ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma

The Role Of Self-Efficacy Perception in Silencing Organization: A Study On Accommodation Enterprises in Alanya

Engin ÜNGÜREN
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi
İşletme Fakültesi
07425 Alanya, Antalya, Türkiye
enginunguren@gmail.com

Aysen ERCAN
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
33343 Yenişehir, Mersin, Türkiye
aysel_ercan83@hotmail.com

Özet

Emek yoğun olan turizm sektöründe, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesinde, hizmet ve ürün kalitesini arttırabilmesinde, sürdürülebilir gelişim gösterebilmesinde nitelikli çalışanların yadsınamaz bir yeri ve önemi vardır. Aynı zamanda nitelikli çalışanlar, ülkelerin uluslararası pazarda rekabet gücünü de arttırmaktadır. Nitelikli çalışanların tüm potansiyellerini kullanabilmesine fırsat sağlamak, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir yöntemdir. Bu bağlamda araştırmanın ana amacını, öz yeterliliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın alt amaçları ise; çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre örgütsel sessizlik davranışı ile öz yeterlilik algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen anket uygulamasıyla elde edilmiştir. Nicel paradigma temelinde, betimsel araştırma modeli, karşılaştırmalı model, ilişkisel model ve bağıntısal model yaklaşımları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, öz yeterlilik algısının örgütsel sessizlik üzerinde belirleyici bir etkinin olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada öz yeterliliği düşük olan çalışanların fikir ve düşünlerini ifade etmeyerek sessiz kaldıkları, yüksek öz yeterliliği olan çalışanların ise fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan çekinmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öz yeterlilik, örgütsel sessizlik, konaklama işletmeleri.

Abstract

Qualified employees has an undeniable a place and importance in the labor-intensive tourism sector to achieve competitive advantage, improve service and product quality, carry out sustainable development. As well qualified employees increase the competitiveness of countries in the international market. Providing opportunities for using qualified employees' full potential is an important method in obtaining

competitive advantage of the company. In this context, the main aim of the research is to determine the impact of self-efficacy on organizational silence. Sub-objectives of this research is to determine employees' ideas and thoughts which provide contribution to business, whether there is a difference among employees' perceptions of organizational silence and perceptions of self efficacy according to employees' demographic and occupational characteristics. The research data were obtained by the survey carried out in the accommodation businesses. On the basis of the quantitative paradigm, descriptive research model, comparative model, the relational model and the relational model approaches are used. The findings of the research pointed out that perception of self-efficacy had decisive influence on organizational silence. As a result of research was determined that employees, who have low self-efficacy, was in silent by not expressing ideas and thought and employees, who have high self-efficacy, did not hesitate to share their ideas and thoughts.

Keywords: *Self-Efficacy, organizational silence, accommodation establishments.*

Giriş

Örgüt başarısını belirleyen önemli faktörlerden biri hiç kuşkusuz işletmenin sahip olduğu çalışanlarıdır. Çalışanların işletme başarısını belirlemede çok önemli bir faktör olması, araştırmaları örgüt içerisindeki işgören davranışlarını olumlu ve olumsuz etkileyen değişkenleri tespit etmeye yönelmiştir. İşgören davranış ve performanslarının örgütsel pek çok değişkenle ilişki içerisinde olduğu Hawtorne ve Harwood araştırmalarından beri bilinen bir olgudur (Şimşek ve Akkaş, 2014: 122). Hem işletme hem de işgören performansı olumsuz yönde yordalayan değişkenlerden biri örgütsel seslik kavramıdır. Fikir, düşünce ve bilgilerin örgüt içerisinde kasıtlı olarak paylaşılmaması olarak ifade edilen örgütsel sessizlik, işletmelerde aksaklıkların giderilmesine, iyileştirilmesine imkan vermemektedir.

Sessizliğin, işletmelerde kolektif (ortaklaşa) bir hal alması örgütsel sessizlik ikliminin oluşmasına ve böylece örgütün durağanlaşmasına neden olur. Bu da örgüt içerisinde uyumun sağlanmasına engeldir. İşgörenler, sessizlik ikliminin oluştuğu bir örgütte, konuştukları zaman bunun etkili olmayacağını ve tehlikeli bir durumla karşı karşıya gelebileceklerini düşünerek sessiz kalmayı sürdürürler. Böylece çalışan performansına bağlı olarak verimlilik düşer, işletme hedeflerinden uzaklaşır, rakiplerine karşı başarısız konuma düşer ve süreklilik arz edemez. Bu durumu engellemek için işletmelerin, kişisel inancı yüksek, işine daha çok sahip çıkan, kendi niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye çalışan, kendine güvenen, görüşlerini korkmadan, çekinmeden dile getirebilen, örgütün çıkarlarını düşünerek bilgilerini paylaşan, daha fazla sorumluluk alabilen, işletmeyi dış tehditlere karşı savunup koruyabilen çalışanlara fırsat vermesi gerekmektedir. Buradan da öz yeterlilik kavramının önemi anlaşılmalıdır. Çünkü öz yeterlilik inancı yüksek kişilerin kendilerinden beklenenin üstesinden gelme, yaşamdan edindikleri tecrübelere dayanarak başarma, zor ve belirsiz görevleri yapabilme yeteneğine sahip olma inançları vardır.

İşletmelerde öz yeterlilik inancı yüksek çalışanların varlığı, işletmenin başarıya daha kolay ulaşmasını sağlamada etkili bir faktördür. Ancak bu özelliğe sahip çalışanlardan maksimum düzeyde faydalanabilmek ve onları işletmede tutabilmek için örgüt içerisinde demokratik bir ortamın oluşması gerekir. Bu ortam aşağıdan yukarıya doğru sağlıklı bir iletişimin varlığı, adil ücret dağılımı, çalışanlara değerli olduklarını hissettirecek ödüllendirme, terfi olanakları gibi motivasyon araçlarının kullanılması,

çalışma koşullarının sağlıklı olması, yönetime katılma fırsatı, fikir, düşünce ve bilgilerini paylaşabilecekleri bir yönetim stratejisine sahip olma ve uygulama ile mümkün olabilir.

İşletmelerinin maddi kaynakları ve teknolojik donanımı ne kadar sağlam olursa olsun örgütsel sessizliğe neden olan faktörler var olduğu sürece başarı düzeyi düşük olacaktır. Bu faktörler çalışanların engellenme duygusu içerisine girmesine, amaçların yitirilmesine ve hayal kırıklığına neden olabilmektedir. Çünkü örgüt içerisinde, kendilerini ilgilendiren kararların görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılmak isteyen çalışanlar, yönetimde söz sahibi olmak ve istedikleri işi kendi bilgi ve yeteneklerine göre gerçekleştirmek istemektedirler. Çalışanlar yalnızca maddi olanakların iyileştirilmesiyle tatmin olmamakta, başarma, takdir edilme, başkaları tarafından önemsenecek bir konuma gelme gibi öz güvenlerini artıracak psiko-sosyal ihtiyaçların doyurulmasıyla tatmin olmaktadırlar. Bu sebeple işletmelerde verimliliği artırmak, maksimum kara ulaşmak için çalışanlar, sorunları çözmeye yönelik yapıcı düşünmeye teşvik edilmeli ve çalışanların örgüt içerisindeki etkililiği sağlanmalıdır. Bu çerçevede araştırmanın temel amacını, öz yeterlilik algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre örgütsel sessizlik nedenleri ile öz yeterlilik algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Bu amaç çerçevesinde gerçekleştirilen araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde örgütsel sessizlik kavramı ve tarihsel gelişimi, örgütsel sessizliğin türleri, örgütsel sessizliği etkileyen faktörler ve örgütsel sessizlik üzerine yapılmış araştırmalardan bahsedilmektedir. İkinci bölümde öz yeterlilik kavramı, öz yeterliliğin kaynakları ve öz yeterlilikle ilgili yapılmış araştırmalara değinilmiştir. Üçüncü Bölümde ise öz yeterliliğin örgütsel sessizlik üzerindeki rolünü belirlemeye yönelik yapılan istatistiksel analizler ve analizler sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Yönetim yazınında örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili çalışmalar, ilk kez bu kavramı tanımlamaya çalışan Hirschman (1970)'a dayandırılabilir. Hirschman (1970) örgütsel sessizliği, örgütsel tatminsizliğe gösterilen tepki biçimlerinden biri olarak değerlendirmiştir (Hirschman, 1970: 272-273).

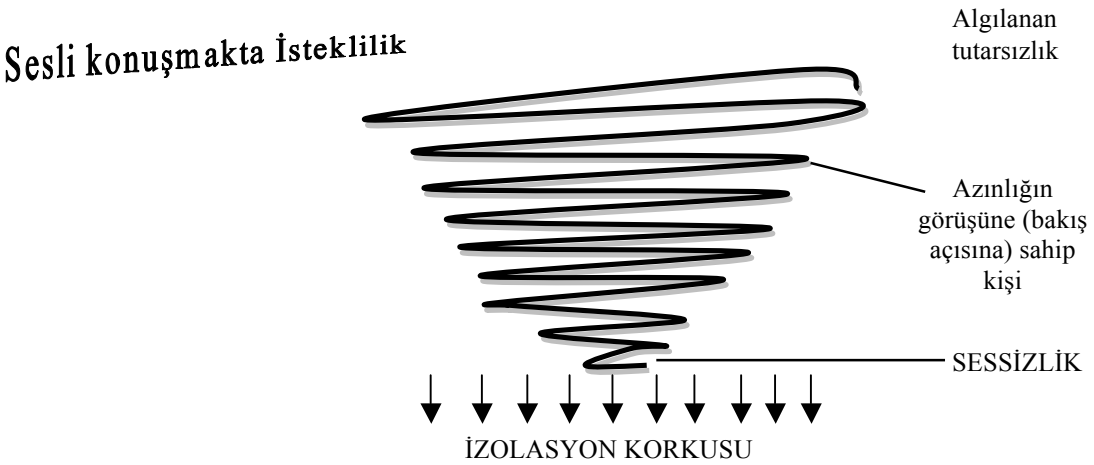
Morrison ve Miliken (2000: 706) örgütsel sessizliği; işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeyle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak ifade etmemesi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca örgütsel sessizliği, örgütün gelişimine ve değişimine engel olan kolektif bir olgu olarak görmektedir. Pinder ve Harlos (2001: 334), işgören sessizliğini, değişimi etkileyebilme ve düzeltebilme yeteneğine sahip işgörenlerin, yer aldıkları örgütün şartları dahilinde, davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini kısıtlamaları ya da paylaşmamaları olarak tanımlamaktadır.

Daha çok ilişkilerin zedelenmesi, izolasyon korkusu, konuşmanın sakıncalı görülmesi ve yöneticilere güvenilmemesinden doğan örgütsel sessizlik, Bowen ve Blackmon'a (2003) göre sesin karşıtı olarak ve bireylerin örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunamamaları olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sessizlik, organizasyon içerisinde, işgörenlerin organizasyonları için herhangi bir katkıda bulunmamasına yol

açmaktadır. Sessizlik, konuşmanın olmaması ya da açık bir şekilde anlaşılabilecek bir davranışın olmayışı şeklinde de tanımlanır (Dyne vd., 2003: 1364).

Nader (2001: 162) sessizliği, hareketin yokluğu olarak tanımlarken, Henriksen ve Dayton (2006: 1539) ise sessizliği, örgütün karşılaştığı önemli problemler karşısında, örgütün toplu bir şekilde tepkisiz kalması ya da çok az tepki vermesi olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir ifadeye göre örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel problemler karşısında duygu ve düşüncelerini ifade etmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimidir (Slade, 2008:50).

Noelle-Nuemann (1974) örgütsel sessizliği geliştirdiği sessizlik sarmalı kuramı ile açıklamaktadır. Sessizlik sarmalı kuramı; kamuoyunda sürekli dile getirilen, yaygınlaşan ve en sonunda kabulgören fikir ya da düşünceleri açıklayan bir teoridir. Bu teoriye göre, bireyler ya da gruplar kendi aralarında varolan ancak toplum tarafından kabul görmeyeceğini düşündükleri fikirlerini, örgütten ya da toplumdan dışlanma korkusu nedeniyle dile getirmekte kararsız kalmaktadırlar (Noelle-Nuemann, 2009: 372). Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma ve hemcinslerinden kabul görme ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle bireyler, uyum göstermeyle ilgili yüksek farkındalık düzeyi edinmek için kişisel olarak ve medya aracılığıyla sürekli dile getirilen, oluşturulmaya çalışılan ve en sonunda baskın gelen görüşü değerlendirirler. Değerlendirme sonucunda, birey kendi fikrinin ya da kendi fikrine yakın görüşlerin toplum tarafından yaygınlaşmaya başladığını hissederse fikrini yüksek sesle söyleme kararı alır ya da toplumdan dışlanma korkusu nedeniyle konuşurken kendini kısıtlar ya da fikir söylemekten vazgeçip sessiz kalma yönünde karar alır (Neill, 2009: 8-11). Bu açıklamalar dahilinde, sessizlik sarmalı teorisi Şekil 1' de gösterilmiştir.



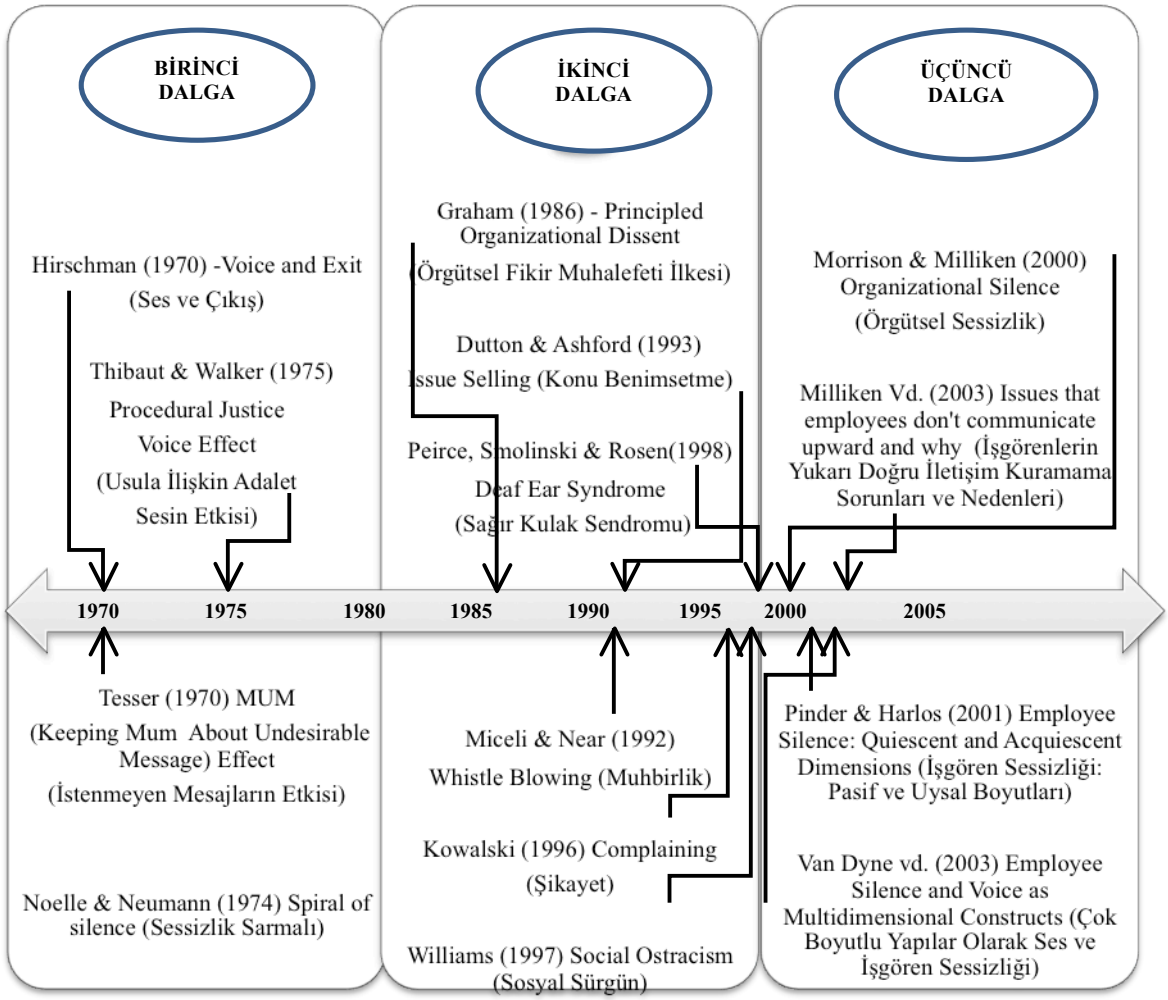
Şekil 1. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Noelle-Nuemann, 2009: 378.

Brinsfield ve arkadaşları (2009: 8-22), sessizlik kavramının tarihsel zenginliğe sahip olduğunu belirtmişler ve sessizliğin tarihsel gelişimini incelemişlerdir. Şekil 1.2'de araştırmacılara göre, örgütlerde ses ve sessizlik kavramları birkaç farklı yapıda incelenmiştir. Bu sebeple örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimini üç dalgada ele almışlardır. Birinci dalga, 1970'den 1980'lerin ortalarına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde, ses ve sessizlik kavramlarının sınıflandırılması, bireylerin olumsuz bilgileri ya da haberleri iletmedeki isteksizliği olarak tanımlanan MUM

(Keeping Mum About Undesirable Message / İstenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğu korumak) etkisi ve sessizlik sarmalı yer almaktadır. İkinci dalga, 1980'lerin ortalarından 2000 yılına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde ses ve sessizlik kavramına olan ilgi artmıştır. Dönemin en önemli konusu sağır kulak sendromu olmuştur. Örgütsel bir norm olarak yerleşmiş olan sağır kulak sendromu, örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler, örgütte meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları görmezlikten ya da duymazlıktan gelip sessiz kalmaktadırlar. Örgütlerde anlatılmasının olumsuz tepkiyle karşılandığı cinsel taciz olayları bu kapsamda değerlendirilmektedir. Son olarak da, 2000 yılından günümüze kadar olan dönemi kapsayan üçüncü dalga, Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001), Milliken ve arkadaşları (2003) ile Dyne ve arkadaşlarının (2003) yapmış olduğu çalışmaları kapsamaktadır.

Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında, örgütlerde sistemli bir şekilde gelişen sessizlik sürecini, bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesine neden olan örgütsel koşulları açıklamışlardır. Diğer önemli bir çalışma ise Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasıdır. Pinder ve Harlos (2001) da daha çok, algılanan adaletsizlik karşısında işgörenlerin konuşup konuşmamaya dair kararları üzerinde durmuşlardır ve işgören sessizliği kavramını geliştirerek işgören sessizliğini oluşturan ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Milliken ve arkadaşları (2003) yaptıkları araştırmada, çalışanların sorun ve endişelerini yöneticilerine aktarmak yerine neden sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. Araştırma sonucunda çalışanların, örgüt içerisinde olumsuz ve sorunlu biri olarak görülmemek için sessiz kaldıklarını belirlemişlerdir. Dyne ve arkadaşları (2003), sessizlik kavramını sınıflandırarak, işgörenleri buna iten güdülerin temellerini açıklamaya çalışmışlardır. Üçüncü dönemde, ses ve sessizlik kavramı ile ilgili çalışmaların, örgütsel bilimlerdeki popüleritesi artmıştır.



Şekil 2 Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Brinsfield vd., 2009: 9

Morrison ve Milliken (2000), sessizliğin örgütlerde karar verme yöntemleri, yönetimsel yetersizlik, maaş eşitsizliği, organizasyonun eksiklikleri ve kötü performans gibi nedenlerle geliştiğini belirtmiştir (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Özellikle ilgisizlik, uysallık, boyun eğme, korku, kendini koruma, prososyal olma, ilişkileri koruma gibi nedenlerle ortaya çıkan sessizlik kavramı, kollektif bir hal aldığında örgütsel sessizlik iklimini oluşturmaktadır (Alparslan, 2010, s. 1). İşgörenler, örgütsel sessizlik ikliminin yaşandığı bir örgütte kendilerinin etkili olamayacaklarını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile yüzyüze geleceklerini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalmayı tercih etmektedir. İşgörenler tarafından algılanan örgütsel sessizlik iklimi zamanla normlaşarak, bireylerin korkuları ve sessiz kalmaları doğal bir eğilim haline dönüşmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 138).

Milliken vd. (2003: 1464) bireyin sessiz kalmasında büyük rol oynayan durumları; *olumsuz yönde etiketlenme veya görülme korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusu, cezalandırılma korkusu, diğerleri üzerinde kötü etki bırakma korkusu* ve *açıkça konuşmanın bir farklılık oluşturmayacağı korku* şeklinde beş farklı korku durumu olarak açıklamışlardır.

Buna ek olarak, psikoloji ve sosyoloji kaynaklarında da ifade edildiği gibi, bireyin sessiz kalmayı tercih etmesindeki korku odaklı sebeplerden biri de utanma duygusudur (Slade, 2008: 60). Utanma duygusu, çekinme ya da özgüven eksikliğini nitelemektedir (Erol, 2006: 52). Utanma duygusu, kişilerin özgüvenlerini yitirmesine ve bunun sonucunda yaratıcılıktan uzaklaşmasına, yeniliklerden korkmasına ve bu korkunun zamanla kişiliğe yerleşmesine yol açar. Bu duyguya sahip bireyler, nerede ne söyleyeceklerini bilmemekte, yanlış bir şey söylemekten ya da yapmaktan korkmaktadırlar. Bu sebeple diğer insanlar tarafından eleştirilmek, gülünç duruma düşmek korkusuyla diğerlerinin dikkatini çekecek hiçbir şey yapmaz ve söylemezler (Kozanoğlu, 2006: 3).

Sobkowiak (1997), sessizliği, akustik ve pragmatik diye iki bölüme ayırmıştır. Akustik sessizliği, ses dalgalarının eksik olduğu ortam diye tanımlarken; pragmatik sessizliği ise, stratejik ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğunu yansıtan ve insandan kaynaklanan durum olarak tanımlar (Pinder ve Harlos, 2001: 338-339).

Örgütsel Sessizlik Türleri

Pinder ve Harlos (2001), işgören sessizliğinin altında yatan nedenlere göre sessizliğin farklı anlamlara gelebileceğini teşhis etmişlerdir. Bu fikirden yola çıkarak, işgören sessizliği olgusunu pasif kalma (planlı ihmal) ve razı olma (boyun eğme) biçiminde kavramsallaştırmıştır. Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasından sonra, işgören sessizliği odaklı çalışmalarda önemli bir artış olmuştur. Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un çalışmalarından yararlanıp çok boyutlu davranışlar olarak değerlendirdikleri sessizlik kavramını sınıflandırarak, işgörenleri buna iten güdülerin temellerini açıklamaya çalışmışlardır. Sınıflandırma, kabullenilmiş sessizlik (acquiscent silence), savunmacı sessizlik (defensive silence) ve korumacı sessizlik (pro-social silence) olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır (Brinsfield, 2009: 43; Dyne vd., 2003: 1360-1363).

Kabullenilmiş Sessizlik

Kabullenilmiş sessizlik (acquiscent silence), bireysel düzeyde kurumun şartlarına razı olma, kabullenme olarak ifade edilmektedir. Pinder ve Harlos (2001)'un sessizlik kavramına göre sessizliğin ilk şekli kabullenilmiş sessizliktir. Kabullenilmiş sessizlik, konuşmanın, dile getirmenin herhangi bir değişiklik oluşturmayacağı inancıyla, bir sonuç vermeyeceği düşüncesiyle konuyla ilgili fikirleri, bilgiyi içinde tutmak, paylaşmamaktır. Böylelikle, bu sessizlik türü, aktiflikten çok pasif davranışları açıklamaktadır (Pinder ve Harlos, 2001: 349-352).

Mevcut şartlar olduğu gibi kabul edilip fikirleri ifade etme çabası görülmemekte, etkili katılım gerçekleşmemekte ve mevcut şartları iyileştirmek, geliştirmek ve değiştirmek için bir isteksizlik yaşanmaktadır. İşgörenin, fikirlerinin önemsenmeyeceğini ve böylece bir fark oluşturmayacağını düşünmesi, kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini, örgütte alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi pasif, ilgisiz, uysal davranışları ve tutumları içeren kabullenilmiş sessizlik olarak ifade edilmektedir (Dyne vd., 2003: 1366). Kısaca kabullenilmiş sessizlikle, konuşmanın her hangi bir sonuç oluşturacağına inanarak, çalışanların mevcut durumu kabullenmesi, fikirlerini dile getirmemesi, duruma dahil olmak ya da durumu değiştirmek çabasında bulunmamalarını ifade etmektedir.

Savunmacı Sessizlik

Savunmacı sessizlik (defensive silence), işgörenlerin örgüt içerisinde herhangi konu ya da sorunla ilgili görüşlerini açıkladıklarında kendilerine gelebilecek tepkilerden ve bu tepkilerin kendisine zarar verebileceğinden korkarak duygu ve düşünceleri dile getirmemesi durumunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle savunmacı sessizlik konuşmanın kişinin kendisine zarar verebileceği düşüncesinden korkarak, kişiyi tehditlerden korumayı amaçlayan, bilinçli bir davranış olarak fikir ve bilgisini paylaşmama durumu olarak tanımlanmaktadır (Dyne vd., 2003:1367).

Milliken ve Morrison (2003: 1565), korku duygusunu örgütsel sessizliğe yol açan kilit nokta olarak ifade etmişlerdir. Morrison ve Milliken (2000)'e göre, kişi, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu ya da bilgiyi, cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilmektedir (Morrison ve Miliken, 2000: 708). Edmonson (1999)'un çalışmasına göre de işgören, psikolojik olarak kendini güvende hissetmediğinden bilgiyi paylaşmamaktadır (Dyne vd. 2003: 1367).

Kabullenilmiş sessizliğin tersine savunmacı sessizlik, farkındalığı ve alternatiflerin değerlendirilmesini, fikirleri açığa vurmamanın en iyi kişisel strateji olarak düşünüldüğü bilinçli yaklaşım, kendini dış tehlikelerden korumak amaçlı proaktif bir davranıştır (Pinder ve Harlos, 2001, s. 359). İstenilmeyen mesajlar hakkında sessizliği korumak olarak tanımlanan MUM etkisi (keeping mum about undesirable message), savunmacı sessizliğe bir örnektir. Çünkü o da kaçınma ve kendini korumacı davranışlarla oluşmaktadır. MUM etkisi, haberi alan ile haberi verenlerin arasındaki ilişkinin zarar görmesinin kişisel huzursuzluk oluşturacağı korkusundan dolayı olumsuz bilgileri ya da kötü haberleri açıklamaktan kaçınmak olarak tanımlanmaktadır (Rosen ve Tesser, 1979: 254-255).

Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik (pro-social silence), iş ortamında dışarıdan gelebilecek ve örgüte bağlılığı etkileyecek tehditleri önlemek, örgütü korumak için temel olarak diğer insanlara odaklı, kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranıştır (Podsakoff vd., 2000: 517). Bu sebeple, korumacı sessizlik, herhangi bir karşılık beklemeden ya da herhangi bir ödül beklemeden yardım etme anlamını içeren özgeci davranışı içermektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Korumacı sessizlikte, bireyler, özveride bulunma ile örgüt ve diğer bireylerin menfaatlerini bilinçli olarak ön planda tutmaktadır (Özcan, 2011: 86).

Korumacı sessizlik davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilmiştir. Bateman ve Organ (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını; işle alakalı problemlerde kişinin iş arkadaşlarına yardım etmesi, bir karışıklık olmadan talimatları kabul etme, şikayet etmeden geçici dayatmaları hoşgörüyle karşılama, çalışma alanını temiz ve düzenli tutmaya yardımcı olma, iş birimi ya da örgüt yöneticileri hakkında örgütle ilgisi olmayanlara karşı olumlu şekilde ve zamanında yapıcı açıklamalar yapma, kişiler arasında yaşanan çatışmalarla yaratılan dikkat dağıtıcı olayları minimize eden ve tolere edebilen bir iş iklimini destekleme gibi davranışları kapsayan bir kavram olarak tanımlamaktadır (Bateman ve Organ, 1983: 588). Fedakarlık, centilmenlik, hürmet, örgüt içi uyum ve itaat gibi örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları göz önüne alındığında, korumacı sessizlik bağlamında, işgören gerekli gördüğü yerde önerilerini sunacak, gerekli gördüğü yerde örgütün yararına yönetime uyum gösterip itaat edecektir (Brinsfield, 2009: 26-27).

Örgütsel Sessizliği Oluşturan Bireysel Faktörler

Sessizlik üzerine yapılan temel çalışmalar dikkate alındığında, sessiz kalma davranışını etkileyen faktörler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler (Dover, 1956; Harlos ve Pinder, 2000; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Özgen ve Sürgevil, 2009; Çakıcı, 2008; Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2010) yönetsel faktörler (Morrison ve Milliken 2000; Pickard vd., 2006; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008; Çakıcı, 2010; Taşkıran, 2011; Durak, 2012) ve kültürel faktörlerle (Huang vd. 2005) açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada örgütsel sessizliğin, bireysel bir faktör olan özyeterlik kavramıyla olan ilişkisi incelendiğinden dolayı sadece bireysel faktörlerin örgütsel sessizlilik üzerindeki sonuçları incelenmiştir.

Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizlik üzerindeki bireysel faktörleri; kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim endişesi olmak üzere bireysel faktörleri üç bölümde incelemiştir. Kendine saygı kavramını, insanların kendileri hakkında yaptıkları, sürdürdükleri ve yansıttıkları kişisel değerler olarak tanımlarken; kontrol odaklılık kavramını, kişisel özellikler ve çabalarla ya da kişilerin kontrolü dışındaki durumlarla ilişkili olan etkilere hayatta ne olacağına dair insanların değişen inançlarını yansıtan bir kişilik özelliği olarak tanımlamaktadırlar. İletişim endişesi kavramını ise insanın geniş tabanlı iletişim kurma korkusu duyması olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001: 354-355). Premeaux ve Bedeian (2003, s. 1539), kontrol odağı ve kendine saygının yanı sıra kendini uyarlama düzeyinin de sessizlik üzerinde etkili olan önemli bir kişilik özelliği olduğunu ortaya koymuştur. Kendini uyarlama kavramı, kamu ortamında ve kişiler arasındaki ilişkilerde görülen ortama uyum gösterme davranışı olup sessizlik tercihini etkileyen bir diğer bireysel özellik olarak tanımlamaktadır.

Tutum ve davranışlarda önemli bir belirleyici olan kendine saygı, bireysel davranışların oluşmasında oldukça önemli ve proaktif etkiye sahiptir (LePine ve Van-Dyne, 1998: 858). Kendine saygısı yüksek bireyler, değişim için daha fazla emek harcarken; kendine saygısı düşük bireyler, korumacı bir eğilime sahip olup, kendilerini savunmasız duruma düşürecek davranışlardan uzak durmaktadırlar. Algıladıkları risk yüzünden kendilerini ve fikirlerini sunmaktan kaçınarak sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1543).

Bir diğer bireysel özellik olan kontrol odaklılık, dış güçler odaklı kontrol durumu ve içsel güç odaklı kontrol durumu olarak incelendiğinde, dış güçler odaklı kontrol durumu dirençsizlik ve öğrenilmiş çaresizlik kavramlarıyla ilişkilendirilirken; içsel güç odaklı kontrol durumu ise daha proaktif olgular olan planlama, uğraşma, direnme ve diğer problem çözme kavramları ile ilişkilendirilir (Alparslan, 2010: 31-32). İletişim endişesi ise insanın genelde iletişim kurma korkusu duymasıdır. Bireyler, iletişimden kaynaklanan olumsuz duyguları ve sonuçları tahmin ederek kaçınma eğilimi gösterip iletişime zorlandıkları takdirde tedirginlik yaşarlar. Yüksek iletişim endişesi olan, kendine saygısı az olan ve dış kontrol odaklı olan işgörenlerin; düşük iletişim endişesi olan, kendine saygısı yüksek olan ve iç kontrol odaklı olanlara kıyasla haksızlıkları sineye çekmesi ya da kabullenmesi daha olasıdır. Diğer bireysel faktör olan kendini uyarlama, ortama uyum gösterme davranışıdır. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan insanlar, toplumda iyi izlenim bırakma adına sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneğine sahipken; kendini uyarlama düzeyi düşük olan insanlar, kendi içindeki duyguları, düşünceleri ve yargıları yansıtma eğilimindedirler. Bu insanlar, kendini

uyarlama düzeyi yüksek olanlara göre daha çok açıkça konuşma davranışı içine girerler (Çakıcı, 2010: 23-24).

İşgörenlerin sessizlik davranışını tercih etmelerinde etkili olan diğer bireysel faktörler; yaş, , eğitim ve deneyimlerdir. Bireyin sessiz kalma davranışını etkileyen yaş faktörü değerlendirildiğinde, özellikle daha yaşlı ve yüksek örgütsel seviyelerdeki deneyimli işgörenler, daha genç ve deneyimsiz işgörenlere göre sessiz kalmanın olumsuz sonuçlarından daha az etkilenmektedir. Eğitim faktörü ise bireyin toplumla ilişkilerini güçlendiren, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek bireysel gerekse de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinen bir nitelik kazandıran bir değişken olduğundan eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerin bilgisini göstermesi, belirli konularda görüşlerini ifade etmesi; eğitim seviyesi düşük işgörenlere göre daha kolay olduğundan sessiz kalma eğilimleri daha düşüktür. Deneyimler, sessizlik üzerinde etkili bir diğer önemli faktördür ki çalışma hayatında elde edilen deneyim ile birey hem kişiler arası ilişkiler ile ilgili deneyim hem de mesleki anlamda bilgi edinerek deneyim kazanmaktadır. Her iki durum da bireyin sessiz kalmasını etkileyebilmektedir (Taşkıran, 2011: 84-85).

Dışa dönüklülük, dürüstlük, vicdanlı olma, uzlaşmacı olma gibi özellikleri içeren kişilik özellikleri arasında yetenek, zeka, duygu, neşe, keder, öfke, inanç, arkadaşlık, gelenekler, toplumsallık, çıkarcılık, ahlak, sorumluluk, konuşkanlık, sinirlilik gibi özellikleri de sıralayabilmek mümkündür. Bu özelliklerin tümü örgütsel davranışı etkileyerek bir işletmede işgörenlerin ses çıkarma ya da sessiz kalma durumlarına neden olabilir. Örgütsel davranışı doğrudan etkileyen kişilik özellikleri arasında; denetimin kaynağı, makyavelizm, öz saygınlık, öz yönlendirme, öz yeterlilik, risk üstlenme, proaktif kişilik, öz izleme özellikleri sıralanabilmektedir (Can vd. 2006, s. 78-80; Dyne vd. 2003, s. 1383-1384; Pinder ve Harlos, 2001, s. 334). Snyder (1979), kişinin karakteristiksel özelliği olarak nitelendirilebilen öz izleme kavramını; kişilerin davranışlarını kontrol edebilmesi ve kendilerini yönetebilmesi, duygu, düşünce ve davranışlarını irdeleyerek kendini gözlemlemesi olarak tanımlamaktadır. Yüksek öz izleme özelliğine sahip kişiler, farklı olay ve durumlara uyum sağlayabilme yeteneğine sahip kişilerdir (Snyder, 1979, s. 86-87). Gangestad ve Snyder (2000) göre, çevresindekiler tarafından nasıl algılandıklarına dair kaygı taşımayan ve kendini motive edici temellere sahip olan düşük öz izleme özelliğine sahip kişiler ise içsel tutumlarını, duygularını ve eğilimlerini direkt yansıtma eğiliminde olup yüksek öz izleme özelliğine sahip olan kişilerin kendini tanıma taktikleriyle ilgilenmezler (Gangestad ve Snyder, 2000, s. 533). Bu sebeple yüksek öz izleme özelliğine sahip işgörenlerin duruma göre sessiz kalma eğilimleri daha yüksektir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1542).

Kişinin iş ortamındaki tutum ve davranışlarında önemli bir öngörücü rolü olan öz saygı kavramı, bireysel davranışların oluşmasında oldukça önemli ve pozitif etkiye sahiptir (LePine ve Van-Dyne, 1998, s. 858). Öz saygısı yüksek işgörenler, örgütsel değişim sürecinde daha fazla emek harcarken, korumacı bir eğilime sahip olan öz saygısı düşük işgörenler, kendilerini savunmasız bir duruma düşürecek davranışlardan uzak durup, algıladıkları risk yüzünden fikirlerini sunmaktan kaçınırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1543). Düşük öz güvene sahip işgörenler, iletişim korkusu ile algıladığı yetki ve kontrol konumundan dolayı örgüt içerisinde sessiz kalma ya da kalmama davranışı sergileyebilmesine etki eder (Brinsfield, 2009, s. 72).

Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik kavramı, ilk kez Bandura tarafından sosyal bilişsel teori çerçevesinde geliştirilmiş ve tanımlanmıştır (Keskin ve Orgun, 2006: 93; Ekici, 2012: 174). Öz yeterlilik kısaca, bireylerin yeteneklerine ilişkin sahip olduğu inançlar olarak tanımlanmaktadır (Bandura, 1994: 72). Başka bir tanımla öz yeterlilik, bireyin bir işi gerçekleştirebilme ve başarabilme yeteneği konusundaki kişisel yargısı olarak ifade edilmektedir (Zimmerman, 2000: 82).

Luszczynska ve arkadaşlarının (2005a, s. 439), zor ve belirsiz görevleri yapabilme ve özel gereksinimleri olan zorluklarla baş edebilme konusunda kişinin kendi yetkinliklerine olan inancı olarak tanımladığı öz yeterlilik kavramını, Salas ve Cannon-Bowers (2001), kişinin belli görevleri ve davranışları yapabileceğine olan inancı olarak tanımlamıştır (Çetin, 2011: 73-74). Özerkan (2007, s. 28) ise bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerileri etkin biçimde kullanabilmeleri için öncelikle ilgili alanda kendi yeterliliklerine güven duymaları gerektiğini öne süren sosyal öğrenme kuramı olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda, öz yeterlilik açısından kişinin sahip olduğu becerilerin sayısından ziyade, kişinin bu beceriler ile neler yapabileceğine ilişkin inancının ne olduğu daha önemlidir (Bandura, 1997'den Akt. Bolat, 2011, s. 256).

Kısaca öz yeterlilik, kişinin zor ve alışılmamış görevlerin, konuların üstesinden gelmesinde kendine duyduğu güvendir (Bandura, 2000: 213). Öz yeterlilik konusundaki inançlar, kişinin gerçekte sahip olduğu kapasite ya da becerileri yansıtmaz, belirli koşullar altındaki kapasitesi ile ilgili inançlarını ifade eder. Burada vurgulanması gereken bir diğer konu, kişilerin gerçekte sahip oldukları beceriler ile öz yeterlilik inancı arasındaki ilişkinin farklılıklar gösterebileceğidir. Başka bir deyişle, bir kişi herhangi bir işi yapabilecek beceriye gerçekte sahip olmasına rağmen, bu konudaki öz yeterlilik inancı düşük düzeyde olabilir. Bu durumda birey bu inancın bir sonucu olarak ya başarısız olacak ya da ilgili eylemi hiç gerçekleştirmeyecektir (Bolat, 2011: 256). Öte yandan bu durumun tersi de söz konusu olabilir.

Öz yeterlilik insanların nasıl hissettiği, düşündüğü ve davrandığı konusunda farklılıklar gösterir. Öz yeterliliği yüksek olan kişiler kendilerine yüksek hedefler koyarlar ve durumun üstüne giderler. Bir atılımda bulunulduğunda, yüksek öz yeterlilik sahibi kişiler daha fazla çaba sarf eder ve öz yeterliliği düşük olanlardan daha dayanıklı olurlar. Kişinin öz yeterliliği ne kadar yüksek olursa, gelecekte zorlu görevlere karşı meydan okumada daha istekli olurlar. Yüksek öz yeterlilik duygusu, insanların, aynı zamanda zorlu durumları seçmesini, çevrelerini keşfetmesini ya da yeni çevreler oluşturmasını sağlar. Bu durum kişinin içinde bütün taleplere cevap vermek için kendine yetebilme inancını oluşturur. Bu da başarılı bir davranışta içsel öz niteliğe ve ileriye dönük bakış açısına işaret eder (Bandura, 2000: 213).

Sosyal-bilişsel teoriye göre insanlar kendi kendini organize eder, kendini yansıtır ve yaptıkları işlerde kendileriyle ilgili yargılarda bulunurlar. Dahası, öz yeterlilik inancı, kişisel motivasyon sürecini ve davranışları etkiler. Bunların hayattan tatmin olmayla, stres algısıyla ve başarılarla alakalı karakteristik özelliklerle de ilgisi vardır (Bandura, 1993: 117-120; Bandura, 1994: 72). Öz yeterlilik, güç durumlarda ve taleplerde kişinin kapasitesini kontrol edebileceğine olan inancını da tanımlar. Tam tersine, kendi kendini düzeltme, herhangi bir zorlukta aldığı sonuca bakarak bir daha ki sefere tepkisini değiştirebilme yetisidir. Bu yüzden kendini düzeltme yetisi yüksek olan kişilerde de öz yeterlilik yüksek olmaktadır (Luszczynska vd. 2005b, s. 82).

Öz yeterlilik ile öz saygı farklı kavramlar olup zaman zaman birbirine karıştırılabilmektedir. Öz saygı kişinin kendine verdiği değerle alakalı iken, öz yeterlilik kabiliyetiyle ilgili yaptığı yargılardır. Öz saygı ile öz yeterlilik duygusu arasında olumlu yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Luszczynska vd., 2005b: 81).

Bandura (1995:3-5) İnsan Davranışları Ansiklopedisi'nde öz yeterliliğini etkileyen dört kaynaktan bahsetmektedir. Bu kaynaklar kısaca aşağıda açıklanmıştır.

Performans Başarısı (Performans Accomplishments): Yaşanılan olumlu ya da olumsuz bir olay, elde edilen başarılı ya da başarısız bir sonuç öz yeterlilik üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bandura (1997), kişilerin yaşamları süresince edindikleri tecrübelere dayanarak, kişilerin baş etme yeteneklerine ilişkin özel inançlar geliştirdiklerini, sahip oldukları bu öz yeterlilik inançları arttıkça davranış değişikliğinin de arttığını ortaya koymuştur. Başarılı olarak yorumlanan sonuçlar öz yeterliliği yükseltirken, başarısız olarak yorumlananlar öz yeterliliği düşürmektedir (Israel, 2007: 34). Özet olarak, başarılı deneyimler öz yeterlilik inancını artırırken, art arda yaşanan başarısızlıklar öz yeterlilik inancının düşmesine neden olur (Kurbanoğlu, 2004: 140).

Başkalarının Davranışlarını Gözleme (Dolaylı Yaşantılar/Vicarious Experience): Öz yeterliliği etkileyen diğer bir faktör, gözlemler yani başkalarının hareket ve becerilerinin karşılaştırılması olarak tanımlanan dolaylı tecrübelerdir (Mccabe, 2003:15). Gözlenen davranış değer verilen bir ürünle sonuçlanırsa, kişi o davranışı yapmak için istek duyar. Tersi durumunda ise kişi o davranıştan uzaklaşır. Bireyin hayatında önemli olan kişi ya da model, öz inançlarını bireye aktararak, onun tüm hayatını etkileyebilir. Bireyler, başkalarının çaba harcayarak başarılı olduklarını görürlerse, kendilerinin de yeteri kadar çaba sarf ederek başarılı olacaklarına inanırlar (Israel, 2007: 35). Böylece bireyin, başkasının çabasını ve bu çabayla sonuca ulaştığını gördüğünde öz yeterlilik duygusu artar. Özellikle birey, karşıdaki kişide kendininkine benzer karakteristik özellikler buluyorsa bu da öz yeterliliği etkileyen bir faktördür. Nasıl ki karşıdaki kişinin ulaştığı bir başarı öz yeterliliği pozitif yönde etkiliyorsa, olumsuz bir durum da gözlemleyen kişiyi, öz yeterlilik açısından olumsuz etkileyebilir. Kişiler, modelin kendisinden çok farklı olduğunu görürlerse, kişinin öz yeterliliği, modelin davranışlarından ve ortaya çıkardığı sonuçtan çok fazla etkilenmez (Bandura, 1994: 73-74). Bu sebeple, kişi kendisiyle model arasında ne kadar benzerlik kurarsa, modelin öz yeterlilik üzerindeki etkisi de o kadar fazla olmaktadır (Rackley, 2004: 14).

Sözel İkna (Verbal Persuasion): Bireyin başaracağına ya da başaramayacağına ilişkin teşvikler, nasihatler, öğütler değişik ölçüde öz yeterlilik inancını etkilemektedir (Akar, 2008: 186). Öz yeterlilikteki ikna edici açıklamalar, övgüler kişileri yeterliliklerinin ve becerilerinin farkına vardırarak başarmak için daha fazla çaba göstermeye itmektedir. Fakat yeterlilikte gerçek olmayan övgüler, kişinin çabalarının hayal kırıklığıyla sonuçlanmasına neden olarak, öz yeterlilik inancını olumsuz yönde etkilemektedir.

Duygusal Durum (Emotional Arousal): Bireyin bir görevi başarma ya da başarısız olma beklentisi öz-yeterlilik algısını etkilemektedir (Akar, 2008: 186). Kişi performans olumsuz yönde etkileyen duygulardan öfke, üzüntü, korku gibi duygulardan uzaklaşarak öz yeterlilik düzeyini yükseltebilir. Kişi, başaracağına dair genel bir inanca sahipse, isteğinin ve gösterdiği çabanın da düzeyi artar. Kendinden şüphe duyma, gösterdiği çabanın seviyesini düşürürken, çok yüksek öz yeterlilik duygusu da bu çabayı azaltarak karşı bir etki oluşturur (Bandura ve Cervone, 1986: 94-95). Olumsuz

düşünceler ve beklentiler olumsuz sonuçlar doğurur. Kişinin kendisini belli bir konuda yetersiz hissetmesi, sonucu da olumsuz etkiler, istenilen sonuca ulaşamaz (Bandura, 1995, s. 6-8; Bandura 1999, s. 48-49).

Öz Yeterliliğin Sonuçları

Öz yeterlilik, sadece cesaret vermede yardımcı olmaz aynı zamanda kişinin bir duruma karşı ne kadar çaba göstereceğini de etkiler (Bandura ve Cervone, 1986, s. 94-95). Yüksek öz yeterlilik sahibi kişiler, engelleri aşabileceklerini ve fırsatlara odaklanmaları gerektiğini düşünürler ki böylece zorlukları aşmada yeteneklerinden şüphe duyan kişilere göre daha cesur atılımlarda bulunurlar (Luszczynska vd., 2005b, s. 82).

İnsanların kendi öz yeterlilikle ilgili düşünceleri ve inançları, yaptıkları eylemleri şekillendirir. Yüksek öz yeterlilik sahibi kişiler başarı yolunda ilerlerken, performansı olumlu yönde etkileyecek başarı senaryoları kurarlar. Kendi öz yeterliliğinden şüphe duyanlarsa başarısızlık senaryoları yaratıp performansın olumsuz yönde etkilenmesine neden olurlar. Kendinden şüphe duyma duygusuyla çatışırken başarmak zordur. Algılanan öz yeterlilik ne kadar güçlü olursa, kişiler kendilerine o kadar büyük hedef koyarlar (Bandura, 1994, s. 73; Zulkosky, 2009, s. 96).

Yüksek düzeyde öz yeterlilik, stresi kontrol altına alarak endişe oluşumunu azaltmada da merkezi rol oynar. Önündeki engelleri kontrol edebileceğine inanan kişiler rahatsız edici durumları engelleyebilirler. Fakat başaramayacağına inananlar endişe oluşumunu kontrol edemezler. Çevrelerinin tehlikeyle dolu olduğunu düşünürler ve nadiren olan durumları bile büyüterek endişelerini arttırırlar. Bu yetersizlik düşünceleriyle kendilerini strese sokarak yapabilirliklerini de olumsuz yönde etkilerler. Öz yeterlilik, endişe kontrolü gibi kaçınma davranışını da düzenler. Öz yeterlilik duygusu ne kadar yüksek olursa, insanların zorlu faaliyetlerde risk alması da o kadar artar (Bandura, 1994: 76). Öz yeterlilik algısı yüksek bireyler, etkin ve sürekli bir şekilde, zorlu durumlara meydan okuma eğilimindedirler (Pisanti, 2012: 11).

Artan öz yeterlilik inancı, azmi ve kararlılığı artırarak daha üst düzey performans oluşturmayı sağlar (Kurt, 2012, s. 197). Bireylerde, öz yeterlilik algısı yükseldikçe, hedefler yükselmekte ve bu hedefe ulaşmak için sarf edilen çabalar artmaktadır. Öz yeterliliği yüksek bireyler bir zorlukla karşılaştıklarında daha fazla enerji harcalar ve zorlandıkları işi başarmak için daha fazla mücadele ederler (Sallabaş, 2012, s. 274).

Yüksek öz yeterlilik inancı, karar vermede ve akademik başarıda performansın artmasına olanak sağlar. Yüksek öz yeterliliğe sahip kişiler, okulda veya işlerinde, kavramsal problemi çözmede diğerlerine göre daha başarılı olurlar. Yüksek yeterlilik inancı, aynı zamanda sosyal ilişkilerin iyi olmasıyla alakalıdır. Bu yüzden, sosyal hayatın kalitesi ve başarıların getirdiği tatminkarlık kişilerde yüksek öz yeterlilik duygusu oluşturur (Luszczynska vd. 2005b: 82).

Öz yeterlik kişilerin hayatı boyunca yaptığı bütün seçimlere etki eder. Kişinin kendisini iyi motive etmesi sonucu yaptığı seçimlerde ve bu seçimlerin süreçlerinde öz yeterliğe olan inancı onun daha iyi bir sonuca ulaşmasını sağlar. Kariyer, iş seçiminde de yine öz yeterlik inancı ve kendine güven, gelecekte elde edeceği sonuçlar açısından oldukça önemlidir. Öz yeterlikten yoksun ya da kendine güvensiz kişiler, seçimlerinde kararsız olduklarından kötü sonuca ulaşmada ya da sonuca giden süreçlerde bu yoksunluktan kaynaklı olumsuz motivasyon yüzünden istenilen sonucu elde edememe

durumu yaşayabilirler. Bunun tam aksine sürecin başından sonuna kadar her adımında kendini olumlu yönde motive eden ve yeterli olduğunu düşünen kişiler olumlu sonuçlar elde ederler. Yapılan seçimlerde öz yeterlilik etkisi oldukça büyüktür (Bandura, 1994: 77).

Lee ve Ko (2010) hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada benzer sonuçlar ortaya koymuşlardır. Araştırmada öz yeterlilik algısı ile performans arasında olumlu yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Öz yeterlilik inancı düşük olan hemşirelerin performansı düşük, öz yeterlilik inancının yüksek olduğu hemşilerin de performanslarının yüksek olduğu ortaya saptanmıştır. Hatzigeorgiadis ve arkadaşları (2008) tarafından genç tenis oyucuları üzerine yapılan başka bir araştırmada, performans düzeyi ile öz yeterlilik inancı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlenmiştir. Biswas (2008), kişilik, öz yeterlilik ve takım performansı üzerine gerçekleştirdiği araştırmada, kişilik ile öz yeterliğin takım performansının %31'i açıklandığı belirlemiştir.

Akgündüz (2013), Kuşadası'nda faaliyette bulunan konaklama işletmeleri üzerine yapmış olduğu araştırmasında iş doyumu, yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre konaklama işletmelerinde, iş doyumu ile yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki, iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkide öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, genel öz yeterlilik düzeyleri yüksek bireylerin iş doyumlarının da yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yaşam doyumu yüksek olan bireylerin öz yeterlilik düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, işgörenlerin kendilerini ifade etmelerine ve geliştirmelerine olanak tanınması, öz yeterliliklerin yükselmesine bağlı olarak hem yaşam doyumlarının hem de iş doyumlarının artmasına katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanmaktadır. Judge ve arkadaşları (1998), yaptıkları bir araştırmada benzer sonuçlar ortaya koymuşlardır. Araştırmada öz yeterlilik inancı yüksek düzeyde olan işgörenlerin, iş doyum düzeylerinin de yüksek olduğunu belirlenmiştir.

Özerden (2010), otel işletmelerinde çalışan bireylerin öz yeterlilik algıları ile psikolojik şiddet olgusu arasında nasıl bir ilişkiyi incelediği araştırmada, katılımcıların yarısından fazlasının psikolojik şiddet mağduru olduğu ve psikolojik şiddete maruz kalma durumu ile bireylerin öz yeterlilik algıları arasında negatif yönde anlamlı ancak düşük bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Luthans ve Peterson (2001) yöneticilerin öz yeterlilikleri ile işgörenlerin işe bağlılığı arasındaki ilişki incelediği araştırmada, yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinin kendi yönetsel etkinlikleri ile işgörenlerin bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir

Chu Yu ve arkadaşları, (2009) stres faktörleri ile tükenmiş üzerine yürüttükleri araştırmada, stresin, öz yeterliliği olumsuz yönde etkilediği ve öz yeterlilik aracılığıyla tükenmişliği dolaylı olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu sebeple, işgörenlerin tükenmişliğini azaltmak için işgören öz yeterliliğini arttırma yoluna gidilmesi önerilmiştir. Ayrıca işgören yardım programlarının; stresi düşürdüğü, devamsızlığı azalttığı, yaşam kalitesini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bolat (2011) otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, öz yeterlilik ve lider-üye etkileşiminin tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma

sonuçlarına göre öz yeterlilik algısı ve lider-üye etkileşimi yüksek olan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin de düşük olduğu belirlenmiştir.

Yüksek öz yeterlilik inancı olan bireylerin zor ve belirsiz görevleri yapabilme ve özel gereksinimleri olan zorluklarla baş edebilme konusundaki yetkinlikleri arttıkça; sorun ve zorluklar ortaya çıktığında fırsatları değerlendirerek çabalarını sürdürdükleri (Bandura, 1982 :123), daha yüksek seviyelerde kişisel inisiyatif gösterdikleri (Speier ve Frese, 1997: 174) başarı için daha yüksek seviyelerde umutlara sahip olarak daha uzun dönemli bakış açılarıyla hareket ettikleri, daha iyi bilgi sahibi olmak için bilgiyi etkin biçimde aradıkları, örgüt içi girişimcilik faaliyetlerinde daha başarılı oldukları (Çetin, 2011: 75) daha yenilikçi hareket etmekte ve daha fazla risk alma eğilimi gösterdikleri (Tokat vd., 2008: 126), çalışanların örgüte bağlılık, iş performansı ve iş tatmin düzeyleri arttırdıkları (Staples vd.,1999) belirlenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Turizm sektöründe rekabet üstünlüğü elde etmek, kalite ve verimliliği arttırmak, müşteri memnuniyetini ve sadakatini oluşturmak ancak insan unsuruna verilen önemin büyüklüğüyle sağlanabilir. Çünkü turizm sektöründe, hizmeti eş zamanlı üreten ve sunan insan unsurudur. Bu durumda, işgörenlerin işletme çıkarları doğrultusunda başarıya ulaşması ve bu başarıyı sürdürmesi çalışma koşullarının ve sağlanan imkanların beklentilere uygun olmasıyla mümkündür. İşgörenlerin işletmeye ilişkin fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade etmelerine fırsat vermek, onlardan en üst düzeyde verimlilik elde ederek işletmeyi hedeflerine kolayca ulaştırmak için bir basamak olabilir. Bu bağlamda, işgörenlerin işletmeye ilişkin fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri yerine sessizliği tercih etmeleri, işletmedeki aksaklıkların ya da eksikliklerin giderilmesine engel olup işletmenin başarısızlığına neden olabilmektedir. Bu araştırmanın ana amacı; öz yeterliliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın alt amaçları ise; çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesi, çalışanların demografik ve mesleki özelliklerine göre örgütsel sessizlik davranış ve nedenleri ile öz yeterlilik algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi, örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, öz yeterlilik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi, örgütsel sessizlik boyutlarıyla öz yeterlilik boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Analizi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Görgül (ampirik) yaklaşım ya da sayısal yaklaşım olarak da bilinen niceliksel yaklaşım, sosyal bilimlerin şekillenmeye başladığı 20. yüzyılın başında, fen bilimlerinin kullanmakta olduğu araştırma yöntemlerinin ve veri toplama tekniklerinin sosyal bilimlere uyarlanmasıyla oluşmuştur (Özdamar vd., 1999, s. 6). Nicel araştırma modeli olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak elde edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma modelidir. Bu araştırmada, niceliksel araştırma modeli içerisinde yer alan betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırma modeli, bir konudaki herhangi bir durumu saptamayı amaçlar.

Betimsel araştırma modeli ile araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik ve mesleki özellikleri ile ilgili bilgiler verilerek katılımcıların genel bir profili belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise otel çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulguları yorumlamak; çalışanların işletmeye katkı sağlamaya

yönelik fikir ve düşüncelerinin olup olmadığını belirlemek için frekans ve yüzde analizinden yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik ölçeklerine ilişkin faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizleri sonucunda, elde edilen boyutların güvenilirliğinin test edilmesinde güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır. Ayrıca, otel çalışanlarının sessizlik nedenlerinin ve öz yeterliliklerinin demografik ve mesleki özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann-Whitney U Testi ile Kruskal-Wallis Testinden yararlanılmıştır. Öz yeterlilik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışanların öz yeterliliklerinin sessizlik nedenleri üzerindeki etkisini matematiksel olarak ifade edebilmek için de regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bölgede faaliyet göstermekte olan konaklama işletmelerinin belirlenmesinde ALTİD (Alanya Turistik İşletmeciler Derneği) verileri temel alınmıştır. ALTİD'e üye Alanya bölgesinde faaliyet göstermekte olan 28 tane 5 yıldızlı otel, 65 tane 4 yıldızlı otel, 38 tane 3 yıldızlı otel ve 19 tane apart otel bulunmaktadır. Her bir otel grubundan tesadüfi yöntemle 10 otel işletmesi belirlenmiştir. Buna göre araştırma; 5 yıldızlı otel işletmelerinin % 35,7'sini, 4 yıldızlı otel işletmelerinin % 15,3'ünü, 3 yıldızlı otel işletmelerinin % 26,3'ünü ve apart otellerin % 52,6'sını içermektedir. Araştırma 2013 yaz döneminde temmuz ve ağustos ayları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma öncesinde otellerle ön görüşmeler yapılmış; araştırmanın amacı, kapsamı ve içeriği hakkında bilgi verilerek yöneticilerin görüşleri ve izinleri alınmıştır. Görüşülen 5 yıldızlı konaklama işletmelerinden 5 tanesi, 4 yıldızlı konaklama işletmelerinden 5 tanesi, 3 yıldızlı konaklama işletmelerinden 4 tanesi ve apart otel işletmelerinden 3 tanesi olumlu görüş bildirerek araştırma dahilinde yer almak istediklerini belirtmişlerdir. Diğer işletmeler sezonun yoğun olmasından dolayı araştırmaya katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Araştırmada yer almak isteyen konaklama işletmelerindeki çeşitli departmanlarda çalışanlara, departman yönetici yardımcılarına, departman yöneticilerine ve yöneticilere 400 anket dağıtılmış ancak 205 anket veri sağlamaya elverişli düzeyde bulunmuş ve analiz edilmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu) ve mesleki özelliklere (çalışılan otel türü, departman, pozisyon ve çalışma süresi) yönelik 8 adet soru yer almaktadır İkinci bölümde, çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesine ilişkin 7 adet soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde, çalışanların sessiz kalma nedenlerini belirlemeye yönelik 39 adet önermeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışanların öz yeterliliklerini belirlemeye yönelik 17 adet önermeden oluşan öz yeterlilik ölçeği bulunmaktadır.

Örgütsel sessizlik anketinin geliştirilmesinde konu ile ilgili literatür (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003; Vakola ve Bouradas, 2005; Dyne vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001) taraması yapılarak konu ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve örgütsel sessizlik, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel sessizlik konularını içeren 48 önermeden oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Bu önermeler konusunda uzman üç öğretim üyesinin görüşlerine sunulmuş ve yapılan inceleme sonunda 6 önerme çıkarılarak 42 önermeye düşürülmüştür. Daha sonra 42 önermeden oluşan ölçek ön

araştırmaya tabi tutularak beş yıldızlı iki konaklama işletmesinde çeşitli departmanlarda çalışan kişilere uygulanmıştır. Ön araştırma sonunda üç önermenin anlaşılmadığı görülmüş ve üç önermenin ölçekten çıkarılmasına karar verilerek 39 önermeden oluşan nihai ölçeğe ulaşılmıştır. Çalışanların öz yeterliliklerini belirlemek amacıyla Yıldırım ve İlhan'ın (2010) Türkçeye uyarlayarak literatüre dayalı geliştirmiş oldukları öz yeterlilik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, toplam 17 adet önermeden oluşmaktadır. Her iki ölçek için 5'li likert ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları yedi başlık altında incelenmiştir. Birinci başlık altında, otel çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. İkinci başlık altında çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesine yönelik bulgular; üçüncü başlık altında, örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik ölçeğine ilişkin faktör analizi; dördüncü başlık altında katılımcıların örgütsel sessizlik algılarına ilişkin farklılık testleri; beşinci başlık altında, katılımcıların öz yeterlilik algılarına ilişkin farklılık testleri; altıncı başlık altında, örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik arasındaki ilişki; altıncı başlık altında ise öz yeterlilik boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik bulgular 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'de, çalışanların demografik verilerine bakıldığında; cinsiyet dağılımına göre çalışanların % 45,9'unu (n=94) kadınlar, % 54,1'ini (n=111) ise erkek çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Medeni durum dağılımına bakıldığında katılımcıların % 65,9'unu (n=135) bekar, % 34,1'ini (n=70) evli çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş grubuna göre çalışanların % 22,9'unu (n=47) 18-24 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların % 39'unu (n=80) oluşturan 25-31 yaş arası çalışanlar yoğunluktadır. Çalışanların % 23,9'unu (n=49) 32-38 yaş arası çalışanlar, % 14,1'ini (n=29) ise 39 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim durumuna göre çalışanların % 6,3 (n=13)'ü ilköğretim, % 38,5 (n=79)'i lise, % 22,9 (n=47)'u ön lisans, % 27,3 (n=56)'ü lisans ve % 4,9 (n=10)'u yüksek lisans mezunudur.

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

Çalışanların mesleki özellikleri incelendiğinde ise; çalışılan departmana göre çalışanların % 34,6'sı (n=71) önbüro, % 11,2'si (n=23) satış & pazarlama, % 5,4'ü (n=11) insan kaynakları, % 31,2'sini (64) yiyecek ve içecek, % 4,9'u (n=10) muhasebe, % 9,3'ü (n=19) kat hizmetleri ve % 3,4'ü (n=7) diğer departmanlarda çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışılan pozisyona göre çalışanların % 55,6'sını (n=114) departman çalışanları, % 31,2'sini (n=64) departman yönetici yardımcıları, % 12,2'sini (n=25) departman yöneticisi, % 1'ini (n=2) genel müdür oluşturmaktadır. Kurumdaki çalışma süresine göre; 1-12 ay arası çalışanlar % 66,8'lik (n=137) oranla grubun çoğunluğunu oluşturmaktadır. Çalışanların % 14,6'sını (n=30) 13-24 ay arası çalışan grup, % 8,8'ini (n=18) 25-36 ay çalışan grup, % 9,8'ini (n=20) 37 ay ve üzeri çalışan grup oluşturmaktadır. Çalışan otel türüne göre çalışanların % 47,8'i (n=98) 5 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. % 36,1'i (n=74) 4 yıldızlı otellerde, % 10,7'si (n=22) 3 yıldızlı otellerde, % 5,4'ü (n=11) apart otellerde çalışmaktadır.

Özet olarak 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 İşletmeye Katkı Sağlamaya Yönelik Fikir ve Düşüncelerinin Belirlenmesi

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerine ilişkin algıları belirlenmiştir. Çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerine ilişkin algıları Tablo 2'de gösterilmiştir. Hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde cevapların yer aldığı beşli likert ölçeğinden; katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum şeklinde üçlü likert ölçeğine indirgenerek katılımcıların fikir ve düşüncelerine ilişkin önermelere verdikleri cevaplar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Verilen cevapların daha net anlaşılabilmeleri için cevaplar üç grup ekseninde toplanmıştır. Bunun için hiç

katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları katılmıyorum olarak; tamamen katılıyorum ve katılıyorum şıkları katılıyorum olarak birleştirilmiştir.

Tablo 2: Çalışanların İşletmeye Katkı Sağlamaya Yönelik Fikir ve Düşüncelerine İlişkin Algılarının Frekans ve Yüzde Değerleri

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%
• Müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	*24*	*11,7*	*26*	*12,7*	*155*	*75,6*
• İşletmemizi diğer işletmelerden ön plana çıkaracak, fark oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	*21*	*10,2*	*49*	*23,9*	135	65,9
• Çalışan memnuniyetini sağlayacak ve attıracak fikir ve düşüncelerim var.	*33*	*16,1*	*39*	*19,0*	*133*	*64,9*
• İşletmemde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelerim var.	*25*	*12,2*	*50*	*24,4*	*130*	*63,4*
• İşletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	*31*	*15,1*	*47*	*22,9*	*127*	*62,0*
• İşletmedeki hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelerim var.	*46*	*22,4*	*38*	*18,5*	*121*	*59,0*
• İşletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelerim var.	*52*	*25,4*	*49*	*23,9*	*104*	*50,7*

Tablo 2'deki bulgulara göre, katılımcıların çoğunluğunun, işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşünceleri olduğu görülmektedir. Bulgulara göre, katılımcıların % 75,6'sının (n=155), müşteri memnuniyetini artıracak fikir ve düşünceleri olduğu belirlenmiştir. Frekans ve yüzde değerlerine bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun daha çok, müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelerinin olduğu söylenebilir. İşletmelerini diğerlerinden ön plana çıkaracak, fark yaratacak fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler katılımcıların % 65,9'unu (n=135), çalışan memnuniyetini arttıracak fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler katılımcıların % 64,9'unu (n=133), işletmelerinde yenilik oluşturacak fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler katılımcıların % 63,4'ünü (n=130), işletme karlılığını arttıracak fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler katılımcıların % 62'sini (n=127), işletmelerinde hizmet kalitesini arttıracak fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler katılımcıların % 59'unu (n=121), işletme maliyetlerini düşürecek fikir ve düşüncelere sahip olduğunu belirtenler ise katılımcıların % 50,7'sini (n=104) oluşturmaktadır.

Örgütsel Sessizlik ve Öz Yeterlilik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik ölçeğine ait faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca, faktör analizi sonucunda belirlenen örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik faktörlerinin (boyut) güvenilirlik katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanmıştır.

Faktör analizi, birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili değişkenleri birleştirerek az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede ampirik bir temel sağlayan bir tekniktir. Böylece pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirgenmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerin her birine faktör adı verilir (Balcı, 2011: 285). Faktör analizi yapabilmenin ön koşulu, ifadeler arasında belirli bir korelasyonun bulunmasıdır. Bartlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin p değerinin 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olması değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu analamına gelmektedir (Sipahi vd., 2006, s. 79). Aynı şekilde KMO örnekleme yeterliliği testi de ifadeler arası korelasyonların uygunluğunu test etmektedir. Bu bağlamda faktör analizi sırasında KMO ve Bartlett Küresellik Testi değerleri belirlenmiş; son olarak da direct oblimin döndürme tekniği kullanılarak ölçeğin faktör analizi yapılmıştır.

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	1	2	3	4	5
Özdeğerler	19,25	1,82	1,30	1,14	1,07
Varyans Açıklama Oranı %	52,04	4,90	3,51	3,07	2,90
Faktör 1: Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu					
• Kendimi korumak için mevcut şartları iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	,866				
• Sorunları bildirdigimde görev yerim ve yaptığım işler değişebileceği için sorunları ifade etmekten kaçınırım.	,850				
• Zarar göreceğimi düşündüğüm için fikir ve çözüm önerilerimi kendime saklarım.	,830				
• Sorunları bildirmek durumumda bana olan güveni ve saygıyı azaltabileceği için, sorunları dile getirmem.	,758				
• Düşüncelerimi açıkça ifade etmek, terfi etmemi zorlaştırabileceği için düşüncelerimi ifade etmekten kaçınırım	,656				
• Yeni fikir ve öneriler sunduğumda bunları benim yapmam istendiği için, görüş beyan etmem.	,647				
• Söylediğim yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırdığı için yeni fikir ve önerilerde bulunmam.	,611				
• Üst yönetimden veya çalışma arkadaşlarımdan çekindiğim için önerilerimi dile getiremem.	,575				
• Sorunlari bildirdiğimde sorun oluşturan, hiç bir şeyi beğenmeyen, şikayetçi biri olarak algılandığım için sessiz kalırım.	,565				
• Kendimi korumak için bazı gerçekleri görmezden gelir ve sessiz kalırım.	,559				
• Çalışma arkadaşlarıma güvenemediğim için işimle ilgili düşünce ve önerilerimi paylaşamıyorum.	,503				
• Sorun kaynagı olarak görülmek istemediğim için sessiz kalırım.	,501				
• Açıkça fikir ve düşüncelerini paylaşan kişiler, muhalif ve aykırı kişiler olarak algılanabildiği için düşüncelerimi ifade edemem.	,473				
• Yöneticilere güvenemediğim için işletmedeki sorunları ve çözüm önerilerimi söyleyemiyorum.	,453				
• Daha önce iş yerinde yaşadığım kötü tecrübelerden dolayı, düşüncelerimi ifade etmede sessiz kalmayi tercih ederim.	,441				
• Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabileceği için fikirlerimi paylaşmam.	,423				
Faktör 2: İlişkileri Zedeleme Korkusu					
• Çalışma arkadaşlarım ile yaşadığım sorunları ekip ruhunu bozmamak adına sürekli dile getirmem.		,735			
• Çalışma arkadaşlarımdan kaynaklanan sorunları onlara söylediğimde onlar ile olan ilişkilerim bozulabileceği için, sorunları onlara söyleyemem.		,715			
• Çalışma arkadaslarımı korumak için onlardan kaynaklanan sorunlar karşısında sessiz kalırım.		,666			
• İş yerimde huzursuzluk yaşamamak için sorunların ve çözüm önerilerinin dile getirilmesinde sessiz kalırım.		,590			
• Yönetim ile ilgili sorunları yöneticimle paylaştıığımda yöneticimin bana bakış açısı olumsuz yönde değişebilecegi için, düşüncelerimi kendime saklarım.		,580			
• İş yerimde çatışma yaşamamak için sorun dile getirilmesinde sessiz kalmayı tercih ederim.		,405			
Faktör 3: Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı					
• Söylediğim sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgilenilmedigi için konuşmanın boş ve gereksiz olduğunu düşünüyorum.			,755		
• İşletmemdeki sorunların çözümüne yönelik sunduğum fikirler, bazı çalışma arkadaşlarım tarafından yönetime kendi fikirleri gibi sunulabildigi için, fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.			,671		
• İşimle ilgili çekincelerimden dolayı, olumsuz durumlar ile ilgili bir takım bilgileri yönetime söyleyemem.			,516		
• İşimle ilgili düşünceler konusunda yöneticim veya iş arkadaşlarım tarafından çeşitli imalarla veya sözlü olarak uyarıldığım için sessiz kalırım.			,438		
• İşletmendeki sorunları ve çözüm önerilerini konusmanın yarar sağlamayacagını düşündügüm için sessiz kalırım.			,438		
Faktör 4: Yönetim Politikası ve Anlayışı					
• Mevcut hiyerarsik yapı fikirlerimizin ve düşüncelerimizin değerlendirilmesini engellediğinden dolayı işletmeyle ilgili fikir ve düşünce beyan etmekten kaçınırım.				,826	
• Farklı düşünce ve fikirler yönetim tarafından dinlenmediği ve hoş karşılanmadığı için fikirlerimi paylaşmam.				,690	
• Bulundugum pozisyondan (yaptığım işten) dolayı fikirlerim ve düşüncelerim yönetim tarafından önemsenmediği için fikir ve görüş beyan etmem.				,675	
• İşletmemde sorunları ve sorunlara dair fikirlerini açıkça söyleyenler hoş karşılanmadığı için bu konularda sessiz kalmayı tercih ederim.				,648	
• İş ortamında dışlanabileceğimi düşündügüm için sorunların dile getirilmesinde				,440	

sessiz kalmayı tercih ederim.		
• Yönetimin uygulamalarına olumsuz eleştiri getirmek hoş karşılanmadığı için mevcut uygulamalar karşısında fikir beyan etmem.	,408	
• İşletmedeki sorunların ve eksikliklerin dile getirilmesi hoş karşılanmadığı için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.	,390	
Faktör 5: Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği		
• Sorunlara çözüm getirecek yeterli iş tecrübem olmadığı için, çözüm konusunda fikir beyan etmem.		,580
• Sorunları dogru tespit edecek yeterli iş deneyimine sahip olmadığım için, sorunların dile getirilmesinde sessiz kalırım.		,536
• Fikir ve önerilerde bulunabilmek için daha fazla bilgi sahibi olmam gerektiği için, fikir ve düşünce ifade etmekten kaçınırım.		,444
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	**,955**	
Bartlett's Test of Sphericity	6105,370 p=,000	
Toplam Varyansı Açıklama Oranı %	66,430	
Güvenilirlik Katsayısı (Cronbah's Alpha)	**,974**	

Ölçeğin KMO değerinin 0,95 ve genel güvenilirlik katsayısının (Cronbah's Alpha) 0,97 olarak oldukça yüksek değerlerde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinde yer alan 39 önermeye uygulanan faktör analizi sonucu öz değeri 1'in üzerinde olan 5 faktör (boyut) belirlenmiştir. Ancak, 14. önerme olan *"İşletmemde sorunlara çözüm önerisi sunmak çok bilmişlik (ukalalık) olarak algılandığı için, yaşanan sorunları dile getirmem."* ile 19. önerme olan *"Çalıştığım departman dışındaki faaliyet konusunda fikirlerimi, beni ilgilendirmediği için paylaşmam."* önermelerinin ortak varyans (communality) değerleri 0,50'nin altında olduğundan çıkarılmıştır. Tablo 3'de faktör analizi sonucu elde edilen 5 faktör ve bunlara ilişkin öz değerler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi boyutla ilişkili olduğunu belirten faktör yük değerleri gösterilmiştir.

Birinci faktörün öz değeri 19,25 olup varyansı açıklama oranının ise % 52,05 düzeyinde olduğu görülmektedir. "Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu" başlığıyla isimlendirilen birinci faktör onaltı önermeden oluşmaktadır. Bu faktörü oluşturan önermeler, örgütsel sessizliğin, işgörenlerin işletmeyle ilgili konuların konuşması ve dile getirmesi durumunda kişilerin iş yüklerinin artacağı, görev yerlerinin değişeceği, terfi etmelerinin zorlaşacağı, işlerini kaybedeceği, kendilerine duyulan güvenin zedeleneceği korkusu ile kendilerine olan bakış açısının gerek yönetim gerekse de çalışma arkadaşları tarafından olumsuz bir tutuma dönüşmesi korkusundan kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

Altı önermeden oluşan ikinci faktör, "İlişkileri Zedeleme Korkusu" başlığıyla isimlendirilmiştir. İkinci faktörün öz değerinin 1,82 ve varyansı açıklama oranının % 4,90 olduğu saptanmıştır. Bu başlığı oluşturan önermeler, işgörenlerin çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin bozulmasından çekindiği ve onları korumak niyeti ile onlar hakkındaki sorunları dile getirmedikleri, iş yerinde huzursuzluk ve çatışma yaşamamak için sorunları ve çözüm önerileri sunmadıkları ve genel olarak mevcut ilişkilerini korumak, ilişkilerinin zedelenmesinden çekindikleri için işletmede sessiz kaldıklarını göstermektedir.

Beş önermeden oluşan üçüncü faktör "Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı" başlığıyla isimlendirilmiştir. Üçüncü faktörün öz değerinin 1,30 ve varyansı açıklama oranının % 3,51 düzeyinde olduğu görülmektedir. Üçüncü faktör, örgütsel sessizliğin, iş yerindeki yaşanmışlıklar sonucunda ortaya çıkan olumsuz deneyimlerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

"Yönetim Politikası ve Anlayışı" olarak adlandırılan dördüncü faktör yedi önermeden oluşmaktadır. Toplam varyasın %3,07'ni açıklamakta olan dördüncü

faktörün öz değerinin ise 1,14 olduğu saptanmıştır. Dördüncü faktör örgütsel sessizliğin yönetim politika ve anlayışından ortaya çıktığını göstermektedir.

Üç faktörden oluşan beşinci faktör "Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği" şeklinde isimlendirilmiştir. "Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği" olarak isimlendirilen beşinci faktörün öz değeri 1,07; toplam varyansı açıklama oranının % 2,90 düzeyinde olduğu görülmektedir. Beşinci faktör çalışanın çalıştığı alanla ilgili yeterli tecrübe ve bilgisi olmamasından ve kendini alanında yetkin hissetmemesinden dolayı örgütsel sessizliğin yaşandığını ortaya koymaktadır.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	n	Cronbach's Alpha
Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu	16	,962
İlişkileri Zedeleme Korkusu	6	,831
Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı	5	,824
Yönetim Politikası ve Anlayışı	7	,913
Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği	3	,868

Faktör analizi sonucunda örgütsel sessizliğin nedenleri beş faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Genel olarak ölçeğin güvenirlilik katsayısı hesaplandıktan sonra, ayrı ayrı her bir faktörün de güvenirlilik kat sayısı hesaplanmıştır. Tablo 4'de gösterildiği gibi her bir faktörün Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'ten büyük olması, örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarının da güvenilir olduğu göstermektedir.

Tablo 5: Öz Yeterlilik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Tablosu

Faktörler	1	2	3
Özdeğerler	6,230	1,882	1,018
Varyans Açıklama Oranı %	41,530	12,547	6,787
Faktör 1: Mücadele Gücünün Zayıflığı			
Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	,721		
Her şeyi yarım bırakırım.	,694		
Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	,692		
Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.	,630		
Kolay pes eden biriyim.	,593		
Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	,556		
Faktör 2: Kararlılık			
Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam başarana kadar uğraşırım.		,797	
Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.		,787	
Planlar yaparken onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.		,634	
Kendine güvenen biriyim.		,617	
Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.		,525	
Faktör 3: Yeniliğe Kapalılık			
Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.			,777
Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.			,754
Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.			,628
Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.			,550
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	,894		
Bartlett's Test of Sphericity	1375,212 p=,000		
Toplam Varyans Açıklama Oranı %	60,864		
Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha)	,887		

Öz yeterlilik ölçeğine ilişkin faktörlerin belirlenmesinde yorumlanmasının kolaylığı ve kullanım sıklığından dolayı, orthogonal döndürme (rotasyon) işlemi içinde yer alan varimax yöntemi tercih edilmiştir. Öz yeterlilik ölçeğinde yer alan 17 önermeye uygulanan faktör analizi sonucu öz değeri 1'in üzerinde olan üç faktör (boyut) belirlenmiştir. Üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı da % 60,684 düzeylerinde gerçekleşmiştir.

Tablo 5'de yer alan KMO değeri incelendiğinde (Kaiser-Mayer-Oklin Measure of Sampling Adequancy) (0,894) ve p= ,000 anlamlılık düzeyi ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir. Bunun yanında, Bartlett Küresellik Testi değeri 1375,212 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerin 0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucu elde edilen toplam varyansı açıklama oranı % 60,864 düzeylerinde gerçekleşmiştir. Ayrıca ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0,87 olarak yüksek değerde olduğu belirlenmiştir.

Ölçekteki *"Sorunlarımdan biri bir işe zamanında başlayamamamdır"* önermesi ile *"Başarısızlık benim azmimi artırır"* önermeleri ortak varyans (communality) değerleri 0,50'nin altında olduğundan çıkarılmıştır. Tablo 3.21'de faktör analizi sonucu elde edilen 3 faktör ve bunlara ilişkin öz değerler ve varyansı açıklama oranları ile birlikte ölçekte yer alan her bir maddenin hangi boyutla ilişkili olduğunu belirten faktör yük değerleri gösterilmiştir.

"Mücadele Gücünün Zayıflığı" olarak isimlendirilen birinci faktör altı önermeden oluşmaktadır. "Mücadele Gücünün Zayıflığı" faktörünün öz değerinin 6,23 ve varyansı açıklama oranının ise % 41,53 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu faktör altında yer önemler kişinin mücadele gücünün zayıflığını göstermektedir. Bu faktörden alınacak yüksek puan kişinin, zorluklar karşısında mücadele etmeyi bıraktığını, giriştiği işleri tamamlayamadığını, zor ve karmaşık işlerden uzak durduğunu, hedeflere ulaşma konusunda başarılı olamadığını ve hayatta karşısına çıkacak sorunların baş edebilecek gücü kendinde bulmadığını göstermektedir.

İkinci faktör beş önermeden oluşmakta olup öz değeri 1,88 ve varyansı açıklama oranının ise % 12,54 olduğu belirlenmiştir. İkinci faktör "Kararlılık" olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörden alınacak yüksek puan, kişinin başarısızlık karşısında yılmadığını, başarıncaya kadar mücadeleye devam ettiğini, planlarını gerçekleştirebileceği konusunda kendisine güvendiğini, hoşlanmadığı bir faaliyeti dahi sonlandırıncaya kadar kendisini zorladığını ve verdiği kararları hemen eyleme döktüğünü göstermektedir.

Dört önermeden oluşan üçüncü faktör "Yeniliğe Kapalılık" olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörün öz değeri 1,01 ve varyansı açıklama oranının ise % 6,78 olarak belirlenmiştir. Yeniliğe kapalılık faktöründen alınabilecek yüksek puan, kişinin yeniliklere karşı mesafeli durduğunu, yeni bir faaliyette bulunurken başarısızlık durumunda hemen vazgeçtiğini, zor be yeni görünen faaliyetlerden kasti olarak uzak durduğunu, yeteneklerine güvenmediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 6: Öz Yeterlilik Boyutlarına Ait Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayıları

Boyutlar	n	Cronbach's Alpha
Mücadele Gücünün Zayıflığı	6	,875
Kararlılık	5	,727
Yeniliğe Kapalılık	4	,768

Faktör analizi sonucunda öz yeterlilik üç faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Genel olarak ölçeğin güvenirlilik katsayısı hesaplandıktan sonra, ayrı ayrı her bir faktörün de güvenirlilik kat sayısı hesaplanmıştır. Tablo 6'da gösterildiği gibi her bir faktörün Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'ten büyük olması, örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarının da güvenilir olduğu göstermektedir.

Örgütsel Sessizlik ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişki

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin birbiriyle olan ilişkileri korelasyon analizi yardımı ile incelenmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik ve Öz Yeterlilik Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Yeterlilik Boyutları	Mücadele gücünün zayıflığı	1							
	Kararlılık	-,543**	1						
	Yeniliğe kapalılık	,742**	-,416**	1					
Örgütsel Sessizlik Boyutları	Güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu	,622**	-,367**	,587**	1				
	İlişkileri zedeleme korkusu	,406**	-,154*	,336**	,689**	1			
	Deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı	,464**	-,250**	,463**	,796**	,590**	1		
	Yönetim politikası ve anlayışı	,581**	-,384**	,575**	,859**	,657**	,745**	1	
	Tecrübe ve bilgi yetersizliği	,574**	-,363**	,559**	,754**	,536**	,697**	,707**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7'de örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik boyutlarına ilişkin gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucuna göre "mücadele gücünün zayıflığı" ile "kararlılık" (r=-,543**, p=,000<0,01) boyutu arasında orta düzeyde negatif doğrusal anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda, çalışanların mücadele gücü zayıflığı arttıkça bir işi yapma, başarma, bitirme ya da bir işe başlama gibi benzer konularda kararlılıkları azalmaktadır. "Mücadele gücünün zayıflığı" ile "yeniliğe kapalılık" (r=,742**, p=,000<0,01) boyutu arasında ise güçlü pozitif doğrusal ilişki vardır. Bu bağlamda, çalışanların mücadele gücü zayıflığı azaldıkça yeniliğe kapalılık düzeylerinin de azaldığını; çalışanların beklenmedik durumlar karşısında rasyonel olduklarını ve kaygılı olmadıklarını söylemek mümkündür. "Kararlılık" ile "yeniliğe kapalılık" (r=-,416**, p=,000<0,01) boyutu arasında ise orta düzeyde negatif doğrusal bir ilişki görülmektedir. Çalışanların kararlılıkları arttıkça yeniliğe kapalılık düzeyleri azalmaktadır.

Örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin bulgular incelendiğinde; örgütsel sessizliği oluşturan tüm alt boyutlar arasında istatistiksel anlamda anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Mutlak değer olarak r'nin 0,7'den büyük olması ilişkinin güçlü olduğunu gösterdiğinden r'nin 0,7'den büyük olan örgütsel sessizliğin boyutları arasında güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel sessizliğin diğer boyutları arasında da korelasyon analizi sonucuna göre, 'r' değerlerinin en düşük ,689 ile en yüksek ,859 arasında olması, p<0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik boyutlarına ilişkin korelasyon analizi sonucuna göre mücadele gücünün zayıflığı boyutu ile örgütsel sessizlik boyutları arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir (p<0,01). Bu durumda çalışanların mücadele gücünün zayıflığı arttıkça, örgütsel sessizliğin boyutlarına ilişkin sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Kararlılık boyutu ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında ise negatif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir (p<0,01). Buna göre, çalışanların bir işi yapma, başarma, bitirme ya da bir işe başlama gibi benzer konularda kararlılıkları azaldıkça sessizlik davranışları artmaktadır. Ancak, kararlılık boyutu ile örgütsel sessizliğin ilişkileri zedeleme korkusu boyutu arasında p<0,05 anlamlılık düzeyinde çok düşük şiddette negatif doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir (p= -,154). Yeniliğe kapalılık boyutu ile örgütsel sessizlik boyutları arasında orta şiddette pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir (p<0,01). Bu durumda çalışanların beklenmedik durumlar karşısında rasyonel olmaları ve kaygı duymamaları ya da yeniliğe kapalılık düzeylerinin düşük olması, sessizlik davranışlarını azaltmaktadır.

Öz Yeterliliğin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Öz yeterlilik boyutlarının örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu aynı zamanda, öz yeterlilik boyutlarının sessizlik davranışları üzerindeki etkisinin olup olmadığını ve bağımlı değişkenler üzerinde en çok hangi bağımsız değişkenlerin etkili olduğunun tespit edilmesi de amaçlanmıştır.

Bağımlı bir değişken üzerinde bir ya da daha çok bağımsız değişkenin etkisini matematiksel olarak ifade etmek amacıyla yapılan regresyon analizinde "R" değeri bağımlı değişkenle bağımsız değişkenin arasındaki korelasyonu simgelemektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri ise regresyon modelinin gerçek açıklama gücünü göstermektedir. Düzeltilmiş R^2, R^2 değerinden biraz daha küçük olma eğilimindedir. R^2 değeri, bağımlı değişkendeki varyansın yani değişimin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir (Altunışık vd., 2007: 207; Gürsakal, 2002: 330). Ayrıca, regresyonda oluşan artan değerler arasındaki otokorelasyonu tespit etmek için Durbin-Watson katsayısı belirlenmektedir. Durbin-Watson katsayısı 0 ile 4 arasında değerler alır. 2'ye yakın olan değerler otokorelasyon yoktur anlamına gelir, sıfıra yakın olan değerler pozitif otokorelasyonu, 4'e yakın olan değerler ise negatif otokorelasyonu ifade eder. Eğer Durbin-Watson katsayısı 2'den çok küçükse, pozitif otokorelasyon olduğunu göstermektedir (Serper, 1996, s. 232-235).

Tablo 8'de bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne kadar etkilediğini matematiksel olarak ifade etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre öz yeterlilik boyutlarının (mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık, yeniliğe kapalılık) "güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu" üzerindeki etkisi (F=51,247, p=,000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2: ,425 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, "güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu"na yönelik sessizlik davranışındaki değişkenliğin % 42,5'i bağımsız değişkenler ("mücadele gücünün zayıflığı", "kararlılık" ve "yeniliğe kapalılık") tarafından açıklanmaktadır. Durbin-Watson katsayısının (1,783) 2'ye yakın olması ise bu değişkenler arasında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Tablo 8: Öz Yeterlilik Boyutlarının Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu Üzerindeki Etkisi

			ANOVA	
R	**Düzeltilmiş R^2**	**Durbin-Watson**	**F**	**Sig**
,658[a]	,425	1,783	51,247	,000[a]

Bağımsız Değişkenler: Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık
Bağımlı Değişken: Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu

	Standartlaşmamış Katsayılar		**Standartlaşmış Katsayılar**		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**Std.Hata**	**β**	**t**	**p**
(Constant)	,802	,397		2,022	,045
Mücadele Gücünün Zayıflığı	,399	,085	,378	4,675	**,000**
Kararlılık	-,053	,079	-,040	-,666	,506
Yeniliğe Kapalılık	,373	,092	,311	4,047	**,000**

Bağımlı Değişken: Güven Sorunu ile İşi Kaybetme ve İzolasyon Korkusu

Tablo 8'deki katsayı tablosu, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. "Mücadele gücünün zayıflığı" ile "yeniliğe kapalılık" boyutları p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu, "kararlılık" boyutunun istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle "mücadele gücünün zayıflığı" ve "yeniliğe kapalılık" faktörlerinin örgütsel sessizliğin "güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu" üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğu; "kararlılık" boyutunun anlamlı bir etki yapmadığı söylenebilir. Bağımsız değişkenler içerisinde önem sıralamasını gösteren beta değerine göre, "güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu"nu en fazla etkileyen faktörün "mücadele gücünün zayıflığı" olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Öz Yeterlilik Boyutlarının İlişkileri Zedeleme Korkusu Üzerindeki Etkisi

			ANOVA	
R	**Düzeltilmiş R^2**	**Durbin-Watson**	**F**	**Sig**
,412[a]	,157	1,936	13,681	,000[a]

Bağımsız Değişkenler: Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık
Bağımlı Değişken: İlişkileri Zedeleme Korkusu

	Standartlaşmamış Katsayılar		**Standartlaşmış Katsayılar**		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**Std.Hata**	**β**	**t**	**p**
(Constant)	1,041	,431		2,416	,017
Mücadele Gücünün Zayıflığı	,305	,093	,322	3,295	**,001**
Kararlılık	,115	,086	,096	1,336	,183
Yeniliğe Kapalılık	,164	,100	,152	1,636	,103

Bağımlı Değişken: İlişkileri Zedeleme Korkusu

Tablo 9'da çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre öz yeterlilik boyutlarının (mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık, yeniliğe kapalılık) "ilişkileri zedeleme korkusu" üzerindeki etkisi (F=13,681, p=,000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 değeri ,157 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, çalışanların ilişkileri zedeleme korkusuna yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 15,7'sini öz yeterlilik ("mücadele gücünün zayıflığı", "kararlılık" ve "yeniliğe kapalılık") tarafından açıklamaktadır. Durbin-Watson katsayısının (1,936) 2'ye yakın olması ise bu değişkenler arasında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Tablo 9'daki regresyon analizi katsayılarına göre öz yeterlilik boyutlarından "mücadele gücünün zayıflığı" boyutunun "ilişkileri zedeleme korkusu" üzerindeki etkisinin p<0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu, "kararlılık" ile "yeniliğe kapalılık" boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 10:Öz Yeterlilik Boyutlarının Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş Üzerindeki Etkisi

			ANOVA	
R	**Düzeltilmiş R^2**	**Durbin-Watson**	**F**	**Sig**
,481[a]	,220	1,984	20,133	,000[a]

Bağımsız Değişkenler: Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık
Bağımlı Değişken: Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı

	Standartlaşmamış Katsayılar		**Standartlaşmış Katsayılar**		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**Std.Hata**	**β**	**t**	**p**
(Constant)	1,216	,411		2,956	,003
Mücadele Gücünün Zayıflığı	,203	,088	,216	2,289	**,023**
Kararlılık	-,002	,082	-,002	-,026	,979
Yeniliğe Kapalılık	,320	,096	,300	3,351	**,001**

Bağımlı Değişken: Deneyim Sonucu Sessiz Kalma ve Faydasız Uğraş İnancı

Tablo 10'da çoklu yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre "deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı" örgütsel sessizlik boyutunun öz yeterlilik boyutları üzerindeki etkisi (F=28,902, p=,000) istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Düzeltilmiş R^2 değeri ,220 olarak hesaplanması ise çalışanların, "deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı"na yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 22'sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklanabileceğini göstermektedir. Durbin-Watson katsayısının (1,984) 2'ye yakın olması değişkenler arasında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Tablo 10'daki katsayılar tablosunda beta değerine göre "deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı"nı en çok etkileyen değişkenin "yeniliğe kapalılık" olduğu, bunu "mücadele gücünün zayıflığının" izlediği söylenebilir. "Mücadele gücünün zayıflığ"ı ve "yeniliğe kapalılık" boyutlarının "deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı" üzerindeki etkisinin p<0,05 düzeyde anlamlı olduğu, "kararlılık" boyutunun ise etkisinin anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 11: Öz Yeterlilik Boyutlarının Yönetim Politikası ve Anlayışı Üzerindeki Etkisi

			ANOVA	
R	**Düzeltilmiş R^2**	**Durbin-Watson**	**F**	**Sig**
,609[a]	,362	1,779	39,584	,000[a]

Bağımsız Değişkenler: Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık
Bağımlı Değişken: Yönetim Politikası ve Anlayışı

	Standartlaşmamış Katsayılar		**Standartlaşmış Katsayılar**		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**Std.Hata**	**β**	**t**	**p**
(Constant)	1,309	,431		3,041	,003
Mücadele Gücünün Zayıflığı	,331	,093	,304	3,572	**,000**
Kararlılık	-,135	,086	-,099	-1,574	,117
Yeniliğe Kapalılık	,370	,100	,300	3,703	**,000**

Bağımlı Değişken: Yönetim Politikası ve Anlayışı

Tablo 11'de çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre öz yeterlilik boyutlarının (mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık, yeniliğe kapalılık) "yönetim politikası ve anlayışı" üzerindeki etkisi (F=39,584, p=,000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Düzeltilmiş R^2 değeri ,362 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, çalışanların yönetim politikası ve anlayışına yönelik örgütsel sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 36,2'sini öz yeterlilik ile açıklamaktadır. Durbin-Watson katsayısının (1,779) 2'ye yakın olması ise bu değişkenler arasında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Tablo 11'de "mücadele gücünün zayıflığı" ve "yeniliğe kapalılık" değişkenlerinin "yönetim politikası ve anlayışı" üzerindeki etkisinin p<0,05 düzeyde anlamlı bir etki oluşturduğu; beta değerine göre "mücadele gücünün

zayıflığının" "yeniliğe kapalılık" değişkenine göre "yönetim politikası ve anlayışı" üzerinde daha fazla etkisinin olduğu söylenebilir. Ancak "kararlılık" boyutunun "yönetim politikası ve anlayışı" üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 12: Öz Yeterlilik Boyutlarının Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği Üzerindeki Etkisi

			ANOVA	
R	**Düzeltilmiş R^2**	**Durbin-Watson**	**F**	**Sig**
,589[a]	,337	1,859	35,574	,000[a]

Bağımsız Değişkenler: Mücadele Gücünün Zayıflığı, Kararlılık, Yeniliğe Kapalılık
Bağımlı Değişken: Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği

	Standartlaşmamış Katsayılar		**Standartlaşmış Katsayılar**		
Bağımsız Değişkenler	**β**	**Std.Hata**	**β**	**t**	**p**
(Constant)	,879	,475		1,851	,066
Mücadele Gücünün Zayıflığı	,383	,102	,326	3,756	**,000**
Kararlılık	-,078	,095	-,053	-,828	,409
Yeniliğe Kapalılık	,376	,110	,282	3,410	**,001**

Bağımlı Değişken: Tecrübe ve Bilgi Yetersizliği

Tablo 12'de yer alan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, öz yeterlilik boyutlarının (mücadele gücünün zayıflığı, kararlılık, yeniliğe kapalılık) örgütsel sessizliğin "tecrübe ve bilgi yetersizliği" boyutu üzerindeki etkisi (F=35,574, p=,000) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca düzeltilmiş R^2 değeri ,337 olarak hesaplanmış olup çalışanların "tecrübe ve bilgi yetersizliği"ne yönelik sessizlik davranışında bulunmalarına neden olan değişkenliğin % 33,7'si öz yeterlilik tarafından açıklamaktadır. Durbin-Watson katsayısının (1,859) 2'ye yakın olması değişkenler arasında bir otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Tablo 12'de analiz sonucuna göre "mücadele gücünün zayıflığı" ve "yeniliğe kapalılık" değişkenlerinin "tecrübe ve bilgi yetersizliği" üzerindeki etkisi $p<0,05$ düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ancak "kararlılık" boyutunun "tecrübe ve bilgi yetersizliği" üzerinde anlamlı bir etki oluşturmadığı belirlenmiştir. Beta değerine göre "tecrübe ve bilgi yetersizliğini" en fazla etkileyen değişkenin "mücadele gücünün zayıflığı" olduğu söylenebilir.

Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişkenlerin en çok, "güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu" (düzeltilmiş R^2=,425) üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla bağımsız değişkenlerin; "yönetim politikası ve anlayışı" (düzeltilmiş R^2=,362), "tecrübe ve bilgi yetersizliği" (düzeltilmiş R^2=,337), "deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı" (düzeltilmiş R^2=,220) ve "ilişkileri zedeleme korkusu" (düzeltilmiş R^2=,157) üzerinde etkili olduğu görülmektedir.

Sonuç Ve Tartışma

Çalışanların yenilikçi ve sorunlara çözüm getirici farklı fikir ve düşünce yapılarından faydalanmak, açık ve samimi bir örgüt kültürü oluşturmak bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi için hayati bir önem taşıyabilmektedir. Ancak işletmeler için en önemli unsurun insan olduğu kabul edilmesine rağmen, yapılan araştırmalara göre çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça beyan edemedikleri ve sessiz kalmayı tercih ettikleri yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Çakıcı, 2010; Taşkıran, 2010; Bildik, 2009; Erol, 2012; Erenler, 2010). Son yıllarda, örgütsel sessizlik kavramı işletme ve yönetim alanında araştırılan ve önem kazanan bir konu olmuştur.

Çalışan ve işletme performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bir başka değişken de öz yeterliliktir (Tayfun ve Çatır, 2013; Briensfield 2009). Bireyin bir işi gerçekleştirebilme ve başarabileceğine dair inancını ifade eden öz yeterlilik kişinin üstlendiği görevleri başarışı bir şekilde gerçekleştirmesinde belirleyici bir konuma sahiptir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacını, Alanya'daki üç, dört ve beş yıldızlı oteller ile apart otellerde çalışanların öz yeterlilik algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesi oluşturmaktadır.

Çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesine ilişkin yapılan frekans analizi sonuçlarına göre katılımcıların çoğunluğunun işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu) ve mesleki özelliklere ilişkin (otel türü, çalışma süresi, çalışılan departman, çalışılan pozisyon) değişkenlere göre bu fikir ve düşüncelerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Mann-Whitney U ile Kruskal Wallis H testleri yapılmıştır. Testlerin sonucunda; cinsiyet değişkenine göre işletmede hizmet kalitesini arttıracak, yenilik oluşturacak, işletme maliyetlerini düşürecek, çalışan memnuniyetini sağlayacak ve arttıracak, işletmeyi diğer işletmelerden ön plana çıkararak fark oluşturacak fikir ve düşüncelere sahip olan katılımcıların çoğunluğunu, kadın çalışanlara oranla erkek çalışanların oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın nedenlerinden biri olarak, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel yaşamda ve özellikle yönetici katında daha kısa bir süre yer almaları ve bunun sonucunda kadın çalışanların erkek çalışanların deneyim ve davranış biçimlerine göre hareket etmek durumunda kalmaları gösterilebilir.

Medeni durum değişkenine göre bekar çalışanlara oranla evli çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiş olup çalışanların sadece işletmede müşteri memnuniyetini arttıracak fikir ve düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre çalışanların işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Eğitim durumu değişkenine göre işletmeye yönelik hizmet kalitesini arttıracak, yenilik oluşturacak, işletme maliyetlerini düşürecek, karlılığını arttıracak, müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyetini sağlayacak ve arttıracak fikir ve düşüncelere sahip olduklarını belirtenlerin en çok yüksek lisans mezunu çalışanların olduğu saptanmış olup en az ise ilköğretim mezunu çalışanların olduğu belirlenmiştir. Yüksek lisans mezunu çalışanlardan sonra işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelere sahip olan katılımcıların sıralamasının, daha çok lise ve lisans mezunu çalışanlar arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu durum, eğitim seviyesi yüksek çalışanların yeteneklerine güvenip bilgi birikimi ve tecrübelerine dayanarak fikir ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşmayı tercih etmeleriyle açıklanabilir.

Çalışılan departmana göre işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelere sahip olan katılımcıların daha çok önbüro departmanında olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan pozisyona göre işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşüncelere sahip olan katılımcılar sırasıyla genel müdür, departman yöneticisi, departman yönetici yardımcısı ve departman çalışanları oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışanların işletmede statüleri yükseldikçe, işletmeye katkı sağlamaya yönelik fikir ve düşünlerinin arttığı söylenebilir.

Faktör analizi sonucunda çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının nedenleri beş faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Bu faktörler, "güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusu", "ilişkileri zedeleme korkusu", "deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş inancı", "yönetim politikası ve anlayışı", "tecrübe ve bilgi yetersizliği" olarak adlandırılmıştır. Katılımcıların, güven sorunu ile işi kaybetme ve izolasyon korkusundan dolayı daha çok fikir ve düşüncelerini paylaşmayıp sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bunu, yönetim politikası ve anlayışı takip etmektedir.

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 istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Çalışılan departmana göre yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucunda, çalışanların "deneyim sonucu sessiz kalma ve faydasız uğraş" inancına yönelik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır. Satış & pazarlama departmanında çalışanların diğer departmanlarda çalışanlara oranla sessizlik davranışlarının düşük olduğu; insan kaynakları departmanında çalışanların ise sessizlik davranışlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışılan otel türüne göre yapılan Kruskal-Wallis Testi sonuçlarına göre otellerin yıldız sayısı arttıkça çalışanların örgütsel sessizlik düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde azaldığı belirlenmiştir.

Öz yeterlilik ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda öz yeterliliğin üç faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Bu faktörler, "mücadele gücünün zayıflığı", "kararlılık" ve "yeniliğe kapalılık" olarak adlandırılmıştır. Yapılan Mann-Whitney U Testi sonucunda, yaş grubu, eğitim durumu ve çalışılan departmana göre çalışanların öz yeterlilik boyutlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak, cinsiyet değişkenine göre çalışanların öz yeterlilik boyutlarına yönelik algılarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla mücadele gücünün zayıflığının düşük, kararlılık düzeylerinin yüksek ve yeniliğe kapalılık düzeylerinin düşük olması nedeniyle öz yeterliliklerinin istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturacak şekilde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni durum değişkenine göre mücadele gücünün zayıflığı ve kararlılık boyutlarına ilişkin çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Evli çalışanların bekar çalışanlara oranla mücadele gücü zayıflığının düşük, kararlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre evli çalışanların bekar çalışanlara oranla öz yeterliliklerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Çalışılan pozisyona göre çalışanların kararlılık boyutuna yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiği; genel müdür pozisyonunda çalışanların diğer pozisyondaki çalışanlara göre kararlılık düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalışma süresine göre öz yeterlilik düzeylerinin istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir. Katılımcıların çalışma süresi arttıkça öz yeterlilik düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları otel türüne göre de öz yeterlilik düzeylerinin mücadele anlamlı bir farklılık oluşturacak şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre apart otellerde ile 5 yıldızlı otellerde çalışanların öz yeterliliklerinin diğer otel türlerinde çalışanlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Öz yeterlilik ve örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; öz yeterlilik boyutları açısından değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır. Çalışanların herhangi bir işi ya da sorunu tamamlama ya da çözme konusunda mücadele gücünün zayıflığı düşükse; bir işi bitirme, başarma ya da bir işe başlama gibi benzer konulardaki kararlılıkları da artmaktadır. Ayrıca çalışanların mücadele gücünün zayıflığının düşük olması, yeniliğe açık olmalarını sağlamaktadır. Yani çalışanlar beklenmedik zorlu durumlar karşısında kaçmayıp soğukkanlı davranarak çözümler üretebilir ve bu zorlu durumların üstesinden gelebileceklerine dair bir inanç oluşturabilirler. Son olarak, çalışanların kararlılıkları azaldıkça yeniliğe kapalı oldukları ve beklenmedik durumlar karşısında kaygılı oldukları söylenebilir. Korelasyon analizi örgütsel sessizlik boyutları açısından değerlendirildiğinde ise; örgütsel sessizliğin bütün boyutları arasında pozitif ve doğrusal ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel sessizlik ve öz yeterlilik boyutlarına yönelik korelasyon analizi sonucunda, çalışanların öz yeterlilikleri ile örgütsel sessizlik davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların mücadele gücünün zayıflığı ile örgütsel sessizlik boyutları arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda çalışanların mücadele gücünün zayıfladıkça, örgütsel sessizlik düzeyleri de artmaktadır. Çalışanların kararlılıkları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların kararlılıkları arttıkça sessiz kalma davranışları azalmaktadır. Ayrıca, çalışanların beklenmedik durumlar karşısında kaygı duymamaları, kendilerine güvenmeleri ve yeniliğe açık olmaları durumunda olaylar ve durumlar karşısında sessiz kalma davranışları düşüş göstermektedir.

Regresyon analizi sonucunda çalışanların öz yeterliliklerinin örgütsel sessizlik davranışlarını yordaladığı belirlenmiştir. Çalışanların mücadeleci, kararlı ve yeniliğe açık olmaları örgütsel sessizlik davranış düzeylerini azaltmakta, olaylar ve durumlar karşısında kendilerini ifade edebilmelerini sağlamaktadır. Çalışanların öz yeterliliklerinin düşük olması ise çalışanların çeşitli nedenlerle örgütte sessiz kalmayı tercih ettiklerini sonucunu ortaya koymaktadır.

Literatürde örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, Çakıcı 2010 yılında yapmış olduğu araştırmada işgörenlerin açıkça konuşmama ve sessiz kalma nedenini korkuya bağlı bir durumdan kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bu araştırmada "ilişkileri zedeleme ve güven sorunu" ile "işi kaybetme ve izolasyon korkuları"ndan dolayı katılımcıların sessizlik davranışları göstermeleri Çakıcı'nın (2010) elde ettiği sonuç ile paralellik göstermektedir. Ayrıca demografik değişkenlere göre sessizliğin algılanan sonuçlarının farklılık göstermesinin belirlenmesi de paralellik gösteren diğer bir bulgudur.

Taşkıran (2010) yapmış olduğu araştırmada, liderlik tarzları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koymuştur. Bildik (2009) de yapmış olduğu araştırmada, liderlik tarzlarına göre işgörenlerin sessizlik davranışlarının değiştiğini belirlemiştir. Erol (2012) ve Erenler'in (2010) araştırmalarında ise tepe yönetiminin ya da liderlerin davranış ve politikalarına göre işgörenlerin sessizlik davranışlarını değiştirdiklerini tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda katılımcıların sessizlik nedenlerinden birinin "yönetim politikası ve anlayışı" olması araştırmacıların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Akgündüz'ün (2013) iş doyumu, yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı çalışmasında, işgörenlerin kendilerini ifade etmelerine ve geliştirmelerine olanak tanınmasının öz yeterliliklerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Tayfun ve Çatır (2013) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların örgütsel sessizlik ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri ile performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirlemişledir. Sonuç olarak araştırmalardan elde edilen sonuçlar, işletmelerde çalışanların fikir ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir yönetim politikası ve anlayışının olması gerektiği ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada öz yeterliliğin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmış ve uygulama alanı olarak konaklama işletmeleri seçilmiştir. Bu bağlamda elde edilen sonuçlara göre konaklama işletmeleri, performansı ve verimliliği arttırmak, kaliteli hizmet sunmak, rekabet gücünü arttırmak, işgücü devir hızını düşürmek, iş tatmin düzeyleri ve öz yeterlilikleri yüksek, örgüte bağlı işgörenlere sahip olabilmek için işgörenlere, kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri iletişim fırsatlarının sağlandığı demokratik bir çalışma ortamı oluşturmalıdır. Ayrıca konaklama işletmeleri, işgörenlerin mücadele gücünü yükseltecek, daha kararlı ve yeniliğe açık olmalarını sağlayacak, yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı kendilerini daha güvende hissedecek, bilgi ve tecrübelerini örgüt için kullanabilecek ve geliştirebilecek, deneyim kazanmalarına katkıda bulunacak bir çalışma politikasına sahip olmalıdır. Böylece işgörenler kendilerini örgüte ait hissederek uzun dönemli çalışmalara girişebilirler; konaklama işletmelerinin faaliyetlerini ve hedeflerini benimseyip bir takım gibi davranarak işgörenler arasında çatışmaların yaşanması önlenebilir; işgörenler konaklama işletmelerinin hedeflerini gerçekleştirmekle ilgili konularda alternatif yaklaşımlar ve farklı bakış açılarını paylaşıp istenilen başarı, değişim ve gelişimi sağlayabilirler.

Kaynakça

Akar, C. (2008). "Öz Yeterlik İnancı Ve İlkokuma Yazmaya Etkisi", Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 1(2):185-198.

Akgündüz, Y. (2013). "Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu, Yaşam Doyumu ve Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkinin Analizi", CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 11, No. 1, 180-204.

Alparslan, A.M. (2010). "Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Alparslan, A.M., ve Kayalar, M. (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Vol. 4, No. 6, 136-147.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, Sakarya Yayıncılık, Beşinci Baskı, İstanbul.

Balcı, A. (2011). Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler, Pegem Akademi, Dokuzuncu Baskı, Ankara.

Bandura, A. (1969). Principles of Behavior Modification. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Bandura, A. (1977). "Self Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", Psychological Review, Vol. 84, No. 2, 191-215.

Bandura, A. (1982) "Self-Efficacy Mechanisn in Human Agency", Reprinted from American Psychologist, Vol. 37, No. 2, 122-147.

Bandura, A. (1989). "Human Agency in Social Cognitive Theory", American Psychologist, Vol. 44, No. 9, 1175-1184.

Bandura, A. (1993). "Perceived Self Efficacy in Cognitive Development and Functioning", Educational Psychologist, Vol. 28, No. 2, 117-148.

Bandura, A. (1994). "Self Efficacy", V.S. Ramachaudran (Der.), Encyclopedia of Human Behavior, New York: Academic Press, Vol. 4, 71-81, http://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf, 03.11.2014.

Bandura, A. (1995). "Self-Efficacy in Changing Societies, Cambridge University Pres, Cambridge.

Bandura, A. (1997). Self Efficacy: The Exercise of Control, New York: W. H. Freeman and Company.

Bandura, A. (1999). A Social Cognitive Theory Of Personality, Handbook of Personality: Theory and Research, Edit. Lawrence A. Pervin & Oliver P.John, 2nd Edition, New York: Guilford Press.

Bandura, A. (2000). Self Efficacy, In A E. Kazdin, (Ed.), Encyclopedia of Psychology, Vol. 7, New York: Oxford University Press.

Bandura, A.,and Cervone, D.(1986). "Differential Engagement of Self-Reactive Influences in Cognitive Motivation", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 38, No. 1, 92-113.

Bateman, T. S. and Organ, D.W. (1983). "Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee *'Citizenship' ",* Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, 587-595.

Biswas, S.N. (2008). "Personality, Generalized Self Efficacy & Team Performance: A Study of Rural Development Teams, Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 44, No. 2, 234-256.

Bolat, O.İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi, Birinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

Bowen, F., and Blackmon, K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 6, 1393-1417.

Brinsfield C. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Developmen of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation, Ohio State University

Brinsfield, C. T. (2009). "Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures And Examination Of Related Factors Dissertation", Doctoral Thesis, The Ohio State University, USA.

Brinsfield, C. T., Edwards, M. and Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. In Greenberg, J.

and Edwards, M. (Ed.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 3-33) Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

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

Chu Yu, M., Lin, C.C. and Hsu, S.Y. (2009). "Stressors and Burnout: The Role of EmpolyeeAssistance Programs and Self Efficacy", Social Behavior and Personality, Vol. 37, No. 3, 365-378.

Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 16, No. 1,145-182.

Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri", İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar'ın İçinde, Edit. Tarık Solmuş, Epsilon Yayınları, ss. 85-109.

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

Çetin, F. (2011). "Örgüt İçi Girişimcilikte Öz Yeterlilik Algısı ve Kontrol Odağının Rolü", Business and Economics Research Journal, Vol. 2, No. 3, 69-85.

Dover, C. J. (1956). "Silence An Employee Relation Pitfall", Vital Speeches of The Day, Vol. 23, No. 8, 249-252.

Durak, İ. (2012). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Ekin Yayınevi, Bursa.

Dyne, L.V., Ang, S. and Botero, C.I. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 6, 1359-1392.

Edmonson, A. C. (1999). 'Psychological Safety and Learning Behaviour in Work Teams'. Administrative Science Quarterly, Vol. 44, 350-383.

Ehtiyar, R. and Yanardağ, M. (2008). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel", Tourism and Hospitality Management, Vol, 14, No. 1, 51-68.

Ekici, G. (2012). "Akademik Öz Yeterlilik Ölçeği: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Vol. 43, 174-185.

Erol, N. (2006). "Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt İçi İletişim Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama (Ankara Örneği)" , Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Gangestad, S. W. and Snyder, M. (2000). "Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal", Psychological Bulletin, Vol. 126, No. 4, 530-555.

Gürsakal, N. (2002). Bilgisayar Uygulamalı İstatistik II, Alfa Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul.

Harlos, K. R and Pinder, C. C. (2000). "Emotion and Injustice in the Workplace", Emotion in Organizations, Edit. Stephen Fineman, Sage Publication Ltd., University of Bath, UK, 255-276.

Hatzigeorgiadis, A., Zourbanos, N., Goltsios, C. and Theodorakis, Y. (2008). "Investigating the Functions of Self-Talk: The Effects of Motivational Self-Talk on Self-Efficacy and Performance in Young Tennis Players", Sport Psychologist, Vol. 22, No. 4, 458-471.

Henrisken, K. ve Dayton, E. (2006). " Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", Health Services Research, Vol. 41, No. 4, 1539-1554.

Hirschman, A. O. (1970) "Exit, voice, and loyalty: Responses To Decline in Firms, Organizations, and States", MA: Harvard University Press, Cambridge, ss. 272-275.

Huang, X., Van de Vliert, E. and Van Der Vegt, G. (2005). "Breaking The Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally", Management and Organization Review, Vol. 1, No. 3, 459-482.

Israel, E.(2007). "Özdüzenleme Eğitimi, Fen Başarısı ve Öz Yeterlilik", Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Judge, T.A., Erez A. and Bono, J.A. (1998). "The Power of Being Positive: The Relation Between Positive Self-Concept and Job Performance", Human Performance, Vol. 11, 167-187.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). "Örgütsel Sessizlik", Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar'ın İçinde, Edit. Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, İlke Yayınevi, 155-167.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 698-705.

Keskin, G. Ü ve Orgun, F. (2006). "Öğrencilerin Öz Etkililik ve Yeterlilik Düzeyleri ile Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi", Anatolian Journal of Psychiatry, No. 7, 92-99.

Kozanoğlu, T. (2006) "Utangaçlıkla Baş edebilme Sosyal Beceri Eğitim Programının Ergenlerin Utangaçlık Düzeylerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Kurbanoğlu, S.(2004). "Öz Yeterlilik İnancı ve Bilgi Profesyonelleri İçin Önemi", Bilgi Dünyası, Vol. 5, No. 2, 137-152.

Kurt, T. (2012). "Öğretmenlerin Öz Yeterlilik ve Kolektif Yeterlilik Algıları", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Vol. 10, No. 2, 195-227.

Lee, T.W. ve Ko, Y. K. (2010) "Effects of Self-Efficacy, Affec-tivity and Collective Efficacy on Nursing Performance of Hospital Nurses" Journal of Advanced Nursing, 66(4): 839-848.

LePine, J.A. and Van-Dyne, L. (1998) "Predicting Voice Behavior in Work Groups", Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No. 6, 853-868.

Luszczynska, A., Gutierrez- Dona, B., and Schwarzer, R. (2005b) "General Self – Efficacy in Various Domains of Human Functioning: Evidence From Five Countries", International Journal of Psychology, Vol. 40, No. 2, 80-89.

Luszczynska, A., Scholz, U. and Schwarzer, R. (2005a). "The General Self Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies", The Journal of Psychology, Vol. 139, No. 5, 439-457.

Luthans, F. and Peterson, S. (2001). "Employee Engagement and Manager Self Efficacy: Implications For Managerial Effectiveness and Development", Journal of Management Development, Vol. 21, No. 5, 376-387.

Mccabe, P. P. (2003). "Enhancing Self Efficacy for High Stakes Reading Tests", The Reading Teacher, Vol. 57, No. 1, 12-20.

Milliken, F. J. and Morrison, E. W.(2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 6, 1563-1568.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. and Hewlin, P. F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 6, 1453-1476.

Morrison E. W. and Milliken, F.J. (2003). "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 6, (2003), 1353-1358.

Morrison, E. W. and Milliken, F. J. (2000) "Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World", Academy of Management Review, Vol. 25, No. 4, 706-725.

Nader, L. (2011). "Breaking the Silence-Politics and Professional Autonomy", Anthropological Quarterly, Vol. 75, No. 1, 161-168.

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.

Özcan, N. (2011). "Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Bir, A.A., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y. (1999). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Edit. Ali Atıf Bir, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özerkan, E. (2007). "Öğretmenlerin Öz Yeterlilik Algıları ile Öğrencilerin Sosyal Bilgiler Benlik Kavramları Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). "Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi", Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış İçinde, Edit. Zeyyat Sabuncuoğlu, MKM Yayıncılık.

Pickard, S., Sheaff, R. and Dowling, B. (2006). "Exit, Voice, Governance and User-Responsiveness: The Case of English Primary Care Trusts", Social Science & Medicine, Vol. 63, No. 2, 373-383.

Pinder C.C and Harlos K.P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20, 331–369.

Pisanti, R. (2012). "Coping Self Efficacy and Psychological Distress: Results From An Italian Study On Nurses", The European Health Psychologist, Vol. 14, Vol. 1, 11-14.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviours: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", Journal of Management, Vol. 26, 513–563.

Premeaux, S.F., and Bedeian, A.G. (2003). "Breaking The Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace", Journal of Management Studies, Vol. 40, No. 6, 1537-1562.

Rackley, R. A.(2004). "A Longitudinal İnvestigation of Change in Teacher Efficacy and Perceptions of Lidership Following Participation in A Technology Integration Program", Doctoral Thesis, Texas A&M University, USA.

Rosen, S. L. and Tesser, E. (1979) "On the Reluctance to Communicate Undesirable İnformation: The Mum Effect", Sociometry, Vol. 33, 253-263.

Salas, E. and Cannon-Bowers, J. A. (2001). "The Science of Training: A Decade of Progress", Annual Review of Psychology, Vol. 52, 471-499.

Sallabaş, M.E. (2012). "Türkçeyi Yabancı Dil Olarak Öğrenenlerin Konuşma Öz Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi", Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Vol. 16, No. 2, 269-290.

Serper, Ö. (1996). Uygulamalı İstatistik 2, Filiz Kitabevi, Üçüncü Baskı, İstanbul.

Sipahi, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M. (2006). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Yayınları, İstanbul.

Slade, M. R. (2008). "The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory", Doctoral Thesis, University of George Washington, USA.

Snyder, M., "Self-Monitoring Processes", In L. Berkowitz (Ed.) Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 12,Academic Press, New York.

Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory, Edit. Adam Jaworski, Silence: Interdisciplinary Perspectives, Mouton de Gruyter, Berlin and New York.

Speier, C. and Frese, M. (1997). "Generalized Self-Efficacy As a Mediator and Moderator Between Control and Complexity at Work and Personal Initiative: A Longitudinal Field Study in East Germany", Human Performance, Vol. 10, No. 2, 171-192.

Staples, D.S., Hulland, J.S. and Higgins, C.A. (1999). "A Self Efficacy Theory Explanation For The Management of Remote Workers in Virtual Organizations", Organization Science, Vol. 10, No. 6, 758–776.

Şimşek, E. ve Akkaş, H. (2014). "Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2):121-136.

Taşkıran, E. (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Birinci Baskı, Beta Yayım Basım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3): 114-134.

Tokat, A.O. (2008). Korkmazyürek, H. ve Basım, H.N., "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir

Araştırma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No. 19, 121-130.

Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). "Antecendents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", Employee Relation, Vol. 27, No. 5, 441-458.

Zimmerman, B. J. (2000). "Self Efficacy: An Essential Motive to Learn", Contemporary Educational Psychology, No. 25, 82-91.

Zulkosky, K. (2009). "Self-Efficacy: A Concept Analysis", Journal Compilation, Vol. 44, No. 2, 93-102.

The Role Of Self-Efficacy Perception in Silencing Organization: A Study On Accommodation Enterprises in Alanya

Engin ÜNGÜREN
Alanya Alaaddin Keykubat University
Faculty of Business Management
07425 Alanya, Antalya, Turkey
enginunguren@gmail.com

Aysen ERCAN
Mersin University
Institute of Social Sciences
33343 Yenişehir, Mersin, Turkey
aysel_ercan83@hotmail.com

Extensive Summary

Introduction

Without doubt, one of the key factors that determine the success of organization is company's employees. As employees have a key factor in determining the success of business, it has led the researches to identify the variables that affect the behaviors of workers within the organization in a positive or negative way. It is a known phenomenon that employee's behaviors and performances are in relation with many organizational variables dated from the studies of Hawtorne and Harwood (Şimşek ve Akkaş, 2014: 122). One of the variables that affects both the business and worker's performance in a negative way is the organizational silence concept. Organizational silence, which is expressed as not sharing of ideas, thoughts and knowledge deliberately within the organization, does not allowed for troubleshooting and the failure recovery in businesses.

The collectivize of silence in businesses makes the organizational silence climate and so it causes the stagnant of organization. This is an objection to achieve the compliance within the organization. Employees in an organization that formed silence climate continue to remain silent as they think when they speak it will not be effective and they will have a dangerous situation. Thus, depending upon employee's performance the efficiency declines, business becomes distant from its targets, it has an unsuccessful position against its compitetors and it can not present continuity. To avoid this situation, businesses need to give opportunities to employees whose personal belief is high and who have more possessive feelings on their job; try to ingratiate themselves by introducing their qualifications and are self-reliant; could express their views without fear and hesitation; share their knowledge by considering the benefits of organization; could take on more responsibility; could protect and defend to business against external threats. Hence, the importance of self –efficacy concept should be understood. Because people, who are with high self – efficacy, have beliefs about their ability to overcome what is expected from them; to achieve on the basis of experiences acquired from life; to make difficult and uncertain tasks.

The presence of employees, who have high self – sufficiency belief in businesses, is an effective factor for a company to provide success easily. However, it is needed to create a democratic environment within the organization in order to take maximum advantage from those, who have this feature, and to keep them in business. This environment may be possible by presence of healthy communication towards bottom to

top, distribution of fair wages, rewarding to employees for feeling valued themselves, using of motivational tools such as promotion opportunities, healthy working conditions, the opportunity to participate in management, having a management strategy which they could share their thoughts, ideas and knowledge and applying this strategy.

No matter how strong financial resources and technological equipment of accommodation businesses, their success level will be low as long as there are factors causing the organizational silence. These factors could cause getting into inhibition sense, losing objectives and disappointment for employees. Because employees, who want to participate actively in discussion and concluding of decisions that concern them within the organization, want to have a voice in the management and perform the work that they want, according to their knowledge and skills. Not only are employees satisfied by getting well financial possibilities but also they are satisfied by meeting their psycho-social needs, which increase their self-confidence, such as achieving, being appreciated, coming to a position that is seen significant by the others. Therefore, employees should be encouraged to think constructively for solving problems and the effectiveness of employees within the organization should be provided in order to increase efficiency and achieve maximum profit in accommodation businesses. In this context, the determination of impact of self-efficacy perception on organizational silence creates the main objective of the research.

Method

Quantitative research methods were used in this study.Quantitative approach, which is known as empirical approach or numerical approach, has consisted at the beginning of 20th century when the social sciences shaped by adapting to research methods and data collection techniques, which physical sciences have used, to the social sciences (Özdamar vd., 1999, s. 6). (Quantitative research method is a research model that reveals phenomenon and events by objectifying them observable, measurable and accessible as numerical.

General profile of respondents was tried to determine by descriptive research model by giving knowledge about demographic and occupational characteristics of hotel employees who participated to the research. Then, frequency and percentage analysis were used for interpreting to data relating to demographic and occupational characteristics of hotel employees and determining whether employees have thoughts and ideas relating to contribute to business. Factor analysis, which is related to organizational silence and self-efficacy scale, was conducted. As a result of factor analysis, reliability coefficients (Cronbach's Alpha) was calculated in testing reliability of obtained dimensions. However, Mann-Whitney U Test and Kruskal-Wallis Test was used for determining whether reasons of hotel employees' silence and self-efficacy differ from according to demographic and occupational characteristics. Correlation analysis was conducted for determining the relation between self-efficacy and organizational silence. (Regression analysis was also conducted to express mathematically the impacts of employees' self-efficacy on reasons of silence.

Findings

It could have a vital importance for maintaining the existence of an organization to benefit from employees' different ideas and thoughts, which are innovative and generating solutions of problems, and create an open and intimate organizational culture. However, although it is considered that the most important factor for businesses

is human, according to the researches it was revealed that employees can't declare their ideas and thoughts clearly and prefer to remain silent (Çakıcı, 2010; Taşkıran, 2010; Bildik, 2009; Erol, 2012; Erenler, 2010). (In recent years, the concept of organizational silence has been an investigated and important issue in the field of business and management. Another variable, which has a significant impact on the business' and employee' performance, is also self-efficacy. Self-efficacy, which expresses individual's belief relating to perform and success a task, has a determining position for performing individual's undertaking tasks successfully. In this context, determination of the impact of self-efficacy perceptions of employees', who work at three, four and five-star and apart hotels in Alanya, on organizational silence has formed the main objective of the research.)

According to the result of frequency analysis for determining of employees' thoughts and ideas relating to contribute to business, it was identified that most of employees have thoughts and ideas relating to contribute to business. In addition, Mann-Whitney U Test and Kruskal-Wallis Test was used for determining whether these ideas and thoughts differ from each other according to variables relating to demographic and occupational characteristics. As a result of the tests, according to the gender variable, when compared to female employees to male employees, it was identified that male employees constitute the majority of participants who have ideas and thoughts that are increasing quality of service in businesses, forming innovation, reducing operating costs, providing and enhancing employee satisfaction, differentiating to the business by bringing in the foreground from the other businesses.

According to the marital status variable, it was identified that married employees' ideas and thoughts relating to contribute to business are relatively higher than unmarried employees. According to the age variable, it was determined that there isn't a significant difference among employees' ideas and thoughts relating to contribute to business.)

According to education variable, it was determined that those, who declare that employees have ideas and thoughts relating to contribute to business, are bachelor degree as the highest but elementary educated are the lowest. According to working department and position, it was identified that the front office and management department have more ideas and thoughts relating to contribute to business.

As a result of factor analysis, it was determined that the reasons of employees' organizational silence behaviors were gathered under five factors.These factors were named as "the fear of losing job because of issue of trust and isolation fear", "fear of damaging relations", "remain silent after experience and useless activity belief", "management policy and mentality", "lack of experience and knowledge". It was observed that participants prefer particularly to remain silent rather than to share their ideas and thoughts because of trust issue and fear of losing work and isolation. Subsequent factors are management policy and mentality are the fol. As a result of factor analysis applying self-efficacy scale, it was determined that self-efficacy consist of three factors. These factors were named as "weakness of struggle power", "decisiveness" and "being closed for innovation".

As a result of correlation analysis relating to organizational silence and self-efficacy dimensions, it was determined that there is a statistically meaningful relation among employees' self-efficacy and organizational silence behaviors. According to results of correlation analysis, it was reached that employees' organizational silence

behaviors decrease when employees' self-efficacy beliefs increase. As a result of Regression analysis, it was determined that employees' self-efficacies affect their organizational silence behaviors. When they are struggler, decisive and open to innovation the levels of employees' organizational silence behavior reduce and it help them to express themselves in view of the facts and conditions. The low self-efficacy of employees reveals the result that employees prefer to remain silent in organization because of various reasons.

Discussion

When examining the result of researches relating to organizational silence in the literature, Çakıcı, in his research in 2010, revealed that reason of employees' not speaking explicitly and remaining silence stem from a situation that is related to fear. Taşkıran (2010), in his study, revealed that there is a significant relationship between leadership styles and organizational silence. (Bildik (2009), in his study, determined that employees' silence behaviors change according to leadership styles. Erol (2012) and Eren (2010) ,in their researches, identified that employees' silence behaviors change according to the top management or behaviors of the leaders and their policy. Akgündüz (2013), in his study, in order to reveal the relation between job satisfaction, life satisfaction and self-efficacy, he concluded that in case of providing opportunities to employees for improving and expressing themselves, increase their self-efficacy. Tayfun ve Çatır (2013)in their study, which they examined the relation between employees' levels of organizational silence and performance levels, determined that there is a statistically significant relation between employees' levels of organizational silence and their performances. In conclusion, the results obtained from researches reveal that there should be a management policy and mentality that employees can express their ideas and thoughts comfortably.

In this study, the impact of self-efficacy on organizational silence was tried to examine and accomodation managements were selected as the field of application. In this context according to the obtained results, in accommodation companies, a democratic work environment should be established to improve employee performance and productivity, provide quality services, increase the competitiveness, reduce work turnover rate, have a high organizational commitment, job satisfaction levels and self-efficacy and provide communication opportunities to express themselves in a comfortable way. In addition accommodation companies should have a working policy that will increase employees' struggling power, enable them to be more decisive and open to innovation, feel them more confident towards colleagues and management, contribute to gain experience, and use their knowledge and experiences to develop the organization. Thus, employees could undertake to long-term works by feeling themselves that they are belong to organization; it can be prevented the conflicts between the employees by adopting activities and objectives of accommodation businesses by acting as a team; employees provide desired success, evolution and development on issues relating to achieving objectives of accommodation businesses by sharing alternative approaches and different perspectives .