

Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Antalya Örneği

Öğr. Gör. Dr. Şevket YIRIK¹

Öğr. Gör. Abdullah USLU²

Öğr. Gör. Muhammet Fatih SANCAR³

Doç. Dr. Doğan KUTUKIZ^{4*}

Öz

Örgütsel adalet, örgüt ve toplum için önemli unsurlardan biri durumundadır. Özellikle çalışanların performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütsel adalet ve sessizlik, büyük oranda işgücüne ve hizmete dayalı olan otel işletmelerinde verimliliği önemli ölçüde etkilemekte olup, bunun sonucunda işletmenin karlılığını da etkilemektedir. Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla da Antalya'da yer alan otel işletmeleri çalışanlarına yönelik anket uygulanmıştır. Ayrıca araştırmada çeşitli hipotezler de yer almaktadır. Anket ile elden edilen veriler kullanılarak, frekans, regresyon, ANOVA gibi çeşitli analizler yapılarak sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ilişkisi ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, otel çalışanlarının büyük çoğunluğunun örgüt içi sessizlikleri düşük, örgüt içi adalet duyguları ise yüksektir. Örgütsel adalet örgütsel sessizliği negatif yönde etkilemektedir. Yani çalışanların örgüt içi adalet algıları arttıkça örgütsel sessizlikleri azalmaktadır. Ayrıca kadın çalışanların örgüt içi adalet algılarının erkeklere nazaran daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Otel, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet.

Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence in Hotels: The Case of Antalya

Abstract

Organizational justice, are one of the important elements for the organization and the community. Especially, it affects the performance of employees significantly. Organizational justice and the silence, largely significantly affects efficiency, in the labor force and service-based hotel businesses, as a result of this, which affects the profitability of the company too. In this study, was aimed to determine the relationship between organizational justice and organizational silence in the hotel business. For this purpose, a survey were applied for hotel businesses employees. Various hypotheses are also included in the study. Datas were obtained by using the survey, results were trying to achieve through various analyzes such as frequencies, regression, ANOVA were tried to determine whether significant differences between relationship of organizational justice and organizational silence and demographic characteristics of the employees. According to analysis results, silence of the majority of hotel employees are low within the organization and the sense of justice is high within the organization. Organizational justice negatively affects organizational silence. So when justice perceptions of employees increases within the organization, organizational silence decreases. In addition, has been determined that justice perceptions of women employees are higher than man employees within the organization.

Keywords: Hotel, organizational silence, organizational justice

JE L Kodu: M12,

¹ Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi, Antalya, sevketyirik@gmail.com

² Muğla Sıtkı Koçman Üni. Fethiye A.S.M.K MYO, Muğla, abduhahuslu2008@hotmail.com

³ Siirt Üniversitesi, Kurtalan MYO, Siirt, mf.sancar@hotmail.com

⁴ Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Turizm Fakültesi, Muğla, dkutukiz@yahoo.com *(Correspondence author) (Sorumlu yazar)

GİRİŞ

Modern yönetimde, çalışanların etkinliği önemli bir konu olarak görülmektedir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet olguları da işletme içerisinde işgören verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Konaklama işletmelerinin emek-yoğun bir özellik göstermesi, bu işletmelerde örgüt içerisinde adalet kavramını daha önemli hale getirmektedir. Personelin işletme içerisinde eşitlik ve adalet olgusunun varlığını görmesi, personelin sağlayacağı katkıyı arttıracaktır. Örgütsel sessizliğin egemen olduğu bir işletmede personel verimliliğinin artması mümkün olmayacaktır. Çalışanların fikirlerini belirtebilmeleri, işletmenin olumlu yeniliklere ulaşmasını sağlayabilecektir.

Bu çalışma genel anlamda iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise konaklama işletmelerinde örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik ilişkisi konusunda elde edilen verilere dayanılarak t testi, ANOVA ve regresyon analizleri yapılmıştır. Bu çalışmamız ile örgütsel adaletin örgütsel sessizliği anlamlı düzeyde negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca otel işletmelerindeki çalışanların büyük çoğunluğunun örgüt içi sessizliklerinin düşük, örgüt içi adalet duygularının ise yüksek olduğu belirlenmiştir.

1. LİTERATÜR

1.1. Örgütsel Adalet

Adalet, hak ile beraber anılmakta ve güç noktalarını kontrol altında tutan tarafların, hak sahiplerinin haklarını gözetmeleri, adalet ile ilgili ilk örnekler olarak göze çarparlar (İyigün, 2012: 50). Adalet, sosyal hayatın her bölümünde ve hayatın birçok alanında esas konular arasındadır ve son yirmi yılda adalet ile ilgili araştırmalar konusunda bir fazlalık söz konusudur (Tokgöz, 2011: 366). Türk Dil Kurumu'na göre adalet, kanunlarla sahip olunan hakların herkes için kullanılmasının sağlanmasıdır.

Adalet, en genel tanımıyla "hakka uygun olmak, haklı ve haksızın ayırt edilmesi" anlamına gelmektedir (Gülşen, 2010:5). Örgütsel adaleti ise "kişilerin buldukları örgüt içerisinde, karşı karşıya kaldıkları olaylar karşısında, geliştirdikleri adalet algılarının tümü" olarak değerlendirmek gerekir (Taşkiran, 2011: 96). Örgütsel adalet, işgörenlerin görev dağılımı, mesai durumu, yetki konusu, ücreti, ödül sistemi gibi değişkenlere yönelik, yönetimle ilgili kararları değerlendirme sürecidir. Bu açıdan, örgütsel adaletin, işletme yönetiminin karar ve uygulamalarının işgörenlerce algılanma şekli ile ilgili bir kavram olduğu belirtilebilir (İçerli, 2010:69). Diğer bir tanıma göre ise, örgütsel adalet, işletme içerisinde personelin işyerinde ne ölçüde hakka uygun davranıldığı ile ilgili algılarını ve bu algıların örgütsel sonuçlarını nasıl etkilediğini açıklayan bir kavramdır (Çöp, 2008: 16). Örgütsel adalet kısaca, çalışanların, örgüt içinde adil davranışlar konusundaki algılarıdır (Deco-nick, 2010).

Örgütsel adaletin çeşitli boyutları bulunmaktadır. *Dağıtımsal adalet boyutu*, oran payı belirli standartlarda, belirli kurallara ve koşullara göre tanımlanan şahıslara kaynakların pay edilmesidir (Eğilmezko, 2011:21). *Prosedürel adalet boyutu*, ödemelerin eksiklik veya fazlalığıyla ilgili kontrol edilmesi, kararlara katılımın sağlanması, elde edilen sonuçlar konusunda bilgilendirme işlemlerinin personeller arasında eşit olarak pay edilmesi anlamındadır (Kıray, 2011:13). *Etkileşimsel adalet boyutu*, işgörenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları, örgütsel faaliyetler uygulanırken çalışanların, görev yaptıkları yerlerde karşı karşıya kaldıkları davranışların durumuna göre tespit edilmektedir (Bilsel, 2013:21).

1.2. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik, başkalarına saygı duyma, sağduyulu olma ve nezaket gibi güzel ahlak faktörleri ile ilgili bir davranış olarak düşünülebilir (Nakane 2006). Örgütsel sessizlik kavramı, literatürde yoğun olarak tartışılmakta olup, aynı şekilde

uygulamaya yönelik çalışmalar da yapılmıştır. Morrison ve Milliken (2000) araştırmalarında örgütsel sessizliği iki benzer faktöre bağlamışlardır. 1. İşletmelerde sorunlar konusunda iletişim kurmanın çabalamaya değmeyeceği, 2. düşünce ve duygularını söylemenin sıkıntılı olduğu. Ayrıca, iletişimin sonraki zamanda onları da benzer koşullarda zor bir duruma itebileceği düşüncesini de belirtmişlerdir (Tayfun ve Çatır, 2013:116). Örgütsel sessizlik, örgütsel davranış çalışmalarına yakın zamanda konu olmaya başlamış bir yapıdır. Çalışanların, çalıştıkları yerleri, yaptıkları işleri veya işletmenin farklı işleyişleri konusundaki duygu, düşünce, kaygı ve isteklerini aktarmamaları şeklinde sunulan bu hareket durumunu, işletmelerde sık sık ortaya çıkmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012:137). Örgütsel sessizlik, çalışanların, işle ilgili bir konuyu davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak ele aldıktan sonra kararlarını yönetimle paylaşmama durumu olarak tanımlanmaktadır (Çaloğlu, 2014:6). Diğer bir tanıma göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin iyileşme ve gelişme amacıyla iş veya işyeri konusunda teknik veya davranışsal konularla ilgili görüşlerini bilinçli bir şekilde esirgemesi ve sessiz kalması şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007:149).

Örgütsel sessizliğin çeşitli türleri bulunmaktadır. *Korunmacı sessizlik*, kendini korumanın bir biçimi olarak konuyla ilgili bilgi ve görüşlerin dışavurumundan kaçınma biçiminde tanımlanmaktadır (Alioğulları, 2012: 24). *Kabullenici sessizlik*, bireyin vazgeçmesi nedeniyle mevcut durumla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini paylaşmamasıdır. Bu bireyler esasen mevcut duruma karşı ilgisizdirler (Sarıkaya, 2013:53). *Korunmacı sessizlik*, yapılacak iş konusunda bilgi ve düşüncelerin, diğer şahısların veya işletmenin faydasını gözetme amacıyla, işbirliği güdülerini temelinde dışavurumundan kaçınma şeklinde tanımlanmaktadır (Alioğulları, 2012: 25).

2. METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve son olarak verilerin analizine yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmada, otel işletmesi çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algı düzeyleri belirlenmeye ve örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet arasında ilişki olup olmadığı araştırılmaktadır. Çalışma amacımız doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Turizm sektöründe çalışanlar arasındaki adalet duygusunun gelişmesi, yapılan haksızlıklar karşısında ortaya konulan tavır ve davranışlar önem arz etmektedir. Hiç şüphesiz ki turizm sektörü insan odaklı bir sektördür. Turizm sektöründe Örgütsel adaletin etkin olduğu kurumsal otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sessizliğinin olacağı ön görülerek ana hipotezimiz kurulmuştur. Buna göre; H₁: Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel adalet algıları örgütsel sessizlikleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

Alt hipotezler;

H₂: Otel işletmesi çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

H₃: Otel işletmesi çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

H₄: Otel işletmesi çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel sessizlik algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

H₅: Otel işletmesi çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

H₆: Otel işletmesi çalışanlarının eğitim seviyelerine göre örgütsel sessizlik algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

H₇: Otel işletmesi çalışanlarının eğitim seviyelerine göre örgütsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Ancak evrene ulaşabilmede hem zamansal hem de maddi açıdan zorluklar yaşanacağından dolayı belirlenen evren üzerinden onu temsil edecek kolayda örneklem yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) %95 güven aralığında olası evren büyüklüklerinde seçilecek örneklem genişlikleri aşağıdaki tablodaki gibi elde etmişlerdir.

Tablo 1. $\alpha=0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyüklüğü	%95 güvende
100	80
500	217
750	254
1000	278
2500	333
5000	357
10000	370
25000	378
50000	381
100000	383
1000000	384
100 milyon	384

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50

Tablo 1'den görüldüğü üzere, Örneklemimiz için 5 yıldızlı otel işletmelerin büyüklüğü yaklaşık 5000 olan evrenden %95 güvenle seçilecek örneklem genişliği 357'dir. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2012 yılı turizm tesisleri hakkındaki verilerine göre Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel sayısı 219 olduğu ve buradan hareketle toplam 5 yıldızlı otel işletmelerindeki ortalama çalışan sayısının 5000-10000 arasında olduğu anlaşılmakta olup çalışmamız için geçerli örneklem genişliğine ulaşılmıştır.

Yukarıdaki tablodan hareketle araştırmanın örneklemini, Antalya da faaliyet gösteren 12 otel işletmesinde çalışan toplam 328 otel işletmesi çalışanından oluşturmuştur. Anketler Nisan-Haziran 2015 tarihlerinde katılımcılar ile

yüz yüze gerçekleştirilerek toplanmıştır. Anket formu 357 kişiye dağıtılmış olup; 328'inden geri dönüşüm alınmıştır. 328 anket üzerinden çalışmamıza devam edilmiştir.

2.3. Verilerin Toplanması

Çalışmamızın uygulama kısmı için anket formlarından faydalanılmıştır. Anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde Örgütsel sessizlik ve son bölümde örgütsel adalet ölçeğini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Otel işletmesi çalışanların demografik özelliklerini tespit edebilmek amacıyla anket formunun ilk bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki kıdem sorularına yer verilmiştir. İkinci bölümde, Örgütsel sessizlik ile ilgili soruların hazırlanmasında Çakıcı (2007) tarafından literatüre dayalı geliştirilen soru formundan yararlanılmıştır. 28 sorudan oluşan ölçek 5'li likert tipine uygun olarak değerlendirilmiştir (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Toplam 28 madde içeren orijinal ölçekten çalışmamız için en uygun maddeler seçilerek 13 soruya indirgenmiştir. Ölçekten alınacak en düşük puan 5 ve en yüksek puan 65 olmak üzere, toplam puan arttıkça örgütsel sessizliğin de arttığı ifade edilmiştir. Üçüncü bölümde, Örgütsel adalet ile ilgili soruların hazırlanmasında Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen 20 maddelik Örgütsel Adalet Ölçeğinden faydalanılmıştır ve bu ölçek soruları da 5'li likert tipine uygun olarak hazırlanmıştır. Çalışmamızın amacı doğrultusunda ölçeğin gerekli olan 10 maddesi anket formunda yer almıştır. Örgütsel adalet ölçeğinde her bir ifadeye verilen cevapların değerlendirilmesi ile örgütsel adalet puanına ulaşılır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 5 ve en yüksek puan 50 olmak üzere, alınan puanın yükselmesi, örgütteki adalet uygulamalarının etkinliğini ifade etmektedir. Bu çalışmamızın güvenilirliğini test etmek için 40 otel işletmesi çalışanına pilot çalışma yapılmış olup ve çalışmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirliği (Cronbach alfa katsayısı) 0,941 ve 0,936 olarak

tespit edilmiş olup, bu sonuç çalışmanın güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışmamızın sonunda 328 kişinin verdiği cevaplar doğrultusunda Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet ölçeklerinin güvenilirlik katsayılarının (Cronbach Alpa katsayıları) sırasıyla 0,951 ve 0,956 olarak gözlenmiş olup, her iki ölçeğin de yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmamızda kullanılacak olan veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın ana problemine ve alt problemleri test etme sürecinde, SPSS 22.0 (Statistical Package for The Social Science) paket programından faydalanılmıştır.

Örneklelimizi oluşturan otel işletmesi çalışanlarına yönelik sorulan demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla frekans ve yüzde dağılımları ortaya koyulmuştur. Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizliklerini anlamlı olarak etkileyip etkilemediğini tespit edebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yine otel işletmesi çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel sessizliklerinin ve örgütsel adalet algılarının anlamlı olarak ($p < 0,05$ ve $0,01$ farklılaşım farklılaşmadığını test etmek amacıyla T testi ve One Way ANOVA analizleri yapılmıştır.

2.5. Araştırmanın Bulguları

Yapılan frekans analizi sonucunda; araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının %46,0'ının kadın ve %54,0'ının erkek olduğu gözlenmiştir. Otel işletmesi çalışanlarının %8,5'inin 21-26 yaş grubundan, %25,3'ünün 27-33 yaş grubundan, %38,1'inin 34-40 yaş grubunda ve %28,0'ının 41 yaşında ya da daha büyük olduğu gözlenmiştir. Otel işletmesi çalışanlarının %10,7'sinin ilköğretim mezunu, %20,4'ünün lise mezunu, %27,7'sinin ön lisans mezunu, %30,2'sinin lisans mezunu ve %11,0'ının lisansüstü mezunu olduğu gözlenmiştir. Otel işletmesi çalışanlarının %27,7'sinin 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip

oldukları, %46,6'sının 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları, %25,6'sının ise 11 yıl ya da daha fazla mesleki kıdeme sahip oldukları gözlenmiştir.

Otel işletmesi çalışanlarının örgütsel sessizlikleri ve örgütsel adet algı düzeylerini belirlemek amacıyla her iki ölçekten elde edilen ortalama skorların değişim aralığı göz önüne alınarak gruplandırmalar yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları en düşük ortalama skor 1,46, en yüksek ortalama skor 4,15 ve değişim aralığı 2,69 olmak üzere otel çalışanların örgütsel sessizlikleri şu şekilde gruplandırılmıştır; $1.46-2.35=$ Düşük örgütsel sessizlik, $2.36-3.25=$ Orta düzeyde örgütsel sessizlik, $3.26-4.15=$ Yüksek örgütsel sessizlik. Gruplandırma düzeylerine göre otel işletmesi çalışanlarının frekans ve yüzdeleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik Düzeylerine İlişkin Dağılımlar

ÖS Düzeyi	Frekans	Yüzde
Düşük	139	42,4
Orta	68	20,7
Yüksek	121	36,9
Toplam	328	100,0

Tablo 2'e göre, otel işletmesi çalışanlarının %42,4'ünün örgütsel sessizliğinin düşük, %20,7'sinin orta ve %36,9'unun yüksek olduğu tespit edilmektedir.

Örgütsel adalet ölçeğinden alınan en düşük ortalama skor 1,50, en yüksek ortalama skor 4,49 ve değişim aralığı 3,00 olmak üzere otel çalışanların örgütsel adalet algıları şu şekilde gruplandırılmıştır; $1.50-2.49=$ Düşük örgütsel adalet algısı, $2.50-3.49=$ Orta düzeyde örgütsel adalet algısı, $3.50-4.49=$ Yüksek örgütsel adalet algısı. Gruplandırma düzeylerine göre otel işletmesi çalışanlarının frekans ve yüzdeleri ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 3. Örgütsel Adalet Düzeylerine İlişkin Dağılımlar

ÖA Düzeyi	Frekans	Yüzde
Düşük	84	25,6
Orta	76	23,2
Yüksek	168	51,2
Toplam	328	100,0

Tablo 3'e göre, otel işletmesi çalışanlarının %25,6'sının örgütsel adalet algısının düşük, %23,2'sinin orta ve %51,2'sinin örgütsel adalet algısının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmamız amacı doğrultusunda oluşturulan ana hipotezimiz için yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tablodaki gibidir;

Tablo 4: Regresyon Analizi Tablosu

Bağımsız Değişkenler	β	t	p
Sabit	69,128	58,383	0,000*
Örgütsel Adalet	-0,989	-29,198	0,000*
R ² = 0,723 F = 852,514, *p<0,01			
Bağımlı Değişken = Örgütsel Sessizlik			

Regresyon Analizi tablosu değerlendirildiğinde R değerinin 0,851, R² değerinin 0,723 olduğu görülmektedir. Elde edilen verilere göre; F değerinin 852,514 gibi bir değer olmasının ve bunun yanı sıra "P" olasılık değerinin 0,05'ten oldukça küçük bir değer olmasının modelin örgütsel adalet algısı ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Buna göre örgütsel adaletin örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak gözlenmiştir. Bu durumda H₁ hipotezi **kabul** edilmiştir.

Araştırmanın alt amaçları doğrultusunda oluşturulan "Otel işletmesi çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik algıları anlamlı farklılık göstermektedir" ve "Otel işletmesi çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algıları anlamlı farklılık göstermektedir" şeklindeki hipotezlerin testi için T Testi yapılmış ve sonuçları Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyete Göre T Testi

Grup İstatistiği						
Ölçek	Cinsiyet	N	Toplam Puan	Standart Hata	t	Sig.
Örgütsel Sessizlik	Kadın	151	31,80	,954	-6,336	0,000*
	Erkek	177	39,73	,821		
Örgütsel Adalet	Kadın	151	37,02	,685	6,188	0,000*
	Erkek	177	30,35	,807		

*p<0,01

Otel işletmesi çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik algılarının farklılaşması p<0,01 anlamlılık düzeyindedir (Sig.=0,000<0,01). Ortalamalar incelendiğinde otel işletmelerindeki erkek çalışanların örgüt içi sessizliklerinin kadınlardan fazla olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H₂ hipotezi **kabul** edilmiştir.

Otel çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel adalet algılarının farklılaşması p<0,01 anlamlılık düzeyindedir (Sig.=0,000<0,01). Ortalamalar incelendiğinde otel işletmelerindeki kadın çalışanların örgüt içi adalet algılarının erkeklerinkinden fazla olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H₃ hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 6. Yaş Göre ANOVA Testi

ANOVA						
Ölçek	Yaş	N	Ortalama	Standart Hata	F	Sig.
Örgütsel Sessizlik	21-26 yaş arası	28	39,00	1,784	7,770	0,000*
	27-33 yaş arası	83	34,99	1,191		
	34-40 yaş arası	125	33,04	1,100		
	41 yaş ve üzeri	92	40,30	1,233		
Örgütsel Adalet	21-26 yaş arası	28	28,93	1,453	14,604	0,000*
	27-33 yaş arası	83	36,60	,807		
	34-40 yaş arası	125	35,76	,894		
	41 yaş ve üzeri	92	28,73	1,198		

*p<0,01

Tablo 6'dan elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir. Otel işletmesi çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel sessizliklerinin farklılaşması p<0,01 anlamlılık düzeyindedir

(Sig.=0,000<0,01). Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile post hoc testi olan LSD testi yapılmış ve 41 yaş ve üzeri olan çalışanların örgütsel sessizlikleri diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu ve 21–26 yaş grubundaki çalışanların örgütsel sessizliklerinin 34–40 yaş grubundakilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre **H₄** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Otel işletmesi çalışanların yaşlarına göre örgütsel adalet algılarının farklılaşması $p<0,01$ anlamlılık düzeyindedir (Sig.=0,000<0,01). Farklılığı oluşturan yaş gruplarını belirlemek amacı ile post hoc testi olan LSD testi yapılmış ve 41 yaşında ya da büyük olan çalışanlar ile 21–26 yaş grubundan otel çalışanların örgütsel sessizliklerinin 27–33, 34–40 yaş grubundakilere göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple **H₅** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Tablo 7. Eğitim Seviyesine Göre ANOVA

ANOVA						
Ölçek	Eğitim Seviyesi	N	Ortalama	Standart Hata	F	Sig.
Örgütsel Sessizlik	İlköğretim	35	49,95	0,586	36,591	0,000*
	Lise	67	41,82	1,703		
	Ön lisans	91	36,04	1,009		
	Lisans	99	29,24	0,941		
Örgütsel Adalet	Lisansüstü	36	30,80	1,247	28,067	0,000*
	İlköğretim	35	22,89	1,557		
	Lise	67	28,99	1,332		
	Ön lisans	91	33,20	0,937		
	Lisans	99	37,72	0,809		
	Lisansüstü	36	40,64	1,033		

* $p<0,01$

Tablo 7'e göre; otel işletmesi çalışanların eğitim seviyelerine göre örgütsel sessizlik algılarının farklılaşması $p<0,01$ anlamlılık düzeyindedir (Sig.=0,000<0,01). Farklılığı oluşturan eğitim seviyelerini belirlemek amacı ile post hoc testi LSD testi yapılmış ve ilköğretim mezunu olan çalışanlarının örgütsel sessizliklerinin diğer eğitim seviyelerine sahip olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca lise mezunu olan çalışanların örgütsel sessizlikleri ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunları-

na göre daha yüksek, ön lisans mezunlarının örgütsel sessizliklerinin lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda **H₆** hipotezi **kabul** edilmiştir.

Otel çalışanların eğitim seviyelerine göre örgütsel adalet algılarının farklılaşması $p<0,01$ anlamlılık düzeyindedir (Sig.=0,000<0,01). Farklılığı oluşturan eğitim seviyelerini belirlemek amacı ile post hoc testi olan LSD testi yapılmış ve ilköğretim mezunu olan çalışanlarının örgütsel adalet algılarının diğer eğitim seviyelerine sahip olanlara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca lise mezunu olanların örgütsel adalet algılarının ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşük, ön lisans mezunlarının örgütsel adalet algılarının lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Bu sebepten dolayı **H₇** hipotezi **kabul** edilmiştir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerindeki çalışanların büyük bir kısmının örgüt içi sessizliklerinin düşük, örgüt içi adalet duygularının ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel adalet, örgütsel sessizliği negatif yönde etkilemiştir. Yani çalışanların örgüt içi adalet algıları arttıkça örgütsel sessizlikleri azalmaktadır. Erkek otel çalışanlarının örgüt içi sessizliklerinin kadınlardan fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum kadınların örgüt içinde herhangi bir durum karşısında sessiz kalmadıklarını ifade etmektedir. Ayrıca kadın çalışanların örgüt içi adalet algılarının, erkeklere nazaran daha fazla olduğu belirlenmiştir. Yani kadın çalışanların örgüt içi adaletli olduğunu daha fazla savunmaktadır. 41 yaş ve üzeri olan çalışanların örgütsel sessizlikleri öteki yaş grubundakilerine kıyasla daha yüksek, 21–26 yaş grubundan çalışanların örgütsel sessizlikleri ise 34–40 yaş grubundakilere göre daha yüksek çıkmıştır. 41 yaşında ya da büyük olan çalışanlar ile 21–26 yaş grubundaki çalışanların örgütsel sessizlikleri 27–33, 34–40 yaş grubundakilere göre daha

düşüktür. İlköğretim mezunu olan çalışanlarının, örgütsel sessizlikleri diğer eğitim düzeylerine sahip olanlara göre daha yüksek, örgütsel adalet algıları ise daha düşük olarak tespit edilmiştir. Lise mezunu çalışanların örgütsel sessizlikleri ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlara göre daha yüksek, örgütsel adalet algıları ise daha düşük çıkmıştır. Ayrıca, ön lisans mezunlarının örgütsel sessizlikleri lisans ve lisansüstü mezunu çalışanlara göre daha yüksek, örgütsel adalet algıları ise daha düşüktür

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konuları, konaklama işletmelerinde çalışanların performansını önemli ölçüde etkileyen unsurlardır. Bundan dolayı üst yönetim kademesine daha fazla görev düşmektedir. Yönetimin, çalışanların fikirlerini daha rahat söyleyebileceği ve adalet duygusunun daha fazla hâkim olduğu bir ortamların oluşturması gerekmektedir.

Bu çalışmayla turizm sektöründeki karar vericiler ve otel işletmeleri yöneticilerine ve örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik literatürüne katkı sağlanacaktır. Otel işletmelerinde farklı kültürlerden gelen çalışanlar bulunmaktadır. Farklı kültürlerden gelen çalışanların da örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik düzeylerinin araştırılması, elde edilecek verilerin karşılaştırılması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

ALİOĞULLARI, Z. Ş., (2012), Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

ALPARSLAN, A. M. ve KAYALAR, M., (2012), Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri,

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:4, Sayı:6

BİLSEL, M. A., (2013), Örgütsel Adalet Algısının Banka Çalışanlarının Performans ve Motivasyonlarına Etkisi: Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

ÇAKICI, A., (2007), Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16-1

ÇALOĞLU, D.Ö., (2014), Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi

ÇÖP, S., (2008), Türkiye’de ve Polonya’da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı

DECONICK, J.B., (2010), The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees, Journal of Business Research, V.63,

EĞİLMEZKOL, G., (2011), Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

- GÜLSEN, M. U.**, (2010), Örgütsel Adalet ve Kimliklenme, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı
- İÇERLİ, L.**, (2010), Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, (5:1)
- İYİGÜN, N. Ö.**, (2012), Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 11 Sayı: 21
- KIRAY, A.**, (2011), Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- NAKANE, I.**, (2006), Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars, Journal of Pragmatics, 38-11,
- SARIKAYA, M.**,(2013), Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- TAYFUN, A. ve ÇATIR, O.**, (2013), Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5-3
- TAŞKIRAN, E.**, (2011), Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü, Beta Basım Yayım, İstanbul
- TOKGÖZ, N.**, (2012), Örgütsel Sinizizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 6 (2)
- YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S.**, (2004), Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/Eklenti/8313,tursintablopdf.pdf?0&_tag1=1AE942BBCAB2088DACFA2DB7A7943D39D0F6810C&crefer=922F2D7AE0839C84C08DE41F2A68A18064D75152EB0E6057D0362FBEFCFA7591 (Erişim Tarihi: 14.02.2016).