



Research Article

## Yer hizmeti işletmelerinde örgütsel sessizlik: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerindeki etkisi


Harun Karakavuz

Selçuk Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, Konya, Turkey

### ARTICLE INFO

\* Corresponding author  
[harun.karakavuz@selcuk.edu.tr](mailto:harun.karakavuz@selcuk.edu.tr)

Received July 06, 2021  
Revised August 28, 2021  
Accepted August 28, 2021

Harun Karakavuz  
 0000-0002-3989-5249

### ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı hava taşımacılığı sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan yer hizmeti işletmelerinde çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Araştırmanın verileri yıllık yolcu kapasitesi 1-5 milyon arasında olan havalimanlarındaki yer hizmeti işletmelerinde çalışanlardan internet üzerinden anketler aracılığı ile toplanmıştır. Araştırmanın analizleri, geri dönüşü sağlanan ve kullanılabilir durumda olan 334 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmada örgütsel sessizlik davranışı ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, ayrıca örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında da negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven ve örgüte güven boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkarılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Havacılık, Yer hizmeti işletmeleri, Örgütsel sessizlik, Örgütsel bağlılık, Örgütsel güven

## Organizational silence in ground handling companies: Its effect on organizational commitment and organizational trust

### ABSTRACT

The main purpose of this research is to investigate the effects of organizational silence attitudes of employees in ground handling companies, which is one of the important components of the air transport sector, on organizational commitment and organizational trust. The data of the research were collected through questionnaires from the employees of ground handling companies at airports with an annual passenger capacity of 1-5 million. The analysis of the research was carried out on 334 returned and usable questionnaires. In the research, simple linear regression analysis was conducted to examine the relationships between organizational silence behavior, organizational trust and organizational commitment. As a result of the analysis of the data, it was revealed that there is a negative and significant relationship between organizational silence and organizational commitment. In addition, organizational silence was found to have a negative and significant relationship on affective commitment and normative commitment. Similarly, a negative and significant relationship was found between organizational silence and organizational trust. In addition, it has been revealed that organizational silence has a negative and significant effect on trust in the manager and trust in the organization.

*Keywords:* Aviation, Ground handling companies, Organizational silence, Organizational commitment, Organizational trust

## 1. Giriş

Son 30 yılda örgütlerin insan kaynaklarına olan bakış açısı değişmiş, önceleri bir maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar, artık rekabet avantajını sağlayabilecek bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Bu kaynağın verimlilik ve etkinliği, örgütlerin yenilikleri ortaya çıkarabilmelerine katkı sağlayarak örgütün performansının artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüte olan güven ve bağlılıklarının artırılarak ekstra rol davranışlarını göstermeleri, örgüte ilişkin görüşlerini iletmeleri ve kendi hedefleri ile örgütün hedeflerini bir görebilmeleri sağlanmalıdır. Ancak gerek uygulama hataları gerekse yönetsel hatalar, zaman zaman çalışanların örgüte, işe ve içinde bulunulan duruma ilişkin görüşlerini bildirmesini engelleyebilmektedir. Bu durum literatürde örgütsel sessizlik olarak isimlendirilmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların iş tatminlerini düşüren, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık oranı ve üretim karşıtı davranışların artmasına neden olan bir olgudur. Bu nedenle örgütlerin, örgütsel sessizlik konusuna önem vermesi gerekmektedir. Diğer yandan çalışanlar işi yapan bireyler olarak genellikle işi ve organizasyonları iyileştirmenin yapıcı yolları için fikir, bilgi ve görüşe sahip olmaktadır. Çalışanların öneri, fikir ve sorunlarla ilgili bilgilerle veya endişe duyulan konularla ilgili yukarıya doğru iletişim kurmaları bir örgütün performansı ve hatta hayatta kalması için muazzam etkilere sahip olabilmektedir [1]. Bu kapsamda çalışanların sessizliğinin önüne geçilmesinin örgütler için kritik derecede öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada hava taşımacılığı sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan yer hizmeti işletmelerinde çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeyi üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Havalimanlarındaki yer hizmeti faaliyetleri, emniyete ve güvenliğe yüksek düzeyde önem verilmesi gereken, aynı anda birden fazla işin gerçekleştirildiği, uçuşların zamanında gerçekleştirilebilmesi için kritik derecede öneme sahip olan ve doğrudan yolcu memnuniyetini etkileyebilen bir ortamda gerçekleştirilmektedir. Böyle bir ortamda gerek uçuş emniyeti ile güvenliğinin gerekse de yolcu memnuniyetinin sağlanabilmesi için çalışanların örgüt hakkındaki tutumlarının olumlu olması, hatta örgütsel güven ve bağlılıklarının olması gerektiği değerlendirilmektedir. Diğer yandan örgütsel sessizliğin çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı gibi konular üzerinde olumsuz etkisi olduğu literatürde yer almaktadır. Dolayısıyla yer hizmeti işletmelerinde ortaya çıkan örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık ve örgütsel güveni azaltıcı etki göstermesi, dahası uçuş emniyeti ve yolcu memnuniyetini olumsuz yönde etkilemesi oldukça muhtemeldir. Literatürde örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen [2-4] ve örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi inceleyen [5-8] bir çok çalışma bulunmaktadır. Ancak

literatür incelendiğinde havacılık sektörüne yönelik bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Havacılık sektörü kendine özgü dinamikleri olan, yoğun regülasyonların bulunduğu ve yolcu memnuniyetinin yüksek düzeyde öneme sahip olduğu bir sektördür. Bu kapsamda havacılık sektöründe faaliyet gösteren yer hizmeti işletmesi çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin ve bunun örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerindeki etkilerinin araştırılması önemli görülmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ile ilgili alan yazın bilgisi sunulmaktadır. Sonraki bölümde araştırmanın amacı ve yöntemi, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama ve veri analizine ilişkin bilgiler verilmektedir. Bir diğer bölümde araştırmanın bulguları sunulurken, son bölümde araştırmanın sonuçları ve tartışma kısmı yer almaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Sessizlik

Pinder ve Harlos [9]'a göre sessizlik, çalışanların örgütlerindeki herhangi bir duruma ilişkin kabul ya da itiraz etme gibi tepkilerini duygusal, bilişsel ya da davranışsal olarak göstermemesi durumudur. Bireylerin etkileşimleri sonucunda çalışanların büyük kısmında görülen sessizlik ise örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır [10]. Morrison ve Milliken [11] da benzer şekilde örgütsel sessizliği, bir organizasyonun veya endüstrinin karşılaştığı önemli konu veya sorunlara yanıt olarak çok az şey yapmanın veya söylemenin kolektif düzeydeki fenomenine atıfta bulunmak için kullanılan bir terim olarak tanımlamışlardır. Kısaca örgütsel sessizlik, çalışanların iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini kasıtlı olarak saklamalarıdır. Örgütsel sessizliğin açıklaması beklenti teorisi ile yapılabilmektedir. Beklenti teorisi, bireylerin olumlu bir kazanım elde edeceklerini ya da en azından bir kaybın önlenmesine katkı sağlayacağını düşündüklerinde belirli davranışları göstereceklerini ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik bağlamında değerlendirildiğinde ise beklenti teorisi, bireylerin konuştuklarında olumlu sonuç elde edemeyecekleri ya da en azından olumsuz bir sonucu engelleyemeyeceği düşüncesiyle sessizleşmesidir [12].

Shojaie vd. [13] yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliği ortaya çıkaran faktörleri ele almışlardır. Yazarlara göre örgütsel sessizliği ortaya çıkaran faktörler yönetsel, organizasyonel ve kişisel olmak üzere üç kategoride değerlendirilebilmektedir [13]. Çalışanların yöneticilerine herhangi bir konuda geri bildirim yaptıklarında olumsuz dönüş almaları, yöneticilerin çalışanlarına güvenmemeleri ve çalışanların kendi çıkarlarını düşündüklerine yönelik inançları, yöneticilerin gerçek sorunlara yönelmek yerine nispeten daha az önemli konular üzerine yoğunlaşmaları ve çalışanların sinik davranış göstermeleri ile liderlerine

güvenmemeleri örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasındaki yönetsel faktörler olarak sıralanmaktadır [11, 13, 14]. Çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmemesi, ücret eşitsizlikleri, örgütsel verimsizlik, örgütün performansının düşük olması, çalışanların sözleşmeli olarak çalıştırılması gibi konular ise örgütsel sessizliği ortaya çıkaran organizasyonel faktörler olarak görülmektedir [11, 13, 15-17]. Son olarak çalışanların işlerini kaybedebilecekleri kaygısıyla sorunlarını konuşmaktan çekinmeleri, utanma, başkalarına saygı duyma, sağduyu, terbiye, algılanan tehlikelerden kaçınma içgüdüğü, başka birinin imajına zarar verme çekincesi, sorunlu görünme ve ceza alma korkusu gibi nedenler ise örgütsel sessizliği ortaya çıkaran kişisel faktörler olarak değerlendirilmektedir [11, 13-16]. Literatürde örgütsel sessizlik pro-sosyal, savunmacı ve kabullenici sessizlik olmak üzere üç boyut altında incelenmektedir [18]. Kabullenici sessizlik, çalışanların gelişen durum ya da olaylar ile organizasyona ilişkin görüşlerini ilgisizlik ya da boyun eğme nedeniyle paylaşmamasıdır [9]. Savunmacı sessizlik ise kişinin olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimalini algıladığı durumlarda, diğer bir deyişle korku nedeniyle görüş ve düşüncelerini paylaşmaması durumudur [19, 70]. Son olarak pro-sosyal sessizlik, örgütün faydası için örgüte ait bilgilerin başkaları ile paylaşılmaması durumu olarak tanımlanmaktadır [19, 20].

Örgütlerde sessizliğin ortaya çıkması, yükselen bir memnuniyetsizliğe, işe devamsızlığa, işten ayrılma niyetinin artmasına, istenmeyen davranışların oluşması ile yaygınlaşmasına ve işe karşı kayıtsızlığa neden olabilmektedir [21, 22]. Penttila [23] ise örgütsel sessizliğin özgünlüğün ortaya çıkmasını engellediğini ve motivasyonu bozduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan örgütsel sessizliğin iletişimin bozulmasına, stres seviyesinin yükselmesine, bazı sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına, çalışan mutluluğunun azalmasına ve değişim olasılığının görülebilmesine neden olabileceği ifade edilmektedir [24]. Bu kapsamda gerek çalışan gerekse örgüt performansının düşmemesi için örgütlerin, ortaya çıkabilecek örgütsel sessizlik öncüllerini tespit edebilmeleri ve örgütsel sessizlik ikliminin oluşmaması için gerekli önlemleri alabilmeleri önemli görülmektedir.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığa ilişkin ilk çalışmaların 1960'lı yıllarda ortaya çıktığı görülmektedir. İlk dönem çalışmaları Becker'la başlamış olup, bu çalışmalarda çalışanların işten ayrılmak istediklerinde kaybedecekleri para, zaman, arkadaş, statü vb. sonuçları düşündükleri, bu nedenle örgütten ayrılmak istemeyecekleri, diğer bir deyişle örgütsel bağlılık oluşturdukları ifade edilmektedir [25]. Görüldüğü üzere burada ifade edilen bağlılık, kişinin kendi kendine koymuş olduğu bir zorunluluk olarak görünmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili ara dönem çalışmaları ise çalışanların işten

ayrılmalarının maliyetinin ne olduğundan, psikolojik bağlılık tarafına doğru kaymıştır. Bu dönemde örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonları ile özdeşleşmelerinin ve katılımlarının göreceli duygusal gücü olarak tanımlanmıştır [26]. Bu dönemin önde gelen araştırmacılarından Porter vd. [27]'ne göre örgütsel bağlılık en az üç faktör altında karakterize edilmektedir; (a) organizasyonun amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanç duyma ve kabul etme; (b) organizasyon için kayda değer bir çaba sarf etme istekliliği; (c) örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek.

1980'li yılların ortalarına gelindiğinde örgütsel bağlılığa ilişkin bakış açısı değişmeye başlamış ve yeni bir dönem olan iki boyutlu olarak tanımlanan dönem ortaya çıkmıştır. Bu dönemin ilk boyutu olarak adlandırılabilir olan çalışma O'Reilly ve Chatman [28] tarafından gerçekleştirilmiştir. O'Reilly ve Chatman [28] örgütsel bağlılığı, bireyin örgütün özelliklerini veya bakış açılarını içselleştirme veya benimseme derecesini yansıtan, kişinin kuruluşa karşı hissettiği psikolojik bağlılık olarak tanımlamışlardır. Yazarlar örgütsel bağlılığı (a) belirli dışsal ödüller için uyum; (b) bir ilişki arzusuna dayalı özdeşleşme; (c) bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyumluluğa dayanan içselleştirme olarak karakterize etmişlerdir [28]. Yazarlara göre dışsal ödüller için uyum sağlamak daha sığ bir düzeyde bağlılık oluştururken, özdeşleşme ve içselleştirme ile daha derin bir bağlılık oluşturulmaktadır. Çok boyutlu dönemin ikinci boyutunu ise Meyer ve Allen [29]'in gerçekleştirmiş olduğu çalışma oluşturmaktadır. Yazarlar gerçekleştirdikleri çalışmada duygusal bağlılığın yanı sıra, Becker [25]'in teorisini geliştirerek devam bağlılığını ortaya koymuşlardır [29]. İlerleyen birkaç yıl içinde ise örgütsel bağlılığa yeni bir boyut kazandırılmış ve normatif bağlılık kavramı ortaya çıkmıştır [30]. Normatif bağlılık, işe devam etmek için bir zorunluluk duygusu olarak tanımlanmaktadır [31]. Meyer ve Allen [29]'in ortaya koyduğu yaklaşımda çalışanların her bir boyutta bağlılık oluşturabilecekleri, ancak en istenen bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu ifade edilmektedir [32]. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların motivasyonlarının, çabalarının ve performanslarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir [33]. Örgütsel bağlılığın gelişimine ilişkin üç dönem olsa da araştırmacıların bu dönemlerde ortaya çıkan görüşlerin her birini araştırma amaçları doğrultusunda halen kullandıkları görülmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada Meyer ve Allen [29] tarafından önerilen model kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık ve performansın artması ya da azalması üzerinde doğrudan etkisi olduğu ifade edilmektedir [34-38]. Diğer yandan örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında yüksek düzeyde pozitif korelasyon bulunmaktadır [39, 40]. Benzer şekilde Devere vd. [41]'nin yapmış olduğu çalışmada da örgütsel bağlılığın, çalışan devri, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde belirleyici etkisi olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla örgütlerin hem kurumsal performansı, hem de çalışan performansını artırabilmesi için örgütsel bağlılık konusuna dikkat etmesi gerekmektedir. Çalışanlarının bağlılığını kazanmış bir örgütte çalışanların iş tatminlerinin artması ile işten ayrılma niyetleri ve devamsızlıkları azalacakken, motivasyon ve performansları artacak, gerektiğinde ekstra rol davranışı gösterebileceklerdir.

Yukarıda bahsedilenler ışığında hava taşımacılığı sektörünün önemli hizmet bileşenlerinden biri olan yer hizmeti işletmelerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik H<sub>1</sub> hipotezi ve alt hipotezleri geliştirilmiştir;

*H<sub>1</sub>: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>1a</sub>: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>1b</sub>: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>1c</sub>: Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır*

### 2.3. Örgütsel Güven

Örgütsel güven, çalışanların organizasyonlarının kendileri için anlamlı ya da en azından zararsız olan eylemleri gerçekleştireceğine olan inançları olarak ifade edilmektedir [42]. Bir diğer tanıma göre ise örgütsel güven, çalışanların belirsiz veya riskli bir durumla karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olacağına ilişkin inançlarıdır [43]. Seal [44]'e göre bir kişi ya da kuruluşa olan güven, onların özelliklerinin değerlendirilmesi ile ortaya çıkmakta, kişiler ve özellikle de yöneticiler ile olan kişisel etkileşimlerle gelişmektedir. Örgütsel güvenin varlığı, verilen sözlerin tutulmasını ile şüphe ve belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır [45]. Tersine, örgütsel güvensizliğin olduğu bir iklimde, çalışanların şüphe ve belirsizlikleri artmaktadır. Örgütsel güvenin kaosu minimize etme, iletişimde etkinliği sağlama ve dayanışma ile işbirliğini temin etme işlevleri bulunmaktadır [46]. Bu kapsamda örgütsel güvenin artması ile iş tatmini, verimlilik ve örgütsel bağlılığın arttığı, işe devamsızlık, çalışan devir oranı ve işten ayrılma niyetinin azaldığı ifade edilmektedir [47]. Ayrıca yüksek örgütsel güvenin, çalışanları bireysel hedeflerden ziyade örgütsel hedeflere yönlendirdiği belirtilmektedir [48]. Ancak unutulmamalıdır ki örgütsel güven hemen oluşturulabilecek bir olgu değildir. Çünkü çalışanlar temkinli olmayı tercih etmektedirler [49].

Örgütsel güven zaman içinde inşa edilebilirken, kırılabilir bir yapıya sahiptir. Bu nedenle özellikle yöneticilerin örgütsel güveni zedelememeleri için söylem ve eylemleri arasındaki tutarlılıklara dikkat etmeleri gerekmektedir.

Güven kavramı literatürde kişilerarası güven ve kişisel olmayan güven olmak üzere iki başlık altında ele

alınmaktadır. Kişilerarası güven, belirli bir ilişki içindeki bireyler arasındaki etkileşime dayanırken, kişisel olmayan güven, rollere, sistemlere ve itibara dayanmaktadır [50]. Örgüt çalışanları üst yönetim gibi yüksek görünür düzeyi olan rol modellerini izleyerek davranışlarından kişisel olmayan güven hakkında çıkarımlarda bulunmaktadır [51]. Yöneticilere güven, kişilerarası etkileşimlere dayalı güven gibi görünmekle birlikte, McCauley ve Kuhnert [52]'in de belirttiği gibi çalışanlar ile yönetim arasındaki güven, doğası gereği organizasyon içindeki rol, kural ve yapılandırılmış ilişkilere dayanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar ile yönetim arasındaki güven, kişisel olmayan güven boyutunda yer almaktadır. Örgütsel güvenin bu boyutları, araştırmalarda çalışma arkadaşlarına güven, yöneticilere güven ve örgüte güven olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir. Çalışma arkadaşlarına güven, kişilerarası etkileşimlere dayalı güveni temsil ederken, yöneticilere güven ve örgüte güven, kişisel olmayan güveni temsil etmektedir.

Yukarıda bahsedilenler ışığında yer hizmeti işletmelerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla H<sub>2</sub> hipotezi ve alt hipotezleri geliştirilmiştir;

*H<sub>2</sub>: Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>2a</sub>: Örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin yöneticiye güven boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

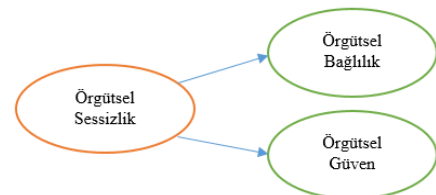
*H<sub>2b</sub>: Örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin örgüte güven boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*H<sub>2c</sub>: Örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin çalışma arkadaşlarına güven boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

## 3. Yöntem

### 3.1. Araştırmanın Amacı Ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı hava taşımacılığı sektöründe uçuş faaliyetlerinin emniyetli ve güvenli bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli bir yeri bulunan yer hizmeti işletmelerindeki örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş olup araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

### 3.2. Araştırmanın evreni ve örnekleme

Araştırmanın evreni, Türkiye bağlamında orta ölçekli havalimanı olarak adlandırılabilir, yıllık yolcu kapasitesi 1-5 milyon arasında olan havalimanlarında faaliyet gösteren yer hizmeti işletmelerindeki çalışanlardır. Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 2019 yılı (Covid-19'un ortaya çıkardığı etkiler nedeniyle (yolcu, yük ve sefer sayılarındaki azalmalar), 2020 yılının verilerinin kullanılmaması gerektiği düşünülmüştür) verilerine göre bu özellikleri taşıyan 12 havalimanı bulunmaktadır [53]. Bu kapsamda geliştirilen anketler ilgili havalimanlarındaki yer hizmeti işletmelerinde çalışanlara gönderilmiş ve toplam 346 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüşü sağlanan anketler incelendiğinde 12 tanesinin kullanılabilir olmadığı görülmüş ve analizler 334 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. Veri toplama tekniği ve kullanılan ölçekler

Çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma verileri internet üzerinde oluşturulan anketler aracılığı ile 10.03.2021/25.03.2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin toplanması amacıyla

“Örgütsel Sessizlik Ölçeği”, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Örgütsel Güven Ölçeği” kullanılmıştır.

Çalışmada katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyebilmek için Van Dyne vd. [19] tarafından geliştirilmiş, kabullenici, pro-sosyal ve savunmacı sessizlik boyutlarını toplam 15 soru ile belirlemeye çalışan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların örgütsel güven düzeylerini belirleyebilmek için Omarov [54] tarafından geliştirilmiş, yöneticiye, örgüte ve çalışma arkadaşlarına güven boyutlarını içeren ve toplam 22 sorudan oluşan örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Son olarak katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyebilmek için Allen ve Meyer [55] tarafından geliştirilen, duygusal, normatif ve devam bağımlılığı boyutlarını içeren ve toplam 24 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada yararlanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS-21 programı ile doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirliğini test etmek amacıyla ise SPSS-22 programı ile iç tutarlılık analizi (Cronbach Alfa) gerçekleştirilmiştir. Tablo 1'de çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri

Değişkenler	Güvenilirlik(Cronbach's Alpha) Değerleri( $\alpha$ )	Değişkenlere Ait Geçerlilik Değerleri
Örgütsel Sessizlik	0.834	$\chi^2/DF = 4.635$ CFI= 0.968 GFI=0.967, RMSEA=0.071
Örgütsel Güven	0.748	$\chi^2/DF = 4.108$ CFI= 0.951 GFI= 0.924 RMSEA= 0.069
Örgütsel Bağlılık	0.806	$\chi^2/DF = 4.502$ CFI= 0.942 GFI= 0.949 RMSEA= 0.078

Model uyumunu incelemek için ki kare serbestlik derecesi (chi-square goodness of fit:  $\chi^2/df \geq 4-5$ ), karşılaştırmalı uyum indeksi (comparative fit index: CFI $\geq 95$ ), iyilik uyum indeksi (goodness of fit index: GFI $\geq 0.89-0.85$ ) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (the root mean square error of approximation: RMSEA $\geq 0.06-0.08$ ) kabul edilebilir uyum değerleri olarak dikkate alınmıştır [56]. Model uyumunun sağlanabilmesi amacıyla aynı alt boyut altındaki maddelerin hataları bağlanarak uyum modifikasyonları gerçekleştirilmiştir. Yapılan modifikasyonlar sonucu ölçüm modeli doğrulanmıştır.

### 3.4. Verilerin analizi

Araştırmada, örgütsel sessizlik ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin şiddeti ve yönünün tespit edilmesi amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecine geçilmeden önce

korelasyon ve regresyon analizlerinin varsayımları test edilmiştir. Çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığının kontrolü için bağımsız değişkenin varyans artış faktörü (VIF) hesaplanmış ve VIF değerinin 5'ten küçük olduğu görülmüştür. VIF değerinin düşük olması, değişkenler arası çoklu doğrusal bağlantının olmadığı anlamına gelmektedir [57]. Bir diğer varsayım, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkindir. Araştırmalarda örneklem 200'ü geçtiğinde verilerin normal dağılım gösterdiği düşünülmelidir [58]. Bu kapsamda çalışmada verilerin 334 kişiden toplandığı düşünüldüğünde verilerin normal dağılım gösterdiği değerlendirilebilir. Gerçekleştirilen analizlere ilişkin bir diğer varsayım otokorelasyona yöneliktir. Çalışmada kullanılan değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını kontrol etmek için Durbin-Watson değerine bakılmaktadır. Durbin-Watson değeri  $1,5 < \text{Durbin-Watson} < 2,5$  aralığında olduğunda değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı anlamına gelmektedir [57]. Gerçekleştirilen analizlerin tümünde Durbin-Watson

değerlerinin 1,5-2,5 aralığında olduğu görülmüştür. Son varsayım testi ise eş varyanslıdır. Ancak normallik varsayımı karşılandığında, değişkenler arasındaki ilişkilerin eş varyanslı (homoskedastik) olacağı kabul edilmektedir [58]. Bu bağlamda çalışmadaki örneklem sayısının 200'ün üzerinde olması ile sağlanan normal dağılım varsayımı dikkate alındığında eş varyanslılığın da sağlandığı düşünülmektedir.

#### 4. Bulgular

Araştırmanın analiz sürecinde öncelikle değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizine ilişkin değerler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2 incelediğinde örgütsel sessizlik ile örgütsel güven (r: -.801, p:0.01) ve örgütsel bağlılık (r: -.751, p: 0.01) arasında negatif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizliğin, örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye güven (r: -.685, p:0.05) ve örgüte güven (r: -.483, p:0.05) boyutları ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu, ancak çalışma arkadaşlarına güven (r: .566, p: 0.21) boyutuyla anlamsız bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer yandan örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık (r: -.856, p: 0.05) ve normatif bağlılık (r: -.354, p: 0.01) ile istatistiksel olarak anlamlı, devam bağımlılığı ile ise istatistiksel olarak anlamsız (r: .461, p: 0,70) bir ilişki içinde olduğu Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2.** Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Örgütsel Sessizlik	1								
2	Örgütsel Güven	-0.801**	1							
3	Yöneticiye güven	-0.685*	0.785**	1						
4	Örgüte güven	-.0483*	0.683*	0.537*	1					
5	Çalışma arkadaşına güven	0.566	0.647	0.218*	0.620	1				
6	Örgütsel Bağlılık	-0.751**	0.792*	0.689*	0.901*	0.304	1			
7	Duygusal bağlılık	-0.856*	0.648**	0.831**	0.825**	0.581*	0.468**	1		
8	Devam bağımlılığı	0.461	0.359*	0.218	0.402*	-0.359	0.654*	-0.584*	1	
9	Normatif bağlılık	-0.354**	0.453	0.397	0.316*	-0.649	0.368*	-0.128*	0.643*	1

Yer hizmeti işletmelerinde çalışanların örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları üzerindeki etkilerinin test edilebilmesi amacıyla tek yönlü basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 3'te örgütsel sessizlik ile örgütsel güven ve alt boyutlarına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, örgütlerde örgütsel sessizlik yaşandığında, örgütsel bağlılığın yaklaşık %37 azaldığı ve modelin anlamlı olduğu (F: 324,021; p: 0,00) görülmektedir. Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında yine negatif yönlü

bir ilişki olduğu, örgütsel sessizlik yaşandığında duygusal bağlılığın %49 azaldığı ve modelin anlamlı olduğu (F: 154,125; p: 0,03) görülmektedir. Benzer şekilde örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel sessizliğin varlığının normatif bağlılığı yaklaşık %16 azalttığı ve modelin anlamlı olduğu (F: 136,879; p: 0,00) görülmektedir. Son olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağımlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve modelin anlamsız olduğu (F: 141,258; p: 0,32) görülmektedir. Bu bulgular ışığında araştırmanın hipotezlerinden H<sub>1</sub>, H<sub>1a</sub> ve H<sub>1c</sub>'nin desteklediği, H<sub>1b</sub>'nin reddedildiği söylenebilir.

**Tablo 3.** Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ait regresyon analizine yönelik bulgular

Bağımsız Değişken: Örgütsel Sessizlik							
Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	F	β	t	p	DW
Örgütsel Bağlılık	.374	.372	324,021	-.606	74,025	0,00	2,102
Duygusal Bağlılık	.491	.490	154,125	-.485	35,128	0,03	2,458
Devam Bağlılığı	.254	.252	141,258	.367	45,361	0,32	1,814
Normatif Bağlılık	.169	.168	136,879	-.259	31,059	0,00	1,687

Yer hizmeti işletmelerinde çalışanların örgütsel sessizlik davranışları ile örgütsel güven düzeyleri ve alt boyutları

üzerindeki etkilerinin test edilebilmesi amacıyla tek yönlü basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4.** Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkiye ait regresyon analizine yönelik bulgular

<b>Bağımsız Değişken: Örgütsel Sessizlik</b>							
<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düz. R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>β</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>DW</b>
Örgütsel Güven	.485	.483	41,606	-.378	34,261	0,00	1,928
Yöneticiye Güven	.334	.332	22,136	-.361	17,658	0,00	2,125
Örgüte Güven	.259	.258	17,357	-.259	14,369	0,00	1,646
Çalışma Ark. Güven	.302	.454	18,584	154	16,148	0,50	2,401

Tablo 4'te örgütsel sessizlik ile örgütsel güven ve alt boyutlarına yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Tablo 4 incelendiğinde örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, örgütlerde örgütsel sessizlik yaşandığında, örgütsel güvenin yaklaşık %48 azaldığı ve modelin anlamlı olduğu (F: 41,606; p: 0,00) görülmektedir. Örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutlarından yöneticiye güven arasında yine negatif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel sessizlik yaşandığında yöneticiye güvenin yaklaşık %33 azaldığı ve modelin anlamlı olduğu (F: 22,136; p: 0,00) anlaşılmaktadır. Benzer şekilde örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutlarından örgüte güven arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, örgütsel sessizliğin varlığının örgüte olan güveni yaklaşık %25 azalttığı ve modelin anlamlı olduğu (F: 14,369; p: 0,00) görülmektedir. Son olarak örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutlarından çalışma arkadaşlarına güven arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ve modelin anlamsız olduğu (F: 16,148; p: 0,50) anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında araştırmanın hipotezlerinden H<sub>2</sub>, H<sub>2a</sub> ve H<sub>2b</sub>'nin desteklendiği, H<sub>2c</sub>'nin reddedildiği söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada yer hizmeti işletmelerinde çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çalışma verilerinin analizi sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü ve düşük şiddette bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde negatif ve orta şiddette, normatif bağlılık alt boyutu üzerinde ise negatif ve düşük şiddette anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar literatürdeki çalışmalarla paralellik göstermektedir. Örneğin Fard ve Karimi [2]'nin bir üniversitede gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü ve anlamlı bir etkinin olduğu ifade edilmiştir. Nikmaram vd. [3] gerçekleştirdiği çalışmada bir üniversitedeki akademik ve idari personelin örgütsel

sessizlikleri ile örgütsel bağlılıkları araştırılmıştır. Çalışma sonuçları her iki grupta da örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışmada dikkat çeken sonuç, idari personelin örgütsel sessizlik düzeyinin akademik personele göre daha yüksek olmasına rağmen, bağlılık düzeylerinin de akademik personele göre daha yüksek olmasıdır. Bu durum idari personelin devam bağımlılığının yüksek olmasından kaynaklanabilir. Nitekim devam bağımlılığında bireyler işten ayrılmalarının maliyetlerini hesaplamakta ve başka bir işe sahip olduklarında bu maliyetleri karşılayıp karşılayamayacaklarını düşünmektedirler. Pahani vd. [4]'nin gerçekleştirdiği bir çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif, yöneticilerin tutumları ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve iletişim olanakları ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Saygan [59] ise yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik ilişkisini incelemiştir. Çalışmada duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Hem önceki çalışmalar hem de bu çalışmanın bulguları ışığında örgütlerin, çalışanların fikir ve görüşlerini açıklayabilmeleri için uygun ortamı tesis etmeleri, iletişim olanaklarını artırmaları ve olaylara, durumlara ya da organizasyona ait görüş ve fikirlerini açıklamaları için çalışanları teşvik etmeleri gerekliliğinden bahsedilebilir. Vakola ve Bouradas [60]'ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmada yöneticilerin sessizliğe ilişkin tutumlarının ve örgüt içindeki iletişim olanaklarının örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Pelit vd. [61]'nin gerçekleştirmiş oldukları çalışmada nepotizmin örgütsel sessizliğin oluşmasına katkı sağladığı ifade edilmektedir. Kim ve Ko [62]'nin gerçekleştirdiği güncel bir çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Çalışmaya göre, yenilikçi ve kolektif kültürlerde savunmacı sessizlik düşük, pro-sosyal sessizlik yüksek, rasyonel kültürlerde savunmacı sessizlik yüksek, pro-sosyal sessizlik düşük ve hiyerarşik kültürlerde

kabullenici sessizlik yüksek, pro-sosyal sessizlik düşüktür. Hawass [63]'ün gerçekleştirdiği çalışmada ise çalışanların pro-sosyal sessizlik nedenleri araştırılmıştır. Çalışmaya göre çalışanlar birbirleri ile yüksek etkileşime sahip olmadıklarında ve görev stratejilerine dâhil edilmediklerinde pro-sosyal sessizlik göstermemektedirler. Morrison ve Milliken [11] ise örgütlerdeki sessizliğin nedenlerini yöneticilerin negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin çalışanlar hakkında sahip oldukları inançlar olmak üzere iki ana faktör altında incelemektedirler. Çalışmada yöneticilerin özellikle astlardan gelen negatif geri bildirimlerin yöneticilerin meşruluğunu azalttığı ve yöneticilerin çalışanları her zaman kendi çıkarlarını gözetken ve işten kaytarmaya çalışan bireyler olarak gördükleri ifade edilmektedir. Bu kapsamda örgütlerde, çalışanların görüş ve fikirlerine değer verilmesi, dikkate alınması, uygun değilse gerekçelerinin açıklanması gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir. Bu sayede çalışanlar, kendilerini değerli hissedecek ve örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, motivasyonları ve performansları artacak, ekstra rol davranışları gösterecek, işten ayrılma davranışları ve üretim karşıtı davranışları azalacaktır.

Çalışmanın bir diğer değişkeni olan örgütsel güven üzerinde örgütsel sessizliğin negatif ve orta şiddetli bir etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Diğer yandan örgütsel sessizliğin örgütsel güvenin alt boyutları olan yöneticiye ve örgüte güven alt boyutları üzerinde yine negatif ve düşük şiddetli etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar geçmiş çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Dedahanov ve Rhee [5]'nin gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kabullenici sessizlik ile örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, savunmacı sessizlik ile de yöneticiye güven arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Helmiati vd. [6]'nin gerçekleştirdiği çalışmada üniversite personelinin örgütsel güven ve örgütsel sessizliği, örgütsel bağlılık bağlamında araştırılmıştır. Çalışma sonuçları örgütsel güveni düşük olan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin yüksek olduğunu, benzer şekilde örgütsel sessizliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkisi olduğunu göstermektedir. Kwon [7]'un birçok örgütsel davranış değişkeni arasındaki ilişkileri incelediği kapsamlı çalışmada incelenen konulardan biri de örgütsel sessizlik ile yöneticiye duyulan güven değişkenleridir. Çalışma sonuçlarında yöneticiye duyulan güven ile örgütsel sessizliğin kabullenici ve savunmacı sessizlik alt boyutları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Çakınberk vd. [8]'nin gerçekleştirmiş olduğu çalışmada örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma sonuçları örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif, orta şiddetli ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Sağlam [64]'ün yapmış olduğu çalışmada örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonuçları, katılımcıların

örgütsel güvenlerinin yüksek, örgütsel sessizliklerinin orta düzeyde olduğunu ve bu iki değişken arasında iki yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Yukarıda bahsedilenler ışığında örgütlerin çalışanlarda örgütsel güven düzeyini artırmak için bazı uygulamaları gerçekleştirmeleri ve örgütsel güven ikliminin oluşmasına yardımcı olması gerekmektedir. Örgütler, örgütsel güven ikliminin oluşturulabilmesi için kararların alınmasına çalışan katılımını sağlamalı, yapıcı performans geri bildirimini uygulamalarını geliştirmeli, sadece sorumluluk değil yetki paylaşımı da yapmalı ve örgütsel bağlılığı artırıcı çalışmalar gerçekleştirmelidir [65]. Diğer yandan Gilbert ve Tang [66] yapmış oldukları çalışmada örgütsel güvenin artırılabilmesi için takım çalışmasının ve bu takımlardaki uyumun önemli olduğunu ifade etmektedirler. Sendjaya ve Pekerti [67] ise gerçekleştirdikleri çalışmada, hizmetkâr liderlik davranışı gösteren liderlerin olduğu örgütlerde örgütsel güven düzeyinin yüksek olduğunu belirtmektedirler. Li vd. [68]'nin gerçekleştirmiş olduğu çalışmada dönüşümcü liderliğin, organizasyonun kurumsallaşmasının ve etik değerlerin örgütsel güven üzerinde etkisi olduğu ifade edilmektedir. Hubbell ve Chory-Assad [69]'ün gerçekleştirmiş olduğu çalışmada ise örgütsel adaletin örgütsel güvenin bir yordayıcısı olduğu belirtilmektedir. Çalışmada ayrıca örgütsel adaletin alt boyutları ile örgütsel güvenin alt boyutları arasındaki ilişkiler de araştırılmıştır. Bu kapsamda prosedürel adaletin hem örgüte güveni hem de yöneticilere olan güveni etkilediği ve dağıtımsal adaletin yöneticilere olan güveni etkilediği ifade edilmektedir [70].

Sonuç olarak örgütlerde sessizliğin ortaya çıkarak örgütsel bağlılık ve örgütsel güveni zedelemesinin önlenmesi için çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bu sayede gerek çalışan performansı gerekse de örgüt performansı artırılabilir. Örgüte ilgili görüşlerini açıkça ifade edebilen, kararların alınmasına katkı sağlayan, stratejik hedeflere ortak olabilen çalışanların var olduğu, diğer bir deyişle örgütsel sessizliğin oluşturulabildiği örgütlerde, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve örgüte duydukları güven artacaktır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel güvenleri artıran çalışanların işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık ve üretim karşıtı davranışları ise azalabilir. Çalışanların işten ayrılmalarının ve üretim karşıtı davranışların azalması da örgütte bilginin yayılmasına ve gelecekte örgütte işe başlayacak olan bireylere gerekli bilgilerin aktarılabilmesine katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki hava taşımacılığı sektörünün önemli hizmet bileşenlerinden biri olan yer hizmeti işletmesi çalışanları bağlamında ele alınmıştır. Gelecek çalışmalarda hava taşımacılığı sektöründe sessizliği ortaya çıkaran öncüllerin araştırılması, sektöre özgü sessizlik kaynaklarının ortaya çıkarılması işletmelerin gerekli önlemleri alabilmesine katkı sağlayacaktır.



## Kaynakça

- [1] John, P. S. ve Manikandan K. (2019). Employee Silence: A Meta-Analytic Review, *International Journal of Indian Psychology*, 7(1), 354-366.
- [2] Fard, G. P. ve Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, *International Education Studies*, 8(11), 219-227
- [3] Nikmaram, S.; Yamchi, G. H.; Shojaii, S.; Zahrani, A. M ve Alvani, M. S. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal*, 17 (10), 1271-1277
- [4] Panahi, B.; Veisesh, M. S.; Divkhar, S. ve Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment, *Management Science Letters*, 2(3), 735-744
- [5] Dedahanov, T. A. ve Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment, *Management Decision*, 53(8), 1842-1857
- [6] Helmiati.; Abdillah, R. M.; Anita, R.; Nofianti, L. ve Zakaria, B. N. (2018). Organizational trust and organizational silence: the factors predicting organizational commitment, *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.35), 126-131
- [7] Kwon, G. H. (2017). A Study on the Structural Relationship between Authentic Leadership, Trust in Superiors, Organizational Silence, Turnover Intention, and Counterproductive Work Behaviors, *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(4), 131-147.
- [8] Çakinberk, A.; Dede, N. ve Yilmaz, G . (2014). Relationship between organizational trust and organizational silence: an example of public university, *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- [9] Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001), Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- [10] Alparslan, M. A. 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
- [11] Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725
- [12] Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Louisiana State University, USA
- [13] Shojaie, S.; Matin, Z. H. Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30, 1731-1735, doi:10.1016/j.sbspro.2011.10.334
- [14] Dan, L.; Wu, J. ve Ma, J. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company, 2009 *International Conference on Computers & Industrial Engineering*, Troyes, France. 1647-1651, Doi: 10.1109/ICCIE.2009.5223551
- [15] Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554
- [16] Slade, R. M. (2008). *The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*, (Doktora tezi). The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, USA
- [17] Maria, W. D. (2006), Brother secret, sister silence: Sibling conspiracies against managerial integrity, *Journal of Business Ethics*, 65(3), 219-234
- [18] Tan, Ç. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence, *Educational Research and Reviews*, 9(21), 1190-1202
- [19] Van Dyne, L.; Ang, S. ve Botero, I. C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- [20] Beheshtifar, M.; Borhani H. ve Nekoie.Moghadam, M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282
- [21] Joinson, C. (1996). Re-creating the Indifferent Employee, *HRM Magazine*, Ağustos, 76-78.
- [22] Donaghey, J.; Cullinane, N.; Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis, *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67
- [23] Pentilla, C. (2003), Get Talking, *Entrepreneur*, Kasım, 25
- [24] Fapohunda, T. (2016). Organizational Silence: Predictors And Consequences Among University Academic Staff, *International Journal for Research in Social Science and Humanities Research*, 2(1), 83-103
- [25] Becker, S. H. (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-40
- [26] Bulut, Ç. ve Çulha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment, *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322

- [27] Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- [28] O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499
- [29] Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378
- [30] Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- [31] Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354
- [32] Singh, A. ve Gupta, B. (2015), Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity, *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>
- [33] Vandenberghe, C.; Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004), Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 64(1),47-71.
- [34] Weiner, Y. and Vardi, Y. (1980), Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrative approach, *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- [35] Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context, *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525–50.
- [36] Paul, A. K. and Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model, *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246–66.
- [37] Bolander, W. ve Jones, E. (2009), Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: an application of Meyer and Allen's three-component model, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335-350.
- [38] Wang, Y. (2015). Examining organizational citizenship behavior of Japanese employees: A multidimensional analysis of the relationship to organizational commitment, *International Journal of Human Resource Management*, 26 (4), 425-444
- [39] Elizur, D. ve Koslowsky, M. (2001), Values and organizational commitment, *International Journal of Manpower*, 22(7), 593-599. <https://doi.org/10.1108/01437720110408967>
- [40] Yang, J. T. (2009). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609–19.
- [41] Devece, C.; Palacios-Marqués, D. ve Alguacil, P. M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment, *Journal of Business Research*, 69(5), 1857-1861, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
- [42] Singh, U. ve Srivastava, L. B. K. (2016). Organizational trust and organizational citizenship behaviour, *Global Business Review*, 17(3) 594–609, <https://doi.org/10.1177/0972150916630804>
- [43] Matthai, J. M. (1989). *Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting*, (Doktora Tezi), Peabody College Of Vanderbilt University, USA
- [44] Seal, W. B. (1998). Relationship Banking and the Management of Organisational Trust, *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 102–107.
- [45] Connell, N.A.D. ve Mannion, R. (2006). Conceptualizations of trust in the organizational literature: Some indicators from a complementary perspective. *Journal of Health Organization and Management*, 20(5), 417–433.
- [46] Günüşen, E. Z. (2016). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- [47] Kath, M. L.; Magley, J. V. ve Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes, *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1488-1497
- [48] Mishra, A. K. (1996). *Organizational response to crises: The centrality of trust*, (Ed: Kramer, R.M. ve Tyler, T.R.), İçinde; Trust in organization: Frontiers of theory and research. (Sayfa: 261–287). Newbury Park, CA: SAGE.
- [49] <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504674.pdf> Erişim tarihi: 21.06.2021
- [50] Vanhala, M.; Heilmann, P. ve Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment, *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61
- [51] Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives and enduring questions, *Annual Review of Psychology* 50, 569–598.

- [52] McCauley D. P. ve Kuhnert K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management, *Public Administration Quarterly* 16(2), 265–284.
- [53] <https://www.dhmi.gov.tr/Lists/Istatislikler/Attachments/24/YOLCU.pdf> Erişim tarihi: 22.06.2021
- [54] Omarov, A. (2009). *Organizational Trust and Work Satisfaction: An application in a private sector*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- [55] Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- [56] Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Pearson Higher Ed.
- [57] Montgomery, D. C.; Peck, E. A. ve Vining, G. G. (2012) *Introduction to Linear Regression Analysis*, John Wiley & Sons, Hoboken
- [58] Tabachnick, G. B. ve Fidell, S. L. (2013). *Using Multivariate Statistics*, (6. Baskı), Pearson.
- [59] Sayğan, N. F. (2011). Relationship Between Affective Commitment And Organizational Silence: A Conceptual Discussion, *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(2), 219-227
- [60] Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, *Employee Relations*, 27(5), 441-458
- [61] Pelit, E.; Dinçer, İ. F. ve Kılıç, İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey, *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110
- [62] Kim, J. ve Ko, H. S. (2021). The effect of university organizational culture on organizational silence and faculty–student interaction, *Management Science Letters*, 11(7), 2151-2162
- [63] Hawass, H. H. (2016). Examining the antecedents of prosocial silence: a relational perspective, *EuroMed Journal of Business*, 11(2), 248-271
- [64] Sağlam, Ç. A. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence, *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232
- [65] Halis, M.; Gökgöz, S. G. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205
- [66] Gilbert, A. J. ve Tang, L. T. (1998). An examination of organizational trust antecedents, *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338
- [67] Sendjaya, S. ve Pekerti, A. (2010), Servant leadership as antecedent of trust in organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>
- [68] Li, P. P.; Bai, Y. ve Xi, Y. (2012). The Contextual Antecedents of Organizational Trust: A Multidimensional Cross-level Analysis, *Management and Organization Review*, 8(2), 371-396
- [69] Hubbell, P. A. ve Chory-Assad, M. R. (2007). Motivating factors: perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust, *Communication Studies*, 56(1), 47-70
- [70] Morrison, E. W. ve Milliken, F.J. (2003), Guest editors' introduction, speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358.