



Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi (The Effect of Organizational Silence on Turnover Intention in Hotel Businesses)

* Yeliz PEKERŞEN ^a , Gürkan ALAGÖZ ^b , Eda Nur KARAKAŞ ^c 

^a Necmettin Erbakan University, Faculty of Tourism, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Konya/Turkey

^b Erzincan Binali Yıldırım University, Tourism and Hotel Vocational School, Department of Hotel, Restaurants and Catering
Erzincan/Turkey

^c Necmettin Erbakan University, Institute of Social Science, Department of Gastronomy and Culinary Arts, Konya/Turkey

Makale Geçmişi

Gönderim Tarihi: 05.02.2022

Kabul Tarihi: 01.03.2022

Anahtar Kelimeler

Örgütsel sessizlik

İşten ayrılma niyeti

Otel İşletmeleri

Öz

Yöneticiler fikirlerini ifade eden çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerde fikirlerini ifade eden ve bilgilerini paylaşan çalışanlar, işletme performansını olumlu şekilde yükseltmekteyken, sessiz kalmayı tercih eden çalışanlarda, aidiyet duygusu azalmakta ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırma Konya ilinde faaliyet göstermekte olan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yiyecek ve içecek bölümünde çalışan 194 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin alt faktörlerine bakıldığında kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğin işten ayrılma niyetiyle ilişkisi varken, koruma amaçlı sessizlik işten ayrılma niyetiyle ilişkili değildir. Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini %11,6 oranında açıkladığı tespit edilmiştir.

Keywords

Organizational silence

Turnover intention

Hotel businesses

Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

Abstract

Managers need employees who express their opinions. While employees who express their opinions and share their knowledge in organizations positively improve their business performance, employees who prefer to remain silent have a decreased sense of belonging and the intention to leave their jobs emerges. In this context, the aim of the study is to examine the impact of organizational silence levels of hotel business employees on their turnover intentions. The research was carried out with 194 people working in the food and beverage department in 3, 4 and 5 star hotel businesses operating in Konya province. As a result of the research, it was determined that there was a significant relationship between organizational silence and turnover intention. When looking at the sub-factors of organizational silence, acquiescent and defensive silence is related to turnover intention, the prosocial silence is not related to turnover intention. It has been determined that organizational silence explains the intention to leave by 11.6%.

* Sorumlu Yazar

E-posta: yeliz.ulusan@gmail.com (Y. Pekerşen)

DOI:10.21325/jotags.2022.996

GİRİŞ

Örgüt; kendine özgü bir kültürü olan ve ortak amaçlar doğrultusunda bireylerin çabalarının birleştiği bir yapıdır (Güçlü, 2003, s. 147). Çalışanların davranışları, örgüt gelişimine katkıda bulunmak veya gelişimin önünde engel olmak gibi artı ya da eksi yönde etkiler oluşturabilmektedir (Yeşilaydın & Bayın, 2015, s. 103-104). Negatif yönde etki oluşturan davranışlardan birisi de örgütsel sessizliktir (Ceyhan vd., 2021, s. 52). Fikir ve bilgilerin örgüt içerisinde bilerek paylaşılmaması şeklinde ifade edilmekte olan örgütsel sessizlik kavramı işletme faaliyetlerini etkileyebilmektedir (Üngüren & Ercan, 2015, s. 116). Örneğin, çalışma ortamında hissedilen örgütsel sessizlik işletme içerisinde hataların tespitinde ve düzeltmede eksiklik, çalışan personel arasında uyumsuzluk, daha az etkili karar verme ve öğrenme, iç motivasyonun düşmesi, işgücü kaybı ve stres durumları yaratabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 718). İşten ayrılma niyeti ise çalışanların kendi istekleri ile çalıştıkları işletmeden çıkma eğilimidir (Gaertner, 1999, s. 479).

Emeğin yoğun olduğu otel işletmelerinde çalışanların bireysel, örgütsel ve sosyal nedenlerden dolayı düşüncelerini ve sorunlarını dile getirememekte oldukları görülmektedir (Cinnioğlu vd., 2019, s. 398). Bu durum, çalışanlarda örgüte aidiyet ve iş tatminsizliği gibi sorunları beraberinde getirirken işten ayrılma niyetlerini de artırabilmektedir (Öge, 2021, s. 100). Oysa işletmelerde işten ayrılma niyetleri, çalışanların başarı ve motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Cinnioğlu vd., 2019, s. 398).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerde örgütsel sessizlik çalışanların düşüncelerini kasıtlı olarak paylaşmaması, sessiz kalması durumu olarak belirtilmektedir. Sessizlik kavramı literatürde nispeten daha yeni bir kavramdır. Çalışan sessizliği amaçlı, kasıtlı, bilinçli ve aktif bir şekilde yaşanabilir. Örgütsel sessizlik çalışanın örgütü ilgilendiren konu ve sorunlar hakkında bilgisini ve fikrini paylaşmaktan geri durması veya bunları örgüt çıkarına kullanmaması durumudur (Tutar, 2016, s. 331). Bir çalışan örgütün amaçlarına kasıtlı olarak duyarsız kalıp sessiz kalmayı tercih ediyorsa ilgili çalışanın davranışının incelenmesi kaçınılmaz olacaktır. Sessiz kalan çalışan sayısı arttıkça örgütsel performansın düşmesi de muhtemel senaryolardan biri olarak ortaya çıkacaktır. Bu durum örgütsel sessizliği incelenmesi gereken bir konu yapmaktadır. Ayrıca bir işletmede bilinçli ve kasıtlı olarak sessizlik varsa çalışanların örgütten ayrılma niyetleri de etkilenecektir.

Yöneticiler işletme içerisinde örgütsel sessizliğe neden olabilecek davranışları ortadan kaldırarak, personelin fikir ve düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmalarıdır (Macit & Erdem, 2020, s. 93). Güvenli bir ortam oluşturmak ve çalışanların iletişim kurabilmelerini sağlamak örgütsel sessizliği önlemek adına atılabilecek adımlardan bir tanesidir. Ayrıca oluşan problemlerin çözümünde yapıcı fikirler sunan çalışanlara, ödüllendirme usulü yapılabilecek uygulamalar, personelin örgütsel sessizliğe karşı daha cesur davranmasını sağlayacaktır (Yalçınsoy, 2017, s. 15).

Bu araştırmanın amacı, otel çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin veya durumlarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemektir. Bu kapsamda örgütsel sessizlik türleri, kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik şeklinde ele alınmış ve bu sessizlik türlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek araştırmanın ana amacını oluşturmuştur. Araştırmanın bu bağlamda, hem çalışanlara örgütsel sessizlik

ve davranış yöntemleri hususunda yol göstereceği hem de yöneticilere ortaya çıkabilecek olası sorunlara karşın çözüm önerileri sunacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Örgütsel Sessizlik Kavramı

Çalışanların, iş, iş yeri ve örgüt ile ilgili konulardaki fikir, görüş ve bilgilerini yöneticilerden saklamalarına, örgütsel sessizlik adı verilmektedir (Yalçınsoy, 2017, s. 1). Örgütsel sessizlik, fikir ve bilgilerin örgüt içerisinde bilerek paylaşılmaması şeklinde de ifade edilebilmektedir (Üngüren & Ercan, 2015, s. 116). Bu davranış şekli çalışanların, örgüt ile ilgili tüm süreç, koşul ve durumlar hakkında görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmemeleri olarak özetlenebilirken (Taşkiran, 2010, s. 98), örgütün performansını kötüleştirebilecek veya iyileştirebilecek bir tutum olduğuna yönelik çıkarımlarda da bulunmaktadır (Bagheri vd., 2012, s. 48). Bu bakımdan örgütlerin, fikirlerini ifade eden çalışanlara ihtiyaçları vardır. Örgütsel sessizliğin yaşanmadığı işletmelerde çalışanlar ve yöneticiler hem yüksek düzeyde motivasyona sahip olmakta hem de yüksek düzeyde performans göstermektedirler (Nafei, 2016, s. 52). Bu sebeple, örgütlere farklı bakış açılarının kazandırılması ve karar verme sürecinin daha iyi yerine getirilmesi için, çalışanların iş ve iş yeri ile ilgili bilgi ya da görüşlerini açıkça dile getirmelerine olanak sağlanmalıdır (Akçakanat & Dirin, 2019, s. 173).

Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel, yönetsel ve bireysel olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır (Macit & Erdem, 2020, s. 98).

Örgütsel Nedenler

İşgörenlerin sessizlik davranışını tercih etmelerindeki en önemli nedenlerden biri de örgütsel özelliklerdir. İşletmenin politika ve işleyişi, etik değerleri, kuralları ve örgütün iklimi de sessiz kalınma konusunda belirleyici faktörler arasındadır. Bu faktörler nedeniyle işgörenler sessizlik davranışını seçebilmektedirler (Bağ, 2015, s.23). Ayrıca ödemedeki eşitsizlikler, kurumsal verimsizlikler, zayıf organizasyon performansı ve karar almanın tek bir merkeze bağlı olması da, işletmelerde örgütsel sessizliğe yol açabilmektedir (Shojaie vd., 2011, s. 1733). Bu tercih sürecinde işletmelerin, işgörenlerin düşüncelerine ihtiyaç duyup duymaması, onların fikirlerini önemseyip önemsememesi sessizlik ile ilişkilendirilebilmektedir. Merkezi bir karar verme yapısına sahip, çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildikleri resmi bir yapının olmadığı işletmelerde; işgörenler, fikirlerinin hoş karşılanmayacağını düşünerek sessiz kalabilmektedir (Huang vd., 2005, s. 462).

Yönetsel Nedenler

Bir örgütte çalışan işgörenler yöneticileri tarafından engellendikleri zaman fikirlerini açıklamak için ne kadar istekli olurlarsa olsunlar, zaman içerisinde sessizliği tercih etmeye başlayacaklardır (Yanık, 2012, s. 36). Çalışanlar, yöneticilerinin tutumları, iletişim tarzları ve çalışanlara karşı davranış şekillerinden dolayı sessiz kalmayı seçebilmektedirler (Özgan & Külekçi, 2012, s. 39). Örgüt içerisinde sessizliğin ortaya çıkması yöneticilerin çalışanlara ilişkin olumsuz tutum ve inançları sebebiyle de olabilmektedir. Yöneticilerin yapısı gereği çalışanların tembel olduklarını, çıkarları doğrusunda hareket ettiklerini ve güvenilmez olduklarını düşünmeleri yönetsel problemlere yol açmaktadır. Kendisine güvenilmediğini hisseden çalışan ise sessiz kalabilmektedir (Morrison &

Milliken, 2000, s. 712). Olumsuz geri bildirim korkusu, yöneticinin karakteri, yöneticinin çalışanlara olan önyargılı davranışları sessizliğe yol açan belli başlı yönetsel nedenlerdir (Eroğlu vd., 2011, s. 102)

Bireysel Nedenler

Çalışanlar, kendilerine zarar gelebileceğini hissetmeleri durumunda sessizlik davranışını tercih edebilmektedirler (Macit & Erdem, 2020, s. 102). Çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmalarında etkili olan bireysel nedenler; çalışanların yöneticilere güvenmemesi, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon ve ilişkilerin zarar göreceği korkusu olarak dört kategoriye ayrılmaktadır (Çakır & Uğurluoğlu, 2019, s. 395). Yöneticilerinden olumsuz tepki alan ve konuşmanın fayda getirmediğini düşünen çalışanlarda yöneticilere güvenmeme düşüncesi ortaya çıkabilmektedir (Gül & Özcan, 2011, s. 112-113). Konuşmanın riskli görülmesi durumunda çalışanlar, pozisyon değişikliği, kazanılan hakkın kaybı, işten çıkarılma gibi endişeler sebebiyle, olaylar karşısında görüş ve sorunlarını açıklayacakken, kendini koruma amacıyla sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Öztürk, 2019, s. 373). Dışlanma korkusunda ise çalışanlar toplumdaki dışarı itilmek, ait olduğu gruptan soyutlanmak ve iş arkadaşları tarafından sürekli problem yaratan kişi olarak görülmek istememeleri nedeniyle, sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Aytekin vd., 2017, s. 320). Koruma amaçlı sessizlik olarak da bilinen ilişkilerin bozulacağı korkusu, çalışanların konuşmaları durumunda, çalışma arkadaşlarının veya örgütün zarar göreceği endişesinden dolayı sessizliği tercih etmeleri şeklinde açıklanmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1361).

Sessiz kalma davranışında ortaya çıkan tutumlar yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve deneyim gibi demografik faktörler tarafından da etkilenebilmektedir (Saygan, 2011, s. 221). Daha genç ve deneyimi az olan çalışanlar fikirlerini açıklamayıp, sessiz kalabilmektedirler (Özgen & Sürgevil, 2009, s. 317). Yaş ilerledikçe sessizliğin etkisi azalmakta ve kişiler suskunluk yerine konuşmayı tercih etmektedirler. Yaşın sessizleşme üzerinde ters orantılı bir etkisi bulunmaktadır (Çakıcı, 2008, s. 128). Eğitim düzeyinin artması, örgüt içerisinde fikir ve görüşlerin daha iyi ifade edilmesine yardımcı olabilmektedir (Tayfun & Çatır, 2013, s. 129). Örgüt içerisinde kadın çalışanlar duygu ve düşüncelerini, erkek çalışanlara oranla daha az dile getirmektedirler. Kadın çalışanlar yöneticilerinin olumsuz tutum ve davranışları karşısında erkek çalışanlara göre daha fazla sessiz kalmaktadırlar (Kahveci & Demirtaş, 2013, s. 61).

Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmıştır (Macit & Erdem, 2020, s. 103). Bu durum sessizlik sınıflandırmalarının tanımlanmasını sağlamıştır (Üçok & Torun, 2015, s. 29). Çakıcı (2010, s. 31-32), örgütsel sessizliğin türlerini, sessizliğin 3K'sı olarak kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik şeklinde değerlendirmiştir. Örgütlerde karşılaşılan sessizliğin nedenlerine bağlı olarak üç sessizlik türüne ek olarak yeni bir tür daha ortaya koyan Üçok & Torun (2015) bu türleri; savunmacı/korunmacı sessizlik, kabullenici/boyun eğici sessizlik, korumacı/olumlu sosyal sessizlik ve faydacı/çıkarıcı sessizlik olarak açıklamıştır. Williamson (1985, s. 47), üç sessizlik formuna dördüncü form olan fırsatçı sessizliği dâhil ederek, fırsatçılık kavramını kişisel çıkar arayışı olarak tanımlamıştır. Pinder & Harlos (2001) sessizliğin boyutlarını ikiye ayırmışlardır. Dyne ve diğerleri (2003), Pinder & Harlos (2001)'un sessizlik sınıflandırmasını temel almış, fakat iki sessizlik sınıfına yeni bir boyut daha ekleyip, korunma/savunma amaçlı, prososyal/koruma amaçlı ve kabullenici sessizlik olmak üzere üç boyutu açıklamışlardır. Araştırma kapsamında bu üç sessizlik türü ele alınmıştır (Dyne vd., 2003, s. 1364). Bu sınıflandırmaya göre kabullenici sessizliğin temelinde itaatkârlık ve uysallık yatmaktadır. Bu davranışta kişi, fikirlerinin işyerinde farklı bir etki yaratmayacağını ve düşüncelerinin yetersiz olduğunu düşünerek sessiz kalmayı

tercih edip fikirlerini paylaşmamaktadır (Ceyhan vd., 2021, s. 55). Korunmacı sessizlik, çalışanın bir konu veya problemle ilgili konuşacağı zaman örgüt tarafından gelebilecek tepkilerden çekinip kendini korumak adına bilgi ve fikirlerini gizlemesi olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1367). Çalışanların, sorunlar ya da fikirler hakkında konuştuklarında, bu durumun hoş karşılanmayacağını düşünerek, bilgiyi saklamasına da korunma amaçlı sessizlik denilmektedir (Knoll & Dick, 2013, s. 4). Korunmacı sessizlikte ise çalışanlar, örgüt içerisinde iş arkadaşlarına zarar gelebileceği düşüncesi ile görüşlerini dile getirmemekte ve böylece örgüte karşı korunmacı bir yaklaşım sergilemektedirler (Tağ vd., 2021, s. 276). Çalışan kişinin, iş arkadaşının müşteriye karşı olan olumsuz davranışını gördüğü halde yöneticiye ilememesi buna örnek olarak gösterilebilir (Çavuşoğlu & Köse, 2019, s. 368).

İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti çalışanların, örgütten ayrılma konusundaki bilinçli kararları veya eğilimleri olarak tanımlanırken (Bartlett, 1999, s. 70), çalışanların işyeri koşullarından hoşnut olmamaları durumunda sergiledikleri bir hareket olarak da ifade edilebilmektedir (Rusbult vd., 1988, s. 599). İşten ayrılma niyeti, işletmeler, ekonomi ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışanın işten ayrılması, örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilerken (Soybalı & Pelit, 2018, s. 226), işletmeye yeni bir çalışan bulma, çalışana iş ile ilgili eğitim verme gibi istenilmeyen durumlarla da karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu durum ekonomiye iş gücü ve üretim kaybı olarak yansımaktadır. Yeni işe uyum sağlayamama, kazanılan deneyimlerin boşa gitmesi, olası psikolojik ve ailevi sorunlar ise işten ayrılan kişinin yaşayabileceği olumsuz sonuçlardandır (Avcı & Küçükusta, 2009, s. 37). Örgütlerin çalışanlarına değer vermemeleri işten ayrılma niyetini artırmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını destekledikleri takdirde, çalışanlar bu desteğin karşılığını verebilmek için çaba sarf edeceklerdir. Desteklendiğini düşünen çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeyi artış gösterecek ve işten ayrılma niyeti azalacaktır (Ekmekçioğlu & Sökmen, 2016, s. 41).

Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Yöneticilerin çalışanlardan gelen fikir, katkı, eleştiri ve önerilere yaklaşımı, çalışanları sessizliğe yöneltmektedir. Konuşmakla sonuca varamayacaklarını (Özdemir & Sarıoğlu Uğur, 2013, s. 258) ya da tehlikeli bir durumla karşılaşacaklarını düşünen çalışanlar zamanla sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Sessiz kalmayı tercih eden çalışanlarda performans düşüşü göstermekte, örgüte aidiyet azalmakta ve işletme hedefinden uzaklaşmaktadır (Üngüren & Ercan, 2015, s. 116). Örgütsel sessizliğin varlığı; çalışanların işe ilişkin tutum ve davranışlarını da olumsuz etkilemekte, iş tatminlerini düşürmekte (Sipahi & Kartal, 2018, s. 110) ve örgütün genel performansını negatif şekilde etkilemektedir (Sürücü, 2021, s. 38). Örgüt içerisinde sessizliğin yer edinimi çalışanların işletmeyle ilgili fikir ve görüşlerinin alınmasını engelleyip, işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Donaghey vd., 2011, s. 53). Yöneticiye duyulan güven azaldıkça da örgütsel sessizlik düzeyi artış göstermektedir. Yöneticinin sessizliğe karşı tutumu ve çalışma ortamında artan sessizlik çalışanların iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Fard & Karimi, 2015, s. 219). Bu durum çalışanları işten ayrılma niyetine yöneltmekten (Güçer vd., 2017, s. 19), konuyu görmezden gelmek ise (Beğenirbaş & Kara, 2021, s. 960), çalışanlarda çoğunlukla işten kaytarma ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlara neden olmaktadır. Çalışanlarda tatminsizlik oluşturup, örgütün işleyişine zarar vermektedir. Ayrıca çalışanların, bilgiyi paylaşma ve geri bildirim sunma konusundaki sessizliği, moral ve motivasyonu negatif yönde etkilemektedir. Fikir ve bilgileri gizlemek; örgütsel karar verme, hataları düzeltme, geliştirme ve yenilik süreçlerini de zayıflatabilmektedir (Vakola & Bouradas, 2005, s. 443). Örgütlerde fikirlerini ifade eden ve bilgilerini paylaşan

çalışanlar ise örgütün performansını olumlu şekilde yükseltmektedir (Elçi vd., 2014, s. 455). Bu doğrultuda Öztürk (2019) çalışmasında, çalışanların daha çok kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik gösterdiğini ve bu durumun işten ayrılma niyetini yükselttiğini ifade etmiştir. Sarrafoğlu (2019) kamu ve özel sektör çalışanları ile gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel sessizliğin kabullenici ve korunmacı türleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu açıklamıştır. Uslu & Aktaş (2017) işten ayrılma niyetinin, kabullenici sessizlik, savunmacı /korunmacı sessizlik ile eş zamanlı artış gösterdiğini ancak işten ayrılma niyetinin artması durumunda koruma amaçlı sessizliğin azalacağını tespit etmişlerdir. Olğun (2017), özel bir bankanın teknoloji şirketinde çalışan 250 kişi üzerinde motivasyon ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki durumu ele aldığı çalışmada; işten ayrılma niyeti ile savunmacı, korumacı, kabullenici sessizlik alt boyutları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu açıklamıştır. Elçi & Karabay Erdilek (2016)'in çalışmalarında elde ettikleri sonuç; çalışanların kıdemlerine göre sessizlik düzeylerinin artış gösterdiğidir. Kıdemi düşük olan çalışanlar yüksek kıdemli çalışanlara göre daha fazla örgütsel sessizliği tercih edip daha fazla işten ayrılma niyeti göstermektedirler. Acaray (2014) İstanbul'da faaliyet gösteren özel bir firmada çalışan 462 kişiyle yaptığı araştırmada, çalışanlarda örgütsel sessizlik boyutlarından korunma amaçlı ve kabullenici sessizliğin, işten ayrılma niyeti ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu, çalışanların daha çok örgüt ve iş arkadaşlarını korumak için sessiz kalmakta olduklarını tespit etmiştir. Tayfun & Çatır (2013) tarafından sağlık sektöründe 391 hemşire ile yapılan çalışmada hastanede daha uzun süre çalışan hemşirelerin, örgütü korumaya yönelik sessizlik davranışı gösterdikleri, örgütsel sessizlik ile koruma amaçlı sessizlik boyutu arasında da anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bagheri, Aeen & Zarei (2012) tarafından örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği ifade edilen çalışmada, çalışanlarda örgütsel sessizlik düzeyi arttığı takdirde işten ayrılma niyetinin de artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Nartgün & Demirel (2012), kendi okullarında rahatça fikirlerini ortaya koyabilen öğretmenlerin gerekli olduğu zaman çalıştıkları kuruma ilişkin bilgileri gizli tutmak adına (korunmacı sessizlik) sessiz kalabildiklerini belirtmiştir. Pinder & Harlos (2001), çalışanların korunma amaçlı ve kabullenici sessizlik boyutlarını göstermelerinin, işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleriyle işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Çalışanların kabullenici sessizlik düzeyleriyle işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Çalışanların korunma amaçlı sessizlik düzeyleriyle işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeyleriyle işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2a: Çalışanların kabullenici sessizlik düzeyleri işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H2b: Çalışanların korunma amaçlı sessizlik düzeyleri işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H2c: Çalışanların koruma amaçlı sessizlik düzeyleri işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

Yöntem

Bu araştırma nicel bir araştırmadır. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemine uygun olarak yapılmıştır. Karasar (2012, s. 81) tarafından ilişkisel tarama modelleri; “iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan modeller” şeklinde belirtilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu, kişisel-örgütsel bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği ve işten ayrılma niyeti ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmuştur. Kişisel ve örgütsel bilgi formunda katılımcıların demografik, sektörle bağlantılı özelliklerine yönelik 10 soru bulunmaktadır. Çalışanların örgütsel sessizliğini ölçmek amacıyla Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen Taşkiran (2010) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan 15 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik alt faktörlerinden oluşmaktadır. İşten ayrılma niyeti ölçeği Camman vd. (1979) tarafından geliştirilmiş ve Kitapçı vd. (2013) tarafından uyarlanmıştır. (Camman vd., 1979’dan aktaran Kitapçı vd., 2013). İşten ayrılma niyetini ölçmek için 3 ifade bulunan bir ölçektir. Her iki ölçekte yer alan ifadeleri katılımcılar 1-Kesinlikle Katılmıyorum – 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yanıtlamışlardır. Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulunun 23/12/2021 tarihli ve 11/01 karar/sayı numarası ile alınmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Konya merkez ilçelerinde yer alan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde mutfak ve yiyecek içecek servisi bölümünde çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda Selçuklu, Karatay ve Meram ilçelerinde yer alan otellerin yiyecek içecek bölümü çalışanları araştırma evrenine dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılan otellerin sayı ve yıldız türleri Tablo 1’de verilmiştir. Konya merkez ilçelerinde ilgili standartları taşıyan 23 otel bulunmaktadır (Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021). Araştırma verileri, 1-15 Ocak 2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Tam sayım örnekleme yöntemine uygun olarak otellerin tamamıyla yapılan görüşmeler neticesinde 15 otel araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Araştırmaya katılan otellerin 5’i 5 yıldızlı, 4’ü 4 yıldızlı, 6’sı 3 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Bu otellerden elde edilen bilgiye göre yaklaşık olarak yiyecek ve içecek bölümünde toplam çalışan sayısı 220’dir. 8 otel çeşitli sebeplerle araştırmaya katılmak istememiştir. Bu otellere ilgili bölümde toplam çalışan sayıları sorulmuş net bir cevap alınamamıştır. Araştırmanın otel işletmelerinin belirli bir bölüm çalışanlarını kapsaması nedeniyle evreni kestirebilmek zorlaşmaktadır. Kalan işletmelerin tamamında ortalama 100 civarında yiyecek içecek bölümü çalışanı olduğu tahmin edilmektedir. Dolayısıyla Konya merkezinde araştırmanın evrenini oluşturan toplam yiyecek içecek bölümü çalışan sayısı 320 civarındadır. Ural ve Kılıç’a göre (2018, s. 43) 320 kişilik bir evrende % 95 güvenilirlik aralığında örneklem büyüklüğü 175’dir. Ayrıca örneklem belirlerken, örnek/değişken oranının 10/1 oranında olması gerektiği tavsiye edilmektedir (Kline, 1994’ten aktaran, Büyüköztürk, 2002, s. 480). Veri toplama aracındaki ifade sayısı 18’dir. Önerilen örneklem ise 180’dir.

Tablo 1. Araştırma Evreninde Yer Alan Oteller ve Araştırmaya Katılım Durumları

Otel Türü	Katılan	Katılmayan	Toplam
5 Yıldızlı	5	3	8
4 Yıldızlı	4	2	6
3 Yıldızlı	6	3	9
Toplam	15	8	23

15 otele yiyecek ve içecek bölümünde çalışan sayısına uygun olarak 220 anket elden dağıtılmış ve 210 anket geri dönmüştür. 16 anket eksik doldurma, hatalı doldurma ve çeşitli sebeplerden dolayı değerlendirme dışında bırakılmış, analizler 194 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan örneklem sayısı evreni temsil eden bir büyüklüğe sahiptir.

Örnekleme İlişkin Bulgular

Örnekleme ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir. Araştırmaya katılanların % 56,7’si erkeklerden, % 43,3’ü kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 18-34 yaş aralığında yer almaktadır. Büyük bir kısmı çalıştığı alana uygun olarak turizm veya aşçılık eğitimi aldıklarını belirtmiştir.

Tablo 2. Örnekleme İlişkin Bulgular

Cinsiyet	n	%	İşletmede Çalışma Süresi	n	%
Kadın	84	43,3	1 yıldan az	55	28,4
Erkek	110	56,7	1-5 yıl	91	46,9
Toplam	194	100	6 yıl ve üzeri	48	24,7
Yaş	n	%	Toplam	194	100
18-24	66	34	Sektör Deneyimi	n	%
25-34	71	36,6	1 yıldan az	27	13,9
35-44	34	17,5	1-5 yıl	81	41,8
45 ve üzeri	23	11,9	6-10 yıl	43	22,2
Toplam	194	100	11 yıl ve üzeri	43	22,2
Medeni Durum	n	%	Toplam	194	100
Bekâr	107	55,2	Görev/Pozisyon	n	%
Evli	87	44,8	Aşçıbaşı	14	7,2
Toplam	194	100	Aşçıbaşı yardımcısı	16	8,2
Gelir Durumu	n	%	Kısım şefi	27	13,9
4500 TL altında	171	88,1	Dömi şef	24	12,4
4501 TL +	23	11,9	Komi	20	10,3
Toplam	194	100	Yiyecek içecek müdürü	6	3,1
Eğitim Durumu	n	%	Yiyecek içecek Md. Yard.	4	2,1
İlköğretim	25	12,9	Servis şefi	10	5,2
Lise	72	37,1	Şef garson	9	4,6
Üniversite	97	50	Servis elemanı (garson)	45	23,2
Toplam	194	100	Diğer	19	9,8
Turizm/Aşçılık Eğitimi	n	%	Toplam	194	100
Evet	131	67,5	Otel Türü	n	%
Hayır	63	32,5	3 yıldızlı otel	33	17
Toplam	194	100	4 yıldızlı otel	64	33
Turizm/Aşçılık Eğitimi Aldıkları Kurum	n	%	5 yıldızlı otel	97	50
Çıraklık eğitimi	13	9,9	Toplam	194	100
Lise ve dengi okullar	43	32,8			
Üniversite düzeyinde	72	55			
Diğer	3	2,3			
Toplam	131	100			

Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki çalışma süresi verilerine bakıldığında % 28,4’ünün 1 yıldan az bir süredir, %46,9’luk bir kısmının ise 1-5 yıl arası şuanda çalıştığı yerde çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları otel türlerine göre dağılımlarına bakıldığında %50’si beş yıldızlı otel çalışanıdır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizine geçmeden önce verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacıyla basıklık ve çarpıklık kat sayılarına bakılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 15 ifade ve işten ayrılma niyeti ölçeğinde

yer alan 3 ifade için basıklık ve çarpıklık katsayılarının normal dağılım için belirlenmiş referans $\pm 1,96$ aralığında olduğu tespit edilmiştir (Can, 2018, s. 85). Verilerin normal dağılıma uygun olması sebebiyle araştırma verilerin analizinde parametrik hipotez testlerinden yararlanılmıştır.

Sonraki adımda işten ayrılma niyeti ölçeğine güvenilirlik ve faktör analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa (α) katsayısı 0,948'dir. 0,8 – 1 aralığındaki Cronbach Alfa (α) katsayısı ölçeğin yüksek güvenilirlik aralığında olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010, s. 405). Tablo 2'de işten ayrılma niyeti ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizi sonuçları verilmiştir. Veri setinin faktör analizine uygunluğunu ölçmek amacıyla yapılan KMO ve Bartlett küresellik testi sonucunda KMO değerinin 0,744, Bartlett testi sonuçlarının (Ki-Kare= 609,147 ve $p < 0,05$) olduğu Tablo 2'de görülmektedir. 0,70'in üzerinde bir KMO değeri faktör analizi yapabilmek için iyi bir değerdir (Sharma, 1996'dan aktaran, Kalaycı, 2010, s. 322). Ölçek tek faktörde toplanmıştır. Ölçekteki ifadelerin faktör yükleri 0,926 ila 0,967 arasındadır. Açıklanan varyans oranı % 90,6 şeklindedir.

Tablo 2. İşten Ayrılma Niyeti (İAN) Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İşten Ayrılma Niyeti	Faktör Yüğü	Cronbach Alfa	Özdeğer	Açıklanan Varyans
İAN2	0,967			
İAN3	0,962	0,948	2,718	90,606
İAN1	0,926			
KMO Örneklem Yeterliliğı	0,744			
Bartlett Küresellik Testi, Yaklaşık Ki-Kare	609,147			
Serbestlik derecesi	3			
Anlamlılık düzeyi	,000			

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa (α) katsayısı 0,858'dir. Bu durum örgütsel sessizlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010, s. 405). Verinin faktör analizine uygun olup olmasıyla ilgili yapılan KMO ve Bartlett küresellik testi sonucunda KMO değerinin 0,860 Bartlett testi sonuçlarının (Ki-Kare= 2430,524 ve $p < 0,05$) olduğu Tablo 3'de görülmektedir. 0,70'in üzerinde bir KMO değeri faktör analizi yapabilmek için iyi bir değer olduğu düşünülmektedir (Sharma, 1996'dan aktaran, Kalaycı, 2010, s. 322). Örgütsel sessizlik ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda bir ifade faktör analizinden çıkarılmış ve faktör analizi 14 ifade ile tekrarlanmıştır. Tekrarlanan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler, faktörlerin güvenilirlikleri ve açıkladıkları varyans oranları gibi sonuçlar Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik (ÖS) Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kabullenici Sessizlik	Koruma Amaçlı Sessizlik	Korunma Amaçlı Sessizlik
ÖS2	0,883		
ÖS4	0,871		
ÖS1	0,861		
ÖS5	0,808		
ÖS3	0,781		
ÖS13		0,874	
ÖS14		0,867	
ÖS15		0,853	
ÖS11		0,835	
ÖS12		0,759	
ÖS8			0,805
ÖS9			0,799
ÖS7			0,661

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik (ÖS) Ölçeği Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (devamı)

ÖS10			0,653
Faktörlerin Cronbach Alfa'sı	0,926	0,892	0,856
Faktörlerin Toplam Özdeğerleri	4,277	3,531	2,710
Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları (%)	30,552	25,225	19,354
Toplam Açıklanan Varyans Oranı (%)		75,131	
KMO		,860	
Bartlett Küresellik Testi, Yaklaşık Ki-Kare		2430,524	
Serbestlik derecesi		105	
Anlamlılık düzeyi		,000	

Tablo 3'te görüldüğü üzere varimax yöntemi kullanılarak yapılan döndürme sonucunda 3 faktörlü yapı ortaya çıkmıştır. Kabullenici sessizlik faktöründe yer alan S1-S5 arası ifadelerin faktör yükleri 0,781 ile 0,883 arasında, koruma amaçlı sessizlik faktöründe yer alan S11 – S15 ifadelerin faktör yükleri 0,759 ile 0,874 aralığındadır. Korunma amaçlı sessizlik faktöründe yer alan S7 – S10 arası ifadelerin faktör yükleri 0,653 ile 0,805 arasındadır. 3 faktörün açıkladığı toplam varyans oranı % 75,1 şeklindedir. Tüm faktörlerin güvenilirlik kat sayılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Bulgular

Yiyecek içecek bölümü çalışanlarının örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri Tablo 4'te verilmiştir. Buna göre katılımcıların örgütsel sessizlik düzeyi 2,74'dir. Alt boyutların ortalamalarına bakıldığında en yüksek ortalama 3,49 ile korumacı sessizlik faktöründe gerçekleşmiştir. Örgütsel sessizlik düzeyi düştükçe çalışanların sesliliği artmaktadır. Düşük sessizlik çalışanların sessiz kalma davranışını daha az tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Düzeyleri

Değişkenler	\bar{X}	s.s.
Örgütsel Sessizlik	2,74	0,70
Kabullenici Sessizlik	2,41	1,11
Korunmacı Sessizlik	2,21	1,01
Korunmacı Sessizlik	3,49	1,03
İşten Ayrılma Niyeti	2,38	1,09

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin düzeylerine bakıldığında ortalama 2,38 şeklinde gerçekleşmiştir. Burada yer alan ifadelerin ortalamaları değerlendirildiğinde işten ayrılma niyetinin nispeten düşük olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyetinin düşük olması çalışanların farklı bir iş arama, iş bırakma veya işten ayrılma durumunu pek düşünmediği anlamına gelmektedir.

Çalışanların örgütsel sessizlik tutumlarının (alt faktörleriyle birlikte) işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi yapılmış pearson korelasyon katsayısına bakılmıştır. Tablo 5'te bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ile bağımsız değişken olan örgütsel sessizlik (alt faktörleriyle birlikte) arasındaki korelasyon analizi sonucu verilmiştir. Pearson korelasyon katsayısının değerlendirilmesinde Cohen'in (1992) belirtmiş olduğu aralıklardan faydalanılmıştır. Buna göre 0,30 – 0,49 aralığındaki korelasyon kat sayısı orta düzeyde ilişki büyüklüğü olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 5. Korelasyon Analizi

Bağımlı değişken		Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik	Örgütsel Sessizlik (Toplam)
İşten Ayrılma Niyeti	r	,386**	,363**	-0,052	,341**
	p	0,000	0,000	0,473	0,000

** p< 0.01

Tablo 5'e bakıldığında işten ayrılma niyetinin kabullenici sessizlikle orta düzeyde anlamlı pozitif bir ilişkisi olduğu ($r=,386$, $p=0,000$), korunmacı sessizlikle orta düzeyde anlamlı pozitif bir ilişkisi olduğu ($r=,363$, $p=0,000$) saptanmıştır. İşten ayrılma niyetinin korumacı sessizlikle anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir. İşten ayrılma niyetinin toplam örgütsel sessizlik ile ilişkisine bakıldığında iki değişken arasında anlamlı orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r=,341$, $p=0,000$). Buna göre H1, H1a, H1b hipotezleri kabul edilmiş, H1c hipotezi ise reddedilmiştir. Sonraki aşamada ise örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizine geçilmiştir. Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 6'da regresyon analizi sonucu verilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

	β	t	p
Örgütsel Sessizlik	,341	5,026	,000*
Model Özeti	R ² =0,116 F=25,265 p=0,000		

* p< 0,05, Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Tablo 6'ya bakıldığında örgütsel sessizliği işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ($p=0,000$, $R^2=0,116$, $F=25,265$). Bu sonuca göre işten ayrılma niyeti düzeyinin % 11,6'lık kısmı örgütsel sessizlik tarafından açıklanmaktadır. Örgütsel sessizlik düzeyindeki 1 birimlik artış işten ayrılma niyeti düzeyini 0,341 birim arttıracaktır. Buna göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel sessizlik alt faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizine geçilmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizinin varsayımları sınıandıktan sonra analiz yapılmıştır. Tablo 7'de kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Analiz sonucuna göre model anlamlıdır ($F=13,020$, $p=0,000$).

Tablo 7. Örgütsel Sessizlik Faktörlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

	β	t	p
Kabullenici Sessizlik	,258	2,943	0,004*
Korunmacı Sessizlik	,192	2,192	0,030*
Korumacı Sessizlik	-,020	-,300	0,764
Model Özeti	R= 0,413 R ² =0,171 Düzeltilmiş R ² = 0,157 F=13,020 p=0,000		

*p<0,05, Bağımlı değişken: İşten Ayrılma Niyeti

Modele göre işten ayrılma niyetindeki değişimin %15,7'si örgütsel sessizlik faktörleri tarafından açıklanmaktadır. Faktörlerin katsayılarına ve anlamlılık düzeylerine bakıldığında kabullenici sessizlikteki 1 birimlik artış işten ayrılma niyeti düzeyini 0,258 düzeyinde arttırmaktadır ($p=0,004$). Korunmacı sessizlikteki 1 birimlik artış ise işten ayrılma niyeti üzerinde 0,192 düzeyinde bir artışa yol açmaktadır ($p=0,030$). Son faktör olan korumacı sessizliğin ise işten

ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($p=0,764$). Bu sonuçlara göre H2a ve H2b hipotezleri kabul edilmiş, H2c hipotezi ise reddedilmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırma, Konya merkez ilçelerinde 3, 4, 5 yıldızlı otellerde çalışan yiyecek içecek bölümü çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu kapsamda Konya merkez ilçeleri olan Meram, Selçuklu, Karatay yer alan 15 otelde çalışan 194 yiyecek içecek bölümü çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örnekleme ilişkin veriler ele alındığında katılımcıların çoğunluğu erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların yarısı 5 yıldızlı otel çalışanı ve üniversite mezunu iken, yine büyük bir kısmının turizm veya aşçılık eğitimi aldığı görülmektedir. Genel olarak çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin ve işten ayrılma niyetinin düşük olduğu araştırma sonucunda söylenebilir. Turizm sektöründe yapılan örgütsel sessizlikle araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Altınöz, vd., 2011; Gürdoğan & Atak, 2016; Pekerşen vd., 2016; Salha vd., 2016).

Çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin en düşük olduğu yani en sessiz kaldıkları alt faktör korunmacı sessizliktir. Bu kısımdaki ifadeler yöneticiden kaynaklanan çalışan sessizliğidir. Çalışan kendisini korumaya yönelik hareket etmektedir. Özellikle ekip çalışması ve insan ilişkilerinin son derecede önemli olduğu ve doğrudan iş sonuçlara etki eden bir alan olan turizm sektöründe çalışanların örgütte sessizliğinin azaltılması sahip oldukları bilgi ve deneyimleri paylaşımları örgüt başarısına etki edecektir. Morrison & Milliken (2000, s. 706) üst yönetimin örgütsel sessizliği aşmada gerekli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Kahveci & Demirtaş (2013, s. 62-63) çalışanların örgütsel sessizliği tercih etmesindeki nedenlerden birinin yönetici davranışları olduğunu, yönetici seçerken beşeri ilişkiler boyutunun oldukça önemli olduğunu ve çalışanları fikirlerin paylaşılması noktasında motive edilmesi gerekliliğine vurgu yapmıştır. Bir diğer önemli bulgu da katılımcıların çalıştıkları işletmeye ve çalışma arkadaşlarına ait paylaşılmaması gereken bilgilere yönelik tutumudur. Bu tutum korunmacı sessizlik faktöründe görülmektedir. Bu faktörün ortalaması, çalışanların bu bilgileri paylaşmamaya eğilimli olduğunu göstermektedir. Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılığı ve sadakatiyle, meslektaşlarına olan saygısıyla ilgili olabilir. Tutar (2016, s. 334) korunmacı sessizliğin çalışanın özveri göstermesi ve başkalarının menfaatini düşünmesi olabileceği gibi uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmek için kendi çıkarını gözetmesine yönelik bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir.

Araştırma sonucuna göre örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sessizliğin faktörleri olan kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğin işten ayrılma niyetiyle anlamlı bir ilişkisi varken, koruma amaçlı sessizlikle işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Buna paralel olarak örgütsel sessizlik düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi %11,6'dır. Alt faktörler bazında bakıldığında kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahipken, korunmacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir anlamlı etkisi bulunmamıştır.

Bu araştırmanın sonuçları literatürde yer alan pek çok çalışmayla benzerlik göstermektedir. Elçi vd. (2014) tarafından yapılan diğer bir araştırmada örgütsel sessizlik düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kwon (2017) örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu belirtmiştir. Uslu & Aktaş (2017) işten ayrılma niyetinin kabullenici ve savunmacı sessizlikle pozitif yönlü bir ilişkisinin bulunduğunu, ilişkisel sessizlikle ise negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu ve örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kwon & Kim (2017) tarafından yiyecek

içecek endüstrisinde çalışanlar üzerine yapılan araştırmada kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Woo & Lee, (2018) korunmacı sessizlikle işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Erdinçelebi vd. (2020) örgütsel sessizlik düzeyinin işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir. Öge (2021) tarafından imalat sektöründe yapılan araştırma sonucunda örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyetini etkilediği belirtilmiştir. Saeidipour vd. (2021, s. 59,67) örgütsel sessizliğin, bireysel ve örgütsel performansı etkileyen önemli bir durum olduğunu ve işletme içi örgütsel sessizliğin azaltılmasının çalışanların korkularının azalmasına ve işte kalma niyetlerinin artış göstermesine yardımcı olduğunu ve örgütsel sessizliğe işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı ve anlamlı etkileri olduğunu belirtmiştir. Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, (2013, s. 277) çalışanların sessizliğe teşvik edilmesinin verimi ve performansı önemli ölçüde yükselteceğini ve aynı zamanda bu durumun çalışanların bilgi üretimini etkileyeceğini vurgulamıştır.

Özellikle yönetim kademesinin örgütsel sessizlik konusu üzerinde hassasiyetle durması, çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımlarının teşvik edilmesi, çalışan görüşlerinin önemsenmesi ve iletişim ağının her zaman açık ve etkin olarak kullanılması işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltmaktadır (Öge, 2021, s. 112). Turizm sektörünün emek yoğun olması sebebiyle en önemli üretim faktörü insandır. Üretilen ürünün birleşik ürün niteliği taşıması, çalışanların süreçlerde birlikte hareket etmesini zorunlu kılmaktadır. Birinin başarısı aynı zamanda diğerini de doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle ekip çalışması, katılım ve yardımlaşmaya ihtiyaç duyulması beşerî ilişkilerinin de iyi yönetilmesi anlamına gelir.

Bu araştırma Konya'daki 3, 4, 5 yıldızlı otellerde ve sadece yiyecek içecek bölümü çalışanlarına yapılmış olması yönüyle sınırlıdır. Bu bağlamda farklı örneklem gruplarında, seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri gibi diğer turizm işletmelerinde veya diğer otel çalışanlarının da dâhil edildiği örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti konularında çalışmalar önerilmektedir.

Örgütsel sessizlik turizm işletmelerinde incelenmesi gereken bir konudur. Bu konuda yapılan akademik çalışmaların artması önemlidir. Sessizliğin nedenleri, sonuçları ve ilişkili olduğu farklı unsurlar yapılacak olan çalışmalarda ele alınmalıdır. Örgütsel tükenmişlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi değişkenlerle ele alınabilir. Ayrıca turizm sektöründe işgücü devir hızının yüksek olması ve nitelikli işgücüne her zaman ihtiyaç duyulması sebebiyle mevcut çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen değişkenler mutlaka irdelenmelidir.

Beyan

Araştırmada tüm yazarların verdiği katkı oranı eşittir. Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırma için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulundan gerekli onay alınmıştır (Toplantı Protokol No: 11/01, Toplantı Tarihi: 23/12/2021).

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). *Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akçakanat, T., & Dirin, İ. (2019). İşgören sessizliği üzerine kavramsal bir çalışma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(41), 173-195.

- Altınöz, M., Çöp, S., & Kervancı, F. (2011). Örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 30 Kasım-4 Aralık, (ss. 582-590). Akçakoca, Düzce.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Aytekin, S., Sis Atabay, E., & Okan, T. (2017). Örgütsel sessizlik kültürel bir sonuç mudur?. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(13), 316-327.
- Bagheri, G., Aeen, M. N., & Zarei, R. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1),47-58.
- Bağ, D. (2015). *Akademik personelin örgütsel sessizliği: sessizlik alanları, nedenleri, sonuçları (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Bartlett, K. R. (1999). The relationship between training and organizational commitment in the health care field. *ProQuest Dissertations Publishing*, Amerika.
- Beğenirbaş, M., & Kara, A.U. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü. *Business and Management Studies an International Journal*, 9(3), 956-975.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamalarda Eğitim Yönetimi*, (32), 470-483.
- Can, A. (2018). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Ceyhan, S., Kenar, G., Nacak, M., Bektaş, M., & Çiçek, H. (2021). Örgütsel iletişimin örgütsel sessizliğe etkisi: Burdur ilinde bir araştırma, *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 52-63.
- Cinnioğlu, H., Atay, L., & Diker, O. (2019). Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının yöneticilerinde algıladıkları liderlik davranışı ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 397-414.
- Cohen, J. (1992). A power primer. Quantitative methods in psychology. *Psychological Bulletin*, 112 (1), 155-159.
- 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 İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakır, E., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik, sessizliğin nedenleri ve sonuçlarına ilişkin görüşleri. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(2), 389-423.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387.
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: Problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1), 51-67.

- Dyne, L.V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Ekmekçioğlu, E. B., & Sökmen, A. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü: Sınır birimi çalışanları üzerine bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 4(2), 32-45.
- Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. 10th International Strategic Management Conference, (pp. 455-464). *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Elçi, M., & Karabay, M. E. (2016). İşletmelerde yıldırımaya maruz kalma algısının çalışanların işten ayrılma niyetine ve örgütsel sessizlik davranışlarına etkisi: Hizmet sektörü üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 125-149.
- Erdinçlebi, M., Ertürk, E., & Çini, M. A. (2020). Örgütsel yalnızlık ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracılık etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20 (39), 32-52.
- 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.
- Fard, P., & Karimi, P. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8 (11), 219-227.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 479-493.
- Güçer, E., Demirdağ, Ş. E., Pelit, E., & Keleş, Y. (2017). Sosyal kaytarmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 14-36.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Gürdoğan, A., & Atak, O. (2016). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (44), 1106-1116.
- Huang, X., Vliert, E. V., & Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding crossnationally. *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38 (167), 50-64.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, (Ed.) Kalaycı, Ş., Faktör analizi içinde, (5. baskı ss. 321-331). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*, 23. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Kayış, A. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, (Ed.) Kalaycı, Ş., Güvenilirlik analizi içinde, (5. baskı ss. 403-419). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., & Ökten, S.S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: Kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Konya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, (2021). Turizm belgeli oteller, https://www.konyakultur.gov.tr/index.php?route=pages/pages&page_id=23, erişim tarihi: 15/11/2021.
- Knoll, M., & Dick, R. V. (2013). Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Kwon, H. G. (2017). A study on the structural relationship between authentic leadership, trust in superiors, organizational silence, turnover intention, and counterproductive work behaviors. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(4), 131-147.
- Kwon, Y. G., & Kim, Y. J. (2017). The effects of employees' perceptions of organizational politics on organizational silence and turnover intention in the food-service industry: The moderating role of food & beverage and kitchen departments. *Culinary Science & Hospitality Research*, 23 (3), 123-136.
- Macit, G., & Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706-725.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: An obstacle to organizational learning. *Case Studies Journal*, 5(9), 52-71.
- Nartgün, Ş. S., & Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156.
- Olğun, S. (2017). *Motivasyon, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öge, E. (2021). Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (80), 95-115.
- Özdemir, L., & Sarioğlu Uğur, S. (2013). Çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Özgan, H., & Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 33-49.
- Özgen, I., & Sürgevil, O. (2009). *Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi*. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış içinde* (ss. 303-328). İstanbul: MKM Yayınları.

- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel sessizlik ve boyutları üzerine nitel bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5 (2), 365-379.
- Pekerşen, Y., Çakır Keleş, M., & Kuduban, Ş. D. (2016). Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerine bir araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun illerindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 301-320.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31 (3), 599-627.
- Saeidipour, B., Akbari, P., & Alizade, Z. (2021). The role of organizational silence & organizational mobbing on the turnover intention. *International Journal of Ethics & Society*, 3 (1), 59-69.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H., & Yenişehirlioğlu, E. (2016). İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi: Tekirdağ'daki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3), 5-15.
- Sarrafoğlu, G. B. (2019). *Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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.
- Shojaie, S., Matin, H. Z., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.
- Sipahi, H., & Kartal, Y. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 109-118.
- Soybalı, H. H., & Pelit, O. (2018). Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (3), 225-249.
- Sürücü, L. (2021). Örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti: örgütsel sinizmin aracı rolü. E. Türe (Ed.), 11. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi Özet Kitapçığı* içinde (ss. 35-38). Ankara, Asos Yayınları.
- Tanğ, Y., Çakır, Ö., & Gülay Ö. (2021). Demografik değişkenler bağlamında çalışanların örgütsel sessizlik algılarının belirlenmesine yönelik bir meta analiz çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 21(2), 271-296.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış: Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından.* Detay Yayıncılık, Ankara.

- Ural, A., & Kılıç, İ. (2018). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi*. (5. Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, S., & Aktaş, H. (2017). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: Özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (1), 141-160.
- Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 27-37.
- Üngüren, E., & Ercan, A. (2015). Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: Alanya'daki konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 115-156.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441- 458.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1),1-19.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel sessizlik ile güven arasındaki ilişki ve eğitim örgütlerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). Türkiye’de örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmalara yönelik literatür incelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (4), 103-120.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Woo, C. H., & Lee, M.J. (2018). The effect of hospital organizational culture, organizational silence and job embeddedness on turnover intention of general hospital nurses. *Journal of Digital Convergence*, 16 (3), 385-394.

The Effect of Organizational Silence on Turnover Intention in Hotel Businesses

Yeliz PEKERŞEN

Necmettin Erbakan University, Faculty of Tourism, Konya/Turkey

Gürkan ALAGÖZ

Erzincan Binali Yıldırım University, Tourism and Hotel Vocational School, Erzincan/Turkey

Eda Nur KARAKAŞ

Necmettin Erbakan University, Institute of Social Science, Konya/Turkey

Extensive Summary

Organizations are structures that have a unique culture and where the efforts of individuals for common purposes are combined (Güçlü, 2003, p. 147). The behavior of employees may have positive or negative effects, such as contributing to the development of the organization or hindering the development (Yeşilaydın & Bayın, 2015, p. 103-104). One of the behaviors that has a negative effect is organizational silence (Ceyhan et al., 2021, p. 52). The concept of organizational silence, which is expressed as not knowingly sharing ideas and information within the organization, can affect business activities (Üngüren & Ercan, 2015, p. 116). The intention to leave is the tendency of employees to leave the business they work for voluntarily (Gaertner, 1999, p. 479).

While the intention to leave the job of the employees in the hotel businesses where labor is intense has a significant effect on success and motivation (Cinnioğlu et al., 2019, p. 398), it is seen that the employees cannot express their thoughts and problems in the business due to individual, organizational and social reasons. While this situation brings together problems such as belonging to the organization and job dissatisfaction, it can also increase the intention to leave the job (Öge, 2021, p. 100).

In this respect, organizations need employees who express their ideas. Employees and managers in businesses where organizational silence is not experienced both have a high level of motivation and show a high level of performance (Nafei, 2016, p. 52). For this reason, in order to bring different perspectives to organizations and to better fulfill the decision-making process, employees should be allowed to express their information or opinions about their work and workplace (Akçakanat & Dirin, 2019, p. 173).

The approach of the managers to the ideas, contributions, criticisms and suggestions from the employees leads the employees to silence. Employees who think that they cannot reach a conclusion by speaking (Özdemir & Sarıoğlu Uğur, 2013, p. 258) or that they will encounter a dangerous situation prefer to remain silent over time. Employees who prefer to remain silent show a decrease in performance, decrease in belonging to the organization and move away from the business target (Üngüren & Ercan, 2015, p. 116). The existence of organizational silence; it also negatively affects the attitudes and behaviors of employees towards work, reduces their job satisfaction (Sipahi & Kartal, 2018, p. 110) and negatively affects the overall performance of the organization (Sürücü, 2021, p. 38). The place of silence in the organization prevents the employees from getting their ideas and opinions about the business and increases the intention to leave the job (Donaghey et al., 2011, p. 53).

If an employee is deliberately insensitive to the objectives of the organization and prefers silence, it will be inevitable to examine the behavior of the employee concerned. As the number of employees who remain silent increases, organizational performance will likely decrease. This makes organizational silence an issue that needs to be examined. In addition, if there is conscious and deliberate silence in a business, the intentions of employees to leave the organization will also be affected.

Managers need employees who express their opinions. While employees who express their opinions and share their knowledge in organizations positively improve their business performance, employees who prefer to remain silent have a decreased sense of belonging and the intention to leave their jobs emerges. In this context, the aim of the study is to examine the impact of organizational silence levels of the food and beverage department employees of the three, four and five star hotel businesses operating in Konya province on their turnover intentions.

In order to measure the organizational silence of the employees, the scale of organizational silence adapted in Turkish by Taşkıran (2010) developed by Dyne et al. (2003) and the scale of the intention to leave the developed by Camman et al. (1979) and adapted by Kitapçı et al. (2013) were used (Camman et al., 1979, as cited in Kitapçı et al., 2013). In this context, 194 food and beverage department employees working in 15 hotels in Meram, Selçuklu and Karatay, which are the central districts of Konya, constitute the sample of the research. It can be said that the organizational silence level and turnover intention level of the employees are low.

According to the results of the research hypotheses, it was determined that there was a significant relationship between organizational silence and turnover intention. While acquiescent and defensive silence, which are factors of organizational silence, had a significant relationship with the intention to leave, there was no significant relationship between the prosocial silence and the intention to leave. Concordantly, the effect of the level of organizational silence on the intention to leave is 11.6%. On the basis of sub-factors, while acquiescent silence and defensive silence have a significant and positive effect on turnover intention, prosocial silence has no significant effect on turnover intention.

Particularly, the management level's sensitivity on the issue of organizational silence, encouraging the active participation of employees in organizational processes, paying attention to employee opinions, and using the communication network openly and effectively are significantly reduces the intention to leave the job (Öge, 2021, p. 112). Since the tourism sector is labor-intensive, the most important production factor is human. The fact that the produced product is a combined product makes it mandatory for the employees to act together in the processes. The success of one will also directly affect the other. For this reason, the need for teamwork, participation and cooperation also means good management of human relations.

Organizational silence is an issue that should be examined in tourism businesses. It is important to increase the academic studies on this subject. The causes, consequences and different elements associated with silence should be addressed in the studies to be carried out. It can be addressed with variables such as organizational burnout, organizational commitment, job satisfaction, etc. In addition, due to the high labor turnover rate in the tourism sector and the need for qualified workforce at all times, the variables affecting the intention of existing employees to leave their jobs should be examined.