

OTEL ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ TERCİH ETMELERİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENLERİNİN ETKİSİ

Yılmaz AKGÜNDÜZ

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi

Yrd. Doç. Dr.

yilmazakgunduz@mersin.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisini belirlemektir. Bu etkiyi belirlemek için Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerini içeren bir anket, Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 334 işgörene uygulanmıştır. Anket 2013 yılı Temmuz-Ağustos aylarında bırak-topla anket toplama yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sessizliğinde hem çalışma arkadaşlarına hem de yöneticilerine olan güvenlerinin etkili olduğu belirlenmekle birlikte; yöneticiye güvenin çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel güven, Örgütsel sessizlik, Otel işletmeleri

Alan Tanımı: İnsan Kaynakları Yönetimi

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL TRUST ON PREFERRING ORGANIZATIONAL SILENCE OF HOTEL EMPLOYEE’

Abstract

The purpose of this study is to determine the effect of their organizational trust on preferring organizational silence of employees’. To determine this effect, a questionnaire composing Organizational Trust and Organizational Silence, has been applied 334 employee work in five star hotels in Ankara. As data gathering method ball-drop method has been applied in July and August in 2013. Results indicate now ever both manager trust and colleague trust have effect on employees’ organizational silent in hotel accommodations, manager trust has more effect on employees’ organizational silence, relatively.

Key Words: Organizational trust, Organizational silence, Hotel accommodations

JEL Classification: M12, M14

1. GİRİŞ

Çalışanlar güvenilir buldukları bir örgütte fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri gibi güvenilir bulmadıkları bir örgütte sessiz kalmayı da tercih edebilirler. Çalışanların sessiz kalması başlangıçta örgüte bağlılık olarak görülmesine rağmen zamanla çalışanların işle ilgili sorunlar hakkındaki fikirlerini bilinçli olarak saklamaları şeklinde olumsuz bir durum olarak ele alınmıştır (Çakıcı, 2010).

Günümüzde hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin başarılı olabilmeleri için çalışanların yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Çalışanlar örgütte güven iklimi algıarlarsa hem performanslarını en üst düzeye çıkarmak için çaba göstermekte hem de işle ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmektedirler. Bu araştırmada, çalışanların örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin (işletmeye-yöneticiye-çalışma arkadaşına) etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle örgütsel güven ve örgütsel sessizlik konularının kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmanın araştırma kısmında ise Ankara'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden toplanan veriler analiz edilmiştir. Son olarak ise analiz sonuçları değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Güven

Çalışanlar için örgütsel güven hem yöneticileriyle hem de birlikte çalıştığı iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde belirleyicidir (Mishra ve Morrissey, 1990). Ayrıca örgütlerde işbirliğini desteklemek ve daha yüksek performans çıktılarına ulaşmak için örgütsel güven bir önkoşul olarak kabul edilmektedir (Dirks ve Ferrin, 2001). Örgütsel güvenin yüksek olması verimliliğin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın artmasını; devamsızlık ve işten ayrılmanın azalmasını sağlayabilir (Tzafirir, 2005; Hopkins ve Weathington, 2006; Gregory vd., 2007; Kath vd., 2010).

Bir örgütte farklı yaşam tecrübelerine sahip çalışanları bir arada tutabilmek için güven esastır (Mayer vd., 2005). Ayrıca güvenin örgütlerde tutum, algı, davranış ve performans çıktıları üzerinde de belirleyici bir rolü vardır (Dirks ve Ferrin, 2001:450). Örgütsel güven; işgörenlerin örgütün kendilerine sağladığı desteğe ilişkin algıları, yöneticilerinin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına ilişkin inancı olarak ifade edilmiştir (Mishra ve Morrissey, 1990). Örgütsel güveni farklı boyutlarda ele alan çalışmalar vardır. Chathoth vd. (2011)

örgütsel güveni dürüstlük, bağlılık ve güvenirlilik boyutlarında ele alarak kültür ile ilişkilendirirken; Huff ve Kelley (2005) ise örgütsel güveni içsel güven ve dışsal güven boyutlarında ele alarak bireysel özellikler ve dışsal etmenlerle ilişkilendirmiştir.

Bu çalışma kapsamında örgütsel güven; (a) işletmeye güven, (b) yöneticiye güven ve (c) çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç boyutta ele alınacaktır. İşletmeye güven çalışanların riskli durumlarla karşılaştıklarında örgütün davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını (Demircan ve Ceylan, 2003); yöneticiye güven çalışanların yöneticinin yapmış olduğu açıklama ve vermiş olduğu sözlere dayanan beklentilerine yönelik inançlarını (Deluga, 1994); kişiler arası güven olarak da adlandırılan çalışma arkadaşlarına güven ise işgörenlerin çalışma arkadaşlarının hareketlerine, dürüstlüklerine ve iyi niyetlerine yükledikleri inanç olarak (Cook ve Wall, 1980) olarak ifade edilmektedir (Akt. Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güvenmeyen çalışanlar cezalandırılmaktan korktukları için herhangi bir olumsuz durumla karşılaştıklarında bunu görmezden gelerek sessiz kalmayı tercih edebilirler. Özellikle yöneticileri tarafından cezalandırılmaktan korkan çalışanlar yöneticilerinin duymak istemedikleri konularda sessiz kalırlar (Milliken ve Morrison, 2003). Ayrıca, çalışma arkadaşları tarafından dışlanma veya baskı yapılma ihtimali ve yöneticileri tarafından yargılanma korkusu da çalışanları fikirlerini serbestçe ifade etmekten alıkoyan unsurlar olarak kabul edilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003). Çalışanların sessizliği tercih etmelerinde etkili olan bu unsurlar, çalışanların örgütün yararına olabilecek düşüncelerinden yararlanılmasını oldukça zorlaştırmaktadır.

Bu çalışma kapsamında örgütsel sessizlik; (a) çalışanların ilgisizlik, uysallık ve boyun eğme, (b) korku ve kendini koruma, (c) prososyal olma ve (d) ilişkileri koruma eğilimlerine bağlı olarak ele alınacaktır. İşgörenlerin işe ve işletmeye karşı ilgisiz olduklarında, yöneticilerinin karşıt fikirlere toleransı olmadığında, işletme içindeki ilişkilerine zarar vermek istemediklerinde, fikirlerinin kendi iş yüklerini artıracığını düşündüklerinde ve işletmeyi korumak istediklerinde örgütsel sessizliği tercih ettikleri düşünüldüğü için çalışmanın bu boyutlara bağlı olarak yürütülmesine karar verilmiştir.

2.3. Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilgili kaygı ve korkularının olması çalışanların algılarını ve davranışlarını etkilemektedir. Bu davranış Edmonson'a göre (1999) çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmesi ile ilgilidir. Bulunduğu örgütte kendilerini güven içinde hisseden çalışanlar fikirlerini, düşüncelerini ve sahip olduğu bilgileri kendisinde tutma eğiliminden uzaklaşırlar (Dyne vd., 2003).

İşletmelerde çalışanların yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenmeleri, fikirlerini ifade ederken herhangi bir korku, kaygı veya endişe duymamalarını sağlayacaktır. Güvenin olduğu, korkunun ve endişenin olmadığı bir örgüt ikliminde çalışanların yaratıcılıklarından daha fazla yararlanılması beklenmeyen bir durum değildir. Nitekim yapılan araştırmalarda (Edmonson, 1999; Milliken ve Morrison, 2003; Bowen ve Blackmon, 2003; Chathoth vd., 2007) örgütsel güvenin azalması durumunda çalışanların kendilerini ifade etmeleri de dahil olmak üzere örgütsel çıktılarının olumsuz olarak etkileneceği ortaya konulmuştur. Bu olumsuz etkiye bağlı olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik ile örgütsel güven (örgüte-yöneticiye-çalışma arkadaşlarına) arasında negatif bir ilişki vardır.

H₂: İlgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik ile örgütsel güven (örgüte-yöneticiye-çalışma arkadaşlarına) arasında negatif bir ilişki vardır.

H₃: İlişkileri korumaya dayalı sessizlik ile örgütsel güven (örgüte-yöneticiye-çalışma arkadaşlarına) arasında negatif bir ilişki vardır.

H₄: Prososyal eğilime dayalı sessizlik ile örgütsel güven (örgüte-yöneticiye-çalışma arkadaşlarına) arasında negatif bir ilişki vardır.

3.YÖNTEM

3.1. Örneklem

İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerine göre 2013 yılı Temmuz ayında Ankara'da 15 adet 5 yıldızlı otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu otellerin %73'ü (11 adet) Çankaya'da, diğer oteller ise her ilçede bir tane olmak üzere Kızılcıhamam'da, Pursaklar'da, Akyurt'ta ve Yenimahalle'de faaliyetlerini sürdürmektedir. Araştırmanın evrenini, Ankara ili Çankaya ilçesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmaktadır. Çankaya'da bulunan otel işletmelerinin tercih edilmesinde otellerin bu ilçede yoğunlaşması ve ulaşılabilirliği etkili olmuştur.

Araştırmada veri toplamak için 2013 yılı Temmuz ve Ağustos ayları ve bırak-
topla anket toplama yöntemi tercih edilmiştir. Başbakanlık Bilgi Edinme
Biriminden alınan bilgiye göre Ankara/Çankaya'daki 11 adet 5 yıldızlı otel
işletmesinde toplam 2273 oda bulunmaktadır. Günümüz Türkiye koşullarında
odabaşına 0,80 personel istihdam edildiğinden (Çakıcı ve Yılmaz, 2012:9)
hareketle evren büyüklüğü 1818 kişi olarak tahmin edilmiştir. Her iki çalışandan
birinin çalışmaya ilgi gösterebileceği (0,50) varsayılarak, %5 güven düzeyinde ve
%5 örneklem hatası ile örneklem büyüklüğü, oran için sınırlı evren formülü (Ural
ve Kılıç, 2005:41) kullanılarak 317 kişi olarak tespit edilmiştir.

$$n=N*(P*Q)Z^2/(N-1)*E^2+Z^2*(P*Q)$$

$$n= 1818*(0,5*0,5)*1,96^2/(1818-1)*0,05^2+1,96^2(0,5*0,5)=317$$

İzin sorunları nedeniyle evrenin tümü üzerinde anket uygulama şansı olmamıştır.
Bu nedenle izin alınabilen ve işbirliği yapan otellerde kolayda örnekleme
yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Anket uygulama dönemi sonunda
hesaplanan örneklem büyüklüğü aşılarak geçerli 334 adet anket toplanmıştır.
Çalışmada veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra tanımlayıcı istatistiklerin
dışında güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine bağlı olarak korelasyon ve çoklu
regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler, alan yazına dayalı olarak geliştirilen bir anket ile
toplanmıştır. Ankette katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 5 adet kapalı
uçlu sorunun yanı sıra iki ölçek yer almaktadır. İlk ölçek Tokgöz ve Aytemiz
Seymen (2013) tarafından geliştirilen 27 maddelik Örgütsel Güven Ölçeğidir.
İkinci ölçek Alparslan'ın (2010) çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarına
ilişkin olarak hazırladığı 29 maddelik Örgütsel Sessizlik Ölçeğidir. Her iki ölçeğin
yanıt kategorileri 5'li Likert derecesine tabi tutulmuştur. Yanıt kategorileri,
Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4)
ve Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde oluşturulmuştur.

BULGULAR

Araştırmada kullanılan Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Ölçeklerinin yapısal
geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör
sayısının tespitinde öz değerin 1'den büyük olmasına, maddenin ilgili faktör ile en
az 0,300 düzeyinde yüke sahip olmasına (Hair vd., 1998:99-100), bir faktörün en
az 3 maddeden oluşmasına, binişik durumunda olan iki faktör arasındaki yük

farkının en az 0,100 olmasına (Tavşancıl, 2002:50; Büyüköztürk, 2002) ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir.

Örgütsel Güven Ölçeğindeki 3. maddenin (Çalıştığım otel genelde açıklıkla yönetilir) ve 16. maddenin (Yöneticim olumlu bir çalışma ortamı yaratır) faktör yükü 0,300'un altında olduğu için bu iki madde ölçekten çıkartılmıştır. Kalan 25 maddeli Örgütsel Güven Ölçeği üç faktör altında toplanmış ve toplam varyansın %78,8'sini açıklamıştır. Faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,841; Barlet Testi değeri 2813,109 ve $p < 0,05$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar verinin faktör analizine uygunluğuna ve çok değişkenli normal dağılım gösterdiğine bir kanıt oluşturmaktadır (Çokluk vd., 2010:208).

Faktör analizinde ilk faktör dokuz maddeden oluşmuş ve toplam varyansın %32,1'ini açıklamıştır. Bu faktörde yöneticinin astlarının hak ve çıkarlarını koruduğu (,877) ve verdiği sözleri tuttuğu (,841) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle, faktör "**Yöneticiye Güven**" olarak adlandırılmıştır.

Dokuz maddeden oluşan ikinci faktör, toplam varyansın %24,4'ünü açıklamıştır. Bu faktörde; çalışma arkadaşlarının güvenilir olması (,845) ve kuralları ihmal etmemeleri (,822) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle de faktör, "**Çalışma Arkadaşlarına Güven**" olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktörün toplam varyansı açıklama oranı %22,3'dür. Bu faktörde çalışanların özlük hakları konusunda adil davranıldığı (,826) ve bütün çalışanlara adil davranıldığı (,783) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle faktör "**İşletmeye Güven**" olarak adlandırılmıştır.

Örgütsel Güven Ölçeğine açıklayıcı faktör analizi uygulandıktan sonra Örgütsel Sessizlik Ölçeğine de açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçekteki 6. madde (Yetersiz biri olarak görülmekten çekindiğim için sessiz kalırım) ve 10. madde (Konuşmamam konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım) faktör yükleri 0,300'un altında olduğu için ölçekten çıkartılmıştır. 8. madde (Konuşmamın yarar sağlayamayacağını düşündüğüm için sessiz kalırım) ve 9. madde (Herhangi bir toplantıda konu ile ilgili ilk önce başka birisinin konuşmasını beklediğim için sessiz kalırım), iki maddenin bir faktörü oluşturmak için yeterli olmaması nedeniyle ölçekten çıkartılmıştır. Kalan 25 maddeli Örgütsel Sessizlik Ölçeği dört faktör altında toplanmış ve toplam varyansın %73,1'ini açıklamıştır. Faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,752; Barlet Testi değeri 1916,205 ve $p < 0,05$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar verinin faktör

analizine uygunluğuna ve çok değişkenli normal dağılım gösterdiğine bir kanıt oluşturmaktadır (Çokluk vd., 2010:208).

Faktör analizinde İlk faktör sekiz madden oluşmuş ve toplam varyansın %25,7'sini açıklamıştır. Bu faktörde; işgörenlerin kendini korumak için (,784) ve zarar göreceklelerini düşündükleri için sessiz kaldıkları (,767) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle, faktör "***Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik***" olarak adlandırılmıştır. İkinci faktör altı madden oluşmuş ve toplam varyansın %20,3'ünü açıklamıştır. Bu faktörde; çalışanların mevcut durumu değiştirecek etkiye sahip olmadıkları için sessiz kaldıkları (,762) ve yaşadıkları problemlerle ilgili sessiz kaldıkları (,717) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle, faktör "***İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik***" olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktör ise altı maddeden oluşmuş ve toplam varyansın %15,1'ini açıklamıştır. Bu faktörde; çalışma arkadaşlarının kalbini kırmamak için (,748) ve ilişkileri korumak için sessiz kaldıkları (,724) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle, faktör "***İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik***" olarak adlandırılmıştır. Son faktör ise toplam beş maddeden oluşmuş ve toplam varyansın %12'sini açıklamıştır. Bu faktörde; kurum bilgilerini korumak için direnebilecekleri (,719) ve kurum içindeki tüm aksaklıkları önemsedikleri için sessiz kaldıkları (,681) gibi maddeler bir araya gelmiştir. Bu nedenle, faktör "***Prososyal Eğitime Dayalı Sessizlik***" olarak adlandırılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Croanbach' Alpha ile ortaya konulmuştur. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin genel güvenilirliği ,871 olarak, Örgütsel Güven Ölçeğinin genel güvenilirliği ise ,794 olarak hesaplanmıştır. Ölçeklerde yer alan alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları ise Tablo 1'de verilmiştir. Her iki ölçek için hesaplanan Croanbach' Alpha değerlerine bakıldığında ölçeklerin güvenilir olduklarını söylemek mümkündür (alpha >,70).

Çalışmada ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra örgütsel sessizlik ve örgütsel güven arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven Arasındaki Korelasyon Matrisi

	ÖSz1	ÖSz2	ÖSz3	ÖSz4	ÖGv1	ÖGv2	ÖGv2
ÖSz1	(,859)						
ÖSz2	,490**	(,742)					

ÖS _{z3}	,545**	,565**	(,758)				
ÖS _{z4}	,265**	,456**	,308**	(,683)			
ÖG _{v1}	-,336**	,184	,045	,283	(,721)		
ÖG _{v2}	-,216*	-,467**	,196	-,383**	,247**	(,861)	
ÖG _{v3}	,298	,076	,148	-,464**	,357**	,527**	(,713)
Ortalama	3,051	3,849	,3,511	3,429	3,346	3,974	3,601
St. Hata	0,957	1,248	1,019	0,843	0,911	1,164	0,886

Not: Parantez içindeki değer değişkenlerin Croanbach' Alfa değerleridir.

ÖS_{z1}: İşgörenlerin Kendini Korumaya ve Korkuya Bağlı Sessizlik Davranışları ÖS_{z2}: İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Bağlı Sessizlik Davranışları ÖS_{z3}: Prososyal Eğilime Dayalı Sessizlik Davranışları ÖS_{z4}: İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışları ÖG_{v1}: Örgüte Güven ÖG_{v2}: Yöneticiye Güven ÖG_{v3}: Çalışma Arkadaşlarına Güven.

* p<,05 ** p<,01

Tablo 1'de yer alan korelasyon tablosu incelendiğinde işgörenlerin kendini korumaya ve korkuya bağlı sessizliği ile işletmeye güvenleri arasında anlamlı negatif yönde ($r=-,336$ $p<0,01$) ve yöneticiye güvenleri arasında anlamlı negatif yönde ($r=-,216$ $p<0,05$) bir ilişki belirlenmesine rağmen çalışma arkadaşlarına güvenleri arasında ($r=,298$ $p>0,05$) anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Çalışanların ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizlikleri ile yöneticiye güvenleri arasında anlamlı negatif yönde ($r=-,467$ $p<0,01$) ilişki belirlenmesine rağmen işletmeye güven ($r=,184$ $p>0,05$) ve çalışma arkadaşlarına güven ($r=,076$ $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Çalışanların prososyal eğilime dayalı sessizlik davranışları ile yöneticiye olan güvenleri ($r=,196$ $p>0,05$), çalışma arkadaşlarına güvenleri ($r=,148$ $p>0,05$) ve işletmeye güvenleri ($r=,045$ $p>0,05$) arasında anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Çalışanların ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışları ile yöneticiye güvenleri arasında ($r=-,383$ $p<0,01$) ve çalışma arkadaşlarına güvenleri arasında anlamlı negatif yönde ($r=-,464$ $p<0,01$) ilişki olduğu belirlenmesine rağmen işletmeye güvenleri ile arasında ($r=,283$ $p>0,05$) anlamlı bir ilişki belirlenmemiştir.

Çalışanların fikirlerini paylaşmayarak sessiz kalmalarında örgütsel güvenlerinin etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişken (genel olarak işletmede işle ilgili fikirlerimi paylaşmayarak sessiz kalmayı tercih ederim) üzerinde birden fazla bağımsız değişkenin (örgüte-yöneticiye ve çalışma

arkadaşlarına güven) toplu etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2’ye göre çalışanların işle ilgili fikirlerini paylaşmayarak sessizliği tercih etmelerinde işletmeye güven değişkeninin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Modelde, yöneticiye güven değişkenindeki 1 birimlik artışın çalışanların sessizliği üzerinde 0,425 birim azalışa ve çalışma arkadaşlarına güven değişkenindeki 1 birimlik artışın da çalışanların sessizliği üzerinde 0,236 birim azalışa sebep olduğu görülmektedir.

Tablo 2. İşletmede Çalışanların Sessizlik ile Örgütsel Güvenleri Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı değişken (Genel olarak çalıştığım işletmede işle ilgili fikirlerimi paylaşmayarak sessiz kalmayı tercih ederim)		
	β	T	P (Sig)
İşletmeye Güven	-,148	-1,780	,078
Yöneticiye Güven	-,425	-5,066	,000
Çalışma Arkadaşlarına Güven	-,236	-2,889	,005
F	20,745		
R	,610		
R ²	,372		

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kuramsal Çıktılar

Örgütsel güven ile ilgili olarak yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazılarında örgütsel güvenin örgütsel vatandaşlık davranışını (İşcan ve Sayın, 2010) ve örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı etkilediğini (Taşkın ve Dilek, 2010); örgütsel sessizliğin performansı ve sinerjiyi engellediği, iyileşmeyi ve gelişmeyi kısıtladığı ve işgöreni mutsuz kıldığı (Çakıcı, 2010) belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel güven algısının cinsiyete göre farklılık göstermemekle birlikte tecrübe ve branşa göre farklılaştığı (Kursunoglu, 2009); cinsiyete, kıdeme ve branşa göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu (Kahveci ve Demirbaş, 2013) belirlenmiştir.

Örgütsel güven ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda ise; örgütsel adaletin dağıtımsal ve işlemsel boyutlarının hem ortak yatırımlarda hem de kamu iktisadi teşekküllerinde örgütsel güven üzerinde benzer etkiye sahip olduğu (Wong vd., 2006), güvenilir iklim ve örgütsel çıktılar arasında örgütsel güvenin aracılık

etkisine sahip olduğu (Kath vd., 2010) örgütsel güvenin dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik boyutlarının farklı kültürlerde farklılıklar gösterdiği (Chathoth vd., 2011), örgütsel güven ve örgütsel adalet arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu (Bidarian ve Jafari, 2012) belirlemiştir. Ayrıca örgütsel sessizliğin çalışanların moralini, güvenini, örgütsel bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel süreçleri olumsuz olarak etkilediği (Milliken vd., 2003), örgütsel sosyalizasyonu ve uyumu engellediği (Slade, 2008), çalışanların stresini artırdığı ve sabotaj gibi zararlı etkilere yol açabildiği (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008) belirlenmiştir.

Ankara'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bu çalışmada, çalışanların kendilerini korumaya ve korkuya bağlı sessizlikleri ile yöneticiye güvenleri ve işletmeye güvenleri arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkiye bağlı olarak çalışanların kendilerini korumak amacıyla işletmenin yararına olabilecek fikirlerini ifade etmemelerinde yöneticilerine ve işletmeye olan güvenlerinin etkili olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bu ilişki çalışanların hak ve çıkarlarının yöneticileri tarafından koruyacağını düşünmeleri durumunda kendilerini korumak için düşüncelerini ve önerilerini ifade etmekten kaçınmayacakları şeklinde de yorumlanabilir.

Bu çalışmada, çalışanların ilgisizlik ve boyun eğmeye bağlı olarak sessiz kalmaları ile yöneticiye güvenleri arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu ilişkiye bağlı olarak çalışanların mevcut durumu değiştirecek etkiye sahip olmadıklarını düşündüklerinde ve huzursuzluk yaratmamak için bazı gerçekleri görmezden gelmelerinde yöneticilerine olan güven düzeylerinin etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca, yöneticisine güvenmeyen çalışanların kararlara katılmadıkları, işle ilgili önerilerini sunmaktan kaçındıkları ve örgüt içerisinde huzursuzluk yaşamamak için fikirlerini ifade etmedikleri de düşünülebilir.

Çalışanların ilişkileri korumak için sessizliği tercih etmeleri ile yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güvenleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu ilişki çalışanların işle ilgili görüşlerini ifade etmeleri halinde yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından izole edilme korkusu yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca örgüt içerisinde mevcut ilişkilerini sürdürmek isteyen çalışanların işle ilgili fikirlerinin yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından hoş görülmeceğini düşünmelerinin çalışanların sessiz kalmalarında etkili olduğu söylenebilir.

Ankara’da yapılan bu çalışmada genel olarak çalışanların işle ilgili fikirlerini paylaşmayarak sessizliği tercih etmelerinde yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenlerinin önemli derecede etkili olduğu belirlenmiştir. Bu etkiye bağlı olarak çalışanların işle ilgili fikirlerini ifade etmelerinin istenmesi halinde yönetici ve işgören, işgören ve işgören arasında kurulacak ilişkilerde güvenin önemli olacağı söylenebilir. Ayrıca genel olarak yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına güvenmeyen çalışanların işle ilgili fikirlerini ifade etmedikleri ve sessiz kalmayı tercih ettiklerini de söylemek mümkündür.

Uygulamaya Yönelik Çıktılar

Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarının kendilerini korumaya ve korkuya dayalı sessizliklerinin ana nedeninin yöneticilerine olan güven eksikliği olduğu belirlenmiştir. Buna bağlı olarak, Ankara’daki otel işletmesi yöneticilerinin çalışanlarla sağlayacağı karşılıklı güvене dayalı ilişkilerin çalışanların korkularında azalmaya yol açacağı ve çalışanların işle ilgili fikirlerini daha rahat ifade edebilecekleri söylenebilir.

Bu çalışmada, çalışanların ilgisizliğe ve boyun eğmeye bağlı sessizliklerinde yöneticilerine güvenlerinin önemli olduğu belirlenmiştir. Ankara’daki otel işletmesi yöneticileri davranışları ve yönetsel uygulamaları ile çalışanların güvenini kazanırlarsa ve çalışanlarına güvendiklerini davranışları ve söylemleri ile gösterirlerse çalışanların işle ilgili konularda sessiz kalmalarında azalma olacağı düşünülebilir.

Çalışanların ilişkileri korumak amacıyla işle ilgili fikirlerini ifade etmedikleri belirlenmiştir. Ankara’daki otel yöneticileri işle ilgili fikirlerini ifade eden çalışanların ne kendisi ne de çalışma arkadaşları tarafından küçük düşürülmeyeceğine veya dışlanmayacağına olan güvenlerini yükseltirlerse, işletme içerisinde çalışanların işle ilgili konularda sessiz kalmalarına yol açan nedenlerden birini daha ortadan kaldırırlar.

Ankara’daki otel işletmelerinde çalışanların işle ilgili fikirlerini ifade etmemelerinde yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına olan güvenlerinin etkili olduğu belirlenmiştir. Buna bağlı olarak çalışanların yöneticilerine güvendiklerinde görüşlerini, düşüncelerini ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebildikleri söylenebilir. Ankara’daki yöneticilerin gerek yönetsel uygulamaları ile gerekse çalışanlar ile kurduğu ilişkilerde kendisinin güvenilir bir kişi olduğu algısını yaratması, çalışanların işle ilgili konularda sessizliği tercih etmemelerini

sağlayabilir. Yöneticilerin özellikle performans ölçümünde, ödüllendirmelerde ve cezalandırmalarda adil ve tutarlı davranmaları çalışanların yöneticilerine olan güvenlerinin artmasında etkili olabilir.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma Ankara’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan çalışanlarla sınırlandırılmıştır. Çalışmanın diğer konaklama işletmelerinde ve seyahat acentelerinde daha geniş bir örneklem grubuna uygulanması daha farklı ve sağlıklı yorumların yapılmasına katkıda bulunabilir.

Çalışmadaki anket formunda örgütsel sessizliği ölçmek için Alpaslan (2010) tarafından uyarlanan Örgütsel Sessizlik Ölçeğinden, örgütsel güveni ölçmek için ise Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu alandaki diğer çalışmalarda örgütsel güveni ölçmek için Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen Örgütsel Güven Ölçeği’nden, örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nden yararlanılabilir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ile benlik saygısı, iş performansı ve liderlik tarzlarına ilişkin ifadeler yer verilmesi daha farklı hipotezlerin sınanmasına ve yeni çıkarımlarda bulunulmasına yardımcı olabilecektir.

KAYNAKÇA

Alparslan, Ali M. “*Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta, 2010.

Bidarian, Shabnam & Jafari Parivash. “*The relationship between organizational justice and organizational trust*”, Social and Behavioral Sciences. 14, 2012, 1622-1626.

Bowen, Frances & Blackmon Kathe. “*Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice*”, Journal of Management Studies. 40:6, 2003, 1393-1417.

Büyüköztürk, Şener. “*Veri Analizi El Kitabı*”, 2. Baskı. Pegem A Yayıncılık. Ankara, 2002.

Chathoth, Parakash K., Mak Brenda, Jauhari Vinnie & Manaktola Kamal. “*Employees’ perceptions of organizational trust and service climate: a structural model combining their effects on employee satisfaction*”, Journal of Hospitality and Tourism Research 31:3, 2007, 338–357.

Chathoth, Prakash K., Mak Brenda, Sim Janet, Jauhari Vinine & Manaktola Kamal. “*Assessing dimensions of organizational trust across cultures: A comparative analysis of U.S. and Indian full service hotels*”, International Journal of Hospitality Management, 30, 2011, 233-242.

Cook, John & Wall Toby. “*New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment*”, Journal of Occupational Psychology. 53, 1980, 39-52.

Çakıcı, Ayşehan & Çakıcı, A. Celil. “*İşletmelerde sessiz Kalınan Konular: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*”, I. Ulusal Türkiye Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya, 2007, 283-298.

Çakıcı, Ayşehan. “*Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*”, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.

Çakıcı, Ayşehan. “*Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri*”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16:1, 2007, 145-162.

Çakıcı, A. Celil & Yılmaz Banu Es “*Mersin’deki Otel Çalışanlarının Nükleer Kaygıları, Çevresel Yaklaşım ve Çevreci Tüketim Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. Çağ Üniversitesi*”, Sosyal Bilimler Dergisi, 9:2, 2012, 1-22.

Çokluk, Ömer, Şekercioğlu Güçlü & Büyüköztürk Şener. “*Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*”, Ankara:Pegem Akademi, 2010.

Deluga, Ronald J. “*Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67, 1994, 315-326.

Demircan Nigar & Ceylan Adnan. “*Örgütsel Güven Kavramı:Nedenleri ve Sonuçları*”, Yönetim ve Ekonomi, 10:2, 2003, 139-150.

Dirks, Kurt T. & Ferrin Donald. L. “*The role of trust in organizational settings*”, Organization Science, 12, 2001, 450-467.

Dyne, Linn V., Ang Soor & Isabel, C. Botera. “*Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*”, Journal of Management Studies, 40(6), 2003, 1360-1392.

Edmonson, Amy. “Psychological safety and learning behaviour in work teams”, Administrative, Science Quarterly, 44:2, 1999, 350–383.

Ehtiyar, Rüya & Yanardağ Melek “*Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel*”, Tourism and Hospitality Management, 14:1, 2008, 51-68.

Gregory, Deborah M., Way Christine Y., LeFort Sandra, Barrett Brendan J. & Parfrey Patrick S. “*Predictors of registered nurses’ organizational commitment and intent to stay*”, Management Review 32, 2007, 119–127.

Hair, Joseph F., Anderson Rolph E., Tatham Ronald L. & Black, William, C. “*Multivariate Data Analysis*”, New Jersey:Prentice Hall, 1998.

Henriksen, Kerm & Dayton Elizabeth. “*Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety*”, Health Serv Res., 41, 2006, 1539–1554.

Hopkins, Sharon M. & Weathington Bart L. “*The Relationships Between Justice Perceptions, Trust and Employee Attitudes in a Downsized Organization*”, The Journal of Psychology, 140:5 , 2006, 447-498.

Huff, Lenard & Kelley, Lane. “*Is Collectivism a Liability? The Impact of Trust on Organizational Trust and Customer Orientation: A Seven-Nation Study*”, Journal of Business Research, 58:1, 2005, 96–102.

İşcan, Ömer Faruk & Sayın Ufuk. “*Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24:4, 2010, 195-216.

Kahveci, Gökhan & Demirtaş Zülfü. “*Okul Yöneticisi e Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları*”, Eğitim ve Bilim, 38, 2013, 50-64.

Kath, Lisa M., Magley Vicki J. & Marmet Matthew. “*The role of organizational trusts in safety climate’s influence on organizational outcomes*”, Accident Analysis and Prevention, 42, 2010, 1488–1497.

Kursunoglu, Aydan. “*A Investigation of organizational trust level of teachers according to some variables*”, Social and Behavioral Sciences 1, 2009, 915-920.

Mayer, Roger C. & Gavin Mark B. “*Trust In Management And Performance: Who Minds The Shop While The Employees Watch The Boss?*”, Academy of Management Journal, 48:5, 2005, 874–888.

Milliken, Frances J. & Morrison Elizabeth, Wolfe. “*Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations*”, Journal of Management Studies, 40:6, 2003, 1563-156.

Milliken, Frances J. & Morrison Elizabeth W. & Hewlin Patricia F. “*An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why*”, Journal of Management Studies, 40:3, 2003, 1453-1476.

Mishra, Jitendra & Morrissey Molly, A. “*Trust in Employee-Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers*”, Personnel Management, 19, 1990, 443-485.

Morrison, Elizabeth W. & Milliken Frances J. “*Speaking Up, remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations*”, Journal of Management Studies, 40:6, 2003, 1353-1358.

Nyhan, Ronald C. & Marlowe Herbert A. “*Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory*”, Evaluation Review, 21:5, 1997, 614-635.

Slade Michael Ross. “*The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*”, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi, 2008.

Taşkın, Feyza & Dilek Roşan. “*Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması*”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 2:1, 2010, 37-46.

Tavşancıl, Ezel. “*Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*”, Nobel Yayınevi. 1. Baskı. Ankara, 2002

Tokgöz, Emrah & Aytemiz Seymen Oya “*Örgütsel Güven,. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 10:39, 2013, 61-79.

Tzafrir, Shay S. “*The Relationship Between Trust, HRM Practices and Firm Performance*”, Journal Of Human Resource Management, 16:9, 2005, 1600-1622

Ural, Ayhan & Kılıç İbrahim. “*Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*”, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005

Wong, Yui-Tim, Ngo Hang-Yue & Wong, Chi-Sum. “*Perceived Organizational Justice, Trust, And OCB: A Study Of Chinese Workers In Joint Ventures And State-Owned Enterprises*”, Journal of World Business, 41, 2006, 344-355.