3. Bu otelde olası problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.	48	44,9	12	11,2	27	25,2	9	8,4	11	10,3	2,28	1,38
4. Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam	57	53,3	10	9,3	25	23,4	7	6,5	8	7,5	2,06	1,31
5. Oteldeki bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticilerimle paylaşmam.	54	50,5	13	12,1	28	26,2	8	7,5	4	3,7	2,02	1,90
6. Bu otelde karşıt görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemlerin açıkça dile getirilmesi konusunda genellikle isteksizim.	58	54,2	16	15,0	26	24,3	4	3,7	3	2,8	1,86	1,08
7. İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmemem gerektiğini düşünüyorum.	55	51,4	18	16,8	17	15,9	6	5,6	11	10,3	2,07	1,35
8. Yöneticimin eleştirisi ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümden çatışma ortamı yarat-	52	48,6	14	13,1	25	23,4	9	8,4	7	6,5	2,11	1,28

mamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem												
9.Bu oteldeki sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayı kendime saklamayı tercih ederim	47	43,9	24	22,4	25	23,4	7	6,5	4	3,7	2,04	1,13
10.İşyerimdeki olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa daha çok sessiz kalmayı tercih ederim	49	45,8	20	18,7	23	21,5	7	6,5	8	7,5	2,11	1,27
11.Bu otelde pek çok çalışan örgüt içerisinde belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getiremezler.	36	33,6	21	19,6	29	27,1	13	12,1	8	7,5	2,40	1,27
12.Yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.	40	37,4	19	17,8	30	28,0	14	13,1	4	3,7	2,28	1,20
Genel Aritmetik Ortalama: 2,13 ; Genel Standart Sapma: 0,92												

Tablo 3’de işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile bazı bireysel özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, yaş grubu) ve mesleki özelliklerinin (işletmede çalışma süresi, çalışılan departman, gelir) karşılaştırılmasına ilişkin Anova ve t-testi analizi sonuçları yer almaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri cinsiyet faktörüne göre herhangi bir anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Konuyla ilgili yapılan bazı çalışmalarda da (Erenler, 2010; Özdemir ve Uğur, 2013; Dilek, 2014; Harbalıoğlu, 2014) benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Öte taraftan konuyla ilgili bazı çalışmalarda (Le Pine ve Dyne, 1998; Çakıcı, 2008; Özgen ve Sürgevil 2009; Çınar, Karcıoğlu ve Alioğulları, 2013) örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılık taşıdığı görülmektedir. Ülkemizde, kültürden kaynaklanan nedenler ve kadının toplumda sahip olduğu roller nedeniyle sessizlik davranışına daha eğilimli olabilecekleri düşünülmüştür. Fakat kadınların, toplum ve aile içinde değişen rolü, çalışma hayatında giderek daha etkin rol oynaması araştırma sonuçlarına yansımaktadır. Katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyleri ile medeni durumları, çalıştıkları departman, yaş, işletmede çalışma süresi arasında herhangi bir anlamlı farklılık ($p>0,05$) bulunmamaktadır. Örgütsel sessizlik davranışı ile medeni durum arasında ilişkinin bulunmadığına ilişkin bir başka bulguya da Dilek (2014)’in konuyla ilgili gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada ulaşılmıştır. Medeni durum kültürel değerlerle ilişkili olduğundan örgütsel sessizlikle ilgili farklı sonuçlarla karşılaşmaktadır (Afşar,

2013; Harbalıoğlu, 2014; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). İşletmede çalışma süresi ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığını gösteren benzer araştırmalar mevcuttur (Erenler, 2010, s.169; Özdemir ve Uğur, 2013, s.277). Araştırmaya katılan işgörenlerin %46,7'inin 1-5 yıl arasında aynı işletmede çalıştığı göz önünde bulunduğunda, işgücü devir hızının yüksek olduğunu görülmektedir. Dolayısıyla işgücü devir hızının yüksek olduğu sektörlerde kıdem faktörüne göre değerlendirme yapmak mümkün olmayabilir (Erenler, 2010). Anket uygulanan otel işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri ise gelir seviyelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir ($p < 0,05$). Buna göre 1.000-1.500 TL arasında maaş alanların ($\bar{X} = 2,24$), 1.501- 2.000 TL maaş alan işgörelere oranla örgütsel sessizlik düzeylerinin ($\bar{X} = 1,69$) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu sonuçlar, gelir seviyesinin artmasıyla sessizlik düzeyinin azaldığını ortaya koymaktadır. Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014), araştırmasında benzer bulguları elde etmiştir. İşgörenlerin gelir düzeylerinin düşük olması onların suskunluklarını bozmalarına ve eleştirilerini daha rahat ifade etmelerine neden olmaktadır. İşsizlik sorununun yoğun yaşandığı ülkelerde, işgörenlerin işlerini kaybetmemek için, eleştirmekten ve şikayetçi biri olarak görülmekten kaçtıkları için sessiz kalmayı tercih ettikleri düşünülebilir. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) vardır. Sessizlik düzeyinin en düşük olan işgörenlerin lise ($\bar{X} = 2,24$) ve ilköğretim ($\bar{X} = 2,20$) mezunu oldukları görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça sessizlik düzeyi de artmaktadır. Bu bulguyu destekler nitelikte çalışmalar ilgili literatürde mevcuttur (Le Pine ve Dyne, 1998; Erenler, 2010; Taşkıran, 2010). İşletmelerde örgütsel sessizlik iklimini ortadan kaldırmaya en fazla katkı yapacak unsurlardan biri eğitimidir. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründe değişim, yaratıcılık ve öğrenme yeteneğinin artması örgütlerde sessizliğin son bulmasıyla sağlanabilir. Bu doğrultuda, eğitim düzeyi yüksek işgören tercih etmek işletmeler açısından son derece önemlidir.

Tablo 3: İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri İle Bazı Kişisel Özelliklerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t testi ve Anova Analizi Sonuçları

Gruplar	n	\bar{X}	Ss	t/F	p(sig)	
Cinsiyet	Erkek	59	2,15	0,97	0,263	0,793
	Kadın	48	2,10	0,87		
Medeni Durum	Evli	53	2,21	0,97	0,948	0,346
	Bekâr	54	2,04	0,87		
Gelir	1.000-1.500 TL	85	2,24	0,91	2,547	0,012*
	1.501-2.000 TL	22	1,69	0,84		
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	30	2,13	0,88	0,092	0,964
	1-5 yıl	50	2,12	1,01		
	6-10 yıl	15	2,05	0,73		

	11 yıl ve üstü	12	2,24	0,94		
Yaş Grubu	21-30 yaş	62	2,04	0,94	1,658	0,196
	31-40 yaş	33	2,13	0,93		
	41-50 yaş	12	2,57	0,75		
Eğitim Durumu	İlköğretim	23	2,40 a	0,80	6,346	0,001**
	Lise	40	2,44 a	0,93		
	Önlisans	20	1,68 b	0,62		
	Lisans	24	1,71 b	0,94		
Departman	Önbüro	36	1,98	0,96	0,791	0,501
	Kat hizmetleri	19	2,18	0,86		
	Yiyecek-İçecek	29	2,32	0,89		
	Diğer	23	2,06	0,95		

*: p<0,05; **: p<0,01; a,b,:Tukey Testi Sonuçları; farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılıklar vardı

SONUÇ

Rekabetin yoğun yaşandığı turizm sektöründe ayakta kalabilmek ve bu yarışla başarıyla yürütebilmek için işletmeler yeni fikirlere, eleştirilere ve gelişime açık bir ortam oluşturmak durumundadır. Böyle bir ortamın oluşturulmasında işletme yönetimine büyük görev düşmektedir. İşgörenlerin düşüncelerini özgürce ifade edebildiği, demokrasinin hâkim olduğu, çağdaş yönetim anlayışını felsefe edinen işletmeler ayakta kalabileceklerdir. İnsan emeğinin yoğun olduğu turizm sektöründe işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olması örgüt ve birey açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu doğrultuda, otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi ve bazı bireysel ve mesleki özelliklerine göre farklılıkların tespitine yönelik gerçekleştirilen bu araştırmadan çıkan sonuçlar, örneklem dâhilindeki otel işletmeleri işgörenlerinin sessizlik düzeylerinin düşük olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada işgörenlerin bireysel ve mesleki özellikleriyle sessizlik düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde, eğitim seviyesi ve gelir düzeyi arasında anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin gelir düzeyinin artmasıyla sessizlik düzeyinin de arttığı belirlenmiştir. Araştırmadan çıkan bir başka sonuç da, işgörenlerin eğitim seviyesinin artmasıyla işgörenler kendi düşüncelerini/eleştirilerini daha rahat ifade ettikleri yönündeki bulgudur. İşletmelerde yaşanan/yaşanabilecek sorunların çözülmesi/engellenmesi ve inovasyon hareketinin canlılık kazanması için işgörenlerin düşüncelerinin oldukça önemli olduğu açıktır. Bu doğrultuda, işletme yönetiminin sessizlik iklimine neden olabilecek faktörleri (yönetimin kapalı inançları, baskıcı yönetim anlayışı, işgörenlerin düşüncelerine önem verilmemesi) ortadan kaldırmalıdır. Araştırma sonuçlarında görüldüğü gibi sessizlik ile mücadelede en etkin yöntem eğitilmiş işgören çalıştırmaktır, bu doğrultuda işgörelere mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesi örgüte fayda sağlayacaktır. Turizm sektöründe çalışan işgörenler üzerin-

de yapılan araştırmalarda örgütsel sessizlik düzeylerinin farklı sonuçlandığı araştırmalara rastlamak mümkündür. Dolayısıyla, turizm alanında örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmaların artırılması ve işgörenlerin tutum ve davranışları arasında farklılıkların incelenmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Bu araştırma Trabzon, Ordu ve Giresun illerinde üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgö-
renlerle sınırlı tutulmuştur. Bundan sonraki araştırmalarda çalışma alanı daha da genişletilmeli, işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri ortaya konularak, sessizliğin nedenleri, sonuçları üzerinde durulması literatüre ve sektöre önemli katkılar sağlayacaktır. Bunlara ilave olarak, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatan-
daşlık davranışı, örgütsel adalet, örgütsel güven ve duygusal emek konularıyla ilişkilendirilerek araştırmalar yapılması, örgütsel sessizliğin farklı yönlerle ele alınmasına yardımcı olacaktır. □

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Konuya ilişkin bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). İstatistiksel analiz teknikleri-SPSS'de işletme yönetimi uygulamaları, Ankara: Kişisel Yayınlar.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 24-52.
- Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi öğretim elemanları üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Altınöz, M., Çöp, S. ve Kervancı, F. (2011). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma, 12. Ulusal Turizm Kongresi, 30 Kasım- 4 Aralık, Düzce, ss:582-590.
- Aşkun, B., Bakoğlu, R. ve Berber, A. (2009). Remaining silent or not: Is power distance a barrier for academicians?", *International Conference on Social Sciences, Turkey: İzmir*, pp:1-13.
- Bagheri, G., Zarel R. ve Aeen M. N. (2012). Organizational silence. (Basic concepts and its development factors), *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Barçın, N. (2012). İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.
- Beheshtifar, M., Borhani, H. ve Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), ISSN:222-6990.
- Breen, V., Fetzer, R., Howard, L. ve Preziosi, R. (2005). Consensus problem-solving increases perceived communication openness in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 215-229.
- Bryant, M. (2003). Persistence, distance and silence: Bottom-up organizational change talk, *Working Paper*, 9 (3), 1-13.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde işgören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çaloğlu, Ö. D. (2014). Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Çavuş, M. F., Develi, A. ve Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma, İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 3(1), 10-20.
- Çınar, O., Karcioğlu, F., Alioğulları, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A survey study in the province of Erzurum, Turkey, Social and Behavioral Sciences, 99, 314 -321.
- Dilek, Y. (2014). Kişilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392.
- Ercan, A. (2014). Sessizleşen örgütlerde özyeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Eroğlu, H. A., Adıgüzel, O. ve Öztürk, C. U. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: İşgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 97-124.
- Erol, G. (2012). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Erol, G. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir yaklaşım: Otel işletmeleri örneği, I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends and Indicators, 20-30 Mayıs, Konya, ss. 129-137.
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety, Health Services Research, 41(4), 1539- 1555.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion with holding cross-nationally, Management and Organization Review, 1(3), 459-482.
- Karacaoğlu K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, ss. 698-705.

- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları, *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü <http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9579/turizm-tesisleri.html>, Erişim Tarihi: 25.09.2015.
- Le Pine, J. A. ve Dyne, L. V. (1998). Predicting voice behavior in work groups, *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Milliken F. J., Morrison E.W.ve Hewlin P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1992.) *Blowing the whistle*. New York: Lexington Books.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). Çalışanların "örgütsel ses ve sessizlik" algılarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27, 257-281.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Bursa: Mkm Yayıncılık.
- Park, W. C. ve Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model, *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Pelit, E., Dinçer, İ., F., Kılıç, İ. (2015). The effect of nepotism on organizational silence, alienation and commitment: A study on hotel employees in Turkey, *Journal Management Research*, 7(4), 82-110.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S., F. ve Bedeian, A., G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 179-186.
- Slade, M. R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory, (Doktora Tezi), George Washington University, ABD. ProQuest Dissertations & Thesis veri tabanından erişilmiştir (UMI No. 3297011).
- Shojaie, S., Matin H. Z. ve Barani G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it, *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.

- Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tezcan, M. (1985). Eğitim Sosyolojisi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (2005). Türkçe sözlük. Ankara.
- Ural A. ve Kılıç İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen örgütlerde özyeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115-156.