

ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN DEMOGRAFİK VE MESLEKİ ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ** *

Investigation of Employee Silence In Terms of Demographic and Occupational Properties

Dr. Öğr. Üyesi Aysen ERCAN İŞTİN 

Şırnak Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, aysen_ercan83@hotmail.com
Şırnak/Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN 

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İşletme Fakültesi, enginunguren@gmail.com
Antalya /Türkiye

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Çalışan Sessizliği,
Konaklama İşletmeleri,
Alanya.

Keywords

Employee Silence,
Accommodation
Establishments, Alanya.

Araştırmada çalışanların sessizliklerinin demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu) ve mesleki özelliklerine (çalışılan otel türü, pozisyon ve çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerin elde edilmesinde anket tekniğinin kullanılması uygun bulunmuştur. Araştırma evrenini, Alanya bölgesindeki apart otellerde ve 3,4,5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çeşitli departmanlarda çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma 2013 yaz döneminde temmuz ve ağustos ayları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini ise araştırmaya katılan 205 katılımcı oluşturmaktadır. 205 katılımcıdan elde edilen verilere öncelikle normallik testi yapılmıştır. Bu test sonucunda non-parametrik testlerin yapılması gerektiği belirlenmiştir. Çalışan sessizliğinin demografik ve mesleki özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann Whitney U Testleri ve Kruskal Wallis testlerinden yararlanılmıştır. Yapılan testler sonucunda; demografik ve mesleki özelliklere ilişkin çalışan sessizliğinin farklı boyutlarda anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, konaklama işletmelerine ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

ABSTRACT

It is aimed to determine whether employee silence differs according to demographic properties (gender, age, marital status, educational status) and occupational properties (type of hotel, department, position and duration of working). This aim in the framework, quantitative research method was used. It was found appropriate to use the questionnaire technique to obtain the data. The research population consists of employees in various departments who working in 3,4,5 stars and apart hotels in Alanya. The research was conducted in the summer months of July and August 2013. However the research sample consists of 205 participants. Data obtained from 205 participants were first made normality test. As a result of this test, it was determined that non-parametric tests should be made. Mann Whitney U Tests and Kruskal Wallis tests were used to determine whether employees' silence perceptions differs according to demographic and occupational properties. As a result of the tests, it was found that employee

* Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Kongresinde sunulmuştur – 2-4 Mayıs 2019 – Şırnak Üniversitesi.

** Yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

silence regarding demographic and occupational properties showed significant differences in different dimensions. In this context, it was presented suggestions to the accommodation establishments and researchers.

1. GİRİŞ

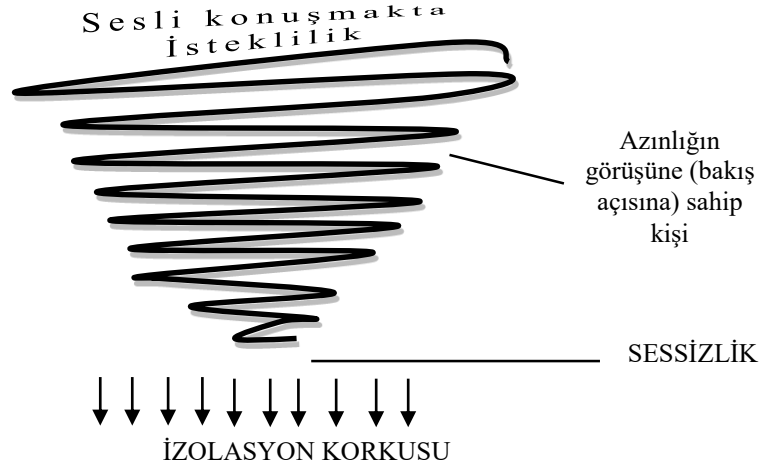
Turizm sektörü; destinasyonlar için önemli bir ekonomik güç olmakta ve zorlu bir rekabet ortamı yaratmaktadır. Turizm işletmelerinin zorlu bir rekabet içinde olmaları; kaliteye ve daha yüksek müşteri beklentilerini karşılamaya odaklanmalarını zorunlu kılmaktadır. Kaliteyi yükseltmek ve müşteri beklentilerini yerine getirmek için işletmelerin duyarlı, yetenekli, işletmeye katkı sağlamaya yönelik önemli fikir ve düşünceleri olan çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu bağlamda, yetenekli çalışanların işletmeye katkı sağlayacak fikir ve düşüncelerini paylaşmaları, işletmenin daha iyi performans ve verimlilik elde etmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Dolayısıyla, yetenekli çalışanların işletmeye yönelik önemli fikir ve düşüncelerini paylaşmayıp sessiz kalmaları, işletmenin varlığını sürdürmesi açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir ve işletmeyi başarısızlığa sürükleyebilir. Buradan hareketle, Turizm işletmelerinde örgütsel sessizliğin oluşmasına yönelik önlemler alınmasının, işletmelerin başarılı bir şekilde varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmesi noktasında hayati önem taşıdığı söylenebilir.

Korku, kaygı, baskı gibi nedenlerle işgörenlerin fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmaları olarak tanımlanan; yenilikçi, çağdaş, üretken, rekabetçi, hızla büyüyen ve gelişen başarılı bir işletme olabilmenin önündeki engellerden biri olarak görülen çalışan sessizliği kavramı araştırmacıların son yıllarda ilgisini çekmiş ve araştırma konusu olup önem kazanmıştır. Bu bağlamında, konaklama işletmelerinde yüksek verimlilik ve başarılı rekabet avantajı elde etmek için demografik ve mesleki özellikleri farklı olan tüm çalışanlar için adaletli bir stratejinin varlığı önemlidir. Bu araştırmanın amacı, çalışanların hem demografik hem de mesleki özelliklerine göre çalışanların sessizliğe ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi ve sonrasında elde edilen bulgular ışığında konaklama işletmelerine katkı sağlamaya yönelik öneriler sunmaktır.

Araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespit etmek amacıyla normallik testi kullanılmıştır. Bu test sonucunda, verilerin normal dağılmadığı görüldüğü için non-parametrik testler kullanılmıştır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Hirschman (1970), ilk kez sessizlik kavramını tanımlamaya çalışmıştır. Hirschman (1970), sessizliği, örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendirmiş ve çalışanların örgütte tatmin olmadıkları durumlara karşı iki farklı tepki verdiklerini belirtmiştir. Birincisi, örgüte bağlı olmayan, sadakatsiz olan çalışanların örgüt içinde yolunda gitmeyen durumları düzeltmeye çalışmadan örgütten ayrılmalarıdır. İkincisi ise örgüte bağlı olan çalışanların örgütteki eksiklikleri düzeltmeye çalışmak için sesini yükseltmeleri, şikayet etmeleri, kötü gidişatı değiştirmeye yönelik her türlü aktif girişimde bulunmalarıdır (Hirschman, 1970:272-273). Hirschman (1970)'ın çalışmasını, Noelle-Nuemann (1974)'in sessizlik sarmalı teorisi takip etmektedir. Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı sessizlik sarmalı teorisi; toplum tarafından her zaman dile getirilen, yaygın olan ve kamuoyu tarafından kabul edilen fikir ya da düşünceleri açıklayan bir teoridir. Bu teoriye göre; kişiler ya da gruplar fikir ve düşüncelerini, kamuoyu tarafından kabul görmeyeceği inancı ve örgüt içinde dışlanma korkusu nedeniyle dile getirmemektedir (Noelle-Nuemann, 2009:372). Ancak, kişiler ya da gruplar fikir ya da düşüncelerinin yaygınlaştığını ve kamuoyu tarafından kabul edildiğini fark ettiklerinde, bunu yüksek sesle söylemeye karar vermektedir. (Neill, 2009:8-11). Bu açıklamalar bağlamında, sessizlik sarmalı teorisi Şekil 1' de gösterilmiştir.



Şekil 1. Sessizlik Sarmalı

Kaynak. Noelle-Nuemann, 2009:378.

İnsanların ilgilerini, fikirlerini ve kendilerini ifade etmede daha rahat hissettikleri alanlar yaratmak isteyen kurumlar için önemli olan “Ses ve Sessizlik” kavramlarının araştırılmasına duyulan ilgi, bu kavramlar hakkında daha fazla çalışma yapan Morrison ve Milliken tarafından harekete geçirilmiştir. Örgütsel sessizliğe ilişkin yapılan ilk çalışma Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılan “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World” adlı makaledir. Morrison ve Milliken (2000) bu çalışmada, örgüt içerisinde gelişen sessizlik sürecini, sessizliğin örgütte güçlenmesinin nedenlerini ve sürekliliğini açıklamışlardır. İkinci çalışma ise Pinder ve Harlos (2001) tarafından çalışılan “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice” adlı makaledir. Pinder ve Harlos (2001) bu çalışmada daha çok, algılanan adaletsizliğe karşı çalışanların konuşup konuşmamaya yönelik kararları üzerinde durmuşlar ve çalışan sessizliği kavramını geliştirerek çalışan sessizliğine neden olan ve sessizliği güçlendiren örgütsel faktörleri açıklayan bir model önermişlerdir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003) tarafından yapılan önemli bir diğer çalışma da “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why” adlı makaleleridir.

Morrison ve Milliken (2000) tarafından, çalışanların işlerini ve buldukları örgütü iyileştirmeye yönelik fikir, bilgi ve düşüncelerini isteyerek ya da kasıtlı olarak dile getirmemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütün olumlu değişimine ve gelişimine engel olan kolektif bir olgu olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:706-707). Diğer bir ifade ile sessizlik; değişimi etkileyebilme ve düzeltebilme gücüne ya da yeteneğine sahip çalışanların, örgütlerindeki koşullar dahilinde, davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki gerçekçi fikir ve düşüncelerini paylaşmamaları olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:334).

Sessizliğin türleri; kabullenilmiş sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üçe ayrılmıştır. Pinder ve Harlos (2001:349) kabullenilmiş sessizliği, kişinin örgütte mevcut durumu olduğu gibi kabul etmesi, başka alternatiflerin varlığından haberdar olmaması ve haksız durumlarda alternatiflerin değerlendirilmemesi olarak açıklamaktadır. Böylece işgörenler, mevcut durumu olduğu gibi kabul ederek kendilerini güvende hissetmekte ve bu durumu değiştirme eğiliminde bulunmamaktadır. Dyne ve arkadaşları (2003:1366) kabullenilmiş sessizliği; elini eteğini çekmeye / teslimiyete bağlı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi olarak tanımlamaktadırlar. Pinder ve Harlos (2001), Morrison ve Milliken (2000)’in çalışmalarına dayanarak savunmacı sessizliği, kişinin korku duygusuna dayanan kendini koruma amacı olarak gördüğü fikirlerini ve bilgisini paylaşmaması olarak tanımlamaktadır. Farkındalığı ve alternatiflerin değerlendirilmesini içeren savunmacı sessizlik, fikirleri açığa vurmanın en iyi kişisel strateji olarak düşünüldüğü bilinçli yaklaşımı da içermektedir. Buna ek olarak, savunmacı sessizlik, çalışanların kendini dış tehlikelerden koruma amaçlı geliştirdiği proaktif bir davranıştır (Pinder ve Harlos, 2001:359). Korumacı sessizlik ise, örgüte bağlılığı etkileyebilecek ve örgütte dışarıdan gelebilecek tehditleri önlemek ve örgütü korumak amacıyla kasıtlı

ve isteğe bağlı olarak yapılan proaktif bir davranıştır (Podsakoff vd., 2000:517). Bu sebeple, korumacı sessizlik, karşılıksız olarak yardım etme davranışını içermektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:701).

Çalışanların sessizliği tercih etmelerini etkileyen nedenler; bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörlerle açıklanmıştır. Bireysel faktörleri; kontrol odaklılık, kendine saygı ve iletişim endişesi olarak sıralamak mümkündür (Pinder ve Harlos, 2001:354-355). Çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerinde etkili olan diğer bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyimlerdir (Taşkıran, 2011:84-85). Bunlara ek olarak; kişilik özellikleri, güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu da diğer bireysel faktörler arasındadır (Milliken vd., 2003:1461-1462; Pinder ve Harlos, 2001:334). Dışa dönüklülük, uzlaşmacı olma gibi özellikleri içeren kişilik özellikleri arasında yetenek, zeka, keder, duygu, neşe, dürüstlük, vicdanlı olma, arkadaşlık, gelenekler, öfke, inanç, toplumsallık, çıkarıcılık, sorumluluk, ahlak, konuşkanlık, sinirlilik gibi özellikleri de sıralayabilmek mümkündür (Can vd. 2006:78-80; Dyne vd. 2003:1383-1384; Pinder ve Harlos, 2001:334).

Farklı örgütsel sorun ve olaylar karşısında sessiz kalan çalışanlar, yalnızca bireysel özelliklerle değil; aynı zamanda örgüt içinde edindikleri tecrübeler, çalışılan ortam, yönetim tarzı, örgüt normları gibi nedenlerle sessiz kalmaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009:318). Örgütsel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çakıcı, 2010:25):

- Hiyerarşik yapı
- Sessizlik iklimi
- Sağır kulak sendromu
- Adil olmayan uygulamalar

Bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlere ulusal ve kültürel faktörler de eklenmektedir. Güç mesafesi, kültürel yapı ve normlar sessizlik ikliminin oluşmasında önemli etkiye sahip diğer önemli ulusal ve kültürel faktörler arasındadır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada çalışanların sessizliklerinin demografik ve mesleki özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında anket kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik ve mesleki özelliklere yönelik 8 adet soru yer almakta; ikinci bölümde ise 39 maddeden oluşan Üngüren ve Ercan (2015) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır.

Konaklama işletmelerinin belirlenmesinde ALTİD (Alanya Turistik İşletmeciler Derneği) verileri dikkate alınmıştır. Anket, araştırmaya dahil olmak isteyen konaklama işletmelerinden farklı departmanlarda çalışanlara, departman yönetici yardımcılara, departman yöneticilerine ve yöneticilere uygulanmış, böylece veri sağlamaya uygun 205 anket toplanmış ve analiz edilmiştir.

Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları iki başlık altında incelenmiştir. Birinci başlık altında, otel çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. İkinci başlık altında çalışanların sessizlik algılarına ilişkin farklılık testleri yer almaktadır.

Otel Çalışanlarının Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1'de çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre dağılımları gösterilmiştir. Otel çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bulguları; cinsiyet dağılımı, yaş grupları, eğitim durumu ve medeni durum oluşturmaktadır. Çalışanların mesleki özelliklerine ilişkin bulguları ise; çalışılan departman, çalışılan pozisyon, kurumdaki çalışma süresi ve çalışılan otel türü oluşturmaktadır.

Tablo 1. Çalışanların Demografik ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	n	%	Medeni Durum	n	%
Kadın	94	45,9	Bekar	135	65,9
Erkek	111	54,1	Evli	70	34,1
Total	205	100,0	Total	205	100,0
Yaş Grubu	n	%	Çalışılan Otel Türü	n	%
18-24 yaş	47	22,9	5 yıldız	98	47,8

25-31 yaş	80	39,0	4 yıldız	74	36,1
32-38 yaş	49	23,9	3 yıldız	22	10,7
39 yaş ve üzeri	29	14,1	Apart Otel	11	5,4
Total	205	100,0	Total	205	100,0
Çalışılan Pozisyon	n	%	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	%
Departman Çalışanları	114	55,6	1-12 ay	137	66,8
Departman Yönetici Yardımcısı	64	31,2	13-24 ay	30	14,6
Departman Yöneticisi	25	12,2	25-36 ay	18	8,8
Genel Müdür	2	1,0	37 ay ve üzeri	20	9,8
Total	205	100,0	Total	205	100,0
Çalışılan Departman	n	%	Eğitim Durumu	n	%
Önbüro	71	34,6	İlköğretim	13	6,3
Satış & Pazarlama	23	11,2	Lise	79	38,5
İnsan Kaynakları	11	5,4	Ön Lisans	47	22,9
Yiyecek ve İçecek	64	31,2	Lisans	56	27,3
Muhasebe	10	4,9	Yüksek Lisans	10	4,9
Kat Hizmetleri	19	9,3	-	-	-
Diğer	7	3,4	-	-	-
Total	205	100,0	Total	205	100,0

Tablo 1'de çalışanların demografik özelliklerine ilişkin değişkenlerin dağılımına bakıldığında; erkek çalışanların, bekar çalışanların, lise mezunu çalışanların ve 25-31 yaş arası çalışanların katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu söylenebilir. Çalışanların mesleki özelliklerine ilişkin değişkenlerin dağılımına bakıldığında ise; önbüro departmanında çalışanların, ara kademe çalışanların, 1-12 ay arası çalışanların ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların katılımcıların çoğunluğunu oluşturduğu söylenebilir.

Çalışanların Sessizlik Algılarına Yönelik Farklılık Testleri

Araştırmamızın bu bölümünde, çalışan sessizliği ölçeğine ilişkin çalışanların fikir ve düşüncelerine yönelik algıları belirlenmiş; 205 katılımcıdan elde edilen verilere öncelikle normallik testi yapılmış; Kolmogorov Smirnov Testi sonucuna göre sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan verilerin normal dağılım göstermediği anlaşılmıştır. Bu nedenle, normallik testi sonucunda non-parametrik testlerin yapılması gerektiği belirlenmiştir. Bu nedenle, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerinin farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için Mann Whitney U Testleri ve Kruskal Wallis Testleri yapılmıştır. Yapılan her bir Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis Testi öncesinde, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre çalışan sessizliğinin boyutlarına ilişkin algılarının ortalamasına bakılmış ve ortalamalara da tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sessizliğin Boyutları	Cinsiyet	n	Sıra Değerleri	\bar{x}	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İş Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Kadın	94	105,91	2,53	4943,500	,518
	Erkek	111	100,54	2,44		
İlişkileri zedeleme korkusu	Kadın	94	104,82	2,61	5046,000	,685
	Erkek	111	101,46	2,57		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Kadın	94	104,82	2,50	5046,000	,685
	Erkek	111	101,46	2,47		
Yönetim politikası ve anlayışı	Kadın	94	105,51	2,54	4981,500	,577
	Erkek	111	100,88	2,49		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	Kadın	94	110,97	2,54	4468,000	,073
	Erkek	111	96,25	2,34		

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 2' de cinsiyete göre sessizlik boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının ortalamasına bakıldığında, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla sessizlik davranışlarının daha düşük olduğu söylenebilir. Ancak, yapılan Mann Whitney U Testine göre bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Medeni Duruma Göre Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Mann Whitney U Testi Sonuçları

Sessizliğin Boyutları	Medeni Durum	n	Sıra Değerleri	\bar{X}	Mann-Whitney U Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Bekar	135	107,45	2,55	4124,500	,136
	Evli	70	94,42	2,35		
İlişkileri zedeleme korkusu	Bekar	135	107,94	2,66	4058,000	,097
	Evli	70	93,47	2,45		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Bekar	135	105,82	2,50	4344,000	,343
	Evli	70	97,56	2,45		
Yönetim politikası ve anlayışı	Bekar	135	108,56	2,61	3975,000	,062
	Evli	70	92,29	2,34		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	Bekar	135	106,11	2,49	4305,000	,290
	Evli	70	97,00	2,32		

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 3'te medeni duruma göre sessizlik boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının ortalamasına bakıldığında, bekar çalışanların evli çalışanlara oranla sessizlik davranışlarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak yapılan Mann Whitney U Testine göre bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. Yaş Grubuna Göre Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sessizliğin Boyutları	Yaş Grubu	n	Sıra Değerleri	\bar{X}	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	18-24 Yaş	47	100,52	2,44	1,396	,706
	25-31 Yaş	80	108,84	2,58		
	32-38 Yaş	49	96,97	2,39		
	39 Yaş ve üzeri	29	101,09	2,45		
İlişkileri zedeleme korkusu	18-24 Yaş	47	101,41	2,48	,109	,991
	25-31 Yaş	80	104,18	2,58		
	32-38 Yaş	49	103,80	2,60		
	39 Yaş ve üzeri	29	100,97	2,61		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	18-24 Yaş	47	94,39	2,55	2,218	,528
	25-31 Yaş	80	107,21	2,59		
	32-38 Yaş	49	108,48	2,33		
	39 Yaş ve üzeri	29	96,09	2,55		

Yönetim politikası ve anlayışı	18-24 Yaş	47	106,29	2,57	1,136	,768
	25-31 Yaş	80	106,36	2,38		
	32-38 Yaş	49	96,12	2,48		
	39 Yas ve üzeri	29	100,03	2,57		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	18-24 Yaş	47	106,10	2,58	,674	,879
	25-31 Yaş	80	102,89	2,38		
	32-38 Yaş	49	97,74	2,47		
	39 Yas ve üzeri	29	107,16	2,52		

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 4'te yaş grubuna göre çalışanların sessizliğe ilişkin algılarının ortalaması incelendiğinde, çalışanların algıları farklılaşmaktadır. Ancak, bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda, sessizlik boyutlarına ilişkin fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5. Eğitim Durumuna Göre Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sessizliğin Boyutları	Eğitim Durumu	N	Sıra Değerleri	\bar{X}	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu	İlköğretim	13	81,58	2,11	7,849	,097
	Lise	79	106,09	2,53		
	Ön Lisans	47	115,06	2,69		
	Lisans	56	100,05	2,43		
	Yüksek Lisans	10	66,20	1,86		
İlişkileri zedeleme korkusu	İlköğretim	13	97,62	2,51	6,463	,167
	Lise	79	107,16	2,65		
	Ön Lisans	47	113,71	2,74		
	Lisans	56	95,71	2,48		
	Yüksek Lisans	10	67,60	2,11		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	İlköğretim	13	78,12	2,06	5,815	,213
	Lise	79	106,13	2,53		
	Ön Lisans	47	110,80	2,58		
	Lisans	56	103,07	2,48		
	Yüksek Lisans	10	73,60	2,10		
Yönetim politikası ve anlayışı	İlköğretim	13	91,04	2,31	9,712	,046
	Lise	79	101,51	2,50		
	Ön Lisans	47	119,07	2,78		
	Lisans	56	102,34	2,48		
	Yüksek Lisans	10	58,45	1,81		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	İlköğretim	13	94,04	2,28	9,087	,059
	Lise	79	103,89	2,44		
	Ön Lisans	47	115,56	2,65		
	Lisans	56	101,74	2,42		

Yüksek 10 55,60 1,60
Lisans

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 5'te eğitim durumu değişkenine göre sessizliğin boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının ortalamasına bakıldığında, yüksek lisans mezunlarının diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre sessizlik davranışlarının düşük olduğu söylenebilir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda ise, eğitim durumu değişkenine göre; "Güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu", "İlişkileri zedeleme korkusu", "Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı", "Tecrübe ve bilgi yetersizliği" boyutlarına yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, "Yönetim politikası ve anlayışı" boyutuna yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel anlamda ($p=0,46$; $p<0,05$) farklılaştığı tespit edilmiştir. Sıra değerleri dikkate alındığında eğitim düzeyine göre katılımcılardan yüksek lisans mezunu çalışanların sessizlik eğilimlerinin düşük olduğu söylenebilir. Ön lisans mezunu çalışanların ise diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre sessizlik davranışlarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Çalışılan Departmana Göre Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sessizliğin Boyutları	Çalışılan Departman	N	Sıra Değerleri	\bar{X}	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İş Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Önbüro	71	94,09	2,34	12,046	,061
	Satış & Pazarlama	23	84,42	2,19		
	İnsan Kaynakları	11	152,30	3,30		
	Yiyecek ve İçecek	64	118,14	2,75		
	Muhasebe	10	101,02	2,45		
	Kat Hizmetleri	19	106,82	2,53		
	Diğer	7	121,14	2,75		
İlişkileri zedeleme korkusu	Önbüro	71	97,57	2,51	5,644	,464
	Satış & Pazarlama	23	94,61	2,48		
	İnsan Kaynakları	11	132,00	3,08		
	Yiyecek ve İçecek	64	125,09	2,92		
	Muhasebe	10	94,80	2,48		
	Kat Hizmetleri	19	106,66	2,63		
	Diğer	7	98,21	2,52		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Önbüro	71	93,04	2,35	12,809	,046
	Satış & Pazarlama	23	87,34	2,18		
	İnsan Kaynakları	11	146,05	3,10		
	Yiyecek ve İçecek	64	128,55	2,80		
	Muhasebe	10	114,54	2,69		
	Kat Hizmetleri	19	100,83	2,45		
	Diğer	7	98,21	2,52		

Yönetim politikası ve anlayışı	Diğer	7	126,86	2,85	8,648	,194
	Önbüro	71	96,48	2,41		
	Satış & Pazarlama	23	82,03	2,16		
	İnsan Kaynakları	11	143,80	3,27		
	Yiyecek ve İçecek	64	105,05	2,53		
	Muhasebe	10	110,59	2,63		
	Kat Hizmetleri	19	106,63	2,58		
	Diğer	7	106,50	2,57		
	Önbüro	71	96,15	2,30		
	Satış & Pazarlama	23	93,11	2,26		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	İnsan Kaynakları	11	131,75	3,00	6,246	,396
	Yiyecek ve İçecek	64	127,86	2,87		
	Muhasebe	10	104,24	2,46		
	Kat Hizmetleri	19	102,98	2,44		
	Diğer	7	115,36	2,61		

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 6'da çalışılan departmana göre çalışanların algılarının ortalaması incelendiğinde sessizliğin boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının farklılaştığı görülmektedir. Sırasıyla, insan kaynakları ve yiyecek ve içecek departmanında çalışanların sessizlik davranışlarının diğer departmanlardaki çalışanlara oranla yüksek olduğu söylenebilir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda; "Güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu", "İlişkileri zedeleme korkusu", "Yönetim politikası ve anlayışı", "Tecrübe ve bilgi yetersizliği" boyutlarına yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Ancak, "Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı" boyutuna yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin çalışılan departmana göre istatistiksel anlamda ($p=,046$; $p<0,05$) farklılaştığı tespit edilmiştir. Sıra değerleri dikkate alındığında, sırasıyla insan kaynakları ile yiyecek ve içecek departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara göre sessizlik eğilimlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Satış & pazarlama departmanında çalışanların ise diğer departman çalışanlarına göre sessizlik davranışlarının düşük olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Çalışılan Pozisyona Göre Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sessizliğin Boyutları	Çalışılan Pozisyon	n	Sıra Değerleri	\bar{x}	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İş Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	Departman Çalışanları	114	109,85	2,58	4,748	,191
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	98,76	2,42		
	Departman Yöneticisi	25	85,48	2,21		
	Genel Müdür	2	67,50	1,93		
İlişkileri zedeleme korkusu	Departman Çalışanları	114	108,49	2,69	5,449	,142
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	101,59	2,54		
	Departman Yöneticisi	25	86,98	2,32		
	Genel Müdür	2	35,50	1,66		

Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	Departman Çalışanları	114	104,66	2,49	3,718	,294
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	108,31	2,56		
	Departman Yöneticisi	25	84,64	2,28		
	Genel Müdür	2	68,00	2,10		
Yönetim politikası ve anlayışı	Departman Çalışanları	114	111,58	2,66	7,677	,053
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	98,22	2,43		
	Departman Yöneticisi	25	79,04	2,14		
	Genel Müdür	2	66,25	1,92		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	Departman Çalışanları	114	106,88	2,50	1,156	,764
	Departman Yönetici Yardımcısı	64	98,78	2,35		
	Departman Yöneticisi	25	96,52	2,33		
	Genel Müdür	2	98,00	2,16		

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 7’de çalışılan pozisyona göre sessizlik boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde çalışanların algılarının farklılaştığı görülmektedir. Çalışılan pozisyona göre sırasıyla genel müdür ve departman yöneticilerinin sessizlik davranışlarının düşük olduğu görülmektedir. Ancak, bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucuna göre çalışılan pozisyona ilişkin sessizlik boyutlarına yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sessizliğin Boyutları	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	Sıra Değerleri	\bar{X}	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İş Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	1-12 ay	137	104,99	2,51	3,740	,291
	13-24 ay	30	110,13	2,59		
	25-36 ay	18	102,14	2,47		
	37 ay ve üzeri	20	79,47	2,09		
İlişkileri zedeleme korkusu	1-12 ay	137	106,69	2,64	3,514	,319
	13-24 ay	30	97,62	2,50		
	25-36 ay	18	107,67	2,69		
	37 ay ve üzeri	20	81,58	2,25		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	1-12 ay	137	104,12	2,48	4,610	,203
	13-24 ay	30	97,90	2,43		
	25-36 ay	18	124,03	2,87		
	37 ay ve üzeri	20	84,03	2,24		
Yönetim politikası ve anlayışı	1-12 ay	137	105,84	2,56	7,447	,059
	13-24 ay	30	107,48	2,59		
	25-36 ay	18	111,67	2,65		
	37 ay ve üzeri	20	69,05	2,00		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	1-12 ay	137	107,79	2,51	7,472	,058
	13-24 ay	30	100,35	2,40		

25-36 ay	18	107,67	2,51
37 ay ve üzeri	20	69,97	1,86

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 8’de kurumdaki çalışma süresine göre sessizliğin boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde çalışanların algılarının farklılaştığı görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresine göre 25-36 ay arası çalışanların sessizlik davranışlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda çalışma süresinin uzun olması çalışanların sessizlik davranışlarını etkileyebilmektedir. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis Testinin sonucuna bakıldığında, kurumdaki çalışma süresine göre sessizliğin boyutlarına ilişkin çalışanların algılarının istatistiksel anlamda farklılaşmadığı ($p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9. Çalışılan Otel Türüne Göre Sessizliğin Boyutlarına İlişkin Çalışanların Algılarına Yönelik Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sessizliğin Boyutları	Çalışılan Otel Türü	n	Sıra Değerleri	\bar{X}	Chi-Kare	Anlamlılık Düzeyi (p)
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	5 yıldız	98	91,33	2,29	14,028	,003
	4 yıldız	74	112,45	2,63		
	3 yıldız	22	135,30	3,01		
	Apart Otel	11	78,86	2,11		
İşle ilişkileri zedeleme korkusu	5 yıldız	98	93,18	2,45	9,999	,019
	4 yıldız	74	111,89	2,70		
	3 yıldız	22	128,25	2,96		
	Apart Otel	11	80,23	2,30		
Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	5 yıldız	98	93,95	2,34	9,444	,024
	4 yıldız	74	110,11	2,58		
	3 yıldız	22	130,11	2,87		
	Apart Otel	11	81,55	2,23		
Yönetim politikası ve anlayışı	5 yıldız	98	90,90	2,31	18,929	,000
	4 yıldız	74	113,50	2,69		
	3 yıldız	22	139,64	3,11		
	Apart Otel	11	66,91	1,98		
Tecrübe ve bilgi yetersizliği	5 yıldız	98	94,26	2,28	11,184	,011
	4 yıldız	74	108,11	2,51		
	3 yıldız	22	135,70	3,00		
	Apart Otel	11	81,05	2,09		

1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 9’da çalışılan otel türüne göre sessizliğin boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde çalışanların algıları arasında farklılıklar görülmektedir. Apart otellerle 5 yıldızlı otellerde çalışanların diğer otellerde çalışanlara göre sessizlik davranışlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda çalışılan otel türüne göre; “Güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu”, “İlişkileri zedeleme korkusu”, “Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı”, “Tecrübe ve bilgi yetersizliği”, “Yönetim politikası ve anlayışı” boyutlarına yönelik çalışanların fikir ve düşüncelerinin istatistiksel anlamda farklılaştığı ($p<0,05$) sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda, apart otellerle 5 yıldızlı otellerde çalışanların sessizlik davranışlarının diğer otellerde çalışanlara göre daha düşük olduğu söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin değişkenlere göre örgütsel sessizliğin boyutlarına yönelik algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan Mann-Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis H Testi sonuçlarında; cinsiyet, medeni durum, çalışılan pozisyon, çalışma süresi ile yaş grubu değişkenlerine göre örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak eğitim durumu değişkenine göre yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucunda, yönetim politikası ve anlayışından dolayı ön lisans mezunu çalışanların sessizlik davranışlarının yüksek olduğu; yüksek lisans mezunu çalışanların ise sessizlik davranışlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, eğitim seviyesi yüksek çalışanların yeteneklerine güvenip bilgi birikimi ve tecrübelerine dayanarak fikir ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşmayı tercih etmeleriyle açıklanabilir. Bu bağlamda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların işletmeye katkı sağlayacak fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecek öz güvene sahip oldukları için konaklama işletmelerinde daha çok istihdam edilmeleri önerilebilir.

Çalışılan departmana göre yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucunda, çalışanların deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancına yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık görülüp daha çok satış & pazarlama departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara oranla sessizlik davranışlarının düşük olduğu; insan kaynakları departmanında çalışanların ise sessizlik davranışlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, konaklama işletmelerinin, çalışanlardan yüksek verimlilik elde etmek, başarılı işletme karlılığı ve sürekliliği sağlamak amacıyla çalışanların fikir ve düşüncelerini bütün departmanlarda rahatlıkla ifade edebilecekleri ve işletme için alınan kararlarda söz sahibi olmalarını sağlayacak bir yönetim stratejisi oluşturmaları önerilebilir. Böylece, çalışanlar işletme çıkarlarını benimseyip işletme hedeflerini kendi hedefleri gibi görüp daha fazla çaba gösterebilirler.

Çalışılan otel türüne göre yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucunda ise çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı, yönetim politikası ve anlayışı ile tecrübe ve bilgi yetersizliğine yönelik algıları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Bu bağlamda, 3 yıldızlı otellerde çalışanların, 4 yıldızlı otellerde çalışanlara göre sessizlik davranışlarının daha yüksek olduğu; apart otellerde çalışanların ise 5 yıldızlı otellerde çalışanlara göre sessizlik davranışlarının düşük olduğu söylenebilir. Dolayısıyla işletmelerin otel türlerine göre çalışanların sessizlik davranışlarının yüksek olmasına neden olan sorunları ya da problemleri mümkün olduğunca tespit edip çözmeleri öneriler arasındadır. Çünkü işletmeye katkı sağlamaya yönelik önemli bir potansiyele sahip çalışanlar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak işletmeyi hedeflerine daha kolay ve kısa sürede ulaştırabilir.

Özetle çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin örgütsel sessizlik algılarının farklılık göstermesinin nedenleri tespit edilerek çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerini paylaşmalarına fırsat verilmelidir. Böylelikle işgörenlere, yeteneklerini kullanma ve kapasitelerini ortaya çıkarma fırsatı verilerek onlardan en yüksek düzeyde verimlilik sağlanabilir.

Konaklama işletmeleri; performansı ve verimliliği arttırmak, kaliteli hizmet sunmak, hedeflerini yükseltmek ve bu hedeflere daha kolay erişebilmek, işgücü devir hızını düşürmek, iş tatmin düzeyleri ve öz yeterlilikleri yüksek, örgüte bağlı işgörenlere sahip olabilmek için işgörenlere, kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri ve iletişim fırsatlarının sağlandığı demokratik bir çalışma ortamı oluşturmalıdır.

Konuyla ilgilenen araştırmacılara, daha büyük örneklerle ve farklı destinasyonlarda ya da farklı sektörlerde, çalışan sessizliği değişkeninin demografik ve mesleki özellikler açısından incelenmesi önerilir. Böylelikle elde edilecek yeni bulguların daha önceki bulgularla kıyaslanabilmesine imkan sağlanabilir. Bu durum bulguların güvenilirliği açısından önem arz edebilir.

KAYNAKÇA

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*, Birinci Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, C.I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

- Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. *MA: Harvard University Press, Cambridge*, 272-275.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 698-705.
- 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.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Milliken, F. J. ve 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.
- Morrison E. W. ve Milliken, F.J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1353-1358
- Neill, S.A. (2009). The Alternate Channel: How Social Media is Challenging The Spiral of Silence Theory in GLBT Communities of Color. In Candidacy for the Degree of Master of Arts, The Faculty of the Public Communication Graduate Program School of Communication American University, Washington.
- Noelle-Nuemann, E. (2009). The spiral of silence. in *A First Look at Communication Theory (7th Ed.)*, Edit. Em Griffin, McGraw-Hill Higher Education, New York, 372-382.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O., (2001). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış İçinde*, Edit. Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayıncılık.
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Birinci Baskı, İstanbul:Beta.
- Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115-156.