

Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: Antalya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma (The Effect of Organizational Silence on Organizational Learning: A Research on Hospitality Enterprises in Antalya)

Muharrem TUNA ^a Onur ÇELEN ^b Hatice SARI GÖK ^c

^aAnkara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye. muharrem@gazi.edu.tr

^bBursa Uludağ Üniversitesi, Harmanlık Meslek Yüksekokulu, Bursa, Türkiye. onurcelen@uludag.edu.tr

^cSüleyman Demirel Üniversitesi, Yalvaç Meslek Yüksekokulu, Isparta, Türkiye. haticesarigok@sdu.edu.tr

| MAKALE BİLGİSİ | ÖZET |
|---|---|
| Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri Örgütsel Öğrenme Örgütsel Sessizlik Gönderme Tarihi 15 Eylül 2018 Revizyon Tarihi 28 Şubat 2019 Kabul Tarihi 18 Mart 2019 | Amaç – Günümüz bilgi çağında örgütlerin, kendilerini sürekli olarak geliştirebilmeleri ve yenilikleri takip edebilmeleri için hem işgörenlerin hem de örgütün sürekli öğrenmeyi desteklemesi gerekmektedir. İşgörenlerin fikirlerini, düşüncelerini ve önerilerini açıkça dile getirebilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması ve işletme ile ilgili alınan kararlara katılmaları oldukça önemlidir. Bu açıdan insan kaynaklarının, bir örgütün etkililiği için önemli bir birim olduğu anlaşılmaktadır. Emek-yoğun yapısı yüksek olan turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde, örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin belirlenmesi, turistik tüketicilerin tatmini ve onlara turistik ürün ve hizmetleri sunan işletmelerdeki işgörenlerin iş tatmininin ve iş performanslarının ilgili değişkenler açısından incelenmesi son derece önemlidir. Yöntem – Belirlenen amaç doğrultusunda çalışmada 2017 yılının Nisan-Haziran ayları arasında Antalya iline bağlı Belek, Side-Manavgat, Alanya bölgelerinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışan 390 katılımcıdan anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Verilere, keşfedici faktör analizi, korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Bulgular – Gerçekleştirilen analizler neticesinde; örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme arasında zayıf düzeyde olsa da pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, uygulanan analizlerle verilerin ve modelin güvenilirliği test edilerek onaylanmıştır. Tartışma – Böylelikle, konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğin, örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri olabileceği ortaya konulmuştur. Konaklama işletmelerindeki yönetici ve çalışanların uygulaması gereken tutum ve davranışlar ifade edilmiştir. |

| ARTICLE INFO | ABSTRACT |
|---|---|
| Keywords: Hotels Organizational Learning Organizational Silence Received 15 September 2018 Revised 28 February 2019 Accepted 18 March 2019 | Purpose – In today's information age, both employees and the organization must support continuous learning in order for organizations to continuously develop themselves and to follow innovations. It is important to create a working environment where employees can express their ideas, ideas and suggestions clearly and to participate in the decisions taken regarding the business. In this respect, it is understood that human resources is an important unit for the effectiveness of an organization. It is very important to determine the effect of organizational silence on organizational learning, the satisfaction of touristic consumers and the work satisfaction of the employees in the enterprises that provide them with tourist products and services in terms of the relevant variables. Design/methodology/approach – In line with the stated purpose, data were collected from 390 participants working in tourism establishments operating in Belek, Side-Manavgat and Alanya regions of Antalya province between April and June 2017 with survey technique. Data were analyzed using factor analysis, correlation and simple linear regression analysis. Findings – As a result of the analysis performed; Although there is a weak relationship between organizational silence and organizational learning, it is determined that there is a positive relationship. In addition, the reliability of the data and model has been tested and approved by the applied analyzes. Discussion - Thus, it was revealed that organizational silence may have effects on organizational learning in accommodation establishments. Attitudes and behaviors of managers and employees in accommodation enterprises are stated. |

Önerilen Atf/ Suggested Citation:

Tuna, M., Çelen, O., Sarı Gök, H. (2019). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: Antalya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 390-407.

1. GİRİŞ

İnsan kaynaklarını geliştirmek, işletmelerin küresel rekabet ortamında zorlukları aşması, kaliteyi arttırması ve işgücünü etkin ve verimli bir şekilde kullanması için çaba harcaması gereken önemli bileşenler arasında yer almaktadır (Poell, Karen & Van Den Berg, 2004: 529). İçinde bulunduğumuz bilgi çağında hızlı bilgi akışı nedeniyle, işletmeler için nitelikli çalışanların önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle örgüt çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri ve gelişime de açık olmaları gerekmektedir. Sözü edilen durumun gerçekleştirilebilmesi için de örgütlerin sürekli öğrenmeyi desteklemesi ve işgörenlerin öğrenmesine odaklanması önemlidir.

Örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmesindeki en önemli unsurlar; çalışanların memnuniyeti, başarılı iletişimin sağlanması, örgütsel sorunların saptanması ve çözülmesi, çalışanlar arasında hakkaniyetli iş paylaşımı ve farklılıklar yaratarak yeniliğe öncülük etme olarak sıralanabilir. Sayılan hususlarda çalışanların, etkin rol üstlenmeleri beklenmesine karşın sözü edilen hususlar aynı zamanda işgörenlerin örgüt içerisinde pasif kalmalarına da neden olabilmektedir (Samadi, Rouholahsohrabi & Sarayvand, 2013: 557). İşgörenlerin çalışma ortamında ifade edilen rolleri üstlenmekten kaçınır bir tutum içerisinde bulunmaları, örgütsel sorun ve sıkıntılı durumlarla ilgili görüşlerini, endişe ve tavsiyelerini ifade etmemeleriyle hatta biraz daha ileri giderek, durumlarla ilgili düşünce ve fikirlerini kasıtlı olarak söylememeleriyle örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır (Özgan & Külekçi, 2012: 34).

Örgütsel sessizliğin hem örgütler hem de bireyler için olumsuz etkileri olabilmektedir. Bir işgörenin, örgütü ilgilendiren bir konu ya da sorun hakkında, kendi şahsi görüşünü paylaşmamayı tercih etmesiyle ortaya çıkan sessizlik olgusu, zaman içinde birçok örgütsel konu hakkında işgörenlerin ilgili fikir ve düşüncelerini belirtmede isteksiz bir tutum içerisine girmesi, takım üyeleri içerisinde hızla yayılarak, örgütsel boyutta bir problem haline gelebilmektedir (Bowen & Blackmon, 2003: 1395). Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin çok sayıda olumsuz sonucu ortaya çıkarılmıştır. Bu sonuçlar arasında; çalışanların iletişimsizlik nedeniyle ekip içerisinde birbirlerinden uzaklaşmaya başlaması, kendilerini önemsiz veya faydasız bir çalışanmış gibi hissetmeleri sonucunda bağlılık, güven ve örgütsel bağlılık duygularında düşüşün yaşanması, çalışanların iş tatmini ve memnuniyet düzeylerinin düşmesi, stres düzeylerinde artışın meydana gelmesi, örgütlerin gelişme, iyileşme, değişim ve öğrenmesi gereken konulara ayak uydurma durumlarında zorlukların belirmeye başlaması, yöneticilerin iletişim ve bilgi kanallarındaki eksikliklere bağlı olarak karar alma ve ilgili kararları uygulama aşamasında çeşitli güçlükler yaşaması gibi durumlar gösterilebilir (Morrison & Milliken, 2000: 708-716; Milliken, Morrison & Hewlin, 2003: 17; Samadi ve diğerleri, 2013: 557; Yeşilaydın & Bayın, 2014: 104).

Yukarıda sayılan olumsuz etkilerin azaltılabilmesi ve sessizlik ile başa çıkılabilmesi için daimi öğrenmeye elverişli bir örgüt yapısının oluşturulmasına, gelişmeyi ve konuşmayı destekleyen bir örgüt kültürünün benimsenmesine ve çalışanların güçlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örgütlerde iletişim ağının katılımcı, şeffaf ve açık bir biçimde gerçekleştirilmesi önemlidir. Emek yoğun yapıya sahip olan turizm sektöründe, işgörenlerin memnuniyetinin sundukları hizmetin kalitesine, dolayısıyla tüketici memnuniyetlerine etkileri göz önünde bulundurulduğunda, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve bu konuda gerekli önerilerin sunulması son derece önemlidir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Örgütsel Sessizlik

İçinde bulunduğumuz dönemde rekabetin iyiden iyiye hissedilmesiyle, organizasyonlarda bilgi aktarımı ve çalışanların birbirleriyle olan uyumu her geçen gün daha fazla dikkat çekmektedir. Örgütler, başarıyı sağlayabilmeleri için işgörenleriyle uyum içerisinde çalışmalarını gerekliliğinin farkında olmalarına rağmen, işgörenlerin sessiz kalmalarına bilinçli veya bilinçsiz olarak sebebiyet verebilmektedirler (Bildik, 2009: 34). Örgüt içerisinde sessizlik kavramı, önceleri, bir bağlılık işareti olarak kabul edilmiş olsa da, temelde işgörenlerin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve düşünce sahibi olmasına rağmen, ilgili bilgi veya düşünceleri bilinçli olarak saklaması, dile getirmemesi olarak betimlenmesiyle ve olumsuz bir durum olarak ele alınmasıyla önemi anlaşılmaya başlanmıştır (Çakıcı, 2010: 9). Literatürde sessizlik kavramı; bilinçli, aktif, amaçlı ve kasıtlı bir tutum olarak ele alınmaktadır. Sessizlik tutumu, kişinin istek ve tavırlarını doğrudan ya

da dolaylı olarak etkilemektedir (Park & Keil, 2009: 917). Son dönemlerde ise örgütsel sessizlik, örgütün karşılaştığı ciddi sorunlar karşısında gösterdiği önemsiz ve yetersiz reaksiyonları tanımlamak için de kullanılabilir (Henriksen & Dayton, 2006: 1540; Gül & Özcan, 2011: 111; Tülübaş & Celep, 2014: 281).

Örgütsel ses ve sessizlikle ilgili çalışmaların önemi, 1970'li yıllardan itibaren anlaşılmaya başlanmıştır. Bu doğrultuda, 1970'li yıllardan itibaren günümüze kadar geçen süreç içerisinde örgütlerde ses ve sessizlikle ilişkili çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. İlgili araştırmaların literatür bölümleri incelendiğinde, Morrison & Milliken (2000: 706) örgütsel sessizliği, işgörenlerin birlikte hareket ederek, içerisinde yer aldığı ve faaliyetlerini gerçekleştirmekle yükümlü olduğu örgütle ilgili yararlı bilgilerini bilinçli ve kasıtlı olacak bir biçimde ifade etmekten kaçınmaları olarak tanımlarken; Pinder & Harlos (2001: 334), örgütsel değişimi gerçekleştirebilme, etkileyebilme veya düzeltebilme kabiliyetine yetkin işgörenlerin duygusal, bireysel veya örgütsel şartlardan ötürü öznel düşüncelerini saklaması olarak ifade etmiştir. McGowan (2003: 1) örgütsel sessizliği; işgörenlerin şahsi ve işletmeyi ilgilendiren konularla ilişkili bilgi aktarımında sorunlar yaşaması, uygun zeminin olmadığını düşünmesi sonucunda örgüt içerisinde sessizlik ikliminin oluşması olarak tanımlarken, Henriksen & Dayton (2006: 1539) ise örgütsel sessizliği, bir organizasyonun karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen küçük ve önemsiz tepkiler olarak ifade etmiştir.

Yukarıda yapılan tanımları dikkate alarak, örgütsel sessizlik kavramıyla ilgili genel bir tanımlama yapılacak olursa; Örgütsel sessizlik; örgütün içerisinde yer alan işgörenlerin gerek özel hayatlarında gerekse de iş hayatlarındaki çeşitli faktörlerin etkisinde kalarak, hem kendileriyle ilgili durumlarda hem de örgütlerle ilgili durumlarda herhangi bir gelişim veya değişim faaliyetlerinde zihinsel, duygusal veyahut davranışsal bakımdan örgüte bilinçli olarak katkı sunmasında isteksiz olması, gerekli bilgi paylaşımını inkâr etmesiyle ilgili eğilimlerin tamamı olarak ifade edilebilir (Özgan & Külekçi, 2012: 34; Bayın, Yeşilaydın & Esatoğlu, 2015: 250; Kahya, 2015: 529).

İş ortamında işgörenlerin neden sessizleştiği, nasıl sessizleştikleri ve sesini çıkarmada en çok isteksiz oldukları konular, örgütle ilgili sorunları ve konuları kiminle paylaştıkları, kimle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl farkına varılabileceği gibi konuların açıklanması bu kavramın anlaşılmasında son derece önemlidir (Milliken ve diğerleri, 2003: 1454). Günümüzde işletmelerin çağa ayak uydurabilmek için bir yandan yenilik ve gelişmeleri takip etmesi, diğer yandan da sessizleşme paradoksunu çözümlenebilmek için konunun nedenlerini tespit ederek sonuçları ile ele alması gerekmektedir (Çakıcı, 2007: 147). Bu noktada işletmelerde örgütsel sessizliğin yaşanması örgüt açısından önemli bir sorun olarak görülmektedir. Organizasyonlarda örgütsel sessizliğin nedenleri; yönetsel nedenler, örgütsel nedenler ve bireysel nedenler şeklinde üç başlık altında incelenmektedir. *Yönetsel nedenler*; yöneticilerin olumsuz geribildirimlerle karşılaşma çekinceleri, yöneticilerin yerleşik inanışları ve yönettikleri işgörenlerin görevlerini kötüye kullanabileceklerini düşünmelerinden kaynaklanabilmekteyken (Morrison & Milliken, 2000: 707), *örgütsel nedenler*; örgütsel adaletsizlik kültürü, örgüt kültürü, örgütsel iletişim ve örgütsel sessizlik iklimi gibi çeşitli etmenlerden meydana gelmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708; Pinder & Harlos, 2001: 345). Son olarak *bireysel nedenler* ise işgörenlerin yöneticilerine güvenememesi, dışlanma korkusu, konuşmanın ve bilgi paylaşımının riskli bir eylem olduğunu düşünmesi, geçmiş tecrübeler, ilişkilerin bozulacağı fikrine kapılmış olması ve kişilik özellikleri gibi faktörlerden oluşmaktadır (Kahya, 2015: 529-530). Nedeni her ne olursa olsun, örgütsel sessizliğin örgüt ve çalışanlar açısından birçok olumsuz sonucu olduğu bilinmektedir. Bu durum, sessizliğin örgütler açısından başarılı bir şekilde yönetilmesi ve sessizliğe sebebiyet veren nedenlerin asgariye indirilmesi gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Örgüt içerisinde ilgili düzenlemelerin ve faaliyetlerin uygulanmasıyla, işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşürülecek, amirleriyle olan ilişkileri daha şeffaf bir yapıya dönüşecek ve işgörenler açısından daha elverişli bir çalışma alanı oluşturulabilecektir. Örgütler açısından bakıldığında ise farklı düşünce ve fikirlerin gelişebilmesi mümkün ortamlara sahip olunmasıyla, örgütsel öğrenmede artış sağlanabilecek ve örgüt rekabet ortamındaki değişim ve gelişimlere daha çabuk uyum sağlayabilecektir (Yeşilaydın & Bayın, 2014: 104). Örgütsel sessizliğin, örgüt ve işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri (Morrison & Milliken, 2000: 718); bilgi girdisinin çeşitliliğindeki eksiklik, eleştirel analiz ve alternatif fikirlerde eksiklik, geri bildirim eksikliği, işgörenlerin kontrol eksikliğine inanması, işgörenlerin ruhsal rahatsızlıkları, etkili olmayan karar verme mekanizması, hataların tespiti ve düzeltilmesindeki zayıflık, örgütsel öğrenme yeteneğindeki düşüklük, motivasyon düşüklüğü, kovulma, istifa ve sabotaj, endişe ve kaygıdır. İş ortamında işgörenler, örgütsel sorunları dile getirdiklerinde açıkça veya gizlice

cezalandırılacaklarını düşündükleri için örgütün gelişmesi yönünde görüş belirtmekten kaçınarak sessiz kalmayı yeğleyebilmektedirler. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlatmasının yanı sıra, işgörenlerin işletmeye olan bağlılık seviyelerini de azaltmaktadır. Bu husus aynı zamanda, örgüt içi çatışmaya sebebiyet vermekte, değişim ve yeniliğe engel olmakta, yönetime olumlu veya olumsuz geri bildirim vermeme sonucunda karar alma ve uygulama süreçlerinin zayıflamasına yol açabilmektedir. Örgütsel sessizliği benimseyen işgörenlerde, moral bozukluğu ve motivasyon düşüklüğü, işe geç kalma, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi şahsi ve örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyecek davranışların arttığı görülmektedir. Sözü edilen durumlar, işgörenleri kaygı ve strese iterek, işgörenlerin giderek sessizlik kültürünü benimsemelerine sebebiyet vermektedir (Morrison & Milliken, 2000: 718-719).

Örgütsel sessizliğin, genel bağlamda örgütsel ve şahsi olarak çok sayıda sonucu bulunmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:708-716; Çakıcı, 2010: 35-36; Milliken ve diğerleri, 2003: 17; Pinder ve Harlos, 2001: 334 - 335). Örgütsel sessizlik, işgörenlerde tatminsizlik, iletişim bozukluğuna ve strese sebebiyet verebilmekte (Vakola & Bouradas, 2005: 443-444), işgörenlerin gerçekleştirdikleri işin kalitesini olumsuz yönde etkileyebilme (Nikmaram, Yamachi, Shojaei, Zahrani & Alvani, 2012: 1272) ve işgörenlerde gerginlik, korku, aşağılanma, verimliliğin ve yaratıcılığın azalması gibi çeşitli duyguların oluşmasına neden olabilmektedir (Perlow & Williams, 2003: 3-4). Örgütsel sessizlik ayrıca, örgüt içerisinde örgütsel öğrenmede düşüşe, işgörenler üzerinde düşük motivasyona ve yüksek düzeyde işten ayrılma niyetine sebebiyet verebilmektedir (Morrison & Milliken, 2000: 1565-1566). İşgörenlerin sessizleşmesi; örgütsel hataların ortaya çıkmasına, örgüt içerisinde işgörenlerin yaratıcılığının azalmasına neden olmaktadır. Bu durumlar da ortaya çıkan sorunların düzeltilme olasılığını azaltmakta ve örgütsel performansın düşmesine neden olabilmektedir (Meydan, Köksal & Uğurlu Kara, 2015: 145).

2.2. Örgütsel Öğrenme

İçinde bulunan dönemde rekabetin iyice varlığını hissettirmesi, işletme içi ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler elde edilmesi ve bu bilgilerden belli çıkarımlarda bulunulması gerekliliğine dikkat çekmektedir. Bu nedenle, örgütsel öğrenme işletmelerce benimsenmesi ve rekabet avantajının sağlanabilmesi adına üzerinde çaba harcanması gereken önemli bir konulardan biridir.

İlk defa Cyert ve March (1963) ile tartışılmaya başlanan örgütsel öğrenme, örgütün örgütsel amaçlarıyla ilgili önemli gördüğü uygulamalarını çevresel değişimlere uyumlaştırma süreci olarak tanımlanmıştır. Organizasyonlar zaman içerisinde uyarlanma davranışı sergilemekte ve bu da örgütsel öğrenme olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel öğrenme; işletmelerde problem bulma, çözüme ve bunun örgütsel deneyim haline alması şeklinde işlemektedir. Cyert ve March, bu deneyimlerin çevresel değişimlere bağlı olup olmadığına odaklanmışlar ve sorunun çözümündeki kaliteyi değerlendirmişlerdir (Ayazlar, 2012: 53). March ve Olsen (1975) örgütsel öğrenmenin belirli kurallar temelinde başarılabileceğini vurgulamışlardır. Buna göre, örgütsel kararlar belirli kurallara göre alınmalı ve örgütün kazandığı deneyimler bu kuralların içeriğine göre belirlenmelidir. Eğer kurallar bu deneyimlerle uyumlu değilse değiştirilmelidirler (Ayazlar, 2012: 53). Argyris ve Schön (1978) birinci tip ve ikinci tip öğrenme yaklaşımlarını geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, birinci tip öğrenmeyi tek döngülü öğrenme; ikinci tip öğrenmeyi ise çift döngülü öğrenme şeklinde açıklamışlardır (Türkay, 2007: 16). Senge (1990), öğrenme sürecine yönelik çalışmalarında, sistem düşüncesini öğrenmeye uyarlamıştır. İşletmelerdeki çalışanlar değişse bile öğrenilenlerin organizasyonda kalacağı görüşü üzerine kurulan ve bu doğrultuda öğrenmenin sistem düzeyinde bir örüntü olarak kabul edildiği sistem dinamikleri yaklaşımını geliştirmiştir. Huber (1991) ise organizasyonları çevreden aldıkları enformasyonu işleyen enformasyon işleme sistemleri olarak değerlendirmiştir (Özdemir, 2006: 7).

Fiol & Lyles (1985: 803) öğrenme ve davranış değişikliği bağlantısını kurarak örgütsel öğrenmeyi eylemlerin daha iyi bilgi ve anlama ile geliştirilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Argyris & Schön (1996: 16) örgütsel öğrenmeyi, "hataların tespiti ve düzeltme süreci" olarak ifade etmiştir. Organizasyonlardaki bireylerin sorunlu bir durumla karşılaştıklarında, durumu organizasyonun lehine incelemeye aldıklarında, örgütsel öğrenmenin önemine dikkat çekmişlerdir.

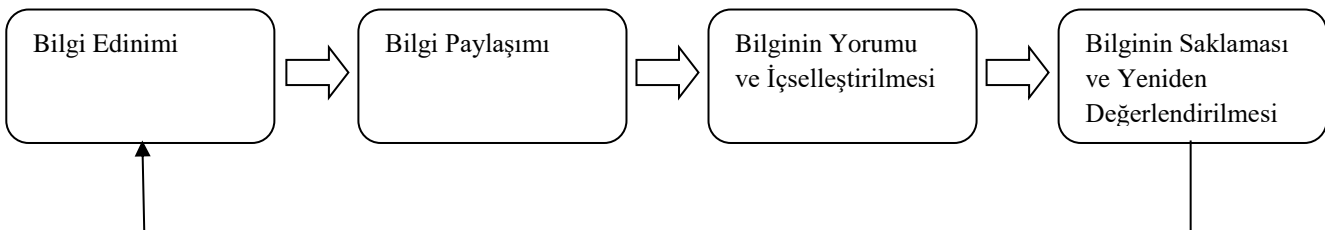
Örgütsel öğrenme, daha geniş bir kapsamda, kurumların veya kuruluşların oluşturulması, etkinlik ve bilgilerin meydana getirilmesi ve aynı zamanda gerekli eylemler gerçekleştirilirken işgörenlerin ilgili konularda etkinliklerinin artırılması adına şahsi becerileri ve iş yapabilme yeteneklerinin güçlendirilmesi şeklinde açıklanabilir (Turan, Karadağ & Bektaş, 2011: 629). Bu tanım ışığında örgütsel öğrenme, örgütlerin

bilgi ve becerilerinde bir değişme, genişleme yani tutum değişikliği ile sonuçlanabilmektedir. Örgütsel öğrenme, eş zamanlı olarak bireysel ve örgütsel davranışlarda değişimlere yol açabilmektedir. Davranış değişikliği işgören performansının artması ile sonuçlandığında ise örgütlerin sürekli kendilerini geliştirmeleri ve iyileşmelerine yardımcı bir süreç olabilmektedir.

Örgütsel öğrenme, gelecekteki eğilimleri öngörebilmeyi, uyumdan ziyade eğilimlere yönelik yaratıcılığı arttırmayı, yönlendirmeyi ve daha etkili olabilmeyi sağlamaktadır. Bilginin elde edilmesi, örgüt içerisinde paylaşılması, gerekli değişikliklerin uygulamaya koyulması, insan kaynağını daha verimli ve etkin bir yapıya dönüştürmesiyle işletmelere sağlayacağı faydalar, işgörenlerin tek tek bireysel gelişiminden elde edilebilecek faydalardan daha fazla ölçekte olabilmektedir. Örgütsel öğrenme, işletmelerin son dönemde öneminin ve uygulanması gerekliliğinin farkına vardıkları bir süreç haline gelmiştir (Avcı & Küçükusta, 2009: 34).

İşletmelerde örgütsel öğrenme süreci, işgörenlerin kişisel gelişimine, ekip çalışması anlayışının güçlenmesine ve dolayısıyla ekibin başarı ve performansının artmasına yol açmaktadır. Başarı grafiğinde artış sağlayan, kendisini geliştirme fırsatına sahip olan işgörenin iş doyumunun da artacağı yadsınamaz bir gerçektir. Yapılan çalışmalarda örgütsel öğrenme ile iş doyumunu arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Wright, 1997: 42; Çam, 2002: 135; Egan, Baiyin & Barlett, 2004: 294; Xie, 2005: 82). Literatürde örgütsel öğrenmenin farklı tutum ve davranış değişkenleriyle de ilişkisi olduğu vurgulanmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık ile örgütsel öğrenme arasında da güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Wright, 1997: 42; Çıpan, 1999: 48; Çam, 2002: 138; Xie, 2005: 82). Örgütsel öğrenme ile iş doyumunu arasındaki pozitif yönlü ilişki ayrıca, duygusal bağlılığı da etkileyebilmekte ve arttırabilmektedir. Örgütsel öğrenme, turizm işletmelerinde yer alan işgörenlerin kendilerini geliştirme imkânını sunmasından ötürü, ahlaki bir sorumluluk yaratarak aynı zamanda normatif bağlılığı da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Avcı, 2008: 21).

Örgütsel öğrenme bilgiyi işleme sürecidir (Huber, 1991: 88). Örgütsel öğrenme sürecinde örgütler, çevrelerine uyum sağlama yeteneklerini geliştirmek ve hayatta kalabilmek için öğrenmek durumundadır. Örgütsel öğrenme sürecine ilişkin Huber (1991) ve Dixon (1992) öğrenmenin örgütsel boyutuna ve süreç tarafına dikkat çeken işlevsel bir model geliştirmişlerdir. Söz konusu model (Şekil 1); bilginin edinilmesi, bilginin paylaşımı, bilginin yorumlanması, yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere örgütsel hafızada saklanması aşamalarından oluşmaktadır (Kalkan, 2006: 25). *Bilgi edinme*; işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgiyi çeşitli yollardan elde edebilmesidir. Bilgi edinimi için hem işletme içi hem de işletme dışı kaynaklardan yararlanılabilir. Önceden iç ve dış çevreden temin edilen bilgiler yani sağlanan tecrübeler, işletme dışı unsurların tecrübeleri ve stratejik eylemler yeni bilgi ediniminin ve işleminin temel kaynaklarıdır (Romme & Dillen, 1997: 71). *Bilgi paylaşımı*; farklı kaynaklardan elde edilen bilginin değişim ve paylaşımının gerçekleştirilmesidir. Bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilir. Bilginin dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir. Bilginin etkin bir biçimde yaygınlaştırılması bir organizasyonda daha kapsamlı bir öğrenmenin gerçekleşmesini sağlayarak kaynaklardan yararlanma imkânını da arttıracaktır (Kalkan, 2006: 25). *Bilginin yorumlanması*; paylaşılan bilginin farklı yorumlarının ortaya çıkması, örgüt potansiyel tutum çerçevesini genişletebileceğinden, örgütsel öğrenmede ilgili bir büyümenin gerçekleşebileceği anlamını taşımaktadır (Huber, 1991: 102). Ayrıca, bilginin yorumlanması sürecinde örgüt çalışanlarının meydana getirmiş olduğu ortak kavramlar, ekip halinde davranabilmek ve bilginin etkili bir biçimde değerlendirmesine olanak sunabilmektedir. *Bilginin saklanması ve yeniden değerlendirilmesi*; organizasyon edindiği bilgiyi örgütsel hafızada saklamakta ve ihtiyaç duyulduğunda gün yüzüne çıkararak değerlendirmektedir. Depolanmış bilgi ilerideki anlayış türü ve karar verme süreçleri üzerinde de aktif rol oynayabilmektedir (Dixon, 1992: 45-46).



Şekil 1: Örgütsel Bilgi Yönetim Süreci

Kaynak: (Kalkan, 2006: 31).

Örgütsel öğrenme, konaklama işletmelerinin değişime uyum sağlamasına, yenilikler yaratmasına, müşteri tatminini arttırmasına ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde etmesine olanak sunmaktadır (Yang, 2004: 421). İşletmelerde örgütsel öğrenme görüşünün benimsenmesiyle birlikte, bilginin kolayca elde edilmesi mümkün hale gelir ve bu yolla hem elde edilen bilgiyi işleyebilen işgörenlerin verimliliği hem de örgütün verimliliği artar. Ayrıca eğitilmiş işgücü sayesinde meydana getirilen örgüt yapısının pozitif yönleri, işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayacaktır. Böylelikle, işletmelerin karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi olan işgören devir hızında düşüş yaşanabilir (Avcı & Küçükusta, 2009: 34).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Literatür incelendiğinde örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları ve etkileri üzerine birçok çalışma gerçekleştirildiği görülmüştür. Ancak örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerine olan etkisinin incelendiği çalışma sayısının yetersiz olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bu konuda turizm sektöründe yapılan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışma, bu alandaki boşluğu doldurmak üzere tasarlanmıştır. Konaklama işletmelerinde önemli bir sorun olarak kabul edilen sessizlik ve öğrenme konularında yapılacak araştırma sonuçlarının teorik ve pratik anlamda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İfade edilen bilgilerin ışığında, araştırmanın temel hipotezi aşağıdaki gibidir:

- Konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenmeleri üzerinde etkisi vardır.

Araştırmanın ana hipotezine ek olarak çalışmada aşağıda belirtilen sorulara da cevap aranmaktadır:

- Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin demografik özellikleri, örgütsel sessizlik tutumları ile farklılık gösterir mi?
- Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin demografik özellikleri, örgütsel öğrenme tutumları ile farklılık gösterir mi?

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini; Nisan-Haziran 2017 tarihleri arasında Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Antalya ilinin evren olarak seçilme nedeni; gelen turist sayısı, turistik yatak kapasitesi ve çok çeşitli turistik faaliyetlere ev sahipliği yapması, turistik ürün çeşitliliği bakımından Türkiye'nin önemli turizm destinasyonlarından biri olmasıdır. Antalya ilinde konaklama sektöründe çalışan sayısının fazla olması nedeniyle evrenin tamamına ulaşmanın maliyetli olması ve zaman açısından kısıtlamalar olması nedeniyle örnekleme yöntemine gidilmiş ve örneklem seçiminde "kolayda örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. Bu noktada çalışmaya katılmaya gönüllü olan katılımcılara ulaşılarak veriler anket yöntemiyle çalışanlardan toplanmıştır. 2017 yılı itibariyle Antalya ilinde faaliyette bulunan T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı işletme Belgeli 755 adet konaklama işletmesi mevcuttur (Antalyakültürturizm, 2017). Çalışma için 650 adet anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 440 tanesi dönmüştür ve ilgili anketler içerisinde 390 tanesinin analiz edilecek nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, konaklama işletmelerinde çalışan işgörenlerin çalışma ortamında örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılarla ilgili demografik bilgiler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, eğitim gördüğü alan, bu işletmede çalışma süresi, otelcilik endüstrisinde çalışma süresi, çalıştığı bölüm), ikinci bölümde örgütsel öğrenmeyle ilgili ölçek maddeleri ve üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik ile ilgili ölçek maddeleri yer almaktadır.

Örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış 15 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır (Naktiyok, Kızıl ve Timuroğlu, 2015: 205). Ölçek, "kabullenici sessizlik" (5 madde), "korunma amaçlı sessizlik" (5 madde), "sosyal sessizlik" (5 madde) alt boyutlarından oluşmaktadır. Ölçeğin boyutlarını belirlemek amacıyla 15 adet maddeden oluşan ölçeğe

açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Naktiyok ve diğerleri, 2015: 206). Ölçeğin toplam Cronbach's alpha güvenirlik katsayısı 0,842 olarak bulunmuştur (Naktiyok ve diğerleri, 2015: 207) ve bu değer verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmada örgütsel öğrenme değerlendirmelerini belirlemek üzere (Ayazlar, 2012: 113) 18 maddelik örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Faktörlere yönelik yapılan güvenirlik analizlerinde Cronbach's alfa değeri ,960'lık bulunmuştur. Dolayısıyla toplanan verilerin güvenirlik düzeyi yüksektir. Örgütsel öğrenme ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; "öğrenmeye bağlılık", "paylaşılan vizyon" ve "açık fikirlilik"tir (Ayazlar, 2012: 114).

Her iki ölçeğin puanlamasında da "Kesinlikle Katılıyorum-5", "Katılıyorum-4", "Kararsızım-3", "Katılmıyorum-2", "Kesinlikle Katılmıyorum-1" şeklinde Likert Tipi (1-5) puanlama kullanılmıştır.

4. ANALİZ ve BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya konu olan işgörenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bununla birlikte örgütsel öğrenme ve örgütsel sessizlikle ilgili bilgiler ile keşfedici faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizlerine yönelik bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, eğitim gördüğü alan, bu işletmede çalışma süresi, otelcilik endüstrisinde çalışma süresi, çalıştığı bölüm) yönelik bilgilere yer verilmektedir. İlgili bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

| Değişkenler | n | (%) | Değişkenler | n | (%) |
|----------------------------|-----|--------|--|-----|--------|
| Cinsiyet | | | Bu oteldeki çalışma süreniz | | |
| Kadın | 191 | (49,0) | 1 yıldan az | 134 | (34,4) |
| Erkek | 199 | (51,0) | 1-3 yıl | 128 | (32,8) |
| Yaş | | | 4-6 yıl | 90 | (23,1) |
| 20 ve altı | 84 | (21,5) | 7-9 yıl | 25 | (6,4) |
| 21-30 | 192 | (50,8) | 10 yıldan fazla | 13 | (3,3) |
| 31-40 | 72 | (18,5) | Otelcilik endüstrisinde çalışma süreniz | | |
| 41-50 | 27 | (6,9) | 1 yıldan az | | |
| 51 ve üzeri | 9 | (2,3) | 1-3 yıl | 110 | (28,2) |
| Eğitim durumu | | | 4-6 yıl | 97 | (24,9) |
| İlkokul | 10 | (2,6) | 7-9 yıl | 114 | (29,2) |
| Ortaokul | 46 | (11,8) | 10 yıldan fazla | 41 | (10,5) |
| Lise | 110 | (28,2) | Çalıştığınız bölüm | 28 | (7,2) |
| Üniversite | 204 | (52,3) | Ön büro | | |
| Lisansüstü | 20 | (5,1) | Restoran/Bar | 75 | (19,2) |
| Eğitim görülen alan | | | Mutfak | 85 | (21,8) |
| Turizm alanında | 277 | (71,0) | Kat Hizmetleri | 116 | (29,7) |
| Turizm alanı dışında | 113 | (29,0) | Diğer | 46 | (11,8) |
| | | | | 68 | (17,4) |

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan 390 katılımcının %51'nin erkeklerden, %49'unun ise kadınlardan oluştuğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların %50,8'nin 21-30 yaş aralığında, %21,5'nin 20 ve altı, %18,5'nin 31-40 yaş aralığında, %6,9'nun 41-50 yaş aralığında, %2,3'nün ise 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ankete katılanların; %52,3'ü üniversite, %28,2'si lise, %11,8'i ortaokul, %5,1'i lisansüstü ve %2,6'sı da ilkokul mezunudur. Ankete katılanların aldıkları eğitim türüne bakıldığında %71'inin turizm alanında ve %29'unun turizm alanı dışında eğitim aldıkları görülmektedir. Mevcut olarak bağlı buldukları otel işletmesindeki çalışma süreleriyle ilgili bulgularla ilgili olarak %34,4 bir yıldan az, %32,8'nin bir ila üç yıl, %23,1'nin dört-altı yıl, %6,4'ünün yedi ila dokuz yıl ve %3,3'ünün ise 10 yıldan fazla bir süredir ilgili otel işletmesinde işgören olarak yer aldıkları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %29,4'ünün dört-altı yıl, %28,2'si bir yıldan az, %24,9'u bir ila üç yıl, %10,5'inin yedi ila dokuz yıl, %7,2'sinin ise 10 yıldan fazla otelcilik endüstrisinde çalıştığı tespit edilmektedir. Ankete katılanların %29,7'lik çoğunluğu mutfak, %21,8'nin restoran/bar, %19,2'sinin ön büro, %17,4'ünün diğer (Halkla ilişkiler, pazarlama, eğlence, SPA vb.) ve %11,8'nin de kat hizmetleri biriminde istihdam edildiği görülmektedir.

4.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeğine yönelik bulgulara yer verilmektedir. Orijinal ölçek üç boyuta sahip iken çalışmaya uyarlanan ölçeğin iki boyuta sahip olduğu anlaşılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen iki boyut yeniden isimlendirilmiştir. Keşfedici faktör analizi ve ilgili iki boyuta ilişkin sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Ayrıca örgütsel sessizlik ölçeğine yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde Cronbach’s alpha değeri ,889 çıkmıştır. Bu sonuca göre ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilebilir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2012: 123). Ayrıca, Araştırmada yararlanılan ölçekte yeni alt boyutların oluşmasına bağlı olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

| Örgütsel Sessizlik İfadeleri | 1. Boyut Kişisel Sessizlik | 2. Boyut Kurumla İlgili Sessizlik | |
|--|-------------------------------|---|----------|
| (OS.4) Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim. | ,803 | | |
| (OS.3) Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım. | ,800 | | |
| (OS.8) Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim. | ,785 | | |
| (OS.7) İdarecinin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim. | ,778 | | |
| (OS.6) İdarecinin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi iletmem ve konuşmam. | ,777 | | |
| (OS.5) Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım. | ,769 | | |
| (OS.2) Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım. | ,752 | | |
| (OS.9) Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım. | ,750 | | |
| (OS.10) İdarecinin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim. | ,735 | | |
| (OS.1) Değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir. | ,630 | | |
| (OS.13) Bu kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim. | | ,859 | |
| (OS.14) Bu kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim | | ,846 | |
| (OS.15) Bu kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim. | | ,823 | |
| (OS.12) Bu kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım. | | ,801 | |
| (OS.11) Bu kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım. | | ,586 | |
| Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi | 60.474 | | |
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçümü | | | ,892 |
| Barlett Küresellik Testi | | | 2896,674 |
| | Yaklaşık Ki-kare | | |
| | Df | | 105 |
| | Sig. (Anlamlılık) | | ,000 |

Örgütsel sessizlik ölçeğinin keşfedici faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla, örneklem yeterlilik testi olan “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değeri ,892 ile 0,8-0,9 aralığında yer almıştır ve bu değer faktör analizinin uygulanabilirliği açısından çok iyi bir değer olarak kabul edilebilir (Üstüner, 2006: 116). Keşfedici faktör analizinin gerçekleştirilmesinde kullanılan testlerden olan “Barlett Küresellik Testi”nden ölçek içerisinde yer alan ifadelerin tutarlılığını test etmede yararlanılmaktadır. Keşfedici faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için testin anlamlı çıkması gerekmektedir. Bu değer, $P < 0,05$ seviyesinde olmalıdır (Naktiyok ve diğerleri, 2015: 207). Tablo 2 incelendiğinde, Bartlett Küresellik Testi’nin yaklaşık ki kare (χ^2) değerinin 2896,674; p değerinin ise $0,00 < 0,05$

olduğu görülmektedir. İlgili sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel öğrenme ölçeğinin sahip olduğu KMO ve Bartlett test değerlerine göre bu ölçeğe keşfedici faktör analizi uygulanabilir. Keşfedici faktör analizine göre ölçeğin toplam açıklanan varyans yüzdesi 60.474'tür. Faktör analizi sonucuna göre, örgütsel öğrenme ölçeğinin aslından farklı olduğu ve iki boyut içerisinde toplandığı anlaşılmaktadır. Kişisel sessizlik boyutunda OS.4, OS.3, OS.8, OS.7, OS.6, OS.5, OS.2, OS.9, OS.10 ve OS.1 ifadelerinin bulunduğu görülmektedir. İlgili boyut içerisindeki toplam ifade sayısının 10 olduğu anlaşılmaktadır. Kurumla ilgili sessizlik boyutunda ise toplamda beş ifadenin bulunduğu ve ilgili ifadeler, OS.13, OS.14, OS.15, OS.12 ve OS.11 ifadeleridir.

Keşfedici faktör analizi sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinde yeni alt boyutlara ulaşılmıştır. Yeni alt boyutların, dağılımını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine yönelik bulgular, Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Sessizlik İfadelerinin Alt Boyutlarına Göre Korelasyon Analizi

| | | Örgütsel Sessizlik İfadeleri | Kişisel Sessizlik Boyutu | Kurumla İlgili Sessizlik Boyutu |
|---------------------------------|---------------------|------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Örgütsel Sessizlik İfadeleri | Pearson Correlation | 1 | ,901(**) | ,660(**) |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 |
| | N | 390 | 390 | 390 |
| Kişisel Sessizlik Boyutu | Pearson Correlation | ,901(**) | 1 | ,268(**) |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 |
| | N | 390 | 390 | 390 |
| Kurumla İlgili Sessizlik Boyutu | Pearson Correlation | ,660(**) | ,268(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 390 | 390 | 390 |

(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

Tablo 3'te, gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel sessizlik ifadeleri ile kişisel sessizlik ve kurumla ilgili sessizlik boyutları arasındaki ilişkilere yönelik bulgular yer almaktadır. Bütün maddeler ve iki boyut arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizlik ifadeleri ile kişisel sessizlik boyutu ($r = ,901$; $p = ,00 < ,01$) arasında çift taraflı, anlamlı ve çok güçlü pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik ifadeleri ile kurumla ilgili sessizlik boyutu ($r = ,660$; $p = ,00 < ,01$) arasında anlamı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Kişisel sessizlik boyutu ve kurumla ilgili sessizlik boyutu ($r = ,268$; $p = ,00 < ,01$) arasında çift taraflı, anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

4.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, Ayazlar'ın (2012) örgütsel öğrenme ölçeğinde yer alan altıncı ve yedinci ifadeler binişik ifade oldukları için analizlere dâhil edilmemiştir. Bu doğrultuda, Ayazlar'ın (2012) orijinal ölçeğindeki 18 ifade, 16 ifadeye düşürülmüştür. 18 ifadeden oluşan ölçekte üç boyut bulunurken, çalışmada kullanılan ve 16 ifadeden oluşan ölçekte yeni üç boyuta ulaşılmıştır. "Keşfedici faktör analizi" sonucunda elde edilen üç boyut yeniden isimlendirilmiştir. Örgütsel öğrenme ölçeği için gerçekleştirilen keşfedici faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 3'te sunulmaktadır. Ölçeğin güncel haliyle gerçekleştirilen güvenilirlik ve geçerlik analizinde Cronbach's alpha değeri ,833 çıkmıştır. Bu bilgiden hareketle ölçeğin tam güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir (Altunışık ve diğerleri, 2012: 123). Ayrıca, Araştırmada yararlanılan ölçekte yeni alt boyutların oluşmasına bağlı olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4: Örgütsel Öğrenme Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

| Örgütsel Öğrenme İfadeleri | 1. Boyut Yönetimsel Öğrenme | 2. Boyut Kurumsal Öğrenme | 3. Boyut Kültürel ve Vizyonlu Öğrenme | |
|---|-----------------------------------|---------------------------------|--|----------|
| (ÖÖ.15)Otelimiz açık fikirliliğe çok değer verir. | ,717 | | | |
| (ÖÖ.16)Yöneticilerimiz çalışanları alışılmışın dışında düşünmeye teşvik ederler. | ,704 | | | |
| (ÖÖ.11)Üst düzey yöneticiler, otelin vizyonunu alt kademe çalışanlarıyla paylaşırlar. | ,691 | | | |
| (ÖÖ.18)Bu otelde özgün fikirlere çok değer verilir. | ,684 | | | |
| (ÖÖ.10)Çalışanlar kendilerini otelin geleceğinin belirlenmesinde pay sahibi olarak görürler. | ,608 | | | |
| (ÖÖ.17)İşte ve hizmette yeniliğin vurgulanması kurumsal kültürümüzün bir parçasıdır. | ,578 | | | |
| (ÖÖ.9)Bütün çalışanlar otelin hedeflerine bağlılık gösterirler. | ,557 | | | |
| (ÖÖ.8)Otelimizin vizyonu konusunda tüm bölümlerde tam bir görüş birliği vardır. | ,540 | | | |
| (ÖÖ.13)Yaptığımız işle ilgili düşüncelerimizi ifade etmekten çekinmeyiz. | ,511 | | | |
| (ÖÖ.1)Yöneticilere göre otelimizin öğrenme yeteneği, rekabet avantajımızın anahtarıdır. | | ,745 | | |
| (ÖÖ.2)Bu otelde örgütsel öğrenme, gelişim için temel bir araçtır. | | ,723 | | |
| (ÖÖ.3)Otelimizde çalışanların öğrenmesi, bir harcama olarak değil bir yatırım olarak görülür. | | ,621 | | |
| (ÖÖ.4)Öğrenme, otelimizin devamlılığı için gerekli bir değer olarak görülür. | | ,611 | | |
| (ÖÖ.5)Örgüt kültürümüze göre, çalışanların öğrenmeleri önemli bir öncelik değildir. | | | ,775 | |
| (ÖÖ.12)Otelimizde iyi tanımlanmış bir vizyon yoktur. | | | ,770 | |
| (ÖÖ.14)Yöneticilerimiz kararlarının sorgulanmasını istemezler. | | | ,533 | |
| Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi | 51.668 | | | |
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçümü | | | | ,878 |
| Barlett Küresellik Testi | Yaklaşık Ki-kare | | | 1858,576 |
| | df | | | 120 |
| | Sig. (Anlamlılık) | | | ,000 |

Tablo 4’te, örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi ve bunun gerçekleştirilebilmesi için ön koşul olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ile Bartlett Küresellik testi sonuçları yer almaktadır. KMO değeri ,878 ile 0,8-0,9 aralığında yer aldığı için faktör analizi açısından çok iyi bir değer olarak kabul edilebilir (Üstüner, 2006: 116). Keşfedici faktör analizinin gerçekleştirilmesinde kullanılan testlerden olan “Barlett Küresellik Testi” ölçek içerisinde yer alan ifadelerin tutarlılığını sınamada kullanılmaktadır. Testin temeli, ölçekte yer alan ifadeler arasındaki ilişkinin sıfırdan farklı olup olmadığının belirlenmesine dayanmaktadır. Keşfedici faktör analizinin uygulanabilmesi ilgili testin anlamlı çıkması yani $P < 0,05$ seviyesinde olması gerekmektedir (Naktiyok ve diğerleri, 2015: 207). Tablo 4’te Bartlett Küresellik Testi’nin yaklaşık ki kare (χ^2) değerinin 1858,576; anlamlılık düzeyinin ise $p = ,000 < 0,05$ olduğu görülmektedir. İlgili sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel öğrenme ölçeğinin sahip olduğu KMO ve Bartlett test değerleri, ölçeğin keşfedici faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Keşfedici faktör analizine göre ölçeğin toplam açıklanan varyans yüzdesi 51.668’dir. Örgütsel öğrenme ölçeğinde maddelerin üç boyut altında toplandığı görülmektedir. Yönetimsel öğrenme boyutu OO.15, OO.16, OO.11, OO.18, OO.10, OO.17, OO.9, OO.8 ve OO.13 ifadelerinden ve toplamda dokuz maddeden oluşmaktadır. Kurumsal öğrenme boyutunda dört ifade yer almaktadır (OO.1, OO.2, OO.3 ve OO.4). Üçüncü ve son boyut olan kültürel ve vizyonlu öğrenme boyutunda ise OO.5, OO.12 ve OO.14 ifadeleriyle toplamda üç madde bulunmaktadır.

Keşfedici faktör analizi sonucunda örgütsel öğrenme ölçeğinde yeni alt boyutlara ulaşılmıştır. Yeni alt boyutların, dağılımını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizine yönelik bulgular, Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Örgütsel Öğrenme İfadelerinin Alt Boyutlarına Göre Korelasyon Analizi

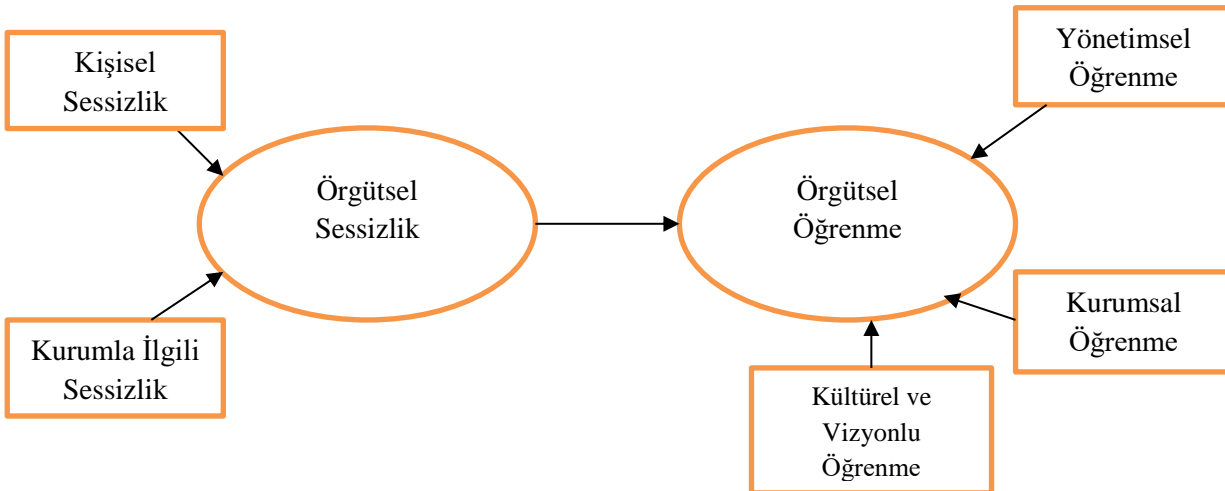
| | | Örgütsel Öğrenme İfadeleri | Yönetimsel Öğrenme Boyutu | Kurumsal Öğrenme Boyutu | Kültürel ve Vizyonlu Öğrenme Boyutu |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Örgütsel Öğrenme İfadeleri | Pearson Correlation | 1 | ,930(**) | ,758(**) | ,347(**) |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | |
| | N | 390 | 390 | 390 | 390 |
| Yönetimsel Öğrenme Boyutu | Pearson Correlation | ,930(**) | 1 | ,592(**) | ,115(*) |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,024 |
| | N | 390 | 390 | 390 | 390 |
| Kurumsal Öğrenme Boyutu | Pearson Correlation | ,758(**) | ,592(**) | 1 | ,011 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,827 |
| | N | 390 | 390 | 390 | 390 |
| Kültürel ve Vizyonlu Öğrenme Boyutu | Pearson Correlation | ,347(**) | ,115(*) | | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | |
| | N | 390 | 390 | 390 | 390 |

(*) Korelasyon 0,01 düzeyinde tek taraflı öneme sahiptir, (**) Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

Tablo 5'te, gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel öğrenme ifadeleri ile yönetimsel öğrenme, kurumsal öğrenme ve kültürel ve vizyonlu boyutları arasındaki ilişkilere yönelik bulgular yer almaktadır. Örgütsel öğrenme ifadeleri ile yönetimsel öğrenme boyutu ($r = ,930$; $p = ,00 < ,01$) arasında anlamlı ve çok güçlü pozitif bir ilişkinin olduğu görülebilmektedir. Örgütsel öğrenme ifadeleri ile kurumsal öğrenme boyutu ($r = ,758$; $p = ,00 < ,01$) arasında anlamlı ve yüksek seviyede pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel öğrenme ifadeleri ile kültürel ve vizyonlu öğrenme boyutu ($r = ,347$; $p = ,00 < ,01$) arasında çift taraflı öneme sahip zayıf seviyede pozitif anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır. Yönetimsel öğrenme boyutu ve kurumsal öğrenme boyutu arasında ($r = ,592$; $p = ,00 < ,01$) çift taraflı öneme sahip orta düzeyde pozitif bir anlamlı ilişki var iken yönetimsel öğrenme ve kültürel ve vizyonlu öğrenme boyutu arasında ($r = ,115$; $p = ,00 < ,01$) arasında tek taraflı öneme sahip bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal öğrenme boyutu ile kültürel ve vizyonlu öğrenme boyutu ($r = ,011$; $p = ,00 < ,01$), arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

4.4. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi Araştırma Modeli, Basit Doğrusal Regresyon ve Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmadan elde edilen verilerle gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme ölçeklerinin yeni boyutlarının ortaya çıktığı görülmüştür ve bu boyutlar yeniden isimlendirilmiştir. Böylelikle, iki ölçeğin alt boyutları yeniden belirlenmiştir. Araştırma problemi ve araştırmadan elde edilen bulgulara göre, geliştirilen örgütsel sessizliğin, örgütsel öğrenme üzerine etkisi araştırma modeli şekil 4.1'de verilmektedir.



Şekil 4.1: Araştırma modeli: Örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi

Araştırma modelinin sınanabilmesi için, regresyon ve korelasyon analizlerine başvurulmuştur. Basit doğrusal regresyon analizi, esas olarak bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını belirten ilk kuşak veri analiz tekniklerindedir. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra dolaylı ilişkilerin varlığının söz konusu olduğunda, regresyon analiziyle doğrudan etkiler tespit edilebilmektedir (Dursun & Kocagöz, 2010: 2).

Tablo 6: Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi ile İlgili Basit Doğrusal Regresyon Analizi

| | β | T | Sig. | F | p | R ² |
|--------------------|---------|--------|------|-------|------|----------------|
| Sabit | | 34,005 | ,000 | 7,223 | ,008 | ,018 |
| Örgütsel Sessizlik | -,135 | -2,688 | ,008 | | | |

Örgüt sessizlik değişkeninin örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerini saptamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 6’da verilmektedir. Araştırma ana hipotezine yönelik olarak geliştirilen “konaklama işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel sessizliğinin örgütsel öğrenmeleri üzerinde etkisi vardır” hipotezi bu aşamada test edilmiş ve tablolaştırılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki değişimi açıklama oranının düşük düzeyde olduğu görülmüştür (% 1,8). Bununla birlikte hipotez kabul edilmiş ve örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerinde negatif yönlü zayıf bir etkisi ($\beta=-,135$; $t=-2,688$; $p=.008>,05$) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi ile İlgili Korelasyon Analizi

| | | Örgütsel Sessizlik İfadeleri | Örgütsel Öğrenme İfadeleri |
|------------------------------|---------------------|------------------------------|----------------------------|
| Örgütsel Sessizlik İfadeleri | Pearson Correlation | 1 | -,135(**) |
| | Sig. (2-tailed) | | ,008 |
| | N | 390 | 390 |
| Örgütsel Öğrenme İfadeleri | Pearson Correlation | -,135(**) | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,008 | |
| | N | 390 | 390 |

(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

Tablo 7’de gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına yönelik bulgular verilmiştir. Örgütsel sessizlik ifadeleri ile örgütsel öğrenme ifadeleri arasındaki korelasyon ilişkisine bakıldığında, aralarında çift taraflı negatif yönlü ($r=-,135$; $p=,00<,01$) bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları

| | | Örgütsel Sessizlik Ölçeği | | | | | |
|-----------------------------|----------------------|---------------------------|-----------|------|-------|------|------|
| | | n | \bar{x} | SS | t / F | p | Fark |
| Cinsiyet | Kadın | 191 | 2,63 | ,852 | | | yok |
| | Erkek | 199 | 2,66 | ,846 | | | |
| Yaş | 20 ve altı | 84 | 2,62 | ,801 | 1,870 | ,115 | yok |
| | 21-30 | 198 | 2,69 | ,888 | | | |
| | 31-40 | 72 | 2,59 | ,747 | | | |
| | 41-50 | 27 | 2,27 | ,938 | | | |
| | 51 ve üstü | 9 | 2,28 | ,630 | | | |
| Eğitim durumu | İlkokul | 10 | 2,70 | ,845 | 1,658 | ,159 | yok |
| | Ortaokul | 46 | 2,69 | ,759 | | | |
| | Lise | 110 | 2,55 | ,809 | | | |
| | Üniversite | 204 | 2,68 | ,869 | | | |
| | Lisansüstü | 20 | 2,22 | ,966 | | | |
| Eğitim görülen alan | Turizm alanında | 277 | 2,61 | ,869 | 2,733 | ,690 | yok |
| | Turizm alanı dışında | 113 | 2,64 | ,778 | | | |
| Bu oteldeki çalışma süreniz | 1 yıldan az | 134 | 2,77 | ,794 | 1,865 | ,116 | yok |
| | 1-3 yıl | 128 | 2,58 | ,820 | | | |
| | 4-6 yıl | 90 | 2,50 | ,918 | | | |
| | 7-9 yıl | 25 | 2,47 | ,908 | | | |

| | | | | | | | |
|---|-----------------|-----|------|------|-------|------|-----|
| | 10 yıldan fazla | 13 | 2,53 | ,920 | | | |
| Otelcilik endüstrisinde çalışma süreniz | 1 yıldan az | 110 | 2,70 | ,799 | 1,031 | ,391 | yok |
| | 1-3 yıl | 97 | 2,55 | ,902 | | | |
| | 4-6 yıl | 114 | 2,60 | ,855 | | | |
| | 7-9 yıl | 41 | 2,48 | ,852 | | | |
| | 10 yıldan fazla | 28 | 2,80 | ,802 | | | |
| Çalıştığınız bölüm | On büro | 75 | 2,46 | ,684 | 2,757 | ,028 | var |
| | Restoran/Bar | 85 | 2,57 | ,798 | | | |
| | Mutfak | 116 | 2,80 | ,903 | | | |
| | Kat hizmetleri | 46 | 2,71 | ,923 | | | |
| | Diğer | 68 | 2,47 | ,877 | | | |

Tablo 8’de konaklama işletmelerindeki işgörenlerin demografik özellikleriyle örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik bulgular yer almaktadır. İlgili tablo incelendiğinde, gerçekleştirilen t ve tek yönlü anova testi (F testi) sonuçlarına göre; işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı konusunda; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, eğitim görülen alan, bu oteldeki çalışma süresi ve otelcilik sektöründe çalışma süresi değişkenleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, çalıştığı bölüm (F= 2,757; p=,028<0,5) değişkeniyle örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu bilgiden hareketle, işgörenlerin çalıştığı bölümlere göre örgütsel sessizlik düzeylerinde farklılıkların meydana gelebileceği anlaşılmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğine verilen cevapların ortalama cevapları ve standart sapmalarıyla işgörenlerin çalıştığı bölümlerine göre bakıldığında en yüksek birimlerin; kat hizmetleri ve mutfak departmanları olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Düzeylerinin İşgörenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkları

| | | Örgütsel Öğrenme Ölçeği | | | | | |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------|------|-------|------|------|
| | | n | \bar{x} | SS | t / F | p | Fark |
| Cinsiyet | Kadın | 191 | 3,33 | ,636 | ,838 | ,663 | yok |
| | Erkek | 199 | 3,36 | ,668 | | | |
| Yaş | 20 ve altı | 84 | 3,28 | ,640 | 2,615 | ,035 | var |
| | 21-30 | 198 | 3,30 | ,644 | | | |
| | 31-40 | 72 | 3,49 | ,621 | | | |
| | 41-50 | 27 | 3,59 | ,621 | | | |
| | 51 ve üstü | 9 | 3,13 | ,978 | | | |
| Eğitim durumu | İlkokul | 10 | 3,15 | ,834 | 1,377 | ,241 | yok |
| | Ortaokul | 46 | 3,38 | ,671 | | | |
| | Lise | 110 | 3,38 | ,601 | | | |
| | Üniversite | 204 | 3,30 | ,641 | | | |
| | Lisansüstü | 20 | 3,60 | ,838 | | | |
| Eğitim görülen alan | Turizm alanında | 277 | 3,34 | ,651 | ,311 | ,880 | yok |
| | Turizm alanı dışında. | 113 | 3,35 | ,664 | | | |
| Bu oteldeki çalışma süreniz | 1 yıldan az | 134 | 3,23 | ,654 | 2,748 | ,116 | yok |
| | 1-3 yıl | 128 | 3,37 | ,589 | | | |
| | 4-6 yıl | 90 | 3,49 | ,666 | | | |
| | 7-9 yıl | 25 | 3,45 | ,582 | | | |
| | 10 yıldan fazla | 13 | 3,17 | 1,00 | | | |
| Otelcilik endüstrisinde çalışma süreniz | 1 yıldan az | 110 | 3,16 | ,799 | 3,670 | ,006 | var |
| | 1-3 yıl | 97 | 3,41 | ,902 | | | |
| | 4-6 yıl | 114 | 3,45 | ,855 | | | |

| | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----|------|------|-------|------|-----|
| | 7-9 yıl | 41 | 3,45 | ,852 | | | |
| | 10 yıldan fazla | 28 | 3,26 | ,802 | | | |
| Çalıştığınız bölüm | Ön büro | 75 | 3,32 | ,689 | 1,239 | ,294 | yok |
| | Restoran/Bar | 85 | 3,43 | ,561 | | | |
| | Mutfak | 116 | 3,25 | ,674 | | | |
| | Kat hizmetleri | 46 | 3,37 | ,675 | | | |
| | Diğer | 68 | 3,42 | ,655 | | | |

Tablo 9’da konaklama işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel öğrenme düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik bilgilere yer verilmektedir. İlgili probleme cevap aramak amacıyla gerçekleştirilen t testi ve tek yönlü anova testi (F testi) bulgularına bakıldığında, işgörenlerin demografik özellikleriyle örgütsel öğrenme arasında; cinsiyet, eğitim durumu, eğitim görülen alan, bu oteldeki çalışma süreniz ve çalıştığınız bölüm değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Yaş (F= 2,615; p=,035<0,5) ve otelcilik endüstrisinde çalışma süresi (F= 3,670; p= ,006<0,5) değişkenleriyle örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Yönetim ve organizasyon alanında işgörenlerin çalışma koşulları, örgüt içerisinde kendilerini nerede gördükleri, örgüt içerisindeki tutumları gibi birçok konuda çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmektedir. İlgili konulardan örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme, kurumların başarılı olmalarında, çalışanların bağlılığını arttıran ve tüketicilere sunulan ürün ve hizmetin niteliği üzerinde etkili olabilmektedir.

İnsanın insana hizmet ettiği turizm sektöründe, örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerinde bir etkisinin olup olmadığının araştırılması, kurumların, işgörenlerin ve tüketicilerin bu durumdan etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesine katkı sağlayacaktır. Belirtilen bilgilerden hareketle, turizm sektöründe önemli bir konum ve paya sahip olan konaklama işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel sessizliklerinin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi olup olmadığı çalışmanın temel sorusunu oluşturmaktadır. Temel sorunun yani temel hipotezin sınanması için anket tekniği uygulanarak veriler elde edilmiş ve elde edilen verilerle çeşitli analizler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen regresyon ve korelasyon analizlerine göre, konaklama işletmelerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme arasında düşük seviyede de olsa bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın temel değişkenlerinden bir tanesi olan örgütsel sessizlik ile ilgili çeşitli çalışmalar literatürde yer almaktadır. Çakıcı (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçlar, farklı nedenlere dayanmaktadır. İlgili araştırmada çalışanların sessiz kalmalarında; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma koşulları açıklanan toplam varyansın %69’unu oluşturmaktadır. Konaklama işletmelerindeki örgütsel sessizliğin ve nedenlerinin Çakıcı’nın (2008) çalışmasına benzer şekilde, kişisel sessizlik ve kurumla ilgili sessizlik boyutları içerisinde yer alan; etik konular ve sorumluluklar, iyileştirme çabaları ve çalışma koşulları ile ilgili ifadelerin toplam açıklanan varyans oranı %60’tır. Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada örgütsel sessizliğin nedenleri; yönetsel ve örgütsel olarak ifade edilmiştir. Üçok ve Torun (2015) tarafından örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine gerçekleştirilen nitel bir araştırmaya göre, kişiler kendi fikirlerini ifade ettiklerinde bir kazanç elde edemeyeceklerini düşündüklerinden ve kendilerine bir zarar gelmemesi için olanları görmezden gelmekte yani sessiz kalmaktadır. Bu görüş, araştırmada elde edilen kişisel sessizlik ve kurumla ilgili sessizlik alt boyutlarındaki bulguları destekler niteliktedir. Buradan örgütsel sessizliğin yaşanma nedenlerinin benzer olduğu ve belirtilen konularda gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Kahveci ve Demirtaş’ın (2013) araştırmasında, cinsiyete, kıdeme ve bransa gibi demografik özelliklere göre örgütsel sessizlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmanın, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin demografik özellikleri, örgütsel sessizlik tutumları ile farklılık göstermesiyle ilgili alt problemine bakıldığında ise çalışılan bölüm ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buradan Kahveci ve Demirtaş’ın (2013) da belirttiği gibi bransa yani çalışılan bölüme göre konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğin farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Kılıçlar ve

Harbalıoğlu (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, turizm eğitimi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken, bu araştırmada turizm eğitimi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Verilen bilgilerden çalışmanın örgütsel sessizlik konusunda, literatürdeki araştırmalar ile genel olarak benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın temel değişkenlerinden bir diğeri olan örgütsel öğrenme ile ilgili çeşitli çalışmalar literatürde yer almaktadır. Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel öğrenme değişkeni; örgüt düzeyinde öğrenme, takım düzeyinde öğrenme ve bireysel düzeyde öğrenmeden oluşmaktadır. İlgili değişkenin açıklanan toplam varyans oranı ise %59'dur. Araştırma sonucunda bu çalışmanın örgütsel öğrenme ölçeğinin yönetimsel öğrenme, kurumsal öğrenme ve kültürel ve vizyonlu öğrenme boyutlarına sahip olduğu ve açıklanan toplam varyans oranının %51 olduğu görülmektedir. İki çalışmadaki değişken ve alt boyutları karşılaştırıldığında, örgüt düzeyinde öğrenme boyutu ile yönetimsel öğrenme boyutunun ve takım düzeyinde öğrenme boyutu ile kurumsal öğrenme boyutlarının birbirlerine benzer ifadelerden oluştuğu anlaşılmıştır. Taşcı ve Koç (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, örgütsel öğrenme değerleri soruna yönelik olma, geçerli enformasyon, şeffaflık ve hesap verilebilir olması gerekmektedir. İlgili kavramların yönetimsel öğrenme, kurumsal öğrenme ve kültürel ve vizyonlu öğrenme boyutlarında yer aldığı anlaşılmaktadır. Elde edilen bilgilerden örgütsel öğrenme konusunda, çalışanların teşvik edilmesi, açık fikirliliğe önem verilmesi ve takım ruhunun aşılması gerektiği ifade edilebilir.

Avcı, Kılınç ve Okumuş (2010) ve Güçlü Nergiz (2010) araştırmalarına göre, örgütsel öğrenme ve işgörenlerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumun eğitim seviyesine, çalışılan seviyeye ve işletmedeki çalışma süresine göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın, konaklama işletmelerindeki işgörenlerin demografik özellikleri, örgütsel öğrenme tutumları ile farklılık göstermesiyle ilgili alt problemine bakıldığında ise yaş ve otelcilik endüstrisinde çalışılan süre ile örgütsel öğrenme arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Verilen bilgilerden çalışmanın örgütsel öğrenme konusunda, literatürdeki araştırmalar ile genel olarak benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre ankete katılan işgörenlerin konaklama endüstrisinde çok uzun zamandır çalışmadığı ve uzun süredir çalışan işgören sayısının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu Avcı, Kılınç ve Okumuş'un (2010) araştırmasındaki bilgilerle örtüşmektedir. İşgörenlerin sektörel tecrübesi ve örgütsel öğrenmenin kurum içerisinde temel amaç olduğunu belirtmişlerdir. Bu duruma bağlı olarak örgütsel sessizliğin uzun yıllar içerisinde oluşabileceği ve örgütsel öğrenme üzerinde geniş bir süreç içerisinde etkili olabileceği söylenebilir. Belirtilen görüşle, uzun yıllardır çalışan işgören sayısının az olmasıyla ilişkilendirilebilir.

Araştırmada yararlanılan örgütsel sessizlik ve örgütsel öğrenme ölçeklerine uygulanan keşfedici faktör analizi neticesinde, ölçeklerin daha önce gerçekleştirilen araştırmalardan farklı alt boyutlara sahip olduğu anlaşılmıştır. Alt boyutların dağılımlarını belirlemek için uygulanan korelasyon analizlerinde yeni alt boyutlardan kişisel sessizlik ve yönetimsel öğrenme boyutlarının bağlı buldukları ölçekle yüksek düzeyde pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırmanın, önceki gerçekleştirilen araştırmalara göre farklı alt boyutlara sahip olmasına bağlı olarak, araştırmada kullanılan değişkenler olan örgütsel öğrenme ve örgütsel sessizliğe dair gelecek çalışmalarda turizm sektörünün yapısına uygun yeni ölçekler geliştirilebilir.

Örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkileriyle ilgili olarak gerçekleştirilen bu araştırmanın, turizm literatürüne katkı sağlaması istenmektedir. Turizm sektörünün temel yapı taşları arasında gösterilen konaklama işletmelerinde örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinin belirlenmesi son derece önemlidir. Teorik açıdan bakıldığında konaklama işletmelerini bu açıdan inceleyen bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu açıdan çalışmanın teoriye katkı sağlaması istenmektedir ve çalışma bu bağlamda dikkat çekicidir. Konaklama işletmelerinin hizmet temelli olmasına bağlı olarak işgörenlerin konuklarla birebir ilişki içinde olmaları sunulan turistik ürün ve hizmet kalitesi üzerinde belirtilen faktörlerin etkili olup olmadığının ortaya konulması, konaklama işletmeleri bünyesindeki insan kaynakları biriminin işini kolaylaştırabilecektir.

Araştırma neticesinde, keşfedici faktör analizleriyle elde edilen yeni boyutlarıyla yeni kavramların insan kaynakları yönetiminde yararlı olabileceği ifade edilebilir. Ayrıca, ilgili faktörler arasında zayıf yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiş olsa da insan kaynaklarının örgüt içi iletişim ve örgüt içerisindeki eğitim faaliyetlerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu sayede, kuruma bağlılık ve sunulan hizmet kalitesinin artabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın bu bakımdan uygulamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın, konaklama işletmelerinde insan kaynakları faaliyetlerinin güçlendirmesine ön ayak olması istenmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları ilgili olarak, ana kütle ve örneklem sayısı örnek verilebilir. Örneklem sayısının 390 kişide kalması araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda, örneklem sayısı artırılabilir ve kıyı otel işletmelerine yönelik gerçekleştirilen bu çalışmaya alternatif olarak şehir otellerinde örgütsel sessizliğin örgütsel öğrenme üzerine etkileri araştırılabilir. Ayrıca, turizm sektörü içerisinde yer alan seyahat, yiyecek-içecek, ulaşım ve eğlence işletmelerinde benzer çalışmalar gerçekleştirilerek karşılaştırmalar yapılabilir ve bu çalışmada elde edilen boyutlar güncellenebilir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E., (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları, 7. Baskı, *Sakarya: Sakarya Kitabevi*.
- Argyris, C. & Schön, D. A., (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Argyris, C. & Schön, D. A., (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Reading Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Avcı, N., (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir*.
- Avcı, N. & Küçükusta, D., (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1): 33-44.
- Avcı, U., Kılınç, İ. & Okumuş, F. (2010). Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(1): 95-115.
- Ayazlar, G., (2012). Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın*.
- Bayın, G., Yeşilaydın, G. & Esatoğlu, A. E., (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 248-266.
- Bildik, B., (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli*.
- Bowen, F. & Blackmon, K., (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393- 1417.
- Cyert, R. M. & March J. G., (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Çakıcı, A., (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1): 145-162.
- Çakıcı, A., (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1): 117-134.
- Çakıcı, A., (2010). Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, *Ankara: Detay Yayıncılık*.
- Çam, S., (2002). Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, *İstanbul: Papatya Yayıncılık*.
- Çıpan, H., (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul*.

- Dixon, N., (1992). Organizational Learning: a Review of the Literature with Implications for HRD Professionals, *Human Resource Development Quarterly*, 3(1): 29-48.
- Dursun, Y. & Kocagöz, E., (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35: 1-17.
- Egan, T. M., Baiyin Y. & Bartlett K. R., (2004). The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, *Human Resource Development Quarterly*, 15(3): 279-301.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A., (1985). Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10(4): 803-826.
- Güçlü Nergiz, H. (2010). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2): 221-237.
- Gül, H. & Özcan, N., (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2): 107-134.
- Henriksen, K. & Dayton, E., (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety, *Health Research and Educational Trust*, 41(4): 1539-1554.
- Huber, G. P., (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Kahya, C., (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi, *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10: 523-546.
- Kahveci, G. & Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38: 50-64.
- Kalkan, V. D., (2006). Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışma Noktaları, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16) : 22-36.
- Kılıçlar, A. & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 328-346.
- March, J.G. & Olsen, J.P., (1975). The Uncertainty of The Past: Organizational Learning Under Ambiguity, *European Journal of Political Research*, 3: 147-171.
- McGowan, R. A., (2003). Organizational Discourses: Sounds of Silence and Voice in Organizational Life Stream, *3rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster University, United Kingdom*, 7-9 July.
- Meydan, C. H., Köksal, K. & Uğurlu Kara, A., (2015). Örgüt İçinde Sessizlik: Örgütsel Etik Değerlerin Etkisi ve Adalet Algısının Aracılık Rolü, *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3): 142-159.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F., (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why, *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453- 1476.
- 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.
- Naktiyok, A., Kızıl, S. & Timuroğlu, M. K., (2015). Çalışanların Adalet Algısı Sessizliklerini Etkiler Mi? Öyp ve Diğer Araştırma Görevlileri Açısından Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4): 197-219.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A. & Alvani, S. M., (2012). Study on Relationship Been Organizational Silence and Commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal*, 17(10): 1271-1277.
- Özdemir, B., (2006). Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Antalya*.
- Özgan, H. & Külekçi, E., (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri, *E-international Journal of Educational Research*, 3(4): 33-49.

- Park, C. & Keil, M., (2009). Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model, *Decision Sciences*, 40(4): 901-918.
- Perlow, L. A. & Williams, S., (2003). Is Silence Killing Your Company?, *Harvard Business Review*, 81(5): 52-58.
- Pinder C. C. & Harlos K. P., (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Poell, R. F., Karen V. D. & Van Den Berg, P. T., (2004). Organising Learning in Work Contexts, *Applied Psychology: An International Review*, 53(4): 529-540.
- Romme, G. & Dillen, R., (1997). Mapping the Landscape of Organizational Learning, *European Management Journal*, 15(1): 68-78.
- Samadi, A., Rouholahsohrabi, & Sarayvand, E., (2013). The Study of Organizational Learning Influence on Organizational Silence, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(8): 556-561.
- Senge, P., (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, *New York: Doubleday*.
- Taşçı, D. & Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerine Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 373-382.
- Turan, S., Karadağ, E. & Bektaş, F., (2011). Üniversite Yapısı İçerisinde Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 17(4):627-638.
- Türkay, O., (2007). Pazarlamaya Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir*.
- Tülübaş, T. & Celep, C., (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 29(1): 280-297.
- Üçok, D. & Torun, A., (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1): 27-37.
- Üstüner, M., (2006). Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 45: 109-127.
- Vakola, M. & Bouradas, D., (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation, *Employee Relations*, 27(5): 441-458.
- Van Dyne, L., Arg, S. & Botero, I. C., (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Wright, D. L., (1997). The Effect of Organizational and Individual Learning on Job Satisfaction and Organizational Commitment, *College of Administration and Business Louisiana Tech University, Published Doctoral Thesis, United States of America*.
- Xie, D., (2005). Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organizational Commitment, and Internal Service Quality in a Sport Organization, *The Ohio State University, Published Doctoral Thesis, United States of America*.
- Yang, J., (2004). Qualitative Knowledge Capturing and Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels, *Tourism Management*, 25(4): 421-428.
- Yeşilaydın, G. & Bayın, G., (2014). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4):103-120.