

Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi¹

The Impact Of The Organizational Commitment On Organizational Silence in Hotel Businesses

Erdoğan BALLI²
Ayşehan ÇAKICI³

ÖZET

Bu çalışmanın amacı otel çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisini incelemektir. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış ve bu amaçla, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği' ve Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' kullanılmıştır. Anket, 14.07.2014 - 11.08.2014 tarihleri arasında web tabanlı, yüz yüze, bırak-topla ve posta kanalıyla, Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir zincir otelin 604 personeline uygulanmıştır. Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde ($R^2=0.075$) üzerinde, açıklama oranı düşük de olsa negatif bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, otel çalışanları

ABSTRACT

This paper will adress the organisational commitment may have on their subordinate's and silence among hotel employees in Turkey. Questionnaire technique has been used as the data gathering method and for this purpose 'Organizational Commitment Scale' developed by Meyer & Allen (1991) and 'Organisational Silence Scale' developed by Van Dyne, Ang & Botero (2003) have been used in this study. As a result of this research conducting on 604 employees who work in chain hotels located around Turkey, the impact of organisational commitment over organisational silence ($R^2=0.075$) found a significant change in the coefficient of determination.

Keywords: Organisationalcommitment, organisational silence, hotel staff

¹ Otel İşletmelerinde Karanlık Liderliğin Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi (2014, Mersin Ü.S.B.E. Turizm İşl. ABD) başlıklı doktora tezinden üretilmiştir

² Yrd.Doç.Dr., Çukurova Üniversitesi, Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O., eballi@cu.edu.tr

³ Prof.Dr., Mersin Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, aysehana@yahoo.com

Giriş

Tüketicilerin giderek artan beklentileri, hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme, değişimlere ayak uydurma ve zorlu rekabet koşulları gibi nedenlerden ötürü çalışanların örgütlerdeki rolü ve önemi her geçen gün artmış ve örgütler çalışanlarından daha fazlasını talep eder hale gelmişlerdir. Çalışanların sadece bedenlen değil fikir ve düşünceleri ile de üretime, örgüt içi yaşama katılmaları istenir olmuş ve bir bakıma çalışanların düşünsel ve zihinsel katılımları, örgütler için önemli bir kaynak haline gelmiştir (Milliken & Morrison 2003, s.1563). Bu anlamda örgütler artık klasik sadece işini yapan çalışandan ziyade; duyarlı, inisiyatif alan, yaratıcı, bilgi ve birikimini paylaşmaktan korkmayan, kendi inançları ve ekip inançları için mücadele eden, görüş ve fikirlerini paylaşarak sağlıklı iletişim kurabilen bireylere daha fazla ihtiyaç duyar hale gelmiştir (Quinn & Spreitzer, 1997, s.38).

Örgütlerde, çalışanlarının iletişim içinde, fikir ve görüşlerini belirten, diğer bir deyişle sesli olmaları isteniyor ve gerekiyor olsa da uygulamalara bakıldığında, genelde çalışanların farklı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebildikleri (Bowen & Blackman, 2003, s.1394; Premeaux, 2001, s.1) görülmektedir. Örgüt içerisinde bu sessizlik hali istenirken sessizlik olması durumu, literatürde “örgütsel sessizlik” kavramı ile adlandırılmıştır. Sessiz kalma kararı çalışanlar tarafından bir anda verilen bir durum değildir. Onları sessiz kalmalarına etki eden ya iten çeşitli sebepler bulunmaktadır (Karadal, 2011, s.372). Sessizliği etkileyen bu faktörlerin belirlenmesi ve engellenmesi bir anlamda örgüt içi sesliliğinde artırılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle çalışanı sessiz kalmalarına etki eden değişkenlerin incelenmesi önem arz etmektedir.

Örgütsel bağlılık işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın gerek örgüt açısından gerek birey açısından birçok önemli sonuçlara sebebiyet verdiğine, birçok örgütsel davranış üzerinde etkisi olduğuna inanılmaktadır (Hunt & Morgan, 1994, s.1570). Otel işletmeleri hizmet üreten, çoğunlukla üretimin müşterinin bulunduğu ortamda yapıldığı ve sunulduğu, işgören ve müşteri ilişkilerinin yoğun yaşandığı dolayısıyla; müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insan faktörünün önemli rol oynadığı örgütlerdir. Bu nedenle otelcilik sektörü emek yoğun sektör olarak nitelenmekte ve işletmelerin başarılı olmalarında insan kaynaklarının iyi yönetilmesi önemli bir etken olarak ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda otel çalışanların örgüt içerisindeki davranış ve tutumlarına etki eden unsurların belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu amaçla araştırmada, otel işletmelerindeki personelin, örgütsel bağlılığının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Örgütsel sessizlik, sorunlar ya da önemli konular karşısında çalışanların bir tepki olarak herhangi bir davranıştan ya da ifadesini iletmekten kaçınmasını ifade eden kolektif düzeydeki bir olgu olarak ta tanımlanmaktadır (Henriksen & Dayton, 2006, s.1540). Çakıcı (2010, s.10), örgütsel sessizliği, çalışanların işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine

iletmeyip suskun kalmaları şeklinde ifade etmiştir. Örgütsel sessizlik; örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen olarak görülmektedir (Morrison & Milliken, 2000, s.706). Çalışanları sessiz kalmaya iten çeşitli sebepler bulunmaktadır (Karadal, 2011, s.372). Sessizlik üzerine yapılmış çalışmalar temel alındığında sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörler olarak gruplandırılabilir (Milliken et al., 2003, s.1467; Premeaux, 200, s.13; Pinder & Harlos, 2001, s.345).

Örgütsel sessizlik; örgüt içerisinde yaratıcılığı, yeni fikirleri, gelişimi ve iletişimi engelleme gibi olumsuz etkilerinin yanında çalışanlar üzerinde de bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri; çalışanın örgüt ile ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005; Amah & Okafor, 2008; Çakıcı, 2008; Bildik, 2009; Eroğlu vd., 2011; Nikmaram et al., 2012; Panahi et al., 2012; Oruç, 2013; Deniz vd., 2013). Ayrıca örgütsel sessizliğin, depresyon, sağlık problemleri, madde ve alkol bağımlılığı gibi olumsuz bireysel etkileri de bulunmaktadır (Bagheri et al., 2012, s. 51).

Sessizliğin türleri ile ilgili literatür incelendiğinde kavramın Pinder ve Harlos (2001, s.331-369.) tarafından; kabul etme anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (defensive silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Ancak daha sonra Van Dyne ve arkadaşları (2003, s.1359) bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) eklemiş ve sessizliği razı olma anlamında sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı/özgeci sessizlik biçiminde ele almıştır. Daha sonra Çakıcı (2008, s.187) yaptığı çalışmada söz konusu bu üç sessizlik türünü kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olarak adlandırarak sessizliğin 3K'sı olacak şekilde literatüre geçirmiştir. Kabullenici sessizlikte çalışan konuşmasının anlamsız olacağı ya da fark yaratmayacağı inancıyla ya da konuşmalarının mevcut durumu değiştirmede çok az etkisinin olacağını düşünerek işle ilgili fikir, görüş ve bilgilerini kendilerinde saklamayı tercih etmektedir (Brinsfield, 2009, s.41). Korunmacı sessizlikte, çalışan korkuya dayalı olarak kendisini tehditlerden korumak amacıyla ilgili bilgi, duygu ve düşüncelerini dile getirmemektedir (Van Dyne et al., 2003, s.1367). Korumacı sessizlikte ise çalışan, örgütü ve/veya çalışma arkadaşlarını düşünerek onları koruma güdüsü, örgüte karşı özverili olma ve onunla işbirliği yapma anlayışıyla sessizlik davranışı göstermektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010, s.89).

Örgütsel bağlılık; bireylerin çalıştığı örgüte göre biçimlenen bağlılık veya bağlanma (Raza & Nawaz, 2011, s.269); bireyin belirli bir örgütle özdeşleşme ve örgüte sarılma düzeyi (Mowday et al., 1979, s.226); örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçlerin bütünü (Heshizer et al., 1991, s.532) şeklinde tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılık; bireyin örgüt için hissettiği psikolojik bağlılık olarak düşünülmekte ve bireyin içselleştirdiği veya örgütün bakış açısını veya özelliklerini benimsediği dereceyi yansıtmaktadır (O'Reilly & Chatman, 1986, s.493). Meyer ve Allen (1991, s.67), örgütsel bağlılığı çalışanların

örgütle olan ilişkileri doğrultusunda şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan psikolojik bir durum, bir davranış olarak tanımlanmış ve örgüte bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılıktan oluşan üç boyutlu bir modele dayandırmışlardır. Bu üç boyut genel anlamda; örgüt ile çalışan arasında gelişen ilişkiler ile çalışanın örgüt üyeliğine devamına neden olan faktörler hakkında bilgi vermektedir (Kaya & Selçuk, 2007, s.179). Duygusal bağlılık, çalışanların tamamen kendi istekleri ile işe devam etmelerini (örgüte ait olma arzusunun); devam bağlılığı, çalışanların başka şanslarının olmadığını düşündükleri için devam etmelerini (ayrılmanın maliyetli olacağı inancı) ve normatif bağlılık ise daha çok etik açıdan kişilerin mevcut örgütte kalmaları gerektiğini (örgüte zorunlu olma duygusu) düşündükleri için işe devam etmelerini ifade etmektedir (Allen & Meyer, 1990, s.1).

Bu boyutlar, farklı nedenlerden dolayı çalışanda örgütsel bağlılık oluşturmalarına rağmen çalışan, bu boyutların her birini aynı zamanda farklı derecelerde yaşayabilmektedir. Bu nedenle, çalışanın örgüte bağlılığı, bu boyutların her birinin toplamının bir yansıması olmaktadır (Allen & Meyer, 1990, s.4). Örgütsel bağlılığın sonuçlarının incelendiği çalışmalara bakıldığında örgütsel bağlılığın, örgüt içerisinde görülmesi istenmeyen birçok davranış ile negatif yönlü, görülmesi istenen davranışlar ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmektedir (Mowday et al., 1982, s.137). Örneğin iş tatmini, motivasyon, karara katılma, performans ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla pozitif, iş değiştirme ve devamsızlık, işe geç gelme ise bağlılıkla negatif yönlü ilişkisi bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır (İnce ve Gül, 2005, s. 94).

Çalışmanın Amacı

Araştırmanın amacı; çalışanların sessizlik davranışları üzerinde örgütsel bağlılıklarının bir etkisinin olup olmadığını, eğer var ise bu etkinin yönü ve derecesini belirlemektir. Bağlılık ve sessizlik değişkenlerinin örgütsel açıdan taşıdığı kritik önem ve bu iki değişkenin birbiri ile olan yakın ilişkisi, çalışmada değişkenler olarak seçilmesinde rol oynamıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında; ilişkinin yönü hakkında fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda (Morrison & Milliken, 2000; Vakola & Bouradas, 2005; Dimitris & Vakola, 2005; Tangirala & Ramanujam, 2008; Soycan, 2010; Saygan, 2011; Nikolaou et al., 2011; Panahi et al., 2012; Nikmaram et al., 2012; Deniz et al., 2013; Laeeque & Bakhtawari, 2014; Karabağ Köse, 2014; Dedahanov & Rhee, 2015; Mirzaei & Garivani, 2015; Salha et al., 2016; Qazelvand & Shahtalebi, 2016) bu ilişkinin yönü negatif bulgulanırken, bazı çalışmalarda da (Ülker ve Kanten, 2009; Eroğlu vd., 2011; Dumashankar & Padmavathy, 2015; Hussain et al., 2016; Gök, 2016) bu ilişkinin yönü pozitif bulgulanmıştır.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin yapısı çift taraflı keskin kılıca benzetilmekte (Laeeque & Bakhtawari, 2014) ve değişkenlerden hangisinin diğerinin belirleyicisi ya da sonucu olduğu konusunda da, araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Vakola ve Bouradas (2005) örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında iki yönlü ilişki olduğunu ve değişkenlerin bir birinin sebebi veya sonucu

olabileceğini söylemişlerdir. Bu iki değişken arasındaki ilişki için literatürde iki farklı yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Birinci yaklaşıma göre; örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden ve örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Amah & Okafor, 2008; Ponnu & Chuah, 2010). İkinci yaklaşıma göre ise; örgütsel bağlılık örgütsel sessizliğin belirleyicilerinden biridir ve örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır (Meyer & Maltin, 2010; Nikaram et al., 2012). Bu çalışma kapsamında ikinci yaklaşım tarzı temel alınarak; “örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır” sorusuna cevap aranmaktadır.

Yöntem

Araştırmada ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. Belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere gereksinim duyulan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Kullanılan anket formu, toplam üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Van Dyne ve arkadaşlarının (2003) 15 madde ve 3 boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği, ikinci bölümde Meyer ve Allen'in (1991) 18 madde ve 3 boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ve son bölümde ise beş sorudan oluşan demografik bilgi formu bulunmaktadır. İlk iki ölçekte bulunan maddelerin tepki kategorileri,, 5'li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur. Tepki kategorileri, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmıştır.

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan beş yıldızlı otel çalışanları, örnekleme çerçevesini ise Türk sermayeli uluslar arası bir otel zincirinin Türkiye otellerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu zincirde toplamda 1027 personel olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Araştırmada tam sayım yapılması hedeflenmiştir. Bu nedenle anket, 14.07.2014- 11.08.2014 tarihleri arasında web tabanlı (online), yüz yüze, bırak-topla ve posta gibi farklı uygulama teknikleriyle çalışanların tamamına ulaştırılmış, ancak geri dönen anket sayısı 604 olmuştur. Analizler, 604 anketin verileri üzerinden yapılmıştır.

Geçerlilik Analizleri

Farklı geçerlilik teknikleri olmakla beraber bu çalışmada kapsam ve yapı geçerliliklerinden faydalanılmıştır. Kapsam geçerliği, testi oluşturan maddelerin ölçülmek istenen davranışı (özelliği) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir. Kapsam geçerliğini test etmekte kullanılan mantıksal yollardan biri uzman görüşüne başvurmaktır. Bu amaçla hazırlanan anket formu konu ile ilgili olan akademisyenlerin görüşüne sunulmuş ve ölçeğin içerik ve nitelik olarak ölçülmek istenen kavramı ölçmede yeterli ya da uygun olup olmadığı araştırılmıştır. Gelen öneriler doğrultusunda anketin tasarımında ve ifadelerin bazılarında değişiklikler yapılmış ve ölçeğe son hali verilmiştir. Yapı geçerliğini ölçmek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde faktör sayısının tespitinde öz değeri 1’den büyük olanlar tercih edilmiştir. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,500 düzeyinde yüke sahip olmasına, bir

faktörün en az 3 maddeden oluşmasına, binişik madde durumunda iki faktör arasındaki yük farkının en az 0,100 düzeyinde olmasına ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir. Her iki ölçeğe ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır.

Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan her bir ölçeğin güvenirliliği Cronbach's Alpha katsayısı ve ikiye bölünmüş model yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğine uygulanan güvenirlilik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ($p < 0,0001$) bulunmuştur. Bu durum, her bir ölçeği oluşturan maddelerin kendi ölçeği içerisinde homojen, birbirleriyle ilişkili olduğunu ve elde edilen Cronbach's Alpha katsayısının yorumlanabilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2011, s.167-168). Toplam 15 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı ,752'dir. İkiye bölünmüş model kullanılarak yapılan güvenirlilik analizi sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ($p \leq 0,001$). Toplam 15 maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeğinin birinci yarısı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,810 ikinci yarısı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ise ,712'dir.

Cronbach's Alpha katsayısı yöntemiyle çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine uygulanan güvenirlilik analizleri sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ($p < 0,0001$) bulunmuştur. Toplam 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin tamamı için Cronbach's Alpha katsayısı ,722'dir. İkiye bölünmüş model kullanılarak yapılan güvenirlilik analizi sonucu elde edilen ANOVA tablosundaki anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür ($p \leq 0,001$). Toplam 18 maddeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin birinci yarısı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ,754 ikinci yarısı için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı ise ,706'dir. Bu değerler her iki ölçeğinde yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2011, s.605).

Bulgular

Anket uygulanan 604 otel görevlisinin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, bölümdeki unvanı ve çalışma süresine ait demografik bilgiler ve frekans dağılımları Tablo 1'de sunulmuştur. Katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili dikkat çekici hususlar şöyledir. %73'ünün erkek, üçte birinin lise mezunu, üçte ikisinin çalışan statüsünde olduğu, yarıya yakınının 1-5 yıl arası deneyimi olduğu ve ağırlıklı olarak genç yaş grubunda buldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Dağılımı (n:604)

Cinsiyet	n	%	Çalışma Süresi	n	%
Erkek	441	73,0	1 Yıldan Az	147	24,3
Kadın	163	27,0	1-5	298	49,3
Eğitim Düzeyi	n	%	6-10	107	17,7
İlköğretim	128	21,2	11-20	41	6,8
Lise	201	33,3	21 ve Üzeri	11	1,8
Ön lisans	151	25,0	Yaş	n	%
Lisans	119	19,7	15-21	28	4,6
Lisansüstü	5	,8	22-28	205	33,9
Bölümdeki Unvanı	n	%	29-35	192	31,8
Çalışan	401	66,4	36-42	128	21,2
Şef	135	22,3	43-49	39	6,5
Müdür	68	11,3	50 ve Üzeri	12	2,0

Örgütsel bağlılık ölçek verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri ,812 olup, Barlett testi sonuçları da istatistik olarak anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=2890.9$ ve $p<0.0001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğindeki 7., 10. ve 13. sorular faktör yükü 0.50'den küçük olduğu için ölçekten atılmıştır. Kalan maddeler ile yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel bağlılık ölçeğinin 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Tablo 2'de de görüldüğü üzere 4 maddeden oluşan 1. faktör toplam varyansın %18,7'sini; 2.faktör %17,34'ünü; 3.faktör %14,6'sını ve 4. faktör %13,7'sini açıklamaktadır. Dört faktörün açıkladığı toplam varyans % 64,328 olmuştur.

Hangi faktörün altında hangi ifadelerin toplandığına bakıldığında; orijinal ölçekte bulunan devam ve normatif bağlılığa ait ifadelerinin genelde orijinal ölçeğe uygun olarak kendi boyutları altında toplandığı ancak orijinal ölçekte tek bir boyut altında toplanan duygusal bağlılık ifadelerinin, çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda 2 farklı boyut altında toplandığı görülmüştür. Bu anlamda 4 maddeden oluşan 1. faktördeki ifadelerin daha çok çalışanın duyguları ile ilgili olduğu görüldüğünden bu faktöre “duygusal bağlılık”, 3 maddeden oluşan 2. faktördeki ifadelerin çalışanın normatif bağlılığı ile ilgili olduğu görüldüğünden “normatif bağlılık”, 3 maddeden oluşan 3. faktörün daha çok çalışanın kendini örgüte ait hissetmesi ile ilgili olduğu düşünüldüğünden “aidiyet bağlılığı” ve 4 maddeden oluşan 4. faktöre de “devam bağlılığı” isminin verilmesi uygun görülmüştür.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Eş Kökenlilik	Faktör Yükü	Öz değer	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Alfa
I. Faktör. Duygusal Bağlılık (4 madde)			4,568	18,701	3,45	,793
Bu işletmenin benim için özel bir anlamı vardır	,702	,821				
Bu işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissedirim	,666	,792				
Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni mutlu eder	,505	,670				
İşletmeme çok şey borçluyum	,579	,664				
II. Faktör. Normatif Bağlılık (4 madde)			2,231	17,342	3,27	,776
İşletmemden şu anda ayrılmazdım. Çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var	,798	,831				
Benim için avantajlı olsa bile, işletmemden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum	,742	,829				
Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim	,640	,779				
İşletmemden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirdim	,527	,601				
III. Faktör. Aidiyet Bağlılığı (3 madde)			1,604	14,585	3,32	,710
Kendimi işletmemde “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum	,756	,868				
İşletmeme karşı güçlü bir aitlik hissim yok	,694	,786				
Bu işletmeye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	,651	,749				
IV. Faktör. Devam Bağlılığı (4 madde)			1,246	13,700	2,87	,672
Bu işletmeden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum	,638	,777				
Şu anda işimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımda pek çok şey alt üst olur	,634	,740				
Bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır	,586	,658				
Şu anda istesem bile bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu	,533	,645				
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 77,8 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 2986,431 $p < 0,0001$, Açıklanan toplam varyans: %64,328; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,775, Ölçek Ortalaması: 3,22						

Örgütsel sessizlik ölçeği verilerinin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. KMO değeri ,864 olup, Barlett testi sonuçları da istatistik olarak anlamlı çıkmıştır ($\chi^2=5598.3$ ve $p=0.0001$). Her iki test sonucuna bakıldığında, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu saptanmıştır. 15 maddelik örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör analizi kapsamında örgütsel sessizlik ölçeğinin her bir sorusunun örnekleme yeterliliği ölçüsü değeri ,50'nin altında olan maddeler araştırılmış ve örgütsel sessizlik ölçeğinde faktör yükü ,50'den küçük ifade olmadığı için ölçekten madde atılmamıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin özdeğerleri 1 ve üzerinde olan 3 faktör olduğu ve binişik ifadenin bulunmadığı tespit edilmiştir. Tablo 3'de de görüldüğü üzere 6 maddeden oluşan 1. faktör toplam varyansın %24,3'ünü; 2. faktör %20,37'sini ve 3. faktör ise %18,7'ünü açıklamaktadır. Üç faktörün açıkladığı toplam varyans % 62,65 olmuştur. Bu faktörlerin altında toplanan maddeler literatür eşliğinde değerlendirilmiş; 1.faktör "korunmacı sessizlik", 2. faktör "korunmacı sessizlik" ve 3. faktör "kabullenici sessizlik" olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi

	Eş Kökenlilik	Faktör Yüğü	Öz değeri	Açıklanan Varyans %	Ortalama	Alfa
I. Faktör. Korunmacı Sessizlik (6 madde)			5,446	24,265	1,86	,834
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam	,699	,823				
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için problemlere yönelik çözümler geliştirmekten sakınıyorum	,688	,818				
Kendimi korumak amacıyla iyileştirmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum	,662	,776				
Yöneticimin tepkisinden çekindiğim için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım	,615	,747				
Kendimi korumak için, iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim	,569	,653				
Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmem	,525	,637				
II. Faktör. Korunmacı Sessizlik (5 madde)			3,020	20,363	4,22	,814
İşletmenin veya iş arkadaşlarımla yararı için, işletmenin özel bilgilerini kendime saklarım	,668	,812				
İşletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim	,632	,787				
İşletme veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri uygun bir şekilde korurum.	,645	,786				

İşletmeye veya iş arkadaşlarıma olan bağlarımdan dolayı, gizli kalması gereken bilgileri paylaşmam	,563	,737				
İşletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim	,527	,715				
III. Faktör. Kabullenici Sessizlik (4 madde)			2,225	18,018	2,37	,871
Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım	,721	,826				
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım	,694	,784				
Benimle ilgili olmadığımı düşündüğümde, değişim hakkında konuşmaya isteksizimdir	,565	,729				
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için fikirlerimi ifade etmem	,623	,693				
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği: % 86,3 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 4078,256; $p < 0,0001$ Açıklanan toplam varyans: %62,646; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,752 Ölçek Ortalaması: 2,79						

Çalışma kapsamındaki değişkenler olan örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 4'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde;

- örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik ($r = -0,16$, $p < 0,01$), korumacı sessizlik ($r = -0,19$, $p < 0,01$) ve kabullenici sessizlik ($r = -0,27$, $p < 0,01$) arasında negatif yönlü ve korumacı sessizlik ($r = 0,16$, $p < 0,01$) ile pozitif yönlü ilişki olduğu,
- duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik ($r = -0,17$, $p < 0,01$), korumacı sessizlik ($r = -0,23$, $p < 0,01$) ve kabullenici sessizlik ($r = -0,23$, $p < 0,01$) arasında negatif yönlü ve korumacı sessizlik ($r = 0,16$, $p < 0,01$) ile pozitif yönlü ilişki olduğu,
- normatif bağlılık ile örgütsel sessizlik ($r = -0,14$, $p < 0,01$), korumacı sessizlik ($r = -0,21$, $p < 0,01$) ve kabullenici sessizlik ($r = -0,23$, $p < 0,01$) arasında yönlü ve korumacı sessizlik ($r = 0,19$, $p < 0,01$) ile pozitif yönlü ilişki olduğu,
- aidiyet bağlılığı ile örgütsel sessizlik ($r = -0,25$, $p < 0,01$), korumacı sessizlik ($r = -0,29$, $p < 0,01$) ve kabullenici sessizlik ($r = -0,27$, $p < 0,01$) arasında negatif yönlü ve korumacı sessizlik ($r = 0,12$, $p < 0,01$) ile pozitif yönlü ilişki olduğu,
- devam bağlılığı ile örgütsel sessizlik ($r = 0,12$, $p < 0,01$) ve korumacı sessizlik ($r = 0,27$, $p < 0,01$) arasında pozitif yönlü ve korumacı sessizlik ($r = -0,13$, $p < 0,01$) ile negatif yönlü ilişki olduğu ve devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik arasında herhangi anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmemiştir.

Tablo 4. Ölçekler Arası Korelasyon Analizi

	Ö.B	Ö.B. 1	Ö.B. 2	Ö.B. 3	Ö.B. 4	Ö.S	Ö.S. 1	Ö.S. 2	Ö.S. 3
Ö.B	1	0,76**	0,70**	0,56**	0,36**	-0,16**	-0,19**	0,16**	-0,27**
Ö.B.1		1	0,50**	0,38**	0,05	-0,17**	-0,23**	0,16**	0,23**
Ö.B.2			1	0,25**	0,07	-0,14**	-0,21**	0,19**	-0,23**
Ö.B.3				1	-0,11**	-0,25**	-0,29**	0,12**	-0,27**
Ö.B.4					1	0,12**	0,27**	-0,13**	0,04
Ö.S.						1	0,79**	0,29**	0,71**
Ö.S. 1							1	-0,22**	0,56**
Ö.S. 2								1	-0,22**
Ö.S. 3									1
** p< 0,01 *p< 0,05 n=604									
Ö.B= Örgütsel Bağlılık; Ö.B.1=Duygusal Bağlılık; Ö.B.2= Normatif Bağlılık; Ö.B.3= Aidiyet Bağlılığı; Ö.B.4=Devam Bağlılığı; Ö.S= Örgütsel Sessizlik Ö.S.1 =Korunmacı Sessizlik Ö.S. 2=Korunmacı Sessizlik Ö.S.3= Kabullenici Sessizlik									

Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerinin ortaya koyulması amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini anlayabilmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 5’de özetlenmektedir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=13.306$; $p=0,0001$) olduğu görülmektedir. VIF değerleri; en düşük 1,027 ve en yüksek 1,470 olarak bulgulanmıştır. Bu anlamda çoklu bağlantı sorunu olmadığı ($VIF<10$) söylenebilir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	45,993	1,611		28,556	,000		
Duygusal bağlılık	-,149	,096	-,074	-1,558	,120	,680	1,470
Normatif bağlılık	-,108	,083	-,060	-1,312	,190	,744	1,344
Aidiyet	-,457	,101	-,193	-4,505	,0001	,832	1,203
Devam bağlılığı	,215	,081	,106	2,658	,008	,974	1,027

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik
R:0,286; R²:0,082; Düzeltilmiş R²:0,075; Model için F:13,306, p=0,0001

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,075$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç örgütsel sessizlikteki değişimin % 7,5'inin, örgütsel bağlılık ile açıklanabileceğini göstermektedir. Model incelendiğinde çalışanların örgütsel sessizliklerinde duygusal bağlılık ($\beta=-,074$; $p=0,120$) ve normatif bağlılık değişkenlerinin ($\beta=-,060$; $p=0,190$) etkilerinin olmadığı tespit edilirken, aidiyet bağlılığı ($\beta=-,193$; $p=0,0001$) ve devam bağlılığının ($\beta=,106$; $p=0,008$) etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Aidiyet değişkenindeki bir birimlik artışın çalışanların örgütsel sessizliği üzerinde 0,193 birim azalışa sebebiyet verdiği ve devam bağlılığı değişkenindeki bir birimlik artışın ise çalışanların örgütsel sessizliği üzerinde 0,106 birim artışa sebep olduğu görülmektedir.

Tablo 6'da, örgütsel bağlılığın korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları özetlenmektedir. Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı ($F=32,097$; $p=0,0001$) olduğu, otokorelasyon ve çoklu bağlantı probleminin olmadığı görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,171$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç korunmacı sessizlikteki değişimin % 17,1'inin, örgütsel bağlılık ile açıklanabileceğini göstermektedir. Model incelendiğinde duygusal bağlılık ($\beta=-,107$; $p=0,017$), normatif bağlılık ($\beta=-,0124$; $p=0,004$), aidiyet bağlılığı ($\beta=-,192$; $p=0,0001$) ve devam bağlılığı ($\beta=,261$; $p=0,0001$) değişkenlerinin hepsinin korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkilerinin olduğu görülmektedir. Buna göre duygusal bağlılık değişkenindeki 1 birimlik artışın korunmacı sessizlik üzerinde 0,107 birim, normatif bağlılık değişkenindeki 1 birimlik artışın korunmacı sessizlik üzerinde 0,124 birimlik, aidiyet değişkenindeki 1 birimlik artışın çalışanların korunmacı sessizliği üzerinde 0,192 birimlik bir azalışa ve devam bağlılığı değişkenindeki 1 birimlik artışın korunmacı sessizlik üzerinde 0,261 birimlik bir artışa sebebiyet verdiği söylenebilir.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılığın Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	13,980	,984		14,203	,000		
Duygusal bağlılık	-,140	,058	-,107	-2,389	,017	,680	1,470
Normatif bağlılık	-,146	,051	-,124	-2,889	,004	,744	1,344
Aidiyet	-,292	,062	-,192	-4,715	,0001	,832	1,203
Devam bağlılığı	,343	,049	,261	6,936	,0001	,974	1,027

Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik
R:0,420; R²:0,177; Düzeltilmiş R²:0,171; Model için F:32,097, p=0,0001

Örgütsel bağlılığın korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini anlayabilmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde modelin anlamlı (F=10.827; p=0,0001) olduğu ayrıca, çoklu bağlantı ve oto korelasyon sorunu olmadığı görülmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılığın Korunmacı Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	19,305	,878		21,987	,0001		
Duygusal bağlılık	,079	,052	,072	1,509	,132	,680	1,470
Normatif bağlılık	,159	,045	,161	3,520	,0001	,744	1,344
Aidiyet	,049	,055	,038	,884	,377	,832	1,203
Devam bağlılığı	-,160	,044	-,145	-3,630	,0001	,974	1,027

Bağımlı Değişken: Korunmacı Sessizlik
R:0,260; R²:0,067; Düzeltilmiş R²:0,061; Model için F:10,827, p=0,0001.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R²=0,061 olarak bulunmuştur. Bu sonuç korunmacı değişimin % 6,7’sinin, örgütsel bağlılık ile açıklanabileceğini göstermektedir. Çalışanların korunmacı sessizliklerinde normatif bağlılık (β =.161; p=0,0001) ve devam bağlılığı değişkenlerinin (β =-,145; p=0,0001) anlamlı bir etkilerinin olduğu; bunun yanında duygusal bağlılık (β =.072; p=0,132) ve aidiyet (β =.038; p=0,377) değişkenlerinin anlamlı bir etkilerinin olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda; normatif bağlılık değişkenindeki 1 birimlik artışın çalışanların korunmacı sessizlikleri üzerinde 0,161 birim artışa sebebiyet verdiği ve devam bağlılığı

değişkenindeki 1 birimlik artışın ise çalışanların korumacı sessizlikleri üzerinde 0,145 birim azalışa sebep olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel bağlılığın kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde modelin anlamlı ($F=17.999$; $p=0,0001$) olduğu, çoklu bağlantı ve oto korelasyon sorununun olmadığı söylenebilir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılığın Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	p	Tolerans	VIF
	B	Std. Hata	Beta				
Sabit	12,708	,748		16,981	,0001		
Duygusal bağlılık	-,088	,044	-,093	-1,982	,048	,680	1,470
Normatif bağlılık	-,121	,038	-,141	-3,152	,002	,744	1,344
Aidiyet	-,214	,047	-,192	-4,532	,0001	,832	1,203
Devam bağlılığı	,032	,038	,034	,858	,391	,974	1,027
Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik R:0,328; R ² :0,107; Düzeltilmiş R ² :0,101; Model için F:17,999, p=0,0001							

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı $R^2=0,101$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç kabullenici sessizlikteki değişimin % 10,1’inin, örgütsel bağlılık ile açıklanabileceğini göstermektedir. Modeli incelediğimizde çalışanların kabullenici sessizliklerinde duygusal bağlılığın ($\beta=-,093$; $p=0,048 < 0,05$), normatif bağlılığın ($\beta=-,141$; $p=0,002$), ve aidiyet bağlılığının ($\beta=-,192$; $p=0,0001$) anlamlı bir etkisinin olduğu; bunun yanı sıra devam bağlılığının ($\beta=,034$; $p=0,391$) anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Buna göre duygusal bağlılık değişkenindeki 1 birimlik artışın kabullenici sessizlik üzerinde 0,093 birim, normatif bağlılık değişkenindeki 1 birimlik artışın kabullenici sessizlik üzerinde 0,141 birimlik, aidiyet değişkenindeki ve 1 birimlik artışın çalışanların kabullenici sessizliği üzerinde 0,192 birimlik bir azalışa sebebiyet verdiği görülmektedir.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada, örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi otel çalışanları özelinde incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan beş yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem çerçevesi ise Türk sermayeli uluslararası bir otel zincirinin Türkiye otellerindeki personeller olarak tanımlanmıştır. Araştırmaya katılan otel personelinin çoğunluğu erkek, genç yetişkinler diye adlandırabileceğimiz

22-35 yaş aralığında, üniversite düzeyinde eğitimi olan, 1-5 yıldır işletmede çalışan ve alt kademe çalışandır.

Çalışma konusu olan örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizlik üzerine etkisini ölçmek amacıyla katılımcılara Meyer ve Allen (1991)'in örgütsel bağlılık ölçeği ve Van Dyne ve arkadaşlarının (2003) örgütsel sessizlik ölçeği uygulanmıştır. Araştırma kapsamında tercih edilen örgütsel bağlılık ölçeğinin, otel personeline uygulanması sonucunda ölçeğin, örgütsel bağlılığı ölçmesi açısından güvenilir olduğu ($\alpha = 0,775$) ve Türk kültüründe de kullanılabilirliği görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucuna göre de ölçeğin orijinal ölçekten farklı olarak duygusal bağlılık, normatif bağlılık, aidiyet bağlılığı ve devam bağlılığı olmak üzere dört alt boyut oluşturduğu tespit edilmiştir. Wasti (2000, s.401) böyle durumlar için, orijinal ölçeklerin farklı kültürlerde kullanımında böyle farklılıkların oluşabileceğini ve ölçeklerin, farklı kültürlerde kullanım açısından bir takım düzeltmelere tabi tutulması gerekebileceğini belirtmektedir. Örgütsel bağlılık değişkeninin aritmetik ortalaması incelendiğinde; örgütsel bağlılık ortalamasının 3,22 olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre, çalışanların genel anlamda örgütsel bağlılık için katılma tutumu sergiledikleri söylenebilir. Bu anlamda otel personelinin çalıştıkları otele bağlılık tutumunda bulunmaları, personelin genel olarak otellerinde çalışmaktan mutlu olduklarını göstermektedir.

Kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin, otel personeline uygulanması sonucunda ölçeğin, örgütsel sessizliği ölçmesi açısından güvenilir olduğu ($\alpha = 0,752$) ve Türk kültüründe de kullanılabilirliği görülmüştür. Yapılan faktör analizi sonucuna göre de ölçeğin orijinal ölçekte olduğu gibi; korumacı sessizlik, korumacı sessizlik ve kabullenici sessizlik olmak üzere üç alt boyut oluşturduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik değişkeninin aritmetik ortalaması incelendiğinde; toplam örgütsel sessizlik puanı ortalaması 2,79 çıkmıştır. Bu bulguya göre, çalışanların genel anlamda örgütsel sessizlik için katılmama ile kararsız arası bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Otel personelinin sessizlik tutumunda bulunmamaları yöneticiler ile personel arasında açık iletişimin olduğunu göstermekte ve bu bağlamda personelin hem fikir ve düşünceleri açıkça dile getirebilmekte hem de kararlara katılım gösterebildikleri söylenebilmektedir.

Örgütsel sessizlik değişkeninin alt boyutlarına inildiğinde, araştırma kapsamındaki otel personelinin 4,22 puan ortalaması ile daha çok koruma alt boyutunda kalarak sessizliği tercih ettikleri veya daha çok bu boyutta yoğunlaştıkları fark edilmiştir. Koruma alt boyutundaki sessizliğin daha çok tercih edilir olmasının, örgüt için olumlu olduğu söylenebilir. Çünkü bu tür sessizlik alt boyutu işletmeyi sahiplenmeyle eş değer olarak görülebilmektedir. Diğer taraftan korumacı sessizlik düzeyinin yüksek çıkması durumu, katılımcıların ait olduğu Türk kültürünün, bir toplulukçu (kolektivist) kültür olma (Kartari 1995, s.128; Çakıcı, 2008, s.86) özeliğinin bir yansıması olarak yorumlanabilmektedir. Kolektivist kültürün temelinde birlik ve beraberlik duyguları ve diğerleri ile ilişkileri güçlü tutma inancı vardır. Birey kendisinden ziyade ait olduğu grubun ve grup elemanlarının çıkarlarını koruma, ön planda tutma eğiliminde olmaktadır (Hofstede, 2001, s.25). Diğer yandan, otel işletmelerinde yapılan işin doğası gereği yardımlaşma ve birbirine bağlı birlikte iş yapma yüksek orandadır. Dolayısıyla personel arasında etkileşim bir hayli fazladır. Morrison ve Miliken (2000), ilişkileri

zedeleme korkusunun sessizlikte önemli bir etken olduğunu bulmuşlardır. Diğer işgörenler tarafından sorun çıkararak kişi olarak algılanma ya da dışlanma korkusu nedeniyle işgörenler sessiz kalma davranışı gösterebilmektedirler. Bu anlamda Türk kültüründe yetişmiş bir kişinin iş arkadaşlarını ve ait olduğu grubu korumak, arkadaşlık ilişkilerini bozmamak ve gruptan dışlanmamak adına sessiz kalmayı tercih etmesi, diğer bir ifade ile korumacı sessizliği yüksek düzeyde tercih etmesi olasıdır. Araştırmada elde edilen korumacı sessizlik düzeyinin yüksek çıkması bulgusu, Türk kültüründe yapılan başka çalışmaları da (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011; Tülübaş ve Celep, 2014) destekler niteliktedir.

Araştırmada personelin örgütsel bağlılığı ile örgütsel sessizlikleri arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bu personelin örgütlerine bağlılığı azaldıkça daha çok sessizleştikleri anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle personelin bağlılığı arttıkça fikir ve düşüncelerini daha fazla ifade etmekten daha az çekince duymaktadır. Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların, örgüte karşı kendilerini sorumlu hissettikleri ve örgüte karşı olumlu duygulanımlar içerisinde oldukları için örgüte faydası olacağını düşündükleri fikirleri dillendirmekten geri durmadıkları söylenebilir. Katılımcıların örgütsel bağlılıkları ile korumacı sessizlikleri ve kabullenici sessizlikleri arasında negatif yönlü ilişkiler bulgulanırken, örgütsel bağlılık ile korumacı sessizlik arasındaki ilişkinin boyutun pozitif yönlü olduğu bulgulanmıştır. Bu anlamda, çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça korumacı sessizlikleri artmaktadır denilebilir. Bu durum; kişilerin örgütleri ve çalışma arkadaşlarını korumak ve zarar görmelerini engellemek amacıyla sessiz kalmayı daha çok tercih etme eğiliminde olmaları ile açıklanabilmektedir. Daha önce belirtildiği üzere personelin özgeci bir tutuma girmelerinde ait oldukları Türk kültürünün toplulukçu olma özelliği rol oynamaktadır.

Çalışmanın araştırma sorusuna cevap aramak için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre “örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı negatif bir etkisi olduğu” ve “örgütsel bağlılığın korumacı ve kabullenici sessizliği negatif yönde etkilediği, korumacı sessizliği ise pozitif yönde etkilediği” bulgulanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda genel olarak, örgütsel bağlılık arttıkça örgütsel sessizliğin azalacağı ya da örgütsel bağlılık azaldıkça örgütsel sessizliğin artacağı söylenebilir. Bu ilişki dikkate alındığında, örgüt içerisinde sessizliğin olumsuz sonuçlarından korunmak için yöneticilere; çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini azaltan faktörleri belirlemeleri ve faktörler ile ilgili düzenlemeler yaparak çalışanların bağlılık düzeyini arttırmaya çalışmaları önerilebilir. Bu çalışma kapsamında bağlılığın sessizlik düzeyi üzerindeki rolü araştırılmıştır. Oysa ki; örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yapısı iki taraflı keskin bir kılıca benzetilmektedir. Bu anlamda gelecekteki çalışmalarda, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki rolünün araştırılmasının da konu üzerindeki tartışmalara ayrı bir boyut kazandıracağı ve alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle yöneticilerin astları ile ilgili konularda sessiz kalması olarak tanımlanan (Çakıcı ve Aysen, 2014, 107), yönetici sessizliğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırmaya değer görünmektedir.

Kaynakça

- Amah O. E & Okafor C. A. (2008). Relationships among silence climate, employee silence behaviour and work attitudes; The role of self- esteem and locus of control. *Asian Journal of Scientific Research*, 1 (1), 1-8.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26 (1), 46-91.
- Bagheri, G., Zarei,R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1 (1), 47-58.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek lisans tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Kocaeli.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S. & Greenberg, J. (2009). *Voice and silence in organizations historical review and current conceptualizations*. UK: Emerald Group
- Büyükoztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem Akademi.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1) , 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği (Neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dedahanov A.T. & Rhee J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53 (8),1843 – 1857.
- Deniz N., Noyan A. & Ertosun Ö.G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 691 – 700.
- Dimitris B & Vakola M. (2005).Antecedents and consequences oforganizational silence: An empirical investigation , *Employee Relations*, 27(5),441-458
- Eroğlu A. H., Adıgüzel, O. & Öztürk U.C. (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.
- Gök, G. A. (2016). Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 104-124.
- Heshizer, B.P., Martin, H.J. & Wiener, Y. (1991). Normative commitment and instrumental attachment as intervening variables in the prediction of union participation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (4), 532- 549.
- Hunt, S. D. & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment, s.one of many commitment or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1568-1587.

- İnce, M. & Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- Köse, E. K. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, (2),28-36.
- Karadal, H. (2011). Örgütsel sessizlik davranışı ve etkileri. Yeniçeri, Ö. ve Demirel Y., (Edt) *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışları* içinde (364-386). Bursa: Ekin
- Kaya, N. & Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 175-190.
- Laeque, S. H. & Bakhtawari N. Z. (2014). Employee silence as a determinant of organizational commitment: Evidence from the higher education sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 6 (20), 46-51
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being, s.A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337.
- Milliken F. J. & Morrison E.W. (2003). Shades of silence emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.
- Milliken, F. J., Morrison E. W. & Hewlin P. F. (2003). An exploratory study of employee silence, s.Issues that employees don't communicate upward and why?. *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Morrison, E.W. & Milliken F.J. (2000). Organizational silence a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 709-722.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic P.
- Nikaram S., Yamchi H., Samereh S., Zahrani M. & Alvani S. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Science Journal*, 17(10), 1271-1272.
- Nikalaou, I., Vakola, M. & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes 'the day after' a merger. *Personnel Review*, 40 (6), 723-741.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- Oruç M. (2013). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, s.bir firmada araştırma. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E, İstanbul.
- Özdamar, K. (2011). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Eskişehir: Kaan
- Panahi, B., Veiseh, S., Divkhar, S., & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Ouiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Ponnu, C. H., & Chuah, C. C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the silence: Toward an understanding of speaking up in the workplace. Doctoral dissertation, Louisiana State University.
- Raza, M. A. & Nawaz, M. M (2011). Impact of job enlargement on employees' job satisfaction, motivation and organizational commitment: Evidence from public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 268-273.
- Sayğan, F. N. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: A conceptual discussion. *International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies*, 3(2), 219-227.
- Salha H., Cinnioğlu H. & Yazıt H. (2016). İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi: Tekirdağ'daki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences*, (2). 5-15.
- Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2) , 261-278
- Soycan Ş. H. (2010). Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi S.B.E, İstanbul.
- Şehitoğlu Y. & Zehir C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Tangirala, S. & Rangaraj, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Quinn, R. E. & Spreitzer G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26 (2), 37-48.

- Qazelvand R. & Shahtalebi B. (2016). Survey of the relationship between organizational silence and organizational commitment of junior secondary and senior teachers of Azna City. *Review of European Studies* 8(2):105-113.
- Ülker, F. & Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence, s.an emprical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 401-410.