



Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma¹

*The Impact of Leader-Member Exchange on Organizational Silence: A
Case Study on Hotel Managements*

Serdar ÇÖP

İstanbul Gelişim Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Avcılar / İstanbul, Türkiye
scop@gelisim.edu.tr

Yüksel ÖZTÜRK

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Gölbaşı / Ankara, Türkiye
oyuksel@gazi.edu.tr

Özet

Emek yoğun faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yöneticiler ile işgörenler arasındaki sosyal sermayenin gücü, işletmelerin başarısındaki önemli bir kriter olarak görülmektedir. Yöneticiler ile işgörenin etkileşim kalitesi ve sıklığı tarafların davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Lider-üye etkileşim algısının, çalışanların davranışlarını şekillendirebileceğinden hareketle, örgütlerde fikir, öneri ve olumlu eleştirilerin kasıtlı olarak ifade edilmemesi olarak tanımlanan örgütsel sessizlik davranışı ele alınmıştır. Araştırmanın temel amacı lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde, Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 420 yönetici ve 640 işgörenden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Ankete ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmış, ardından veriler frekans, Anova, t-testi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre lider-üye etkileşim algısı ve örgütsel sessizlik, çalışılan işletmenin yıldız sayısına, konumuna, sahip olunan deneyime ve çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır. Araştırma hipotezlerinin testine yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışını etkilediği saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider üye etkileşimi, örgütsel sessizlik, otel işletmeciliği.

Abstract

The power of social capital between the managers and employees particularly in labour-intensive hospitality businesses is regarded as an important criterion for their success. Managers wishing to sustain a strong social capital should pay attention to their communication with their employees. The quality and frequency of exchange between the leader and the member form the basis of the behaviors of both sides.

¹ Bu makale “Lider Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

Moving from the fact that the perception regarding the leader-member exchange is capable of shaping employee behaviours, this research addresses the behaviour of organizational silence, which is defined as the deliberate act of refraining from expressing opinions, suggestions, and positive criticisms within organizations. In the scope of this study, data were collected through questionnaires from 420 managers and 640 employees working in 4- and 5-star hotels operating in Turkey. The study findings suggest that the leader-member exchange perception, organizational silence, and self-control show a statistically significant difference on the basis of gender, age, marital status, the number of stars and position of the management, and the experience and department of the employee. It was detected at the end of the analyses made to test the study hypothesis that the leader-member exchange perception of the managers and the employees was effective on the organizational silence behaviour.

Keywords: *Leader-member exchange, organizational silence, hotel management*

Giriş

Küreselleşen pazarlarda rekabet giderek artmaktadır. Dış çevreden çeşitli girdiler olarak üretim süreci sonunda, yine dış çevreye çıktılar sunan örgütler, dış ve iç çevrelerindeki değişimlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. Örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için değişime, gelişime ve yenilikçiliğe adapte olmasının yanında verimliliğin en üst seviyeye çıkması gerekmektedir. Dolayısıyla yöneticiler çalışanların verimliliğini arttırabilmek içinde sürekli arayış içerisindeyler. Çağdaş örgütlerdeki sürekli arayış içerisinde olan yöneticiler, hiyerarşik yapıyı azaltarak, Asunakutlu'nun (2002, s. 5) da ifade ettiği gibi yöneticiler ile işgörenler arasındaki iletişimi arttırmakta, işgörenlerin kararlara katılımı sağlamaktadır.

Kararlara katılım bağlamında çalışanların, seslilik davranışı sergileyerek örgütte gerçekleştirilen işe ilişkin fikir, öneri ve endişelerin dile getirilmesi önem arz etmektedir. Buradan üzerinde durulan örgütlerde sessizliğin, rekabet şartlarında küreselleşen pazarlarda hayati derecede mühim bir örgütsel davranış olduğu aşikardır. Örgütlerde sessizliğin ortadan kaldırılması her seviyede yeni fikirlerin ortaya atılmasına ve dolayısıyla örgütün performansının artmasına neden olacaktır (Perlow ve Williams, 2003, s. 8). Örgütlerde sessizliğin meydana gelmesinde farklı nedenler söz konusudur. Fakat sessizliğin meydana gelme, sergilenme ya da ortadan kaldırılma sürecindeki en önemli faktörün lider olduğu düşünülmektedir. Etkili liderlerin başarısını aslında diğer çalışanlar belirlemektedir. Liderin çalışanlarla olan etkileşimi, ortak bir amaç etrafında toplanmayı ve bu amaç için en iyiyi yapma arzusunu harekete geçirmektedir.

Yapılan araştırma dünyada en hızlı büyüyen sektörlerden biri olan, geçmişten bu yana hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler tarafından yoğun ilgi gösterilen turizm sektöründe gerçekleşmiştir. Turizm sektörünü diğer sektörlerle göre öne çıkmasının en önemli nedeni ülke ekonomisine olan katkısı ve oluşturduğu istihdamdır (Kozak, Kozak ve Kozak, 2014, s. 78). İnsanın insana hizmet ettiği turizm sektöründe, işgörenlerin yaptıkları işte kendilerini mutlu hissetmeleri, kendilerini işin bir parçası olduklarını algılamaları ile mümkündür. Araştırmada konaklama işletmesi çalışanlarının bilgi, fikir ve endişelerini dillendirmemesi durumu olarak tanımlanan örgütsel sessizliğe ilişkin veriler elde edilerek incelenmiştir. Ayrıca otel işletmelerinde başarılı olmak isteyen yöneticiler liderlik ve karşılıklı etkileşim yetkinliklerine sahip olmalıdırlar (Kay

ve Russette, 2000, s. 60). Gerçekleştirilen araştırmada da liderler ile üyeler arasındaki etkileşim ve bunun yansımaları üzerinde durulmuştur.

İnsan oldukça karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı çeşitli davranışlar sergileyebilir. İşletmeler açısından ise önemli olan husus, çalışanların işletme amaçlarına uygun davranışlar sergilemesidir (Özdemir ve Muradova, 2008, s. 148). Araştırma konusunu oluşturan, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik konularının turizm sektörü bağlamında ele alınması, liderin ve işgörenin ayrı ayrı algılarının incelenip, bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi gerekmektedir.

Araştırmaya ait temel problem, lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki etkileşimdir. Bunun yanında, yönetici ve işgören bağlamında lider üye etkileşiminin alt boyutlarını oluşturan, etki, sadakat, katkı ve saygının, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ortaya koymak istenmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların bireysel ve işe ilişkin özellikleri ile lider-üye etkileşimi, örgütsel sessizlik arasında da anlamlı farklılıkların olup olmadığı araştırma problemleri arasındadır.

1. Lider Üye Etkileşimi

Liderlik, hedeflenen amaca ulaşmak için bir grup insanı bir araya getirebilme, bir araya gelen bu grubun eylemlerine yön verme ve paydaşları etkileme yeteneğidir (Budak ve Budak, 2004, s. 379; Eren, 2008, s. 431). Liderliğin etkisi, askeriyede, politikada, akademide, her kar amacı güden ve gütmeyen örgütte önemle ele alınmıştır (Truckenbrodt, 2000, s. 233). İnsanlık tarihi kadar eski olan liderlikle ilgili çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunlar temelde özellikler kuramı, davranışsal liderlik kuramı, durumsal liderlik kuramı (Eren, 2008, s. 436; Bolat, 2008, s. 7) olarak tanımlanmakta, yeni liderlik yaklaşımları da literatürde oldukça kabul görmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 387; Kozak vd., 2013, s. 180). Özellikler kuramında, liderin sahip olduğu entelektüel, duygusal, sosyal özellikler gibi kişisel özellikler ile fiziksel özellikleri ele alınmıştır (Horner, 1997, s. 270; Eren, 2008, s. 436; Luthans, 2008, s. 414). Daha sonra bu özelliklerin lideri tanımlamada yeterli olmadığı ifade edilerek, liderin davranışları üzerinde durulmuştur (Northouse, 2010, s. 26; Kozak vd., 2013, s. 181). Davranışsal kuramda, liderin davranışları ve liderin davranışlarının grup üzerindeki etkisi ele alınmıştır (Erçetin, 2000, s. 31). Liderliğin karmaşık yapısını ortaya koymada, davranışsal kuramdan sonra durumsallık kuramı gündeme gelmiştir. Liderliğin durumsal gereklere uygun davranmasını ele alan durumsallık yaklaşımının vurguladığı ana tema; her duruma, her zaman uygun etkili tek bir liderlik tarzının olmadığıdır (Leblebici, 2008, s. 65). Bu kuram içerisinde de sadece lidere odaklanılmış, üyelere ya da lider ile üye arasındaki etkileşime değinilmemiştir. Durumsallık kuramından sonra yeni yaklaşımlarında geliştirildiği görülmektedir. Otantik liderlik, dönüştürücü liderlik, karizmatik liderlik gibi yeni yaklaşımlar durumsallık kuramından sonraki süreçte ortaya atılmıştır (Kılınç, 1995, s. 61, Robbins ve Judge, 2012, s. 389). Tüm bu kuram ya da yaklaşımlar sadece lidere odaklanırken, zaman içinde işi yapan işgörenin de lider kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Hem liderin hem de işgörenin işletmeler için önem kazanması ile iki taraf arasındaki etkileşim üzerinde durulmaya başlanmıştır (Erbakan, 2010, s. 39).

Lider Üye Etkileşim Kuramı

Lider-üye etkileşim kuramını geleneksel liderlik kuramlarından ayıran, lider ile üye arasındaki ikili ilişkilerdir. Bu kuramda, lideri veya astı ele alan geleneksel

yöntemlerde hiç üzerinde durulmayan, lider ile üye arasındaki etkileşim süreci ve bu süreçteki farklılıklar temel alınmıştır (Baş, Keskin ve Mert, 2010, s. 1014; Robbins ve Judge, 2012, s. 386; Yaşlıoğlu, Pekdemir ve Toplu, 2013, s. 200).

Lider-üye etkileşim kuramı, liderlik süreçlerini ve sonuçlarını analiz etmesinden dolayı oldukça yararlı ve dikkat çekici bir konu olarak değerlendirilmektedir (Gerstner ve Day, 1997, s. 827). Lider ile üye arasındaki etkileşimsel durum ilk olarak “dikey bağlantı kuramı” adıyla Dansereau vd. (1973, s. 184) tarafından ortaya atıldıktan sonra “lider-üye etkileşimi” adıyla Graen, Novak ve Sommerkamp (1982, s. 109) tarafından tanımlanmıştır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 618).

Lider-üye etkileşimi, örgütte işgören ve yönetici arasındaki ilişki kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Javaheri, Safarnia ve Mollahosseini, 2013, s. 538). Lider-üye etkileşimi Yukl (2006, s. 117) tarafından, rol yapma sürecinde lider ile üye arasındaki ilişkinin zaman içerisinde gelişmesi; Dienesch ve Liden (1986, s. 624) ile Genç (2010, s. 20) tarafından lider ile üye arasındaki ilişkinin doğası olarak açıklanmaktadır. Lider ile üye arasındaki ilişki, üye için oldukça önemli bir durumdur. İşgörenlerin yöneticiler ile ilişki içerisinde olması sonucunda işgören kendini daha özel hissetmektedir (Bader, 2007, s. 2). Lider-üye etkileşimi hem sosyal hem de ekonomik bir yapıya dayalı (Scandura, 1999, s. 27), tutum ve davranışlar ile ilişkilidir. İşgörenlerin memnuniyetini artırma, kararlara katılımı sağlama, kişiye göre performans değerlendirme, örgütsel vatandaşlık ve iletişim, lider-üye etkileşimi için önemli birer unsurdur (Liden vd., 1997, s. 67).

Lider üye etkileşiminin temellerine bakıldığında, Graen (1986) tarafından, rol kuramı ile sosyal değişim kuramına dayandırıldığı görülmektedir (Liden ve Maslyn, 1998, s. 44). Graen ve Scandura (1987, s. 175) tarafından önerilen rol yapma modeli, Dienesch ve Liden (1986); Uhl-Bien, Graen ve Scandura (2000) gibi araştırmacılara göre, sosyal değişim ve atıf teorilerini içermektedir. Ortaya atılan farklı teoriler incelendiğinde lider üye etkileşiminin başlama sürecinde ilk adımı atanın birinde lider diğerinde işgören olduğu dikkat çekmektedir. Buradan lider üye etkileşiminde gerek ilk adımın atılması gerekse devam ettirilmesi bir sürecin gelişmesi anlamını taşımaktadır.

Graen ve Uhl-Bien (1995) lider-üye etkileşiminin dört aşamada geliştiğini ifade etmiştir. Bunlar, dikey ikili bağlantı kuramı, lider-üye etkileşimi, liderlik yapma ve takım oluşturma ile güç ağının meydana getirilmesi olarak tanımlanmıştır. (Choi, 2013, s. 20). Lider üye etkileşiminin sistemsel bir perspektif ile tüm örgüte yayılması üzerinde durulmuştur (Gerstner ve Day, 1997, s. 827-828). Lider ile üye arasındaki ilişkinin sürdürülmesinin yanı sıra geliştirilmesi, anlaşılması ve örgütte sistemsel hale gelmesi, lider üye etkileşiminin çok boyutlu bir yapı içerisinde değerlendirilmesi ile mümkündür (Liden ve Maslyn, 1998, s. 45).

Lider Üye Etkileşimi Boyutları

Lider-üye etkileşimini Graen ve Uhl-Bien (1995) üç farklı boyutta ele almıştır. Bunlar, sadakat, mesleki saygı ve güvendir. Daha sonra Schriesheim vd. (1999) lider-üye etkileşimini altı boyuta taşımıştır. Bunlar ise, karşılıklı destek, güven, beğeni, hoşgörü, özen ve bağlılıktır. Dienesch ve Liden (1986, s. 624-625) lider-üye etkileşimini, üç boyutta değerlendirmektedir. Bu boyutlar, lider ile üye arasındaki etkileşimin seviyesinin belirleyicisi olarak algılanan katkı; astın genel destek göstergesi olarak sadakat ve karşılıklı etki-duygu olarak belirtilmiştir. Bu üç boyuta daha sonra

Liden ve Maslyn (1998, s. 43) dördüncü lider-üye etkileşim boyutu olarak profesyonel saygıyı eklemiştir. Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan araştırmanın ilgi çeken yanı, lider-üye etkileşiminin gerçekleşmesi için bu boyutların sadece biri, birkaçı ya da tamamının etkili olabileceği sonucudur. Buradan, Graen, Dansereau ve Minami (1972a); Dansereau, Graen ve Haga (1975); Graen, Cashman, Ginsburgh ve Schiemann (1977); Scandura ve Graen (1984); Dienesch ve Liden (1986); Scandura, Graen ve Novak (1986); Graen ve Scandura (1987); Uhl-Bien, Tierney, Graen ve Wakabayasbi (1990); Stepina Perrew, Hassell, Harris, Mayfield (1991); Day ve Crain (1992); Liden, Wayne ve Stilwell (1993); Bauer ve Green (1996); Schriesheim, Neider ve Scandura (1998) gibi farklı araştırmacılar tarafından lider üye etkileşiminin boyutları değerlendirilmiş ancak Liden ve Maslyn (1998) tarafından ortaya atılan boyutların literatürde genel olarak kabul gördüğü ifade edilebilir.

• **Katkı Boyutu;** Dienesch ve Liden (1986, s. 624) katkı boyutunu, her bir üyenin, karşılıklı amaçları yerine getirmek için sergilediği iş odaklı faaliyet hacmi ve kalitesi olarak tanımlamıştır. Lider ile üye arasındaki etkileşimin en önemli belirleyicisi, liderin verdiği görevleri işgörenin fazlasıyla yerine getirme durumu olarak belirtilen katkı boyutudur (Kaşlı, 2009, s. 40).

• **Sadakat Boyutu;** Sadakat, lider-üye ilişkisinde diğer tarafın kişisel özelliklerinin ve hedeflerinin açıkça desteklendiğinin ifadesidir. Durumlar karşısında tutarlı olunan bir güven duygusu içermektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625; Liden ve Maslyn, 1998, s. 50). Sadakat, lider ile üyenin birbirlerine sadık olması ve karşılıklı koruma odaklı davranış geliştirmesidir. Yüksek sadakat, üyenin uzun süreli kişisel gelişimine olumlu etki etmektedir. Çünkü lider, sadakatten dolayı ilişkinin devamlılığında ve bu süreçte üyeden fayda sağlayacağından emin olmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625).

• **Etki Boyutu;** Etki boyutu, ilişki temelli olarak lider ile üye arasındaki duygu paylaşımıdır. Lider ile üyenin benzer hobilere, ilgi alanlarına, ortak sosyal zevklere sahip olması, iş temelli ilişkiden çok arkadaş temelli ilişkinin gelişmesi anlamına gelir (Bader, 2007, s. 10). Etki boyutunun ahengi olarak tanımlanabilecek sıcak ve arkadaşça yaklaşım, lider-üye etkileşimini oldukça güçlendirmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 625).

• **Profesyonel Saygı Boyutu;** Profesyonel saygı, liderin ya da üyenin sahip olduğu, örgüt içi ya da dışı itibarın ve yapılan işe dair mükemmelliğin algılanma derecesidir (Liden vd., 1997, s. 105; Bader, 2007, s. 11). Lider veya üyenin iş alanları ile ilgili olarak üstünlüklerini, örgüt içinde ya da dışında karşılıklı olarak algılama durumudur. Algının oluşmasında geçmiş tecrübeler, profesyonel başarılar, ödüller, kişi ile ilgili örgüt içinden veya dışından yapılan tavsiyeler birer veri kaynağı olarak etkilidir. Lider ve üyenin birbirlerine karşı profesyonel saygı algısı, birlikte çalışmadan hatta karşılaşmadan bile oluşmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998, s. 50).

2. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik, insan yaşamının, önemli, gerekli, kaçınılmaz bir parçası (Alerby ve Elidottir, 2003, s. 42) ve insan yaşamındaki kişiler arası ilişkileri somut olarak belirginleştiren bir davranıştır (Panteli ve Fineman, 2005, s. 348). Sobkowiak (1997) sessizlik kavramını akustik ve pragmatik sessizlik olarak ikiye ayırmıştır. Akustik sessizlik, ses dalgalarının fiziksel ortamda bulunmadığı durum; pragmatik sessizlik ise,

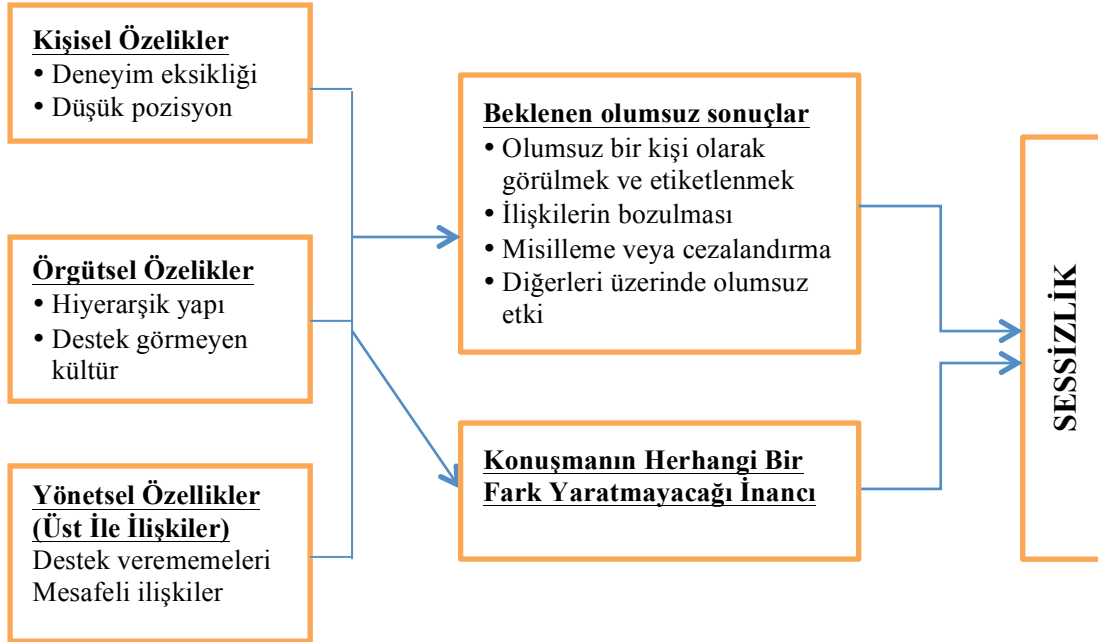
stratejik amaçlar ve işgörenler yararına konuşmama durumudur (Pinder ve Harlos, 2001, s. 338). Blackman ve Sadler-Smith (2009, s. 573) yaptıkları çalışmada, akustik sessizlik ve sükut olarak tanımlanan suskun kalma davranışını yetersizlik kaynaklı, pragmatik sessizliği ise isteksizliğe bağlı sessiz kalma durumu olarak nitelendirmişlerdir. Morrison ve Milliken (2000) değinilen pragmatik sessizliğin zamanla kolektif bir yapıya büründüğünü ifade etmiştir. Sessizlik, bireyselci değil toplulukçu bir yapı içerisinde değerlendirilmeye başlamıştır (Brinsfield, 2009, s. 42).

Pinder ve Harlos (2001, s. 334) işgörenin, örgütün içinde bulunduğu durumu değiştirebilecek veya düzeltebilecekken, davranışsal, duyuşsal ve bilişsel değerlendirmelerini kendine saklamasını, işgören sessizliği olarak tanımlamıştır. Premeaux ve Bedeian'a (2003, s. 1538) göre işgörenlerin artan bilgi birikimlerini ifade etmeleri örgütün gelişmesi için önemli bir unsurdur. İşgörenler, sessizlik davranışı ile buldukları örgütte yöneticilerine bir mesaj veriyorlar ise, bu mesajın anlamlandırılması gerekmektedir. Çünkü bu mesaj, işgörenlerin tutumlarını ve davranışlarını ya da iş çıktılarını etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir (Özdemir ve Uğur, 2013, s. 259).

Örgütü etkileme potansiyeline sahip olan sessizliğin farklı nedenleri söz konusudur. İşgörenlerin sessizlik davranışı sergilemesi, birini korumak, korku, ilgisizlik, stres, depresyon ve stratejik bir tutum gibi nedenlere bağlı olabileceğinden, sessizlik kararının ardındaki gerekçeyi anlamak oldukça önemlidir (Brinsfield, 2009, s. 10). İşgörenlerin neden sessizliği tercih ettikleri, nasıl sessizleştikleri, hangi konularda daha çok sessizlik davranışı içerisinde oldukları, örgütsel problemleri paylaşım paylaşmadıkları, sessizlik davranışını kime karşı sergileyeceklerine nasıl karar verdikleri, kimin sessizlik davranışı içerisinde olduğunun tespiti cevap arayan önemli sorunlardandır (Milliken vd., 2003, s. 1467).

Sessizlik davranışı içerisinde olmanın beş önemli nedeni Milliken vd. (2003, s. 1467) tarafından ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki bireysel karakteristiklerdir. Bireysel karakteristik olarak, deneyim eksikliği ve alt seviyedeki pozisyonlarda çalışma durumu tespit edilmiştir. Diğer bir sessizlik nedeni ise, örgütsel karakteristiklerdir. Örgütteki hiyerarşik yapı ve örgüt kültürünün konuşmayı desteklememesi sessizliğin oluşmasına neden olmaktadır. İşletme yöneticileri ile ilişkiler sessizlik davranışının oluşmasındaki diğer önemli bir nedendir. İşletme yöneticilerinin, işgörenlerin fikir ve düşüncelerini desteklememesi ve onlarla yakın ilişki içerisinde olmaması sessizlik davranışını ortaya çıkartmaktadır. İşgörenlerin, konuşmaları durumunda meydana gelebilecek olumsuz sonuçlar nedeni ile de sessizlik davranışı sergiledikleri bilinmektedir. Bu olumsuz sonuçlar; etiketlenme, ilişkilerinin hasar görmesi, cezalandırılma, intikam duygusudur. Ayrıca işgörenlerin seslilik davranışı içerisinde bulunmalarının herhangi bir farklılık ya da değişiklik oluşturmayacağı öngörüsü de sessizliğin önemli nedenlerinden biridir. Şekil 1. sessizliğin nedenlerini daha iyi anlamlandırabilmek için Milliken vd. (2003, s. 1467) tarafından çizilmiştir. Milliken vd. (2003, s. 1467) tarafından ortaya atılan bu nedenler benzer paralele çeşitlendirilerek ya da kategorize edilerek farklı araştırmacılar tarafından da (Perlow ve Williams, 2003, s. 3-4; Henriksen ve Dayton, 2006, s. 1539; Morrison ve Milliken, 2003, s. 1353; Bisel ve Arterburn 2012, s. 223; Beheshtifar vd., 2012, s. 275) ele alınmıştır. Örgütlerde sessizliği oluşturan çok sayıda faktörün varlığı bu davranışın daha karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. İşletmeler sahip oldukları

işgörenlerden daha fazla faydalanmak için örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri liderler aracılığıyla kontrol altına almalıdır.



Şekil 1. Örgütsel sessizlik davranışının nedenleri (Milliken vd., 2003, s. 1467)

Şekil 1. daha ayrıntılı analiz edildiğinde yönetici ve yönetim ifadesi üzerinde sıklıkla durulduğu görülmektedir. Yöneticilerin özellikleri, yönetimin olumsuz geri bildirim alma korkusu, yönetsel uygulamalar, kapalı yönetsel inançlar üzerinde durulmuştur. Buradan örgütsel sessizliğin görülmesinde en etkili hususun yönetimin duruşu ve kararları olduğu çıkarılabilir.

Örgütsel Sessizlik Boyutları

Örgütsel sessizliğin nedenleri bağlamında sessizliği oluşturan boyutlar incelenmiştir. Sessizlik gözlenebilen özelliklerin olduğu, açık davranışsal ipuçlarının temelde ayırt edilebildiği çok boyutlu bir olgudur (Dyne vd., 2013, s. 1361). Literatürde sessizlik araştırmacılar (Pinder ve Harlos, 2001, s. 348-349; Dyne vd., 2003, s. 1363) tarafından farklı şekillerde boyutlandırılmıştır.

Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmadan sonra Dyne vd. (2003, s. 1363) tarafından sessizliğin boyutları genişletilmiş; örgüt yanlısı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilmiş sessizlik olarak üç boyutlu bir yapı ortaya koyulmuştur. Dyne vd. (2003, s. 1363), Pinder ve Harlos'un (2001, s. 348) yapmış olduğu ikili boyuta, koruma amaçlı sessizliği, üçüncü bir boyut olarak eklemiştir. Brinsfield (2009, s. 138) tarafından yapılan çalışmada da aynı sessizlik boyutları ele alınmıştır. Çakıcı (2010, s. 33) bu sessizlik boyutlarını, koruma amaçlı-korunma amaçlı-kabullenici olarak tanımlamış ve sessizliğin 3K'sı olarak betimlemiştir. Gönüllü bir davranış olan koruma amaçlı sessizlik, işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin diğer insanlar ve örgüt faydasına ifade edilmemesi olarak tanımlanır (Dyne vd., 2003, s. 1368). Koruma amaçlı sessizlikte, başkalarına faydalı olma duygusu ile bilinçli ve isteğe bağlı olarak, bilgi ve fikirlerin esirgenmesi söz konusudur (Durak, 2012, s. 57). Korunmacı sessizlik, korku nedeni ile kendini korumak için işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin ifade

edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Savunma amaçlı sessizlik proaktif bir yapıya sahiptir. Bilgi, fikir ve görüşleri paylaşmamanın iyi bir strateji olduğunun farkına varılması ve bilinçli bir şekilde sürdürülmesi, savunma amaçlı sessizliğin temelidir (Dyne vd., 2003, s. 1368). Kabullenici sessizlik, boyun eğme temelli olarak bilgi, fikir ve öngörünün, işgörenler tarafından ortaya konulmasıdır (Dyne vd., 2003, s. 1366). Kabullenici sessizlik içerisindeki işgörenler, değişim için isteksiz ve bilinçsiz, düşük motivasyonlu, araştırma ve yeni alternatifler oluşturmaya uzak, içinde buldukları durumu normal olarak gören bir gruptur (Pinder ve Harlos, 2001, s. 350).

Örgütlerde sessizlik hangi açıdan ele alınırsa alınsın Maria (2006:219) tarafından belirtildiği üzere katlanarak artmakta ve örgütün işleyişinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütlerde değişimin ve gelişimin karşısında önemli bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707). Örgütsel sessizlik, karar almada ve değişim sürecinde alternatif bakışları, negatif geri bildirim ve doğru bilgiyi engellediği için örgütlere zarar vermektedir (Beheshtifar vd., 2012, s. 280). Fakat örgütsel sessizlik örgütlerde kümülatif olarak artabilir, azalabilir ya da durgunlaşabilir (Gorden, 1988, s. 286). Örgütlerin kendilerini yenilemeleri için sessizlik davranışının minimize edilmesi gerekmektedir. Küreselleşen bir çevrede işgörenlerin, işletme faaliyetlerine yönelik olarak artan beklentileri karşılama adına katkıda bulunması istenirken, işgörenlerin sessizlikleri canlı bir organizma olarak tanımlanan işletmelerin sonunu getirecek bir davranış halini alabilir. Tüm bu açıklamalardan hareketle, otel işletmelerinde çalışanların, gerek lider-üye etkileşim gerekse örgütsel sessizlik algısı neden sonuç bağlamında üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

3. Yöntem

Lider-üye etkileşiminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeyi hedefleyen araştırmada, lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, örgütsel sessizlik bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmada, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Bu bağlamda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁: Otel işletmelerindeki yöneticilerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır

H₂: Otel işletmelerindeki işgörenlerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi vardır.

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Türkiye’de bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri ve yöneticileri oluşturmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarının araştırma evreni olarak ele alınmasında kurumsal yapıları ile dikey (hiyerarşik) örgütlenmeleri etkili olmuştur. Türkiye Cumhuriyeti Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 31.12.2013 tarihi itibarıyla turizm işletme belgeli 5 yıldızlı 442, 4 yıldızlı 624 otel faaliyet göstermektedir. 5 yıldızlı otellerde 141.836 oda ve 301.406 yatak; 4 yıldızlı otellerde ise 91.793 oda ve 189.400 yatak bulunmaktadır

Evrenin tamamına ulaşılamaması durumunda, veri toplanması için gereken örneklem sayısı Yamane’nin (2001) formülü ile 384 ve üstü olarak tespit edilmiştir. Bu sayı Krejcie ve Morgan (1970) tarafından evrenin büyüklüğüne karşın, örneklem

büyüküğünün önerildiğı tablodaki sayı ile uyum sağlamaktadır (Ural ve Kılıç, 2006, s. 49). Araştırma kısmında e-posta yoluyla veri toplamanın yanında, evreni temsil edecek örnekleme yöntemi olan tabakalı örnekleme ile basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak Türkiye’de en fazla 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinin bulunduğu Antalya, İstanbul, Muğla, Ankara ve İzmir’deki otel işletmelerine bire bir ulaşıp, elden anket gönderilerek araştırmaya katılmaları istenmiştir.

Veri Toplama Tekniğı

Lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik ilişkisini belirleyebilmek amacıyla, verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın anketi 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılanların bireysel özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu) ile işe ilişkin özelliklerinin (pozisyon, işletmenin yıldız sayısı, işletmenin konumu, sektörde çalışma süresi) belirlenmesi amacıyla kapalı uçlu 8 soru sorulmuştur. Anketin diğer bölümlerinde 5’li Likert ölçeğı formatından yararlanılmıştır.

Araştırmaya katılanların örgütsel sessizliğini ölçmek için ise Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. 15 maddeden oluşan ölçek, Tangirala ve Ramanujam (2008), Karacaoğlu ve Cingöz (2009), Şehitoğlu (2010), Taşkıran (2010), Erdoğan (2011), Wang ve Hsieh (2013), Tayfun ve Çatır (2013), Lu ve Xie (2013) gibi gerek ulusal gerek uluslararası alandaki farklı araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmıştır.

Otel işletmelerinde çalışanların lider-üye etkileşim algısını ölçmek için ise, ilk olarak Liden ve Maslyn (1998) tarafından ortaya atılan daha sonra Greguras ve Ford (2006) tarafından yeniden ele alınıp hem lider hem de işgören için ayrı ayrı geliştirilip, geçerlilik ve güvenilirliği elde edilen ölçek kullanılmıştır. 12 madde ile katkı, etki, sadakat ve profesyonel saygı boyutlarından oluşan lider-üye etkileşim ölçeğı Erdoğan, Kraimer ve Liden (2004), Sparrowe, Soetjpto ve Kraimer (2006), Erdoğan ve Liden (2006), Harris, Wheeler ve Kacmar (2009), Erdaş (2010), Choi (2013) gibi araştırmacılar tarafından literatürde sıklıkla faydalanılmıştır. Ayrıca Türkiye’de Baş vd. (2010) tarafından da Türkçe’ye çevrilip geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışmaları

Güvenilir bir ölçekten elde edilen değerlerin, aynı görüşe, düşünceye ya da soruna sahip bireyler için değişmemesi beklenir (Alpar, 2010, s. 317). Güvenirlik katsayısı 0 ile 1 aralığında değer alır ve bu değer 1’e yaklaştıkça güvenirlik artar. Araştırmada ölçeğe ait güvenirlik değerinin tespitinde Cronbach Alpha güvenirlik analiz yöntemi kullanılmıştır. Lider üye etkileşim ölçeğine ilişkin Alpha değeri hem lider hem de yöneticiler için 0,89; örgütsel sessizliğe ilişkin Alpha değeri 0,81 olarak tespit edilmiştir. Ölçeklerin sosyal bilimlerden oldukça güvenilir olduğu ifade edilebilir. Güvenirlik bir testin geçerliliğini etkileyebilir, fakat güvenilir bir test geçerli olmayabilir. Geçerliliğın tespiti için, içerik (kapsam) geçerliliğı, mantık geçerliliğı, bir referansa göre geçerlilik (uyum geçerliliğı ve kestirim geçerliliğı) ve yapı geçerliliğinden faydalanabilir (Alpar, 2010, s. 318; Karasar, 2014, s. 150). Bu araştırmada yaygın olarak kullanılan geçerlilik türleri olan kapsam geçerliliğı ve yapı geçerliliğı yöntemlerinden yararlanılarak ölçeklerin geçerliliğı tespit edilmiştir.

Kapsam geçerliğinin amacı, envanteri oluşturan maddelerin, niceliksel ve niteliksel olarak ölçülmek istenen davranışı belirlemede yeterli olup olmadığını ortaya

koymaktır (Büyüköztürk, 2011, s. 167). Araştırmada kullanılan ölçek, incelenen konunun önemli alt boyutlarını içermesi ve literatür ile paralellik göstermesi bakımından da kapsam geçerliliğine sahip bir test olduğu belirtilmiştir. Altı alan ve iki ölçme değerlendirme uzmanı ile yüz yüze görüşme yapılarak, ölçek maddelerinin anlaşılabilirliği, niteliği, yönergesi, amaca uygunluğu ve cevaplanma şekli konusunda da ayrıntılı değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. Alan uzmanlarının ayrı ayrı her bir madde ve ölçek faktörünü değerlendirmeleri neticesinde ölçeklerin her biri için kapsam geçerliliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Ölçekte yapı geçerliliği, ortaya konulmak istenen davranış bağlamında soyut olan bir kavramın doğru olarak ölçülme derecesinin varlığı anlamını taşımaktadır (Baş, 2001, s. 188; Büyüköztürk, 2011, s. 162). Araştırmanın ölçeklerinin yapı geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi bulgularına bakılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliği için işgörenlere ait lider-üye etkileşim algısına dair KMO değeri 0.845, orta ve üst kademedeki yöneticilere ait lider-üye etkileşim algısına dair KMO değeri 0.821, örgütsel sessizliğe ilişkin KMO değeri 0.854 ve korelasyon matrisinin birim matristen farklı olup olmadığını test eden Bartlett testi tüm ölçekler için anlamlı bulunmuştur ($p < 0,000$). Bu elde edilen veriler ve yapılan analizlere göre ölçeklerin faktör analizine oldukça uygun olduğu (Akgül ve Çevik, 2003, s. 428; Kalaycı, 2006, s. 322; Alpar, 2010, s. 388) ifade edilebilir.

Faktör analizinde değişken azaltma ve anlamlı kavramsal yapılara ulaşmayı amaçlayan, uygulamada sık ve yaygın olarak kullanılan, görel olarak da yorumlanması kolay olan “Temel Bileşenler” (Component Matrix) faktör döndürme (Rotated Component Matrix) tekniğinden yararlanılmıştır. Faktör analizinde, madde özdeğerinin 1.00 ve üzerinde, madde yük değerinin en az 0.30, iki faktör arasında en az 0.10 kadar fark olmasına dikkat edilmiştir (Büyüköztürk, 2011, s. 167). Ölçekler için gerçekleştirilen faktör analizinde maddelere ilişkin yük değerleri 0,50’nin, özdeğer istatistiğinin de 1,00’nin üzerinde olduğu, maddeler arasında 0,10’luk madde faktör yükünün varlığı tespit edilmiş ve ölçeklerin geçerliliği ortaya konulmuştur.

Verilerin Analizi

Ölçekler aracılığıyla elde edilen veriler, istatistiksel paket programına aktarılmıştır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının bireysel ve işe ilişkin özelliklerine dair yüzde frekans değerleri ile lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik ölçeklerinde yer alan maddelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablolaştırılmış ve yorumlanmıştır. İstatistiksel analizler yapılmadan önce, verilerin kategorik ya da sürekli olup olmadığına bakılarak, parametrik testlerin kullanılması gerektiği, örneklem büyüklüğü, varyansların homojen olması, deneklerin bağımsız olması gibi hususlar dikkate alınarak kararlaştırılmıştır. Böylelikle araştırmada, “Bağımsız Örneklem için t-testi”, “Çoklu Karşılaştırma (Tukey)”, “Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi (Anova)”, “Regresyon analizi” testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda araştırmaya ilişkin bulgular ortaya konmuştur.

4. Araştırmaya İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle katılımcıların bireysel özellikleri ile işe ilişkin özelliklerine dair yüzde frekans dağılımlarına, lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik davranış algısına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Sonrasında lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik davranış algısı ile

bireysel ve işe ilişkin özellikler arasındaki farklılığa dair t-testi, Anova testi ve Tukey testi sonuçlarına yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilk olarak korelasyon analizi ardından regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Bireysel Özellikler	n (yönetici)	n (işgören)	f	%
Cinsiyet				
<i>Erkek</i>	272	379	651	61,4
<i>Kadın</i>	148	261	409	38,6
Medeni Hâl				
<i>Evli</i>	178	221	399	37,6
<i>Bekar</i>	242	419	661	62,4
Eğitim Düzeyi				
<i>İlköğretim</i>	12	112	124	11,7
<i>Lise</i>	78	243	321	30,3
<i>Önlisans</i>	153	186	339	32,0
<i>Lisans</i>	164	84	248	23,4
<i>Lisansüstü</i>	13	15	28	2,6
Yaş Grubu				
<i>25 yaş ve altı</i>	13	144	157	14,8
<i>26-30</i>	65	146	211	19,9
<i>31-35</i>	147	204	351	33,1
<i>36-40</i>	150	113	263	24,8
<i>41-45</i>	45	33	78	7,4
Toplam	420	640	1060	100

Katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına göre araştırmaya katılanların % 61,4'ü erkek, % 38,6'sı kadın olup, % 62,4'ü bekar, % 37,6'sı evlidir. Yaş grupları arasındaki dağılımda da çoğunluk % 33,1 ile 31-35 yaş aralığındakilerden oluşmaktadır. Yaş dağılımından da araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun genç yaşta olmaları, turizm sektörünün istihdam yapısının genç olması (Dinçer vd., 2005, s. 342) ile uyum sağlamaktadır. Katılımcıların, % 30,3'ünün lise, % 32'sinin önlisans, % 23,4'ünün de lisans düzeyinde eğitim aldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında, turizm sektöründeki önemli sorunlardan biri olan ve literatürde de belirtilen (Türkeri, 2014, s. 9) yüksek eğitim almış çalışan probleminin devam ettiği görülmektedir.

Tablo 2'de araştırmaya katılanların işleriyle ilgili değerler verilmiştir. Pozisyonlara bakıldığında, 640 işgören, 275 orta kademedede ve 145 üst kademedede olmak üzere toplamda 420 yöneticinin araştırmaya destek verdiği görülmektedir. Toplanan verilerin % 67,3'ü beş yıldızlı, % 32,7'si dört yıldızlı otellerden elde edilmiştir. İşletmelerin konumlarına bakıldığında ise % 35,7'si şehir oteli, % 64,3'ü sayfiye otelidir. Katılımcıların buldukları işletmedeki görev sürelerine bakıldığında % 40'ı 1-5 yıl, % 29,3'ü 6-10 yıl, % 25,1'i de 1 yıldan daha az bir süredir görev yaptıkları tespit edilmiştir. Elde edilen bu verilere göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek, bekar, genç ve eğitim düzeyinin düşük olmasının, turizm sektörü çalışanlarının bireysel özellikleri ile paralellik gösterdiği ifade edilebilir (Dinçer vd., 2005, s. 342; Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010, s. 205; Baum, 2013, s. 39).

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların İşleriyle İlgili Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

İş Özellikleri	n (yönetici)	n (işgören)	f	%
Pozisyon				
İşgören	-	640	640	60,4
Orta kademe yönetici	275	-	275	25,9
Üst kademe yönetici	145	-	145	13,7
İşletmenin yıldız sayısı				
4 yıldızlı	142	205	347	32,7
5 yıldızlı	278	435	713	67,3
İşletmenin konumu				
Şehir oteli	123	255	378	35,7
Sayfiye otel	297	385	682	64,3
Çalışılan İşletmedeki Deneyim				
1 yıldan az	38	228	266	25,1
1-5 yıl	176	248	424	40,0
6-10 yıl	181	130	311	29,3
11-15 yıl	23	34	57	5,4
16-20 yıl	2	-	2	0,2
Toplam	420	640	100	

Tablo 3’de katılımcıların lider-üye etkileşim algısına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ait bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşimini oluşturan her bir boyuta ilişkin ortalama ve standart sapmalar ele alınmıştır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Lider-Üye Etkileşimi	Pozisyon	n	\bar{x}	s. s.
Etki	Yönetici	420	3,77	0,85
	İşgören	640	3,38	1,18
Sadakat	Yönetici	420	3,70	1,03
	İşgören	640	3,30	1,08
Katkı	Yönetici	420	4,30	0,84
	İşgören	640	3,10	0,99
Profesyonel Saygı	Yönetici	420	3,63	1,05
	İşgören	640	3,70	1,23
Lider-Üye Etkileşimi	Yönetici	420	3,85	0,67
	İşgören	640	3,47	0,87

Tablo 3. incelendiğinde araştırmaya katılan otel işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşimine dair verdiği cevapların ortalamaları yer almaktadır. Araştırmada yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşimi ile ilgili algıları ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Lider-üye etkileşim ölçeğine orta ve üst kademedeki yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalaması ($\bar{x}=3,85$), işgörenlerin vermiş oldukları cevapların ortalamasından ($\bar{x}=3,47$) daha yüksektir. Buradan yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşimine ilişkin algısal değerlerinin farklı olduğu ifade edilebilir. Yöneticiler işgörelere karşı daha fazla etkileşim algısına sahip iken, işgörenlerin etkileşim algısının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde gerek yöneticilerin gerekse işgörenlerin etkileşim algısının ‘ne katılıyorum ne de katılmıyorum’ düzeyinden yüksek olması, birbirlerinden beklentilerin karşılandığı ve memnuniyet duyulduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca

lider-üye etkileşimini oluşturan etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri de belirlenmiştir. Profesyonel saygı boyutu dışındaki boyutlarda etkileşim algısı yöneticilerde daha yüksektir. Buradan otel işletmelerindeki yöneticilerin, işgörenlerin yaptıkları işe dair saygı hissini diğer boyutlara göre daha düşük olduğu söylenebilir. Yöneticilere ilişkin en yüksek değer katkı boyutundadır. İşgörenlere ilişkin en yüksek değer, profesyonel saygı alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Buradan işgörenlerin, yöneticilerinin yapmış oldukları işe ilişkin profesyonel yaklaşımlarından etkilendikleri ifade edilebilir. İşgörenlerin lider-üye etkileşim algısına bakıldığında en düşük ortalamaya sahip boyutun, katkı boyutu olduğu görülmektedir. Buna göre işgörenler, yaptıkları işe dair yöneticilerinden yeterli katkıyı alamadıkları algısına sahiplerdir. Lider-üye etkileşimine dair verilen cevap ortalamalarında işgörenlerin yöneticilerine karşı sadakat duygularının çok yüksek olmadığı tespit edilmiştir. Bu ortalamalara göre yöneticiler birlikte çalıştıkları işgörenlere daha fazla katkı sağlamalı ve işgörenlerin sadakat duygularını geliştirmelidirler. Lider-üye etkileşimine ilişkin elde edilen ortalamalar literatürdeki çeşitli araştırmalar ile (Pellegrini ve Scandura, 2006, s. 271; Kaşlı, 2009, s. 85; Li vd., 2012, s. 1062; Cheng, Lu, Chang ve Johnstone, 2013, s. 93) benzerlik oluşturmaktadır. Otel yönetici ve işgörenlerinin, birbirlerinden beğeni ve memnuniyet temelli olarak ‘etki’lendikleri, karşılıklı olarak belirlenen hedefler doğrultusunda işe ve işletmeye ilişkin ‘katkı’ sağladıkları, birbirlerine ‘sadakat’ ile bağlı oldukları ve mesleki açıdan ‘itibar’ gösterdikleri fakat bu boyutların daha da geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Tablo 4’te araştırmaya katılan konaklama işletmesi yönetici ve işgörenlerinin örgütsel sessizlik algısına dair ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Yöneticilere ilişkin örgütsel sessizlik algısı ortalama değeri 2,77; işgörenlere ilişkin örgütsel sessizlik algısı ortalama değeri ise 2,86 olarak tespit edilmiştir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik algısının daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Literatür kısmında da belirtildiği üzere (Milliken vd., 2003, s. 1467) örgütlerde bireylerin karakteristik özellikleri, işletmenin kültürü ve hiyerarşik yapısı, yöneticilerin davranışları, konuşmanın olumsuz yansımaları örgütlerde sessizliğin nedeni olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenler bağlamında elde edilen ortalamalara göre konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğin varlığı tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde, çalışanların fikir, bilgi ve endişelerini açıkça dile getirmemesi, korkarak suskun kalması, yenilikçiliğin ve örgütün verimliliğine katkı sağlayacak hususların göz ardı edilmesi demektir. Buradan konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğe ilişkin ortalamaların minimize edilmesi gerektiği ifade edilebilir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Sessizlik	Pozisyon	n	\bar{x}	s. s.
Kabullenici Sessizlik	Yönetici	420	2,29	0,91
	İşgören	640	2,70	1,11
Korunmacı Sessizlik	Yönetici	420	2,18	0,93
	İşgören	640	3,32	1,09
Korumacı Sessizlik	Yönetici	420	3,84	0,84
	İşgören	640	2,57	1,29
Örgütsel Sessizlik	Yönetici	420	2,77	0,44
	İşgören	640	2,86	0,67

Tablo 4’te görüldüğü üzere, işgörenler arasındaki en yüksek örgütsel sessizlik ortalaması ($\bar{x}=3,32$), çalışanın kendini korumak ya da savunmak amacıyla sergilemiş olduğu korunmacı sessizlik alt boyutuna aittir. Yöneticiler arasında ise en fazla sessizlik ortalaması ($\bar{x}=3,84$) korunmacı sessizlik olarak tanımlanan, örgüt yanlısı sessizlik boyutuna aittir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik algısı alt boyutları içerisinde en düşük ortalama, korunmacı sessizliğe aittir. Burada yöneticiler ile işgörenler arasında otel işletmelerinin çıkarlarına ilişkin önemli bir farklılığın varlığı tespit edilmiştir. Yöneticiler işletme çıkarlarını düşünüp sessiz kalabilmekte iken, işgörenlerin işletme çıkarlarından çok kendi çıkarlarını önemseydiği ifade edilebilir. İşgörenlerin zaman zaman korunmacı sessizliğe dayalı olarak kendi çıkarları için fayda-maliyet analizi yapma durumu meydana gelmektedir. Konaklama işletmelerindeki bireylerin sessizlik ya da seslilik davranışı karşısında elde edeceği fayda ile katlanacağı zararı karşılaştırması ve çıkan sonuca göre davranışlarını şekillendirmesi söz konusu olmaktadır. Örgütlerdeki sessizliğin korunmacı sessizlik boyutunda görülmesi durumunda da kolektif bir yapıya sahip olan sessizlik anlaşılmaya çalışılmalı, çalışanların ilişkileri, örgütü ve iş arkadaşlarını korumak amacıyla sergileyebilecekleri sessizlik tutumu analiz edilmeli ve her ne nedenle olursa olsun iletişim etkin hale getirilmelidir. Gerek korunmacı, gerek korunmacı gerekse kabullenici sessizlik türünün konaklama işletmelerinde görülmesi, işgörenlerin duygu, düşünce ve fikirlerini açıkça ifade etmesine, problemlere çözüm üretilmesine, örgütsel sistemin daha efektif çalışmasına önemli bir engeldir. Pinder ve Harlos (2001, s. 345) tarafından belirtildiği üzere örgütlerdeki sessizlik, aslında bir iletişim sorunudur. Konaklama işletmelerinde iletişim olanaklarının artırılması, yöneticilere kolay ulaşılabilmesi, açık kapı politikaları ve üst yönetiminin sessizlik ya da seslilik karşısındaki tutumu örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasında önem arz edecektir.

Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Davranış Algısının İşe Dair Özelliklere Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik davranış algısının işe dair özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Birbirinden bağımsız iki grubun (çalışılan işletmenin yıldız sayısı, işletmenin konumu) karşılaştırılması için “t-testi” uygulanmıştır. Bir bağımsız değişkene ilişkin iki veya daha fazla grubun (görev yapılan pozisyon, görev yapılan işletmedeki çalışma süresi) bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla ise “Tek Faktörlü Varyans (Anova) Analizi” uygulanmıştır. İki den fazla olan gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise “Çoklu Karşılaştırma-Tukey HSD-Analizi” sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5’te yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısının işletmelerin yıldız sayısına göre farklılaştığı görülmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında beş yıldızlı işletmelerde lider-üye etkileşim algısının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşim Algısı İle İşe Dair Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi ve Anova Testi Sonuçları

İşe Dair Özellikler		n	\bar{x}	s. s.	F/t	p	Tukey HSD	
İşletmenin Yıldız Sayısı	Y	4 yıldızlı ^a	142	3,65	0,85	-4,521	0,000*	a-b
		5 yıldızlı ^b	278	3,95	0,53			
	İ	4 yıldızlı ^a	205	3,01	0,80	-9,775	0,000*	a-b
		5 yıldızlı ^b	435	3,68	0,81			
İşletmenin Konumu	Y	Şehir Oteli ^a	123	4,04	0,59	3,835	0,000*	a-b
		Sayfiye Otel ^b	297	3,77	0,68			
	İ	Şehir Oteli ^a	255	3,96	0,60	13,223	0,000*	a-b
		Sayfiye Otel ^b	385	3,14	0,86			
Çalışılan İşletmedeki Deneyim	Y	1 yıldan az ^a	38	3,39	0,99	16,566	0,000*	a-c, a-d, b-c, b-d,
		1-5 yıl ^b	176	3,67	0,70			
		6-10 yıl ^c	181	4,07	0,43			
		11-15 yıl ^d	23	4,25	0,47			
	İ	16-20 yıl ^e	2	3,50	0,00	35,731	0,000*	a-b, a-c, a-d, b-d, c-d
		1 yıldan az ^a	228	3,07	0,89			
		1-5 yıl ^b	248	3,61	0,80			
		6-10 yıl ^c	130	3,67	0,73			
		11-15 yıl ^d	34	4,31	0,40			
Pozisyon	Y-İ	İşgören ^a	640	3,47	0,87	36,011	0,000*	a-b, a-c, b-c
		Orta Kad. Yönet. ^b	275	3,75	0,69			
		Üst Kad. Yönet. ^c	145	4,04	0,57			

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Otellerin konumları dikkate alındığında şehir otellerindeki lider-üye etkileşimin algısının sayfiye otellere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sayfiye otellerin sezonluk olması ve istihdam devir hızının yüksek olmasının lider-üye etkileşimini olumsuz etkilerken, şehir otellerinde istihdamın sürekliliğinin etkileşimi arttırdığı öngörülmektedir. Buradan gerek sayfiye otellerinde gerekse şehir otellerinde örgütsel güven, uzun süreli istihdam, kariyerde ilerleme desteği, açık iletişim gibi hususlar dikkate alınarak lider-üye etkileşiminin artırılması yönünde çalışmaların yapılması gerektiği ifade edilebilir. Görev yapılan işletmedeki çalışma sürelerine göre hem yöneticilerin hem de işgörenlerin lider-üye etkileşim algıları anlamlı farklılık arz etmektedir. Elde edilen bulgular Göksel ve Aydın (2012, s. 259) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Buna göre görev yapılan işletmede ilk yıllarda ilişkilerin başlangıç aşamasında olduğu, ilerleyen zaman içerisinde ilişkilerin daha da güçlenerek devam ettiği görülmektedir. Örgütte görev süresinin uzaması yönetici ile işgörenin ister istemez daha fazla paylaşım içerisine girmesi anlamına gelmektedir. Paylaşım içerisinde olan taraflar birbirlerini daha iyi anlayacak ve daha kolay empati kuracaklardır. Taraflar örgütte meydana gelebilecek olaylar ya da durumlar karşısında birbirlerinin hangi tepkileri verebileceklerini öngörmelerine bağlı olarak etkileşim güçlenerek devam edecektir. İşgören devir hızının yüksek olduğu

turizm sektöründe, çalışma süresinin uzamasının lider-üye etkileşimini güçlendireceği ifade edilebileceği gibi, işgörenlerin görev yaptıkları işletmeyi değil birlikte çalıştığı yöneticiyi bırakmalarından hareketle, turizm sektöründe güçlü lider-üye etkileşiminin çalışma süresini arttıracığı da ifade edilebilir.

Tablo 6’da araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı ile işe ilişkin özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair analiz sonuçları yer almaktadır. Yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı ile çalışılan işletmenin yıldız sayısı arasında anlamlı bir farklılık ($p=0,000$) tespit edilmiştir. Ortalamalara göre beş yıldızlı işletmelerde örgütsel sessizlik davranışının daha az sergilendiği ifade edilebilir. Araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı ile çalışılan işletmenin konumu arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bulgulara göre sayfiye otellerde örgütsel sessizlik davranış algısı daha yüksektir. Bunun nedeni de otellerde mevsimlik işgören istihdamının ve işgören devir hızının yüksek olması, çalışanların işletme çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünmesi olarak öngörülmektedir. İşgörenler çalıştıkları işletmede bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri sonucunda, işleyişin değişebilmesi için yeterli zamana sahip olmadıkları düşüncesindedirler. Başka bir anlatımla işgörenler sektörün mevsimsellik özelliğinin zamansal sınırlamasından dolayı örgütsel sessizliğe bağlı değişimlerin gerçekleştirilemeyeceğini ya da sürdürülemeyeceğini öngörmektedirler. Tablo 6’ya göre araştırmaya katılan otel çalışanlarının örgütsel sessizlik davranış algılarının bulunulan pozisyona göre anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Farklılığın hangi ikiliden kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testinde, işgörenler ile orta ve üst kademe yöneticiler arasında ve orta kademe yöneticiler ile üst kademe yöneticiler arasında anlamlı farklılığın varlığı saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında da işgörenlerin yöneticilere göre daha yüksek örgütsel sessizlik içerisinde olduğu belirtilebilir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı İle İşe Dair Özellikleri Arasındaki Farklılığa İlişkin t-testi ve Anova Testi Sonuçları

İşe Dair Özellikler		n	\bar{x}	s. s.	F/t	p	Tukey HSD	
İşletmenin Yıldız Sayısı	Y	4 yıldızlı ^a	142	2,89	0,55	4,071	0,000*	a-b
		5 yıldızlı ^b	278	2,71	0,37			
	İ	4 yıldızlı ^a	205	3,00	0,65	3,564	0,000*	a-b
		5 yıldızlı ^b	435	2,80	0,67			
İşletmenin Konumu	Y	Şehir Oteli ^a	123	2,67	0,42	-2,971	0,003*	a-b
		Sayfiye Otel ^b	297	2,81	0,45			
	İ	Şehir Oteli ^a	255	2,50	0,52	-12,58	0,000*	a-b
		Sayfiye Otel ^b	385	3,11	0,65			
Çalışılan İşletmedeki Deneyim	Y	1 yıldan az ^a	38	2,90	0,47	9,762	0,000*	a-c, a-d, b-c, b-d,
		1-5 yıl ^b	176	2,89	0,46			
		6-10 yıl ^c	181	2,65	0,40			
		11-15 yıl ^d	23	2,52	0,25			
	İ	16-20 yıl ^e	2	2,66	0,18	30,857	0,000*	a-b, a-c, a-d
		1 yıldan az ^a	228	3,18	0,67			
		1-5 yıl ^b	248	2,75	0,64			
		6-10 yıl ^c	130	2,64	0,57			
11-15 yıl ^d	34	2,49	0,31					
	Pozisyon	İşgören ^a	640	2,86	0,67	3,359	0,035*	a-b, a-c, b-c
		Orta Kad. Yönet. ^b	275	2,77	0,44			
Üst Kad. Yönet. ^c		145	2,76	0,45				

*p<0.05; a, b, c, d, e: Tukey Analizi sonuçlarına göre farklı harfleri içeren gruplar arasında anlamlı farklılık vardır; Y: Yönetici, İ: İşgören.

Araştırmaya Katılanların Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan işgören ve yöneticilerin lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Korelasyon Analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Yapılan Korelasyon Analizi sonuçlarına göre elde edilen Pearson Korelasyon Katsayıları (r) Tablo 7'de yer almaktadır.

Elde edilen bulgulara göre işgören ve yöneticilere ait lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik davranışı arasında Pearson Korelasyon Katsayılarına (r) bağlı olarak, farklı düzeylerde 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının (r) 0,01 ile 0,29 arasında olması durumunda ilişkinin zayıf veya düşük kuvvette; 0,30 ile 0,64 arasında olması durumunda orta kuvvette; 0,65 ile 0,84 arasında olması durumunda kuvvetli veya yüksek; 0,85 ile 1.00 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli veya çok yüksek olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2006, s. 248).

Tablo 7'deki bulgular ele alındığında araştırmanın ana değişkeni olan lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında hem yöneticiler hem de işgörenler açısından negatif yönlü orta kuvvette bir ilişkinin varlığı saptanmıştır.

Korelasyon değerlerine bakıldığında lider-üye etkileşimindeki değişikliğin işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde önemli bir etkiye sebep olacağı ifade edilebilir. Elde edilen bu bulgular araştırmanın hipotezlerini destekler niteliktedir.

Tablo 7. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	1.a.	1.b.	1.c.	1.d.	2.	2.a.	2.b.	2.c.	3.	
İŞGÖREN	1. Lider-Üye Etkileşimi	1.00									
	<i>1.a. Etki</i>	-	1.00								
	<i>1.b. Sadakat</i>	-	-	1.00							
	<i>1.c. Katkı</i>	-	-	-	1.00						
	<i>1.d. Saygı</i>	-	-	-	-	1.00					
	2. Örgütsel Sessizlik	-,496*	-,453*	-,410*	-,584*	-,451*	1.00				
	<i>2.a. Kabullenici Sessizlik</i>	-,450*	-,455*	-,329*	-,475*	-,441*	-	1.00			
	<i>2.b. Korunmacı Sessizlik</i>	-,401*	-,422*	-,307*	-,352*	-,400*	-	-	1.00		
	<i>2.c. Korunmacı Sessizlik</i>	-,411*	-,435*	-,230*	-,369*	-,375*	-	-	-	1.00	
	YÖNETİCİ	1. Lider-Üye Etkileşimi	1.00								
<i>1.a. Etki</i>		-	1.00								
<i>1.b. Sadakat</i>		-	-	1.00							
<i>1.c. Katkı</i>		-	-	-	1.00						
<i>1.d. Saygı</i>		-	-	-	-	1.00					
2. Örgütsel Sessizlik		-,556*	-,403*	-,481*	-,547*	-,322*	1.00				
<i>2.a. Kabullenici Sessizlik</i>		-,494*	-,360*	-,315*	-,495*	-,318*	-	1.00			
<i>2.b. Korunmacı Sessizlik</i>		-,572*	-,445*	-,356*	-,480*	-,358*	-	-	1.00		
<i>2.c. Korunmacı Sessizlik</i>		-,411*	-,392*	-,427*	-,436*	-,371*	-	-	-	1.00	

*p<0.01

Lider-Üye Etkileşim Algısının Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek için yapılan korelasyon analizinden sonra değişkenlerin birbirleriyle etkileşimlerini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Otel işletmelerindeki yöneticilerin, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ölçmek için, lider-üye etkileşimi bağımsız değişken, örgütsel sessizlik ise bağımlı değişken olarak doğrusal regresyon analizine tabii tutulmuştur. Regresyon analizinin sonuçları Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8. Yöneticilerin Lider-Üye Etkileşim Algısını Oluşturan Alt Boyutların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F / p(sig.)
Örgütsel Sessizlik	Sabit	3,565	0,136	26,265	0,000			
	Etki	-0,153	0,030	-2,826	0,035			
	Sadakat	-0,212	0,026	-4,394	0,016	0,518	0,268	76,684
	Katkı	-0,414	0,026	-17,170	0,000			0,000*
	Saygı	-0,275	0,023	-7,256	0,001			

*p<0.01

Tablo 8’de görüldüğü üzere yöneticilerin lider-üye etkileşim algısını oluşturan alt boyutların örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu

(F=76,68; p=0,000) tespit edilmiştir. Çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre bağımsız değişken lider-üye etkileşim algısını oluşturan alt boyutlar ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin olduğu (R=0,518), bağımsız değişkenlerin örgütsel sessizliğin % 26'sını açıkladığı söylenebilir (R²=0,268). Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarını oluşturan etki (t=-2,826; p=0,035), sadakat (t=-4,394; p=0,016), katkı (t=-17,170; p=0,000) ve saygı (t=-7,256; p=0,001) boyutlarının ayrı ayrı modele katkı sağladığı görülmektedir. Fakat katkı boyutuna ilişkin beta değerinin (β=-17,170) diğer boyutlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle örgütsel sessizliğin ortadan kalkması için en yüksek değere sahip açıklayıcı bağımsız değişkenin lider-üye etkileşiminin katkı boyutu olduğu ve lider-üye etkileşiminin katkı boyutunda meydana gelen bir birimlik artışın, örgütsel sessizlik davranışını 0,41 birim azaltacağı ifade edilebilir.

Yapılan çok değişkenli regresyon analizi sonucunda yöneticilerin örgütsel sessizlik davranış algısını açıklayan tahmin modeli de aşağıda yer almaktadır;

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = (3,565) + (-0,153)(\text{Etki}) + (-0,212)(\text{Sadakat}) + (-0,414)(\text{Katkı}) + (-0,275)(\text{Saygı})$$

Tablo 9'da işgörenlerin lider-üye etkileşim algısını oluşturan alt boyutların örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde oluşturduğu etkiye ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 9. İşgörenlerin Lider-Üye Etkileşim Algısını Oluşturan Alt Boyutların Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımsız Değişken	B	St. Hata	t	p	R	R ²	F / p(sig.)
Örgütsel Sessizlik	Sabit	2,837	0,103	27,549	0,000			
	Etki	-0,204	0,022	-4,071	0,010			
	Sadakat	-0,220	0,031	-4,823	0,000	0,635	0,403	107,35
	Katkı	-0,521	0,021	-19,859	0,000			0,000*
	Saygı	-0,309	0,020	-8,649	0,000			

*p<0.01

Tablo 9'a göre lider-üye etkileşimi oluşturan etki, sadakat, katkı ve saygı alt boyutlarının örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (F=107,35; p=0,000) tespit edilmiştir. İşgörenlerin lider-üye etkileşim algısını oluşturan alt boyutlardan, etki (β=-0,204), sadakat (β=-0,220), saygı (β=-0,309) ve katkı (β=-0,521) boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelendiğinde en yüksek beta değeri katkı boyutunda saptanmıştır. Lider-üye etkileşiminin katkı boyutunda meydana gelen bir birimlik artış, örgütsel sessizliği 0.521 birim azaltacaktır. Buradan, lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun, örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde diğer alt boyutlara göre daha etkili olduğu söylenebilir. İşgörenlere verilen katkının, işgörenlerin sessizlik davranışı sergilemelerinde önemli bir etken olduğu belirtilebilir. Bağımsız değişken olan lider-üye etkileşimine ait alt boyutların, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik davranış algısında meydana getirdiği değişime ilişkin R² belirlilik katsayısı incelendiğinde, lider-üye etkileşim alt boyutlarının örgütsel sessizliği % 40 oranında açıkladığı ifade edilebilir. Başka bir anlatımla, Tablo 10'da verilen belirlilik katsayısına bakıldığında, örgütsel sessizliğin toplam varyansının (değişkeninin) % 40'ının lider-üye etkileşiminden kaynaklandığı söylenebilir.

Regresyon analizinden elde edilen bulgular sonucunda işgörenlerin örgütsel sessizlik algısını açıklayan tahmin modeli aşağıdaki gibidir;

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = (2,837) + (-0,204)_{(\text{Etki})} + (-0,220)_{(\text{Sadakat})} + (-0,521)_{(\text{Katki})} + (-0,309)_{(\text{Saygı})}$$

Bu araştırmada esas olarak lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasındaki etkileşimin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç bağlamında, öncelikli olarak ana değişkenlere ilişkin literatür oluşturulmuş, sonrasında geliştirilen hipotezlerin tespiti için araştırma metodolojisi meydana getirilmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde bu bölümde bulgular ortaya konulmuştur. Bir sonraki bölümde de elde edilen bulgular ışığında değerlendirmeler ve yorumlar yapıp öneriler geliştirilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Örgütler çalışanların birbirleriyle etkileşim içerisinde olduğu sosyal sistemlerdir. Lider-üye etkileşimi konusuna ilk dikkat çekenlerden biri olan Graen vd. (1982, s. 109) lider ile üye arasındaki etkileşimi odak haline getirerek incelemişlerdir. Yu ve Liang (2004) tarafından, lider ile üyenin karşılıklı olarak güven, bağlılık ve değer temelleri üzerine kurduğu formel etkileşim ile ortaya çıkan informal etkileşim, lider-üye etkileşimi olarak tanımlanmıştır. Örgütlerde formel ya da informal temelli etkileşimin oluşmamasında belli başlı nedenler söz konusudur. Bunlar işgörenlerin işe geç gelmesi, kaytarması, kendine çıkar sağlaması; yöneticilerin de işgörelere daha fazla iş yükü vermesi, iş tanımı dışında işler talep etmesi gibi suistimallere dayanmaktadır. Bu hususlar lider ile üye etkileşimini olumsuz yönde etkilemektedir. Lider-üye etkileşimini engelleyen bir başka husus da, etkileşim sonucu profesyonel davranışların ortadan kaldırılmasıdır. Yöneticiler ile işgörenlerin etkileşimi sonucu profesyonellik limitlerinin aşılması, etkileşim mesafesi sınırlarının korunmaması söz konusudur. Araştırmada lider-üye etkileşimi ile kastedilen, profesyonellik sınırları içerisinde bireysellik anlayışının hakim olduğu, kurulan ilişkide optimal mesafenin korunduğu etkileşimdir.

Araştırmanın lider-üye etkileşiminden sonraki temel konusu, örgütlerde çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerini paylaşarak, daha fazla verim sağlama ve çözümler geliştirme hususunda kayıtsız kalmaları olarak tanımlanan örgütsel sessizliktir. Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici sessizliğin boyun eğici davranış temeline dayanması, korunma amaçlı sessizliğin de korku ve endişe temeline dayanması nedeni ile örgütlerde sessizliğin çalışan performansını olumsuz etkilediği ifade edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili teorik bilginin sunulmasının yanında diğer değişkenlerle etkileşiminin ortaya konulması ve sessizliğin azalması için önerilerde bulunulması, literatüre katkı sağlama açısından önem arz etmektedir.

Konaklama işletmesi çalışanlarının lider-üye etkileşim algısına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, liderlere ait etkileşim algısı ortalama değerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan, yapılan araştırmada liderler ile işgörenlerin sahip olduğu etkileşim algısının ayrı ayrı tespitinin doğru bir uygulama olduğu ortaya çıkmaktadır. Lider üye etkileşimine ilişkin katkı, etki ve profesyonel saygı boyutları bağlamında tespit edilen bulgulara göre, yönetici ve işgörenler karşılıklı olarak birbirlerine katkı vermeli; yapılan işe ilişkin profesyonel saygı oluşturacak şekilde mesleki bilgi

birikimine sahip olunmalı, kişisel ilgi ile yaklaşılmalı; iş dışı etkinlikler ile yönetici ve işgörenlerin birlikte zaman geçirerek daha sıcak ve samimi iletişim yolları geliştirmesi sağlanmalıdır. Çünkü Steiner (2010, s. 65) tarafından belirtildiği üzere güçlü lider-üye etkileşimi hem örgüt için hem de örgüt üyeleri için olumlu sonuçlar doğurur.

Araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanlarının, örgütsel sessizlik davranış algısına ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, işgörenlerin yöneticilerden daha fazla örgütsel sessizlik davranış algısına sahip olduğu görülmektedir. Ortalama değerlerden, bireyin kendini koruma amaçlı sessiz kalması olarak tanımlanan korunmacı sessizlik davranışına ilişkin ortalamanın, işgörenlerde daha yüksek olduğu görülmektedir. İşgörenler konaklama işletmelerinde stratejik olarak, küçümsenme korkusu, mobbing, işten atılma gibi nedenlerle korunmacı sessizlik yolunu seçebilir. Bunun için de işletmelerde, denetim mekanizması harekete geçirilmeli, iş etiği konusunda işgörenler bilinçlendirilmeli, işgörenlerin herhangi bir şekilde sebepsiz yere cezalandırılmaları ya da mağdur durumuna düşmeleri kesinlikle önlenmelidir. Örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları bağlamında optimize edilmesi ile konaklama işletmelerinde telafisi zor olan ya da olmayan süreçlerin önüne geçilebileceği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan konaklama işletmesi çalışanlarının işe ilişkin özellikleri ile lider üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Buradan, 5 yıldızlı işletmelerde çalışanların lider üye etkileşim algısının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 4 yıldızlı işletmelerde de lider-üye etkileşiminin gelişmesi için, bilgi paylaşımı, iş dışı sosyal aktiviteler, çalışanlara daha fazla katkı, çalışanların işletme sadakat ve bağlılıklarının artırılması gibi hususlara dikkat edilmelidir. Çalışılan işletmenin yıldız sayısı gibi işletmenin konumu da yöneticilerin ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısını farklılaştırmaktadır. Şehir otellerinde çalışanların lider-üye etkileşim algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Sayfiye otellerinin mevsimsellik özelliği ve işgören devir oranının yüksek olması gibi nedenlerin, lider-üye etkileşim algısını olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir. Araştırmaya katılanların görev yaptığı işletmenin yıldız sayısı ve konumu ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre şehir otelleri ile 5 yıldızlı işletmelerde örgütsel sessizlik algısının daha düşük olduğu görülmektedir. İletişim kanallarının açık ve çalışanların daha iyi niteliklere sahip olması, örgütsel sessizlik davranış algısının şehir otelleri ile 5 yıldızlı işletmelerde daha düşük olmasının başta gelen nedeni olarak öngörülmektedir. Sayfiye otel işletmeleri ile 4 yıldızlı işletmelerin örgütsel sessizlik konusunda stratejik planlar oluşturup çalışanların işe ve işletmeye dair bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca görev yapılan işletmedeki çalışma süresi arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı görülmektedir. Buradan örgütlerde çalışma süresi daha kısa olanların seslilik hususunda isteklendirilmesi sağlanmalıdır.

Çalışmada lider-üye etkileşimi ve örgütsel sessizlik davranış algısı ile işe ilişkin özellikler arasındaki farklılıklar ortaya konulduktan sonra araştırmanın temel amacı olan lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi için öncelikle Pearson Korelasyonu yapılmıştır. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü ve orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Değişkenlere ilişkin alt boyutlar için de benzer sonuçlar saptanmıştır. Bu bulgulara dayanarak, lider-üye etkileşiminin artmasının örgütsel sessizliği azaltacağı ifade edilebilir. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki incelendikten sonra, değişkenlerin birbirleri ile etkileşimlerini belirlemek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmada regresyon analizi ile konaklama sektöründeki yönetici ve işgörenlerin lider-üye etkileşim algısını oluşturan dört alt boyutun, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, lider-üye etkileşim algısını oluşturan alt boyutların örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışan yönetici ve işgörenlerin örgütsel sessizlik davranış algısı üzerinde en düşük lider-üye etkileşim alt boyutu ortalaması, etki boyutunda saptanmıştır. Etki boyutunun gelişmesi için lider ile üye arasında güçlü bir iletişim bağının kurulması gerekmektedir. Alt boyutlar arasında dikkat çeken, katkı boyutunun diğer boyutlara göre daha fazla yük değeri almasıdır. Buradan konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğin optimize edilmesi için işe ilişkin kaynak, bilgi gibi maddi ve manevi katkıların işgörelere sağlanması gerektiği ifade edilebilir. İşgörenlerin performansı ile liderlerin işgörelere sunduğu kaynaklar arasında doğrusal bir ilişki bulunmakta ve döngüsel bir yapı içerisinde oluşacak sistem ile başarı sağlanmaktadır. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki Blau (1964) tarafından ortaya atılan sosyal etkileşim teorisine (Cropanzono, Howes, Grandey ve Toth, 1997, s. 165) bağlı olarak yorumlanabilir. Örgütlerde işgörenler yapılacak katkı karşılığında örgütsel verimliliklerini arttıracaktır. Lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından birini oluşturan katkı boyutunun, örgütlerde sessizliğin azalmasında önemli bir etken olduğu sosyal etkileşim teorisi çerçevesinde düşünülebilir. Buradan turizm sektöründe işgörelere yapılacak olan katkının, işgörenlerin örgütsel sessizliğinin azalmasında önemli bir etken olacağı da ifade edilebilir. Lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutlarının örgütsel sessizliğe etkisi bağlamında; lider ile üye birbirlerine katkı sağlamalı, profesyonel açıdan saygı duymalı, birbirlerini duygu temelli olarak etkilemeli ve karşılıklı sadakat göstermelidirler.

Tüm bunlara ilişkin olarak elde edilen temel bulgulara göre, lider-üye etkileşim algısının örgütsel sessizlik davranış algısını önemli düzeyde etkilemesi araştırmanın öne çıkan sonuçlarındandır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar bağlamında lider üye etkileşiminin güçlendirilip, örgütsel sessizliğin optimize edilmesi konaklama işletmelerinde, işletme verimliliği, işgören performansı ve artan işletme maliyetleri gibi sorunlarına çözüm niteliğindedir. Lider-üye etkileşimi ile nitelikli işgören istihdamının devamlılığı; örgütsel sessizliğin minimize edilmesi ile işgören performansının artırılması; çalışanların sesliliğine bağlı olarak fikir ve önerilerin geliştirilmesi ile maliyetlerin düşürülmesi söz konusudur. Buradan, lider-üye etkileşiminin anlamlı düzeyde güçlendirilmesi için çalışanlara maddi manevi katkının sağlanması, liderlik özellikleri ile saygınlık uyandırılması, üyelerin uzun süreli istihdamının sağlanması ve örgütsel sessizliğin optimal seviyelere çekilmesi için toplantılar, açık kapı politikaları, sesliliğin fark yaratacağı görüşünün şirket politikası haline getirilmesi gibi çalışmaların uygulamaya konulması, işletme, bölge ve ülke açısından fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgül, A., Çevik, O. (2003). İstatistiksel analiz teknikleri SPSS’te işletme yönetimi uygulamaları. Ankara: Emek.
- Alerby, E., Elidottir, J. (2003). “The Sounds of silence: Some remarks on the value of silence in the process of reflection in relation to teaching and learning”, *Reflective Practise*, 4(1), 41-51.
- Alpar, R. (2010). Spor, sağlık ve eğitim bilimlerinden örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlik-güvenirlilik. Ankara: Detay.
- Asunakutlu, T. (2002). “Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- Bader, B. M. (2007). Leader-member exchange and work outcomes: A multiple leadership perspective, Yüksek Lisans Tezi. University of Lethbridge, Faculty of Management, Lethbridge, Alberta, Canada.
- Baş, T. (2001). Anket. Ankara: Seçkin.
- Baş, T., Keskin, N., Mert, İ. S. (2010). “Lider-üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının türkçede geçerlilik ve güvenilirlik analizi”, *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Bauer, T. N., Green, G. (1996). “Development of leader-member exchange: A longitudinal test”, *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Baum, T. (2013). International perspectives on women and work in hotels, catering and tourism. Geneva: International Labour Organization. 10 Ocak 2015 tarihinde http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_209867.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., Moghadam, M. N. (2012). “Destructive role of employee silence in organizational success”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275-282.
- Bisel, R. S., Arterburn, E. N. (2012). “Making sense of organizational members’ silence: A sensemaking-resource model”, *Communication Research Reports*, 29(3), 217-226.
- Blackman, D., Sadler-Smith, E. (2009). “The silent and the silenced in organizational knowing and learning”, *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York; London; Sydney: John Wiley & Sons.
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. Ankara: Detay.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. J. Greenberg & M. S. Edwards (Ed.), *Voice and Silence in Organizations*. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Budak, G., Budak, G. (2004). İşletme yönetimi. İzmir: Fakülteler.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimlerde veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem.

- Cheng, J., Lu, K., Chang, Y., Johnstone: (2013). “Voice behaviour and work engagement: The moderating role of supervisor-attributed motives”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51, 81-102.
- Choi, D. (2013). Differentiated leader-member exchange and group effectiveness: A dual perspective, Doctoral Thesis, Business Administration in the Graduate College of the University of Iowa, Iowa.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., Toth, P. (1997). “The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159–180
- Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde işgören sessizliği. Ankara: Detay.
- Dansereau, F. Jr., Cashman, J., Graen, G. B. (1973). “Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.
- Dansereau, F. Jr., Graen, G., Haga, W. J. (1975). “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Day, D. V., Crain, E. C. (1992). “The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions”, *Group and Organization Management*, 17(4). 380-397.
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). “Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development”, *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dinçer, M. Z., Dinçer, F. İ., Ertuğral, S. M., Turan, T. G., Güngör, A., Tekeli, N. (2005). “Turizm sektöründe uluslararası çalışma örgütü normlarının önemi ve bu normların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, UÇO Türkiye Temsilciliği ve Turizm Bakanlığı tarafından değerlendirilmesine yönelik bir araştırma”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49, 335-359.
- Durak, İ. (2012). Korku kültürü ve örgütsel sessizlik. Bursa: Ekin.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erbakan, M. A. F. (2010). Kişisel değerler-liderlik tarzları ilişkisi: Farklı toplumsal ve kültürel ortamlardan gelen yöneticilerin farklılaşması. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erçetin, Ş. (2000). Lider sarmalında vizyon. Ankara: Nobel.
- Erdaş, K. D. (2010). Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan, B., Liden, R. (2006). “Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader member exchange and ingratiation”, *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 1-17.

- Erdoğan, B., Kraimer, M., Liden, R. (2004). “Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support”, *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Erdoğan, E. (2011). Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Eren, E. (2008). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta.
- Genç, M. Ö. (2010). The influence of organizational culture, leader-member exchange (LMX) and employees’ attitudes toward change on information systems implementations in Turkey. Doctoral Thesis. Yeditepe University Graduate Institute Social Sciences, İstanbul.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). “Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues”, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). “Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues”, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gorden, W. I. (1988). “Range of employee voice”, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Göksel, A., Aydın, B. (2012). “Lider-üye etkileşim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Graen, G. B., Scandura. T. A. (1987). “Toward a psychology of dyadic organizing”, *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). “Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective”, *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graen, G., Cashman, J. F., Ginsburgh, S., Schiemann, W. (1977). “Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants: A longitudinal investigation of the managerial understructure”, *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Graen, G., Dansereau, F. Jr., Minami, T. (1972a). “Dysfunctional leadership styles”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2), 216-236.
- Graen, G., Novak, M. A., Sommerkamp, P. (1982). “The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model”, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Greguras, G. J., Ford, J. M. (2006). “An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange”, *Journal of Occupational Psychology*, 79, 433-465.

- Harris, K. J., Wheeler, A. R., Kacmar, K. M. (2009). "Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions and performance", *Leadership Quarterly*, 20, 371-382.
- Henriksen, K., Dayton, E. (2006). "Organizational silence and hidden threats to patient safety", *Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Horner, M. (1997). "Leadership theory: Past, present and future", *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- Javaheri, H., Safarnia, H., Mollahosseini, A. (2013). "The impact of cultural intelligence (CQ) on leader-member exchange (LMX)", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 538-546.
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil.
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Karasar, N. (2014). Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler. İstanbul: Nobel.
- Kaşlı, M. (2009). Otel işletmelerinde işgörenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kay, C., Russette, J. (2000). "Hospitality-management competencies", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52-63.
- Kılınç, T. (1995). "Durumsal liderlik anlayışında gelişmeler: Liderliğe ikameler yaklaşımı (substitutes for leadership)", *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(1), 59-76.
- Kozak, M., Maviş, F., Nergis, H. G., & Çiçek, D. (2013). Otel işletmelerinde yönetim fonksiyonel yaklaşım. Ankara: Detay.
- Kozak, N., Kozak, M. A., Kozak, M. (2014). Genel Turizm. Ankara: Detay.
- Krejcie, R. V., Morgan, D. W. (1970). "Determining sample size for research activities", *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Leblebici, D. N. (2008). "21. Yüzyılın liderlik anlayışına bakış", *C. Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Li, X., Sanders, K., Frenkel, S. (2012). "How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1059-1066.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997). "Leader-member exchange theory: The past and potential for the future", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Stilwell, D. (1993). “A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges”, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Lu, J., Xie, X. (2013). “Research on employee silence behavior: A Review based on Chinese family enterprise”, *Asian Social Science*, 9(17), 47-52.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behaviour*. New York: McGraw Hill.
- Maria, W. D. (2006). “Brother secret, sister silence: Sibling socspiracies against managerial integrity”, *Journal of Business Ethics*, 65(3), 219-234.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). “An exploratory study of employee silence: Issue that employees don’t communicate upward and why”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). “Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world”, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. USA: Sage Publ.
- Özdemir, L., Uğur, S. (2013). “Çalışanların “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirilmesi: Kamu ve özel sektörde bir araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
- Özdemir, S., Muradova, T. (2008). “Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi”, *Journal of Qafqaz University*, 24, 146-153.
- Panteli, N., Fineman, S. (2005). “The sound of silence: The case of virtual team organising”, *Behaviour & Information Technology*, 24(5), 347-352.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. (2006). “Leader-member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation”, *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Perlow, L., Williams, S. (2003). “Is silence killing your company”, *Harvard Business Review*, 3-8.
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001). “Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Premeaux, S. F., Bedeian, A. G. (2003). “Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış (İ. Erdem, Çev.)*. İstanbul: Nobel.
- Scandura, T. A. (1999). “Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective”, *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. (1984). “Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention”, *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.

- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). "When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence", *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579-584.
- Schriesheim C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., Tepper, B. J. (1992). "Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations", *Educational and Psychological Measurement*, 52(1), 135-147.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999). "Leader-member exchange (lmx) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices", *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Sobkowiak, W. (1997). Silence and markedness theory. A. Jaworski (Ed.), In *Silence: Interdisciplinary perspectives* (p. 39-62). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Sparrowe, R. T., Soetjijto, B. W., Kraimer, M. L. (2006). "Do leaders' influence tactics relate to members' helping behavior? It depends on the quality of the relationship", *Academy of Management Journal*, 49, 1194-1208.
- Steiner, D. D. (2010). "Attributions in leader member exchanges: Implications for practice", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(1), 59-71.
- Stepina, L. P., Perrewe, P. L., Hassell, B. L., Harris, J. R., Mayfield, C. R. (1991). "A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes", *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(1), 93-104.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Tangirala, S., Ramanujam, R. (2008). "Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate", *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A., Çatır, O. (2013). "Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). "The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior", *Acquisition Review Quarterly*, 22, 233-244.
- Türkeri, İ. (2014). "Yükseköğretim düzeyinde turizm eğitiminin özel nitelikli sorunları ve çözüm önerileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 1-14.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. B., Scandura, T. A. (2000). "Implications of leader-member Exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relations as

social capital for competitive advantage”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 137-185.

- Uhl-Bien, M., Tierney, P. S., Graen, G. B., Wakabayashi, M. (1990). “Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the “right type” for line managers in leading Japanese organizations”, *Group and Organization Management*, 15(4), 414-430.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi* (SPSS 10.00 - 12.00 For Windows). Ankara: Detay.
- Wang, Y., Hsieh, H. (2013). “Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation”, *Human Relations*, 66(6), 738-802.
- Yamane, T. (2001). *Temel örnekleme yöntemleri*. (A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın, E. Gürbüzsel, Çev.). İstanbul: Literatür.
- Yaşlıoğlu, M. M., Pekdemir, I., Toplu, D. (2013). “Duygusal zeka ve çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin rolü”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yeşiltaş, M., Demirçivi, B. M. (2010). “İş görenlerin yıldırma eylemlerine maruz kalma durumları üzerine bir araştırma: Antalya örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 199-217.
- Yu, D., Liang, J. (2004). “A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory”, *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

The Impact of Leader-Member Exchange on Organizational Silence: A Case Study on Hotel Managements

Serdar ÇÖP

Istanbul Gelişim University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Avcılar / İstanbul, Turkey
scop@gelisim.edu.tr

Yüksel ÖZTÜRK

Gazi University
Faculty of Tourism
Gölbaşı / Ankara, Turkey
oyuksel@gazi.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Competition has been increasing in the markets which are getting globalised. By getting various inputs from the outer surroundings and again by presenting outputs to outer surroundings organisations gets vastly affected by the changing inner and outer surroundings. In order for the organisations to survive in the competitive environment, they need to adapt to development and innovation and also increase the efficiency to the top level. In the modern organisations, managers who are constantly in the search, by reducing the hierarchy, as Asnakutlu (2002, p. 5) stated, have been increasing the communication between the managers and the employees and have been providing a part in the decision taking process for the employees.

In the context of employees' taking part in the decisions, it's important to express ideas, advices and concerns about the work that is being done by presenting an act of voice. It is apparent that for the organizations that are emphasized, silence is a vital organisational behaviour in this globalising competitive markets. Removing silence in the organisations will lead to putting out new ideas in every level and so to increase performance in the organisation. (Perlow and Williams, 2003, p. 8). There are different reasons in question about the occurrence of silence in organizations. But it is thought that the most important element in occurrence, display and removal of them is the leader. The success of an effective leader is actually determined by other workers. The interaction between the leader and the workers triggers gathering around a common aim and the passion to do the best by that aim.

The human beings can demonstrate various behaviours as they have a fairly complicated structure. But the important case for the businesses is that the display of suitable behaviours by the workers of said business. (Özdemir and Muradova, 2008, p. 148) Forming the subject of the research, the topics of leader-worker interaction and organizational silence should be held in the context of tourism sector, the perceptions of the leader and the workers should be examined separately and evaluated in a totalist approach.

The main problem belonging to the research is to determine the effect of leader-worker interaction on organizational silence. Besides that, in the context of manager and worker, demonstration of the impact on organizational silence created by the sub-dimensions of the interaction between the workers and the leader, impact, loyalty, respect and contribution is desired. Also, personal and vocational characteristics of the

participants of the research, leader-worker interactions and whether there are meaningful differences or not in organizational silence is among the problems of the research.

Method

In this research which aims to determine leader-member's interaction upon organisational silence, leader-member interaction is issued as independent variable whereas organisational silence is issued as dependent variable. In the research, it is questioned whether leader-member interaction has any sense upon organisational silence behaviour. In this context, hypotheses are here:

H₁: Managers in the hotel business have meaningful effects on leader-member's interaction upon organisational silence in terms of statical aspects.

H₂: Employees in the hotel business have meaningful effects on leader-member's interaction upon organisational silence in terms of statical aspects.

Research scales are composed by 4 and 5 stars hotels' managers found in Turkey. In order to determine leader-member's interaction upon organisational silence, survey techniques are used for gathering datas. The scale improved by Dyne vd., (2003) is used to assess people's participating in this research, organisaitonal silence. Also, the scale initially made by Liden and Maslyn (1998), improved and revised by Greguras and Ford (2006) in terms of both leader and employees separately is used to asses employees', working in the hotel business leader-member's interaction upon organisational silence.

As a result of the reliability analysis that was carried out after the data acquisition; Alpha value, which is related to the interaction scale of leader members for both leaders and managers is determined as 0,89; and Alpha value related to organizational silence is determined as 0,81. Validity analysis was carried out following the reliability analysis. For the validity analysis, we utilized content validity and construct validity. Having evaluated the scale material separately, it can be deduced that content validity is high. For construct validity, we have taken factor analysis findings into consideration. KMO rates related to leader member interaction and organizational silence appear to be high, and the results of the Barlett test analysis are significant. As a culmination of the factor analysis executed after the test, substances with a substance value over 1.00, and factor value over 0,30 were found, proving the effectiveness of the scale.

Arithmetic mean and standard deviation values related to the articles found in the frequency values of the personal and work-related characteristics of the hotel workers, and in the leader-member interaction and organizational silence scales were calculated, tabulated and interpreted. In the research, we have made use of "t- test for independent sample", "multiple comparisons (Turkey)", "sole factor variant analysis for independent sample (anova)", "regression analysis test". As a result of the analysis, the findings concerning the research were introduced.

Findings of the research

Linear regression analysis was applied to determine the interactions of the variables with each other. To measure the statistically significant effect of the leader-member interaction perception on organizational silence behavior, the leader-member interaction is subjected to linear regression analysis as an independent variable and organizational silence as a dependent variable.

It has been determined that the sub-dimensions forming the leader-member interaction perception of the managers have a significant effect on the organizational silence behavior perception ($F=76,68$; $p=0,000$). According to the results of multivariate regression analysis, it can be said that there is a negative relation between the subscales forming the independent variable leader-member interaction perception and the organizational silence behavior perception ($R=0,518$), and the independent variables explain 26% of the organizational silence ($R^2=0,268$).

Impact, loyalty, contribution and respect subscales forming a leader-member interaction perception of the workers have a significant effect on organizational silence behavior perception ($F=107,35$; $p=0,000$). When the effects of organizational silence on effects ($\beta=-0,204$), loyalty ($\beta=-0,220$), respect ($\beta=-0,309$) and contribution ($\beta=-0,521$) dimensions are examined from the subscales constituting the leader-member interaction perception of the worker, the highest beta value was determined in the additive dimension.

A unit increase in the size of the contribution of the leader-member interaction will reduce organizational silence by 0.521 units. Having been examined the R^2 specificity coefficient, which was identified to demonstrate the effect of the leader member interaction on organizational silence, it can be stated that the leader-member interaction sub-dimensions explain the organizational silence by 40%.

Conclusion

It has been concluded that the perception of behaviors of leader members interaction and organizational silence in the survey is significantly different according to the number of stars, position, experimentation and position in the operated enterprise. It could be inferred that studies should be done to strengthen the sense of leader member interaction in the context of influence, contribution, loyalty and respect for those who work in four star and cottage hotels and those who have less experience. When considered organizational silence, it has been determined that four star, cottage, more experienced and senior managers are more silent. Those who work in four-star and cottage hotels and those who are with more duties should be encouraged to move towards organizational vocal behavior by working like open-door policy, common meetings, suggestion box, etc.

According to the obtained fundamental findings, the fact that leader-member interaction affects the perception of silence behavior considerably is one of the significant results of the research. The results obtained from the research could be seen as solutions for the problems of accomodation operations such as operational efficiency, performance of the workers and the increasing operation cost. Considering the effect of leader-member interaction on the organizational silence, the leader and the member should contribute each other, respect each other in a professional way, affect each other emotionally and show mutual loyalty. It is possible to reduce the costs by the continuity of leader-member interaction and employment of qualified employees, minimizing the organizational silence and increasing the performance of the workers, improving ideas and recommendations depending on the workers' voice. In this context, putting the research results into practice -like reinforcing the leader-member interaction significantly and bringing the organizational silence to optimal levels- will be useful in terms of the operation, the area and the country.