



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
SİGORTA SEKTÖRÜNE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

ÖZGE AKINER

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. PELİN VARDARLIER

İSTANBUL-2020

T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
SİGORTA SEKTÖRÜNE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

ÖZGE AKINER

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DANIŞMAN
Doç. Dr. PELİN VARDARLIER

İSTANBUL-2020

KABUL ve ONAY SAYFASI

Enstitümüz İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Özge AKINER tarafından hazırlanan “*Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık: Sigorta Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*” isimli tez savunma sınavı 28.01.2020 tarihinde İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde yapılmış olup aşağıda belirtilen jüri tarafından değerlendirilerek, **OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU** ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Doç. Dr. Pelin VARDARLIER
İstanbul Medipol Üniversitesi
Tez Danışmanı

Doç. Dr. İdil TAMER
İstanbul Medipol Üniversitesi
Sınav Jüri Üyesi



Dr. Öğr. Üye. Abdullah TÜRK
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Sınav Jüri Üyesi



İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **03/02/2020** tarih ve **2020/06 - 03** sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Müjgan TUNÇ YÜCEL
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içerisinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Özge AKINER



ÖZET

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Bu çalışmada iş görenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, ilgili araştırma İstanbul'da sigorta sektöründe faaliyet gösteren ve hızla büyüyen bir şirkette görev yapan 416 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilk önce geniş bir literatür taraması yapılarak örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramları teorik çerçevede sunulmuştur. Bu bölümlerde, kavramların tanımı, boyutları, etkileyen faktörler ve sonuçları anlatılmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık boyutları da ele alınarak incelenmiştir. Çalışmada, örgütsel bağlılığı ölçmek için; Wasti ve Can'ın Türkçeye çevirip uyarlamasını yaptığı Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel sessizliği ölçmek için ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Analizler sonucunda veriler değerlendirilerek örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında olan devam bağlılığı, normatif ve duygusal bağlılık arasından sadece devam bağlılığı ve duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sessizlik, Sigorta Sektörü.

ABSTRACT

AN EMPIRICAL STUDY ON DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL SILENCE

In this study, it is aimed to examine the relationship between organizational silence and organizational commitment of the employees. In this context, the related research was carried out on 416 employees operating in the insurance sector in Istanbul and working in a rapidly growing company. In the study, firstly, a wide literature review was made and the concepts of organizational commitment and organizational silence were presented within the theoretical framework. In these sections, the definition of concepts, dimensions, affecting factors and their results are explained. Organizational silence and organizational commitment dimensions were also examined. In the study, to measure organizational commitment; The scale of organizational commitment by Meyer and Allen, which Wasti and Can translated into Turkish and adapted, and the organizational silence scale developed by Dyne, Ang and Botero (2003) was used to measure organizational silence. As a result of the analyzes, the relationship between organizational silence and organizational commitment was tried to be explained. Among the sub-dimensions of organizational commitment, continuing commitment, normative and emotional commitment, only continuing commitment and emotional commitment have a significant effect on accepting silence.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Silence, Insurance Sector.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TEŞEKKÜR	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
TABLO LİSTESİ	vii
GİRİŞ	

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	3
1.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	3
1.1.2. Örgütsel Sessizlik Boyutları	9
1.1.2.1. Kabullenici Sessizlik.....	9
1.1.2.2. Korunmacı Sessizlik	10
1.1.2.3. Korumacı Sessizlik	12
1.1.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler.....	14
1.1.3.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi.....	14
1.1.3.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi	15
1.1.3.3. Kendini Duruma-Ortama Uyarılma Teorisi	16
1.1.3.4. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi	16
1.1.3.5. Abilene Paradoksu	18
1.1.4. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Faktörler.....	20
1.1.4.1. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Örgütsel Etkenler	20
1.1.4.2. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Bireysel Etkenler.....	21
1.1.4.3. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Sosyal Etkenler	21
1.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	21
1.1.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları.....	23
1.1.5.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları	24
1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	26
1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Kavramı.....	26
1.2.2. Örgütsel Bağlılık Faktörleri	29
1.2.2.1. Kişisel-Demografik Faktörler	29
1.2.2.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler	34
1.2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler	40
1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırmaları	41

1.2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı:	42
1.2.3.1.1. Etzioni sınıflandırması	42
1.2.3.1.2. Wiener Sınıflandırması.....	42
1.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması	43
1.1.3.1.4. Katz ve Kahn Sınıflandırması	43
1.1.3.1.5. Buchanan II Sınıflandırması.....	43
1.2.3.1.6. Mowday Porter ve Steers Sınıflandırması.....	44
1.2.3.1.7. Kanter Sınıflandırması	44
1.2.3.1.8. Allen ve Meyer Sınıflandırması	45
1.2.3.1.8.1. Duygusal Bağlılık	45
1.2.3.1.8.2. Devam Bağlılığı	48
1.2.3.1.8.3. Normatif Bağlılık	49
1.2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı:	50
1.2.3.2.1. Becker'in Taraf Tutma Yaklaşımı.....	50
1.2.3.2.2. Staw ve Salancik'in Yaklaşımı.....	52
1.2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	52
1.2.3.3.1. Mesleğe Bağlılık.....	53
1.2.3.3.2. İşe Bağlılık	54
1.2.3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık.....	55
1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	55
1.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	58
1.2.4.2. İlmli Örgütsel Bağlılık.....	58
1.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	58
1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	59
1.3.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	59
1.3.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar	63
1.3.3. Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar ..	68

İKİNCİ BÖLÜM ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	76
2.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ	76
2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	77
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	77
2.4.1. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi	77
2.4.2. Veri Toplama Yöntemi	78
2.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	78
2.4.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	78
2.4.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	79
2.4.4. Verilerin Analizi	79
2.5. BULGULAR.....	80
2.5.1. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenirlik Analizleri	80
2.5.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Faktör ve Güvenirlik Analizi.....	83

2.5.2. Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi.....	84
2.5.3. Hipotez Testleri: Regresyon Analizleri	85
2.5.3.1. Örgütsel Bağlılığın Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....	86
2.5.3.2. Örgütsel Bağlılığın Korumacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi	86
2.5.3.3. Örgütsel Bağlılığın Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi	87
2.5.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler	88
2.5.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	89
2.5.4.2. Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri.....	90
2.5.4.3. Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler	91
2.5.4.4. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler	92
2.5.4.5. Eğitim Seviyesi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler..	93
2.5.4.6. Toplam Çalışma Süresi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler.....	95
2.5.4.7. Kurumdaki Çalışma Süresi ve Araştırma Değişkenleri İlişkin Analizler.....	96
2.5.4.8. Pozisyon ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler.....	98
3. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
KAYNAKÇA	105
ÖZGEÇMİŞ.....	116

TEŞEKKÜR

Çalıőmamın sonuçlandırılmasında, kıymetli bilgilerini benimle paylaşan, danıőmam gereken konularda kendisine her zaman ulaőabildiđim ve değerli vaktini ayırarak büyük bir sabırla, anlayışla ve ilgi alakasını esirgmeden yardımcı olabilmek adına bana tüm bilgisini aktaran, ihtiyacım olduğunda kendisini rahatlıkla arayabildiğim, pozitif enerjisini ile enerji veren, yol gösteren, aktardığı tüm bilgileri iş hayattımda tecrübelerimde kullanabildiğim değerli hocam Doç. Dr. Pelin VARDARLIER'e teőekkürü bir borç bilirim.

Yine değerli zamanını çalıőmamdaki yöntem ačasından yol gösteren ve destek olan Arő. Gör. Recep Özsürünç'e teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, her zaman ve her ortamda yanımda olan, bana güvenen, başarılarıma katkı sağlayan, destek olan ve bana enerji veren eőim Kadir AKINER'e ve hayattımdaki en güzel őansım değerli aileme, ve son olarak gerek yüksek lisans eğitim sürecimde gerek tez yazım sürecinde anlayıőını ve desteğini esirgemeyen İnsan Kaynakları Grup Müdürüme ve İnsan Kaynakları ekip arkadaşlarıma sonsuz teőekkürler.

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Öncülleri ve Sonuçları	45
Şekil 2. Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	53
Şekil 3. Araştırma Modeli	77
Şekil 4. Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli	84



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Başlıca Savunma Mekanizmaları	11
Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	42
Tablo 3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	68
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi	82
Tablo 5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi	83
Tablo 6. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri	84
Tablo 7. Örgütsel Bağlılığın Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine	86
Tablo 8. Örgütsel Bağlılığın Korumacı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	87
Tablo 9. Örgütsel Bağlılığın Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular.....	88
Tablo 10. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	89
Tablo 11. Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri	90
Tablo 12. Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	91
Tablo 13. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	92
Tablo 14. Eğitim Seviyesi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	94
Tablo 15. Toplam Çalışma Süresi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	95
Tablo 16. Kurumdaki Çalışma Süresi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular.....	97
Tablo 17. Pozisyon ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular	98

GİRİŞ

Değişen dünya şartları aynı zamanda örgütlerin geleneksel bakışlarını da değiştirmiştir. Türkçe’de çok kullanılan ve geleneksel anlamda itibar gören “Söz gümüŖşe sükut altındır” şeklinde bir deyiş vardır. Bu deyiş bugün örgütlerde rekabetçi olmak ve değişen dünyaya uyum sağlamak adına pek geçerli olmayan, konuşmanın sessiz kalmaktan daha değerli olduğu bir örgüt kültürüne dönüşmüştür. Ancak çalışanların örgütsel hiyerarşi içerisinde işlerini ve konumlarını kaybetme korkusuyla üstlerine karşı her zaman konuşmaları ve fikirlerini ifade etmeleri mümkün olmamaktadır. Yöneticilerin çalışanların fikirlerine karşı olumsuz bir tepki verebilecekleri her zaman olası bir durum olduğundan çalışanlar sessiz kalabilir ve tepkilerini dile getirmeyebilirler (Milliken vd., 2003).

Çalışanlar her ne kadar yöneticilerinden çekinmeleri sonucunda sessiz kalmayı tercih etseler de bu durum örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde ve örgüt içerisindeki problemlerin giderilmesi konusunda problem teşkil edebilmektedir. Ayrıca örgütler çalışanların neden sessiz kaldıklarını bildiklerinde ortaya çıkan problemlerin temel nedenini de ortaya koyabilmektedir. İşletmeler sadece nitelikli çalışanlarla değil aynı zamanda çalışanların memnuniyetleriyle de başarılarını sürdürebilmektedir. Çalışanları ne kadar nitelikli olursa olsun çalışanlarını memnun edemeyen işletmeler başarıyı sürdürmekte zorlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışan memnuniyeti de çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebildikleri ve konuştuklarında problem olmayacağını bildikleri bir ortamda gerçekleşebilmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların hedeflerine ulaşmada örgütün değerleri ve hedefleriyle uyumlu bir şekilde, çalıştıkları örgütte işlerine devam etmek için çaba göstermeleri ve örgütün vizyonu ve misyonuna uygun olarak örgüte bağlılık hissetmeleridir (Mowday vd., 1982:26). Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün çalışma yöntemini anlaması ve örgüt hedeflerine kendi işi gibi inanması üzerine inşa edilir. Dolayısıyla örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını örgütün yönetim anlayışı belirler. İyi bir yönetim

stratejisi geliştiren örgütlerde örgütsel bağlılık daha yüksek olur. Aksi takdirde örgütsel bağlılıktan söz edilemez (Deniz vd., 2013:695).

Örgütsel bağlılık için çalışanların kendilerini ifade etmeleri ve sorunlarını sessiz kalarak değil dile getirerek çözmeye çalışmaları gerekmektedir (Detert ve Edmondson 2005:3).

Bilindiği gibi örgütsel davranış literatürünün büyük bir kısmı örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kavramlarından oluşmaktadır. Çalışmada ilk olarak örgütsel sessizlik ve bağlılığın ne olduğu ve literatürde bu iki kavram arasında nasıl bir ilişki olduğu ele alınmıştır. Daha sonra araştırmanın yöntemi, kurulan araştırma modeli ve araştırma hipotezlerine değinilmiştir. Araştırma modeli üzerinden yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Son olarak da araştırmanın sonucu ve yapılan araştırmanın nasıl geliştirilebileceğine dair öneriler sunulurak tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Çalışanların örgüt içerisinde yaygın bir şekilde bilerek veya bilmeyerek sessiz kalması durumunda örgütsel sessizlik konusu gündeme gelmektedir. Bu bölümde örgütsel sessizlik kavramı, boyutları, örgütsel sessizlik ile ilgili teoriler, örgütsel sessizliğin meydana gelmesinde rol oynayan faktörler ve örgütsel sessizliğin sonuçları ele alınmıştır.

1.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Türk Dil Kurumu'nda; sessizlik, sessiz olma durumu anlamına gelmektedir. Bu kavram da sessizleşmek olarak ifade edilmektedir. Psikolojide ise, bu kavram içine kapanma ve özgüvensizlik şeklinde adlandırılırken sosyoloji bu kavramı örgütsel suskunluk gibi negatif bir şekilde nitelendirmektedir. Durgun, dingin, huzurlu ve sakin olma, sese bağlı gürültü olmama durumu olarak da çevresel bir özellik olduğu söylenebilir. Bununla birlikte; sessiz olmak sessizleşmek birden çok duygunun da ifade etme yolu olarak görülmektedir. Bu duygular; sevgi, aşk, sadık olmak, küsmek, kızmak, unutmak, korkmak ve şaşkın olmak gibi örnekleri içermektedir. Dyne göre, doğru söylemek gerçekçi ve mantıklı değildir. Kabul görmüş düzene bakıldığında duygular, düşünceler ve sosyal bağlar maskelenmeden göz önünde bulundurulamamaktadır. Mütemadiyen doğru konuşulması hiç gerçekçi olmadığı gibi mantık dışı olduğu düşünülmektedir (Dyne vd., 2003:1359-1392).

Pinder ve Harlos (2001)'a göre sessizlik beş adet ikili fonksiyon içermektedir. Bu durumda ilgili fonksiyonlar aşağıda belirtilmektedir.

1. İnsanları biraraya getirirken bir yandan uzaklaştırır

2. Kişilerin birbirleri ile kurdukları ilişkilerine zarar verir
3. Bilgiyi sağlayabildiği gibi bilgiyi gizleyebilmektedir
4. Derinlemesine düşünmeyi veya düşünce yokluğunu ifade eder
5. Onay/kabulün göstergesi olduğu gibi muhalefetin de göstergesidir

Ses bir yandan, düşüncelerin, bilgi ve birikiminin, fikir ve görüşlerin bir de endişelerin ifadesi gibi tanımlanırken, sessizlik tüm bu kavramların gizlenmesi olarak ifade edilmektedir (Brinsfield vd., 2009:225). Van Dyne ve arkadaşları (2003), sessizliği, kurum içindeki değişim ve gelişim sürecine dair düşünce ve birikimin bilinçli bir şekilde önüne geçilmedi olarak dile getirilmektedir (Van Dyne vd., 2003:1361). Ayrıca, Van Dyne ve LePine (1998), sesi eleştirmek yerine iyileştirme sürecine sokmak amacıyla örgüte faydalı olmak için zorunlu tutulmayan bir tutum olarak ifade edilmektedir. Withey ve Cooper (1989) da, sesin, işgörenlerin kurumlarında iş süreçlerini iyileştirmek amacı güden bir etkinlik olarak tanımlamaktadır. Banerjee ve Somanathan (2001) ise, kurum içinde çalışanların davranış ve fikirlerinin gönüllü olarak dile getirmesi şeklinde ifade etmektedir. Morrison ve Milliken (2000) , çalışan sessizliğiyle ilgili olarak 2000 yılında ilk olarak yer vermektedir. Morrison ve Milliken (2000) sessizliği, “işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” şeklinde dile getirmektedir.

Her geçen gün büyüyen ve yenilenen dünyamızda, kurum içinde yeni ve farklı görüşlere sahip iş görenlere ihtiyaç duyulmaktadır. İş görenler yaratıcı fikirlerini, ya da eleştirileri dile getirebilecek kurumlarda yer almak ister ve bu yerlerde olmayı tercih eder. Ancak bu ortamlarda kendilerinin ve yöneticilerinin motivasyonlarının yüksek olacağını savunur. Morrison ve Milliken (2000) kurum içinde karşılaşılan olumlu olmayan davranışlar yüzünden çalışanların çok fazla tepki gösteremediğini veya sessiz kaldığını gözlemlemiştir. Bu durum da, kurum içinde birlikte sessiz kalmayı tercih etme yoluna iter (Henriksen ve Dayton, 2006:1541).

Pinder ve Harlos (2001) da ses yokluğu olarak tanımlar. Çünkü, iletişime karşı itiraz eden onaylanmayan durumlarla karşılaşma söz konusu olduğunu tespit etmiştir.

“Örgütsel Sessizlik”, Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmalarının üzerine, 2001 senesinde “çalışan sessizliği” olarak da literatüründe yerini aldı. Pinder ve Harlos (2001) ise ‘çalışanların suskunluğu,’ olarak tanımlanırken, "bilişsel ve/veya duyuşsal değerlendirmeleri" olarak belirtmiştir. Brinsfield ve arkadaşları (2009), iş görenin sessizliğini aynı zamanda ekip ve organizasyon seviyesinde olabileceğini ifade ettiler. Sessizlik ilk etapta kişisel seviyelerde ortaya çıkabildiğini ve ilerleyen süreçlerde birden fazla kişilerin de sessiz kalmaya niyetli olduğunu bu durumun 'bulaşıcı' olma ihtimalini ortaya koydular (Brinsfield vd., 2009:225).

Hirschman'a (1970) göre, kötü davranışlara maruz kalan, kaygı ve endişelerini, rahatsızlıkları yazılı ya da sözlü bildirmeyen çalışanların bu durumlar karşında genellikle sessiz kalmış olmaları bu duruma razı oldukları şeklinde anlaşıldıkları gözlemlenmiştir. Bu sürecin en iyi örneklerinden biri olabilir. Bu durum, çalışanların davranışsal ve duygusal unsurları gizli muhalefeti de yansıtıp yansıtmadığı çoğunlukla ihmal edilen tepki şeklinde tanımlanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001:332). Bryant (2004)'a göre de sessizlik çalışanların örgütlerine olan bağlılığın bir ifadesi olduğu tespit edilmiştir (Bryant ve Cox, 2004:588). İlk zamanlarda bağlılık, sessizlik sesini çıkarama eksikliği şeklinde değerlendirilmiştir. Ama süregelen dönemde örgütün ve çalışanların performansını etkileyen bir davranış biçimi olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Morrison ve Milliken (2000), Pinder ve Harlos (2001) araştırmalarına göre bilginin, fikrin bilinçli olarak esirgenmesi olarak vurgulanırken diğer yandan örgütsel konu ve sorunlarla sınırlı olma durumu olarak vurgulanmıştır. Bu çerçevede örgütsel sessizlik kavramını geliştirmeye başlamışlardır. Örgüt içindeki sorunlara karşı görüşlerini ve kaygıları dile getiremem tercihini örgütsel sessizlik olarak tanımlamışlardır. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği haksız durumlara karşı tepki şeklinde ele alırken diğer yandan değişimi ve gelişimi etkileme/düzeltilme becerisi olan insanların “davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal” kavramlarla alakalı olarak görüş ve düşüncelerini dile getirememesi olarak ifade etmektedir. Örgütlerde sessizlik belirtilen tanımlar çerçevesinde süreçleri, örgütü iyileştirme ve geliştirme adına teknik ya da davranış ile ilgili konularda önerilerini ve fikirlerini saklamak sessiz kalmak olarak ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007:147-149).

Morison ve Milliken'in popüler hale getirdiği bu kavramı ortak görüşler çerçevesinde karşı karşıya kalınan sorunlar hakkında hiçbirşey yapamam ya da çok az şey yapabilme ve hiç konuşamama ya da çok az dile getirebilme olarak tanımlamışlardır. Çalışanların bilinçli olarak, oluşabilecek tepkisel durumlardan kaçınma ve sorunlu çalışan olarak bilinme endişeleri sebebiyle kendi duygu düşünce ve görüşlerini dile getirememeye ya da getirebilseler bile bir anlam ifade etmeyeceğini bir sonuca etki edemeyeceğini düşündüklerinden bu sürece dahil olmamaktadırlar.

Hızlı iletişim ağının olduğu ve katılımcı yönetim tarzlarının ortaya çıktığı var olduğu bir dönemde örgütsel sessizlik kavramı bu bağlamda önemli bir yer tutmaktadır. Bu durumun değişime ve gelişime en büyük engel olduğu savunulmaktadır. Çalışanların kurumlarına veya yöneticilerine karşı sessiz kalmaları veya kendilerini bu durumla zorunlu halde karşı karşıya kalmaları tesadüfi bir durum ya da durup dururken çıkan bir algı değildir. Bu sürece doğru götüren sebepler oluşmuştur (Gül ve Özcan, 2011:80-134). Morison ve Milliken'e göre; yöneticilerin, çalışanlarını görmezden gelmesi, adil davranmaması, sürekli olumsuz geri bildirimler vermesi, verilen bu geri bildirimler çerçevesinde çalışanlar kendileri değersiz, kabiliyetsiz, başarısız ve savunmasız hissetmektedir (Karaca Cakinberk vd., 2014: 93-94).

Çalışanların, fikir ve önerilerini sunmaları, yöneticilerine geri bildirim vermeleri kurumun imajına, gelişimine ve büyümesine katkı sağlayabilmektedir. Fakat, birçok çalışanın korku ve endişe düzeyinin yüksek olması, işten çıkarılma durumu, ekip içinde ya da yöneticileri tarafından dışlanma durumları gibi benzer sebepler yüzünden sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çalışanın olumlu özelliklerinden yararlanılmak yerine çalışan sessizleştirilmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinin görüşlerine karşı farklı bir görüş içinde olduklarında, kuruma zarar vermek istemediklerinde ve sundukları önerilerin kendilerine aşırı iş yükü ile döneceklerini düşündüklerinde sessiz kalmayı, örgütsel sessizliği tercih ettikleri düşünülmüştür (Akgündüz, 2014:186)

Bu tanımlamalara ek olarak aşağıdaki davranış göstergeleri de örgütsel sessizlik kavramını açıklamaktadır.

- İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Bağlı Sessizlik Davranışı: Kurum içinde iş görenlerin ilgisizliğe, önemsiz hissedilmeye, istemedikleri davranış ve olaylar karşısında boyun eğmeye ve kabullenmeye maruz kaldıkları durumlarda duygu düşünce bilgi öneri hiçbir şeyi hiç kimse ile paylaşamama pasif kalma durumudur (Pinder ve Harlos, 2001:349-350, Kahn, 1990:692-724). Geleneksel yapıya sahip kurumlarda merkezileşme amacı sebebiyle çalışanlar güçsüz, başarısız, hiyerarşiden korkan, uysal, ilgisiz olarak kendilerini hissetmektedirler. Bu tarz kişilikle sergilemeye başlamaktadırlar (Raub, 2008:183). Yöneticilerin maalesef ki muhalif görüşlere toleransı olmadığı gözlemlenmiştir. Sindirilen korkan çalışanlar sessiz kalma mecburiyetindedirler. Fikirler asla üst yönetim ile paylaşılmadığı iletişim içinde olunmadığı gözlemlenmiştir. Yeni fikir ve görüşler üst yönetim ile sınırlı kalmıştır (Calpham ve Cooper, 2005:289). İş görenler süreçlerin iyileşmesi ve geliştirilmesi konularında pasif kalırlar bu çalışmalarda var olamazlar. Fikirleri sunmak, önerilerde bulunmak için bir çaba sarf etmezler, katılım sağlayamazlar artık bir isteksizlik oluşmuştur. Herhangi bir değişimin olmayacağına bir fark yaratamayacakları düşünceleri ön plana çıkmıştır. Tüm bunların kabullenilmesi ilgisiz, uysal, boyun eğen sessizlik davranış tutumları şeklinde tanımlanmıştır (Dyne vd., 2003:1366).
- Korkuya ve Kendini Korumaya Dayalı: Çalışanların psikolojik bağlamda kendilerini güvende hissetmeme durumudur (Edmonson, 1999:352) Kendilerini korumak adına düşünce, öneri, bilgilerini saklamayı ifade eder. Kişinin bilinçli ve proaktif bir hareketle kendisini tehditlere karşı korumaya alma eğilimidir. Savunmaya ve olası problemlere karşı iç güdüsel olarak kendisinin sorumlu tutulabilme ihtimaline karşı korku ile gelişmiştir. Bu korku ile hatalar sorunlar gerçekler gizli tutma potansiyeline dönüşür (Dyne vd., 2003:1366). Korku endişe hissi artış gösterdikçe aynı oranda zarar da artar. Bu durum tehdit seviyesine ulaşır (Gephart vd., 2009:8). Çalışanlar yöneticisini olası durumlardan haberdar etmek istediğinde cezalandırılma korkusuyla bilgiyi kendisinde tutar. Çalışan hatalı veriyi ya görmezden gelir ya da hatalı veriyi aktarır. Üzerinde tehdit hisseder geri bildirim

korkusu oluşmuştur (Morrison ve Milliken, 2000:708). Örgüte zarar veren durum ortaya çıkabilir. Bunun yanı sıra yatay organizasyonlarda da dışlanma korkusu ve tehdidi ile çalışanlar bilgi, görüş ve önerileri aynı korkudan dolayı öne çıkaramazlar. Sessiz kalma konuşmayı belirleyen düşünce iklimi algılanan baskı olarak etkili bir unsur olarak karşımıza çıkar (Bowen ve Blackmon, 2003:1394-1396). İş görenlerin karşılaştıkları sorunlara yaklaşımı ve önerdikleri çözümlerle yargılanma korkusu ile sessiz kalmaya sebep olur (Breen vd., 2005:227).

- Diğerleri Odaklı Prososyal Eğilime Dayalı (kuruma, topluma ya da kişilere fayda sağlama tutumunda olan birey) (Dyne vd., 2003:1361-1362) : İlgilenilmemeye, boyun eğmeye dayalı sessiz kalma durumu ve korku ile kendini korumak istemeye dayalı sessizlik boyutundan sonra çok yeni konu olan prososyal eğilime dayalı sessizlik örgütün yararına diğerleri odaklı olarak ifade edilir. Örgütsel vatandaşlık tutumu davranışı ile bağlantılandırılmıştır. Bu tutum, kurum içinde dışarıdan gelecek tehditleri, sadakate etki edecek tehditlerin önüne geçmek önlemek ve kurumu korumaya almak adına diğerlerine fokus olan, bilinçli, isteyerek proaktif davranma halini almıştır (Podsakoff vd., 2000:517). Örgütün zorlaması ya da yaptırımını ile ilerlemez. İş görenler birlikte hareket ederek kendileri için uygun görmedikleri hiçbir bilgiyi paylaşmazlar. Gizlilik korunur, bir fayda uğruna saklanır. Kurum hakkında hiçbir ortamda olumsuz yorumlar yapmazlar. Aksine her platformda över, yüceltirler. Bu durum örgütsel vatandaşlık olarak tanımlanır. Bu davranış modeli sportmenlik kavramı ile örtüşür. Prososyal davranışın karşılığında sıkıntılara tahammül ederek, sızlanmadan, şikayet etmeden çalışma biçimi olarak ifade edilir. Bu tutum da sessiz kalmanın farklı bir yoludur (Dyne vd., 2003:1368). Bu eğilimde ortaya çıkan esas durum çalışanın vicdanı ile kurumun yararını düşünmesidir.
- İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik: Bu davranış modelinde sessizliğin kaynağı önem verilen ilişkinin korunmaya dayalı olmasıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1355). Kişiler kurumlarının ana süreçlerini, zayıf yönlerini fark edip, problemleri çözüme ile ilgili öneri ve duygularını dile getirmek istediklerinde korumacı yapıya bürünecek diğerlerinin bu durumu sevmeyeceklerinden dolayı sarf edilmek istenen çabadan arzudan vazgeçeceklerdir. Bu durum da diğerlerini kırmama mutlu ve tatmin etme politikasından ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede olması söylenmesi

gereken öneriler, çözüm odaklı yaklaşım saklanır, üzeri kapatılır. Kendi var oluşlarından, imajlarından yoksun kalmak zarar görmek istemezler (Perlow ve Repenning, 2009:10-11). Tüm çalışanlar kurumlarında belli bir sosyal sermaye sahibidir. Bu sosyal sermayenin sürekliliği önem teşkil etmektedir. Çünkü, etkili bir güç olarak görülmektedir. Sürdürebilir sosyal sermayeye zarar gelmemesi için çalışanlar ilişkilerini belli bir düzeye getirmiş ve bu ilişkiyi bozmak istememektedirler. Grup-örgüt içinde dışlanma korkusu sebebiyle diğerlerinin duymak istediği şekilde konuşmaya devam etmişlerdir. Endişeli duygularını, rahatsız oldukları durumları gizlemeyi ve pasif kalmayı tercih etmişlerdir (Alparslan vd., 2012: 137-142)

Çalışan sessizliği bir organizasyon için çok tehlikeli olabilmektedir. İşletmede ilgisiz çalışanlar kuruluşlarının değerlerini görmezden gelebilir ve bu da kendi alanlarında kalite eksikliğine neden olabilir (Joinson, 1996:8). Bu tutum hem çalışanlar hem de kuruluşlar için her zaman ağır bir bedel ödetmektedir. Çalışan sessizliği çoğu zaman bir çalışanın adaletsizliğinin kurbanı olduğu inancının bir sonucu olabilmektedir.

1.1.2. Örgütsel Sessizlik Boyutları

Sessizlik davranışını açıklamaya çalışan birçok teörinin vurguladığı üzere örgütsel sessizlik farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Bu durum, sessizlik davranışının birey için bilişsel ve duygusal anlamından hareketle sessizlik türlerinin tanımlanmasını sağlamıştır. Van Dyne, Ang ve Botero (2003), çalışan sessizliğinin arkasında yatan niyetlere göre üç temel türü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar; kabullenici (boyun eğici) sessizlik, korunmacı (savunma amaçlı) sessizlik ve korumacı (örgüt yararını gözeten) sessizliktir.

1.1.2.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik; birçok durumun değişmeyeceğine inanan hatta var olan durumun benimsenmesine inanan bir anlayışla anlayışına dayandırılmaktadır. “Böyle gelmiş, böyle gider...”, “Boş ver, çeneni yorma...” vb. tanımlarla içselleştirilmektedir.

Bu çerçevede çalışanlar; maruz kaldıkları yaşadıkları durumlara razı olarak, bu konu hakkında yorum yapmak ve konuşmak istememektedirler. Ayrıca, yaşadıkları bu durumun da değişmesiyle ilgili herhangi bir çalışma yapmamaktadırlar. İş görenin, düşüncelerinin ve önerilerinin veya bir fayda sağlamayacağını düşünmesi, iş görenin kendisini eksik hissetmesine sebep olmaktadır. Kurum içindeki normlara, kurallara ve kararlara göre çalışanın bakış açısının şekillenmesi, bu durumu kabul etmesi kabullenici sessizliğini ifade etmektedir (Üçok ve Torun, 2015:29). Bununla birlikte tüm şartları olduğu şekli ile kabullenmek, iş görenlerin güven duygularını artırmaktadır. Bu sebeple karşı karşıya kaldıkları durumları da değiştirmek için bir çaba sarf etmemektedirler. Çünkü, iş veren tarafından karşılanabilecekleri olumsuz tutumlara maruz kalmak istememektedirler. İş görenler korku, karamsar olma ve öfke gibi duygularla durumu kabullenmektedirler. Çalışanlarda bilgiye sahip olup, iletişim kurmaktan uzak durma eğilimi göstermektedirler (Batmunkh, 2011:59).

1.1.2.2. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizlik; çalışanların bilinçli olarak ses çıkarmamayı, sessiz olmayı tercih etme durumu olarak ifade edilmektedir. Çünkü, kişiler açık ve net bir şekilde konuşmanın düşüncelerini dile getirmenin doğacak sonuçlarından korkmaktadırlar. Bu kavramda iş görenler çalıştıkları kurumlarda görüş ve öneri sunmak istediklerinde bu durumun bir amaca hizmet etmeyeceğine inanmakta ve bu sebeple bilgilerini üsteleri ile paylaşmamaktadırlar. Üstlerinin duymak istemediklerine inanmaktadırlar. Bu sebeple bilgilerini kendilerinde saklamaktadırlar (Milliken ve Morrison, 2003:1455; Pinder ve Harlos, 2001:360). Çalışanların dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı kendini korumak için kasıtlı ve proaktif davranış gösterme eğilimi özelliği taşımaktadır. Kabullenici sessizlikten farkı, çalışanların kurum içinde karşı karşıya kaldıkları koşullar çerçevesinde düşündükleri alternatifler ve farkında olma durumu ve bu durum karşısında en iyi strateji; bilgi duygu, düşünce ve önerinin saklı tutulması gerektiği olmuştur (Batmunkh, 2011:60).

Korunma sessizliği bir diğer deyişle savunma amaçlı sessizlik konusundan bahsederken bir yandan savunma mekanizmalarını da konu edebiliriz. Savunma

mekanizmaları kullanılarak çatışma yok olmaz. Çalışanlar bu aşamada süreyi iyi kullanabilir, süre kazanır. Kendilerini gerçek olandan uzaklaştırmadan daha iyi hissedebilirler. Savunma mekanizmalarından bazıları; duyguları bastırmak, olayları yadsımak, hayal etmek, mantığa bürünmek, yansıtmak, ödünlemek, karşıt tepki gösterme, yüceltmek, özdeşleştirmek, yer-yön-yer değiştirmek, çarpıtmak, özgecilik, dışsallaştırmak şeklinde sıralayabiliriz (Tanık, 2010: 225-226).

Tablo 1'de sıraladığımız savunma mekanizmalarını özetlenmiş tanımları ile açıklanamaktadır.

Tablo 1. Başlıca Savunma Mekanizmaları

Bastırma	Kişiyi rahatsız eden, istenilmeyen his ve olayların biliçaltına alınması ve unutulması durumudur.
Yadsıma (İnkâr Etme) Ve Hayal Kurma (Düşlem)	Kişinin karşılaşmak istemediği olayları görmezden gelmesi ya da yok sayması durumudur. Kişi bu durumu davranışlarıyla, kurduğu cümlelerle ya da hayal kurma yoluyla inkâr eder.
Mantığa Bürünme	Bireyin genellikle kişisel yetersizliklerinden kaynaklanan bir durum nedeniyle, gerçekleştirmediği istek ve amaçlarını, doğru gibi görünen fakat doğru olmayan nedenler üretmekle mazur göstermeye çalışmasıdır. Birey bu sayede davranışlarını haklı gösterir ya da ulaşamadığı amaçlarına ilişkin hayal kırıklıklarını örtbas eder.
Yansıtmak	Bireyin kendinde bulunan eksiklikleri, kusurları başkalarında görmesi ve başkalarına atfetmesidir. Yansıtmak yapan kişi bazen de kendisinde var olan bir olumsuzluğu direkt karşısındaki kişi ya da topluma yükler.
Ödünleme (Telafi Etme-Taviz Verme)	Bireyin kendisini eksik gördüğü bir alandaki durumunu, aynı ya da başka bir alanda üstün başarı göstererek örtmeye veya gidermeye çalışmasıdır.
Karşıt Tepki Geliştirme	Bireyin düşündüğünün tam tersini söylemesi ya da yapmak istediğinin tam tersini yapmasıdır.
Yüceltme	Bireyin toplum tarafından kabul görmeyen istek ve dürtülerini, kabul edilebilir, beğenilen alanlara yönelterek yaşamaya çalışmasıdır.
Gerileme	Bireyin doyuramadığı bir ihtiyacından kaynaklanan durum sonucu, içinde bulunduğu gelişim döneminden daha alt bir

	gelişim dönemine ait davranış sergilemesidir.
Özdeşim Kurma (Özdeşleştirme)	Bireyin yaşadığı başarısızlıklar ve yılgınlıklardan kaynaklanan eksikliklerini, içinde yaşadığı çevre tarafından kabul gören, takdir edilen, başarılı bir kişi ile kendini bir sayarak onun gibi olmaya çalışmasıdır. Özdeşim, belli bir kişiyle kurulabileceği gibi, sosyal topluluklar veya genel olarak örgütlerde kurulabilir.
Yer Yön Değiştirme	Bireyin yaşadığı bir duyguya neden olan şeye gösteremediği tepkisini, üzerinde egemenlik kurabileceği kişiye ya da nesneye yöneltmesidir.
Çarpıtma	Bireyin yaşadığı olumsuzluğunun nedenini olduğu gibi değil, işine geldiği gibi anlaması ve bu şekilde değerlendirilmesidir.
Diğerkamlık (Özgecilik)	Bireyin kendini hiçbir çıkar beklemeden başkalarına adanmasıdır. Birey kendinden önce başkalarını düşünür.
Ketlenme	İstenmeyen durum ve çatışmalara karşı, egonun işlevlerinden bir kısmını bir süre durdurması veya sınırlandırmasıdır.
Bölünme	Bireyin çevresindeki insanları ya da kendisini bazen tamamen iyi, bazense tamamen kötü olarak algılamasıdır. Birey aslında her insanın iyi ve kötü yanları olabileceğini düşünememektedir.
Dışsallaştırma	Birey, kendisinden kaynaklanan başarısızlıkları dış nedenlere bağlar. Yansıtmadan farklı olarak, birey dış etmenlerin değiştirilemeyeceğine inanmaktadır.

(Tanık, 2010:226-232).

1.1.2.3. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik de; kurum için önemli bilgi, düşünce ve fikirlerin, çalışma arkadaşlarını veya kurumun yararını korumak amacıyla, sessiz kalmak olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003:1370).

Korumacı sessizliğin yanı sıra korumacı sessizlik konuşmaktan ya da konuşulunca olası sonuçlardan korkmak yerine çalışma arkadaşlarını diğer iş görenleri korumak adına onların iyiliği göz önüne alınarak sessiz kalma durumudur. Çalışanların, özverili olarak ya da işbirliği yaparak kurumun yararına kendi görüşlerini paylaşmama ve gizli tutma durumudur (Çakıcı, 2010:148; Podsakoff vd., 2000:550). Knoll ve Dick (2013) ise pragmatik sessizlik türünü eklemiştir. İş görenlerin kurum içinde yaşanan

gelişmeler çerçevesinde sessiz kalmanın kendilerine yararı dokunabileceği inancını ifade etmektedirler. Çalışanların, kurumla ilgili önerilerini, görüşlerini ve yaratıcı fikirlerini kariyer ve gelecek planlarıyla bağlantılı olarak stratejik bir kararla saklama durumu korunmacı sessizliğin önemli göstergelerinden olduğu ifade edilmektedir (Üçok ve Torun, 2015:29).

Korumacı sessizlik, sessiz olmanın en önemli sebeplerinden biri olduğu savunulmaktadır. İş görenler, genellikle yanlış olanı dile getirmek istemez ve sessiz kalmayı seçmektedir. Kurum içindeki, başka çalışanlarla aynı fikirde olmama olasılığına bağlı olarak sessiz kalmayı tercih ederler. Ve görüşlerini asla dile getirmek istemezler. Kurum içinde çatışma sorununu bulmak ve çözmek koruyucu sessizlik gibi algılansa da kurumlarda karşılaşılabilecek olumsuz durumlara sebep olmamak adına iş verenin, yöneticinin verdiği kararı kabul etmek zorunda olup, sessiz kalırlar. Düşüncelerini paylaşmanın organizasyonun başarısını tehlikeye atabileceğine inanırlar. Görünen tek sorun bu değildir. Aynı zamanda organizasyon içinde iyi ilişkilerini sürdürmekle ilgili bir problem olduğu da gözlemlenmiştir (Perlow vd., 2009: 196; Alparslan vd., 2010: 140; Nevin vd., 2013: 694)

Çalışanlar sineye çekerek bu durumu geçici sessizlik olarak görürler. Örgüt içinde doğru olmayan konuşmaların, iletişimin, tutumun, davranışların, haksızlıkların farkındalar ama konuşmak için karşı karşıya gelmek için olması gereken doğru zamanı arar, beklerler (Tayfun ve Çatır, 2013:117).

Çalışanlar, diğer bireylerin ve örgütün menfaatini düşünerek, örgüte veya bireye fayda sağlamak amacıyla herhangi bir durum karşısında bilgi ve fikir sessizliğinin aksine, düşüncelerin açıkça ifade edilmesinin olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade diğer bireylerin ve örgütün iyiliği adına sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Çakıcı, 2010: 34). Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı üzere, sessizlik çalışanların daha çok bilinçli olarak sessiz kaldığını ve düşüncelerini açıkça ifade etmediklerini göstermektedir. Burada önemli çalışanın herhangi bir olayla ilgili sessiz kalmayı kasıtlı olarak yapıp yapmadığını doğru bir şekilde anlamak gerekmektedir (Öztürk, 2019: 368)

Sessizliği, iŖle ilgili fikirlerin bilgisini veya grŖlerini baŖkalarına veya kuruluŖlara yarar sağlamak olarak açıklar. Sessizliğin, öncelikle diğerlerine fokus olan proaktif, bilinçli davranıŖ olarak tanımlamaktadır. alıŖan tarafından bilinçli karar vermeyi içerir, olumsuz kiŖisel sonuçlardan korkma yerine, baŖkaları için endiŖe etmekten kaynaklandığı savunulur. Sosyal medyadaki sessizliği, fikirlerin bilgisini veya grŖlerini ifade etmeyi reddetmesi olarak tanımlamaktadır; Bu sessizlik, baŖkalarına yardım etme ve görevleri paylaŖma arzusuyla motive olur. DŖnceli ve baŖkalarına odaklanılıyor (Nevin vd., 2013: 693-694)

Örgütsel hareketsizlik de denilebilir. İŖ görenlerin memnun olmadıkları durumları açık bir Ŗekilde dile getiremedikleri kaçındıkları durumu ifade eder. Örgütsel bir norm iŖlevi görür (Eroğlu vd., 2011:103) alıŖanlar, örgüt içinde meslektaŖları ile iletiŖimlerini, iliŖkilerini ve kurdukları düzeni bozmamak için karŖıt dŖnce içine girmezler, farklı grŖ bildirmezler. Ekip arkadaŖını koruyup kollamak için gözlemlediği iŖ yetersizlikleri hakkında örgüt menfaati uğruna konuŖmazlar, hiçbir bilgiyi dıŖarıya yansıtımazlar (Tayfun ve çatır, 2013:117).

1.1.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Teoriler

alıŖanların süreçler içinde sessiz kalmayı seçmeleri ve bu durumu açıklayabilmeleri için eŖitli teoriler geliŖtirilmiŖtir (Tayfun ve atır, 2013:118).

1.1.3.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

alıŖanlar sessiz kalma veya sesini çıkarma kararı verirken fayda-maliyet oranını göz önüne almaktadırlar. alıŖanlar seslerini çıkarak kazanacakları fayda ile sessiz kalarak bedel ödeme durumu karŖılaŖtırarak fayda-maliyet analizini yapmaktadırlar (Bildik, 2009: 35). alıŖanlar iŖe baŖlamadan kuruma girmeden önce karŖılacakları durumlara nasıl davranacaklarının planlanını önceden yapmaktadırlar. Süreçlerinde Ŗahsi menfaatlerini korumak adına sessizliği veya sesliliği seçebilmektedirler. Bu sebeple, bu durum kendilerine fayda veya zarar Ŗeklinde yansıtacaktır. Bu çerçevede

fayda- maliyet analizi süreci başlar. Bu analiz çok fazla açığa çıkmayan ve örgütler içinde iş görenler tarafından gösterilen içsel davranış türüdür (Tayfun ve Çatır, 2013:119).

1.1.3.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Sessizlik sarmalı modeli, iş görenlerin ruh durumlarını yansıtan, bir girdabın içine girmiş çalışanları simgelemektedir. İkilemde ve karmaşık yapıya maruz kalan, bu çerçevede sessiz kalan çalışanları yansıtan bir modeldir (Eroğlu vd., 2011:101).

Sessizliğin girdapsal yapısı düşünüldüğünde, bu kuram kullanılmaya hazır hale getirilmiştir. Çalışanlar çoğunluk oluşturmak istediklerinde ve bunu yapamadıklarında, bununla birlikte inanç düzeylerinin düşük olması, kimsenin olanlara inanmayacaklarını düşünmeleri, görüş ve önerilerinin bir anlam ifade etmeyeceğini düşündüklerinde; bu kuram, tüm bunları dile getirmek yapmak düşünmek için çalışanların isteksiz olacaklarını açıklar (Çakıcı, 2007:153).

Araştırmacılar tarafından da bilgilerin paylaşılmama durumu bu süreçteki isteksizlik çoğunluğa uymaması, bilgilerin gizli kalması savunulmaya başlanmıştır (Scheufele ve Moy, 2000:4; Noelle-Neumann, 1991:90; Gonzenbach vd., 1999).

Bu teorinin aşağıda bazı varsayımları maddelenmiştir.

- İş görenlerin kurum tarafından dışlanılma ile tehdit edilme durumu
- İş görenlerin kurum içinde dışlanma korkusu ile var olması
- Bu korkununun, iş görenlerin çalıştığı ortamı değerlendirmesine sebep olması
- İş görenin, değerlendirme sonucuna göre fikrini açıklamayı veya ses çıkarmamayı tercih etmesi (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

Bowen ve Blackmon göre, çalışanların iş arkadaşları ile birlikte kolektif bir şekilde çalışamayacaklarsa bu çerçevede destek görmeyeceklerse sessiz kalacaklarını belirtmektedirler. Destek göreceklerine inansalar veya ses çıkartılmaya direnç varsa da doğru olmayan dürüstçe olmayan bir yaklaşımla davranacaklar ya da yine sessiz

kalmayı seçeceklerdir. Ses çırtmama ve ses çıkartabilme arasındaki seçim ciddi önemde örgütün egemen görüşünden ve örgütsel algıdan etkilenmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 119).

1.1.3.3. Kendini Duruma-Ortama Uyarlama Teorisi

Örgüt içinde çalışanlar, örgütün kurallarına düzenine mevzuatına göre tutumlarını ve sergilemek istedikleri hareketleri uyumlu hale getirmek için hassas olan odak noktalarını değiştirmektedirler. Kendini duruma ortama uyarlama bilinç düzeyi fazla olan çalışanlar, kendilerini iyi göstermek, kendileri hakkında iyi konuşulması için çaba sarf ederler, iletişim yeteneği güçlü sosyal davranışlarını isteyerek kasıtlı olarak değiş gösterme yeteneğine sahip olan ve kurum içinde ip uçlarını bilen ve uygulamaya geçiren kişilerdir. Tam tersi düzeyde olan kişiler ise; tüm his görüş önerilerini düşüncelerini olduğu gibi yaşadığı gibi dışa vurma eğiliminde olan kişilerdir ve onlar için tutarlılık önemlidir. Örneğin, nasıl olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılık önem teşkil etmektedir. Tüm örgütlerde, ailelerde, ortamlarda özetle ülkemizde kişilerin toplumda yer edinme kabul görme varlığını hissettirme beğenilme vb. davranış göstergelerinde önem arz etmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 120)

1.1.3.4. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Bu teorideki davranış göstergelerinin ilk yaklaşımının niyet olduğu ifade edilmektedir. Bu niyetin ise; sosyal baskı gibi algılanan bireysel normlar, hareketlere göre varsayılan tutumlar, zannedilen hissedilen davranışsal tutumlar olduğu savunulmaktadır. Bu teoride, çalışanların gösterdikleri hareketlerin alt yapısında ve bu durumun etkilenmesine sebep olan bilinç altında yatan üç ana faktör olduğu savunulmaktadır. Davranış durumlarına göre yönelik tutum, toplumsal algı (sosyal baskı) ve davranışların kontrolü veya başka bir ifadeyle özyetkinlik algısı olarak sıralanabilir (Ajzen, 2006:1-5). Planlı Davranış Kuramı şartlarına göre bazı maddeler göz önüne alınmalıdır. Çünkü, tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi anlamak önem teşkil etmektedir (Ajzen, 1985:11-39). PDT'de, davranışlar, bu davranışlara ait bilgi, görüş, inanç ve öneriler ilgi çekici önemli bir fonksiyon olduğu dile getirilmektedir.

Bireylerin, davranışlara tutumlara bağlı olarak inandıkları değer yargıları vardır. Bu değer yargıları ise bu görüşün sadece bir kısmını önemseyebilmektedir. Burada önemsenen inançların; insanların istek, niyet ve tutum davranışlarının belirleyicisi olarak dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda üç farklı inanç belirlenmiştir. Davranış tutumlarından etkilenildiği sanılan davranışsal inanç, öznel normların belirleyicisi olan normatif inanç, davranışların kontrol algılarından etkilenen kontrol inancı olmak üzere sırlanabilir (Ajzen, 1991:179-211). Planlanmış Davranış Teorisi (Ajzen, 1991: 180; Madden vd., 1992:3-9), real hareketlerin davranışların en önemli ve güçlü diyebileceğimiz hareket etme niyeti olduğunu söylebiliriz.

Planlanmış Davranış Teorisi'ne bakıldığında; insanların toplum ya da örgüt içinde davranış görüş hareketlerinin bir çok faktörün kontrolünde olduğunu bir çok belli nedenden etkilendiğini sebep sonuç ilişkisine dayandığını ve belli bir plan ve program çerçevesinde var olduğunu öne sürmektedir. Bu görüş çerçevesinde, kişilerin tutum ve davranışlarının var olabilmesi için öncelikle o tutum ve davranış çerçevesinde hareket ederek niyetini ortaya koyması gerekmektedir. Niyet ne kadar net ve güçlü olursa davranış ve tutumun var olma olasılıkları o kadar yüksek ve olası olur. Davranış niyetini 3 değişken etkilemektedir (Bamberg, 1996:47-60; Erten, 2002:217-233). :

- Davranışa Yönelik Tutum: Olumlu veya olumsuz olarak bir davranış veya tutumun değerlendirilmesidir. Bu tutum; tahmine ve nasıl değerlendirilecek algısına göre ölçülür. Tahmin; insanların davranış sonuçlarına göre bir ölçüttür. Nasıl değerlendirilecek algısı ise sonuçlara bağlı bir değişkendir.
- Öznel Norm: Tutum ve davranışa göre belirlenen hissedilen algılanan sosyal baskıyı tanımlar. Bu süreçte önemli olan beklentiler ve beklentilere yönelik karşılama isteğine bağlı olarak ölçülür.
- Algılanan Davranış Kontrolü: Çalışanların örgüt içinde nasıl bir tutum ve davranış göstereceği ve bunu yaparken kolay mı zor mu bulduğunu ölçmeye yönelik bir davranış kontrolü modelidir. İçsel ve dışsal yeterliliklerin davranışları nasıl etkileyeceğine, kolay mı zor mu olacağına dair geliştirilen bir ölçüttür (Mercan, 2015:5).

1.1.3.5. Abilene Paradoksu

Abilene Paradoksu, Jerry B. tarafından geliştirilmiştir. 1974 yılında yayınlanmıştır. O yıldan beri de gruplar arası karar verme ve alma, bununla birlikte örgütsel işlevsizliğin yorumlanmasında göze çarpan ve başvurulmuş kaynaklardan biri olduğu gözlemlenmiştir. Bu paradoksta, örgütlerde çatışmalarla bir yere varılmadığından, bunun devam edilmesi istenmediğinden davranışlara dayalı krizler ve kriz ortamlarının açıklanması hedeflenmiştir (Burke, 2014:5). Gelişim ve değişimin olduğu yönetildiği ortamlarda ve çalışma alanlarında Abile paradoksuna atıf yapılmaktadır. Bu paradoks yol göstericidir. Değişime direnç konularında ciddi ve öğretici bulgular ortaya sunmaktadır (McAvoy ve Butler, 2005:50; Yüksel, 2017: 675-676).

Harvey (1974-19), “Örgütler sıklıkla amaçlarının ve niyetlerinin aksi yönde hareket ederek asıl olarak başarmak istedikleri hedefleri yok etme eğilimindedirler” şeklinde abile paradoksunu tanımlar (Yüksel, 2017: 676). Bununla birlikte, görünen anlaşma yolu kişilerin tahmin ettiği sonun kötü sonuçlanacağını ve işlevsiz momentumun korunmaya alınmasına neden olduğunu savunmaktadır (Yüksel, 2017: 676).

Bu paradoksun adı, ailesi ile birlikte yazarın çıktığı yolculuğun bitiminde Abile olarak konulduğu bilinilmektedir (Yüksel, 2017:676). Harvey, Teksas’da kendi evlerine ortalama seksen beş kilometre uzakta olan Abilene kasabasına doğru yaptıkları yolculuk sonrası ailenin arasında yaşanan durumun örgütsel anlamda çok sık karşılaşıldığı bir durum olduğunu fark etmiş ve teşhisi sonucu bu duruma yolculuk yaptığı kasabanın adını vermeyi uygun bulmuştur. Durumun temelinde ise, evde vakit geçirmek isteyen bu durumdan memnun olan aile bireylerinden birinin Abilene’e gitmeyi tavsiye etmesinin sonucu aile fertlerinin oyun bozanlık yapmamak için (bu durum aslında istememiş olmamalarına rağmen istiyormuş gibi davranma durumu) gerçek fikirlerini gizlemeleri (bu fikrin de güzel bir fikirmiş gibi tepki vermeleri); seyahatleri sonrasında ise bu yolculuğun güzel bir fikir olmadığını söylemeleri ve ardından kendileri suçlamaya başlamaları yatmaktadır. Aile fertleri arasında yapılmış sanılan mutabakat fikir ayrılıklarını gizleyerek sonucun olumsuz olmasına ve çatışma

durumunun büyümesine sebep olmuştur (Harvey vd., 2004:216; Harvey, 1974:19; Yüksel, 2017:676).

Örgüt içinde iletişim ağlarının kapalı olması Abilene paradoksunun oluşmasının etkenlerindedir. Örgüt içinde yapılması gereken süreçlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi, çözüm önerilerinin olması, yöneysel kararlar uygulanırsa bundan oluşabilecek sorunların fark edilmesine rağmen iç iletişimin doğru bir şekilde ilerlememesi sebebiyle bireysel görüşlerini öne sürmek yerine çoğunluk gruba katılmayı uymayı tercih ettikleri görülmüştür. Görüş ve düşüncelerini tam tersine doğru sürecin ilerlediğini fark etseler bile bu duruma direnmezler, uyumlu olmaya özenli olurlar. Bu süreç, Harvey ve arkadaşları (2004:216)'nın sessiz olma spirali şeklinde tanımlanır, karar verilmesi gerektiği anda sesini duyurmak önce çıkmak isteyen kişilerin fikirlerini dile getirmeleri temsil ediliyor gibi algılanması diğer kurum üyelerinin kendilerini daha az sayıda hissetmelerine sebep olması sebebiyle sustuklarına dair atıfta bulunur (Banarjee, 1992:799). Bu durumun hiyerarşiden kaynaklandığının varsayılmasının yanı sıra kişiler diğer örgüt üyelerine etki ettikleri ve şahsi görüşlerini diğerlerinden önce belli bir noktaya getirmesiyle diğer grup üyelerinin sürü psikolojisini uygulaması bu görüşü savunduklarını ve içselleştirdiklerini gösterir. Ayrıca, mutlaka söz edilmesi önemli olan bir konu da çoğunluk-azınlık sürecini birbirinden etkilenme noktasıdır. Oluşan çoğunluk çerçevesinde örgüttekilere kendi fikirlerini dile getirenler olsa bile, çoğunluk olanlar azınlık olacağı için üzerlerinde bir baskı hissi de olmayacağı gibi strese girmeden reddetme özgürlüklerini hissedecekler (Johnson, 2015:58). Örgüt içinde süreçlerde bir işlevsizlik olmasına dair sunulan deliller veriler; çoğunluğun karşıt görüşlerin doğru olup olmadığına endişe ile bakıp, durumu yok saymaktadırlar (Johnson ,2015:59; Yüksel, 2017:677-678).

İşlevsiz momentumun yapı taşı arasında önemli yeri olan devinim oryantasyonu ile sessizlik spiralinin örtüştüğü gözlemlenmiştir. Örgütte kişiler anlaşmanın tersine doğru görüşleri fark ettiklerinde bu durum kendilerini olumsuz etkileyecekleri düşüncesiyle bu süreci görmezden gelmektedirler. Örgüt içinde toplu karar alınması için toplandığında örgüt üyeleri kendilerine doğru olmayan yorumların görüşlerin ortaya çıkmasını sağlayacak veriler gönderilmesini sağlarlar. Bu paradoksa isim veren seyahat görüşü fikri aile bireyleri arasında konuşulduğunda herkes ters bir görüşte

olmalarına rağmen ‘iyi bir fikir’ önerisi olarak değerlendirmişler ve diğerlerinin gerçek algılamaya düzeylerinin bozulmasına sebep olmuştur (Yüksel, 2017: 678).

1.1.4. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Faktörler

Örgütlerde, sessizlik sürecini yönetsel pozisyonların etkilediği bir çok kez paylaşılmıştır. Yönetsel pozisyonların sunmuş oldukları tutum ve gösterdikleri davranışlar; örgütün iç yapısını, kültürünü ve politikalarını belirlemektedir. Bu süreçte çalışanların bilinçli olarak sessiz olmayı tercih etmelerine yol açmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000:712). Çalışmalarda da bu durumu bireysel, örgütsel bir de sosyal faktör olmak üzere üçe ayırmışlardır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539; Çakıcı, 2007:154; Ülker ve Kanten, 2009:114).

1.1.4.1. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Örgütsel Etkenler

Örgütte tartışmaya açık olmayan değerleri, yanlış ifade edilen fikirleri ve çalışanlar arasında dayanışmanın olmayışını kapsamaktadır. Bunun yanında, algılanan örgütsel ve yönetsel destek eksikliği, öngörülen riskler, örgüt kültürü ve yönetimin açık olmayışı da sessizliği oluşturan faktörlerdir (Ülker ve Kanten, 2009:115).

1.1.4.2. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Bireysel Etkenler

İş görenlerin, hislerini, önyargılarını ve çalıştıkları ortamda karşılaştıkları riskleri kapsamaktadır. Bu durum, çalışanların kendilerini kurumun üyesi gibi hissetmediklerinden dolayı örgütsel konuların içinde olmamalarını ve kurumla uyum sağlayamama durumlarını ortaya çıkarmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009:115).

1.1.4.3. Örgütlerde Sessizliğin Meydana Gelmesinde Rol Oynayan Sosyal Etkenler

İş görenler arasındaki uyum, sorumluluk dağılımı ve güvensizlik iklimi sosyal etkenler olarak gösterilmektedir. Kişiler arasındaki uyumsuzluk ve güvensizlik iklimi, çalışanların örgüt içindeki süreçlerde yer almalarını, dolayısıyla örgütsel konular hakkında yeterli bilgiye ulaşmalarını engellemektedir (Ülker ve Kanten, 2009:115).

1.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Sessizlik; örgütlerin büyümesine, değişime adapte olmasına ve gelişmesine büyük ölçüde etki eden ölçütlerdendir. İş görenlerin bilinçli ya da bilinçsiz olarak kendi fikir, görüş, öneri, bilgi ve düşüncelerini gizli tutmayı tercih etmeleri kabiliyetlerini gösterememelerine, iş tatminsizliğine ve kurumlarına olan bağlılıklarının azalmasına sebep olmaktadır (Erenler, 2010:5). Bu konuya ait tespitler bulgular çok fazla araştırmada konu olmuştur. Beer ve Eisenstat (2000), Perlow ve Williams'ın (2003), Çakıcı (2007), Vakola ve Bouradas (2005), Tangirala ve Ramanujam (2008), Morrison ve Milliken (2000), Sabuncuoğlu (2009), çalışmalarında; iş görenlerin iletişim kuramadıklarından dolayı buldukları sosyal çevreyi göz ardı ederek, sessizliği kabullenmeleri kendilerini kurumdan uzaklaştırma politikoları olduğunu savunmaktadır. İş görenlerin hatalı bilgi vermesi, sessizliği alışkanlık haline getirmeleri, kurumların kültürü olarak sonuçlanması kurumları örgütleri ciddi anlamda tehlikeye sokmaktadır. Sessizliğin örgütlerde var oluşu, şirketlerin gelişmesine ilerlemesine, süreçlerini yenilemesine engel olduğu gibi hatalı ciddi sorunlar yaratacak sonuçlar çıkmasına sebep olacaktır. Bu tarz sonuçlarda örgütün geri kalmasına değişime gelişime adapte olamamasına birçok etkinlikten mahrum kalmasına yol

açacak ve olası riskleri artacaktır. Öte yandan iş görenlerin bağlılığı iş tatmini sosyal tatmini yöneticilerine kuruma güveni her geçen gün azalacaktır. Bu durumun sonucu da iş görenlerin kendileri değersiz hissetmeleri, örgütten uzaklaşmasına ve düşük performansa etki edecektir. Ayrıca bu durum iş görenlerin; süreçleri, olası riskleri, hataları, görme fark etme, iyileştirme seviyesi giderek sıfırlayacak, yeniliği takip edemeyecek seviyeye gelmesine sebep olacak ve bu çerçevede kurumun geride kalma sonucu ile karşı karşıya kalınacaktır (Algın vd., 2015:83).

Bu oluşumdaki en önemli gerekçe yönetim kadrosudur. Yönetim kadrosu; üst yönetim, departman, birim, bölüm yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu kadronun görevleri çalışanlarından zamanında gerçekçi, anlamlı ve hızlı bilgi ve geri bildirim alabilme açısından ciddi önem taşımaktadır. Konun önemi büyüktür. Şeffaf iletişim, kurumun açık iletişim içinde olması, yapı içinde sağlam ve doğru veri bilgi kaynağının olması, akışın sağlanması, faaliyetlerde etkin rol alınması işgörenlerin örgüte katkıları ve etkileri artacaktır.

Çalışanların sessiz kalmaları bu davranış göstergesi; kişisel faktörler, kurumun yönetim yapısına, yönetim yapısının alt düzeylerine ve iletişim ağına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Örgütsel sessizlik ikliminin var oluşu, fark edilmesiyle ve bu algının artmasıyla, çalışanların bu davranış göstergesi üzerinde yol almaya devam edebilecekleri savunulmaktadır. İlgisiz olma durumu, korkmak, uysal olma durumu, boyun eğme, bireysel koruma, ilişki içinde olduğu durumları koruma, prososyal olma gibi boyutlar temel davranış göstergeleridir. Sessizlik durumu davranış göstergeleri hangi oranda örgütsel hangi oranda bireysel sessizlik iklimi sonuçlarının etkisi altında olduğu ve başka faktörlerden nasıl etkilendiğini saptayabilmek çok kıymetli olduğu bilinmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012:145).

1.1.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

(Perlow ve Williams, 2003:3-6), örgütsel sessizliği işgörenlerin kendilerini küçük görülmüş hor görülmüş hissetmelerine neden olduğunu savunmakla birlikte yeticilerine ve ekip arkadaşlarına karşı alınma kırılma hatta nefret intikam duygusu beslemeye başlayabileceği de savunmaktadırlar. Bu davranış devam ettikçe ve sürdürülmesine izin verildikçe imkan tanındıkça iş görenler arasında görüş ayrılığına bağlı kavga tartışmalar görmezden gelindikçe bu negatif hislerin varlığı artarak devam edecek olup, bu hisler güçlenecektir. İnsanlar iyice sadece kendini koruma hissiyle hareket etmek isteyecek bencil olma duygu davranışları üzerine eğileceklerdir. Hali hazırda bu duygu içinde olanların ise; bu duygusu gittikçe artacak, zarar verme boyutu riskli hal alacaktır. Bu olumlu olmayan davranışlar dile getirilmedikçe gösterilmedikçe kurum içinde her iki tarafa etki edecek sıçrayacaktır. Örgütü üst seviyeye taşıyacak, yaratma etkisini, inovasyon tarafını, mutlu heyecanlı yönlerini azaltmasına sebep olarak başarı göstergelerini ve karlılığını ciddi anlamda pasif hale getirecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012:144).

İş görenler kurumlarında başarılı oldukları, verimli etki bıraktıkları süreçlerde kontrolü ellerinde tutmak isterler. Çalışanlar görüşlerini ve önerilerini, seçeneklerini gösterebildikleri noktada kontrolü ellerinde ya da üzerlerinde hissedebilirler. Bu duygularını dile getiremedikleri çerçevede kontrol durumuna bakış açıları değişecek olup hatta ortan kalkacaktır. Bu durumun bu hissin noksanlığını fark ettikleri ve yaşamaya başladıkları noktada fizyolojik veya psikolojik bitkinlik, tükenmişlik, pes etme, stres tabanlı huzursuzluk, tatmin olmayan ve motivasyondan uzak olmalarına sebep olur, bunun sonucunda kurum ciddi zarar görmeye başlar, etkileri büyük ve kaçınılmaz olur (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:58; Alparslan ve Kayalar, 2012:144).

Sessizliğin kuruma ve çalışanlara negatif etkileri çok fazladır. Problem ve kaygılarını ifade etmekte güçsüz hissedilmesi ayrıca takdir edilme, aidiyet duyma, kuruma bağlı hissetme, güven hissetme gibi duygu ve durumlarda azalma olması sosyal ve çalışma tatminini sağlayamama ve istifa etme duygusu şeklinde karşımıza çıkabilir. Çalışanlar, çok iyi olduklarını idda ettiğini süreçlerde bir şey söyleyemedikleri, görüş dile

getiremedikleri, sessiz kaldıkları, içinde buldukları sürece dahil çelişkiyi yaşamaya devam ettikleri sürece kendilerini aciz hissedecek ve değer yargılarına dokunarak kendilerini değersiz hissedecekler (Çakıcı, 2008:119). İş görenlerin bildiğini inaçları ile örtüşen davranış arasındaki ilişki uyumsuzluğa yol açar. Bu da bilişsel uyumsuzluk olarak adlandırılabilir. Bu duruma en iyi örnek, iş gören ile yöneticinin farklı görüşlerde olup, çalışanın yönetici tarafında olması ve aynı görüşü savunduğunu oynama durumudur. Bu istenilmeyen sonuç çalışanları iş süreçlerine karşı hata yapmalarına ve endişe düzeylerinin artmasına sebep olur (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:58-59). Çalışan doğruyu dile getirmek ses vermek istese bile bilinçli bir şekilde kendini korumak uğruna sesini çıkarmaz, sessiz kalmayı tercih eder. Bu da çalışanı bambaşka bir karakter haline getirir, uyumsuz stres düzeyi yüksek ve asabi biri haline getirir. Bu karmaşık çelişki dolu süreç, kişiyi olumsuz yönde etkiler ve sosyal-iş motivasyonunu önemli ölçüde düşürür. (Brinsfield, 2009: 62; Alparslan ve Kayalar, 2012:144).

1.1.5.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel sessizlik kavramı çok yaygın, genellikle da huzursuz eden bir durumdur (Blatt vd., 2006:913). Çalışanlar kurum içindeki hiyerarşiyle negatif bir yaklaşım ya da tehdit eden bir unsurla karşılaşmamak adına çoğunlukla sahip oldukları bilgi ve önerileri dile getirmekte isteksiz davranırlar. Konuşma isteğine gösterilen isteksizlik, kurumsal bağlamda hataya sebep olacak kararların verilme durumu ve çalışanların güvenini, motivasyonunu, işe bağlılığını, iş tatminini ayrıca örgütsel fonksiyonlara dair yeteneksel anlamda gelişimini negatif etkileyebilmekte, kurumsal süreçlerin gelişimini engellemektedir (Milliken vd., 2003:1453-1454).

Kurumlarda stratejik anlamdaki önemli yaklaşım; planlanan karar sürecinde sadece tek taraflı bakış açılarının başarılı olamayacağı, daha çok bakış açısıyla geliştirilen seçeneklerin karar vermeyi ve uygulamayı sürdürürken kalitenin artmasını sağlayacağı olduğudur. Ama, işgörenlerin sessiz olmayı tercih etmelerinden dolayı yanlışların tespit edilmesi ve hatalı süreçlerin dile getirilememesi sebebiyle düzeltme sürecinin çok zor olacağı tespit edilmiştir. (Milliken vd., 2003: 1453-1454). Akademik alanda

çalışanlar, kurumsal kararların alınma sürecinde birbirinden başka ve farklı bakış açılarının çok büyük önemi olduğunu vurgulamışlar ve örgütün başarısı için aşağıdan yukarıya, doğru ve olması gereken zamanda bilginin aktarılmasının ne kadar kıymetli olduğunu belirtmişlerdir. Fakat, sessizlik iklimi hakim olduğunda, kritik bilgiler yönetsel düzeylere ulaşamayacağından dolayı problemlerin çözümü ve yenilikçi kararlar alınması olumsuz etkilenecektir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38-39; Alparslan ve Kayalar, 2012:143-144).

Örgüt içerisinde alışlagelmiş katı karar süreçleri, yönetim sürecindeki kişilerin alanlarında yetersiz olma, ücret konusunda adaletsiz davranma, performans düşüklüğü gibi kurum içi sebepler, çalışanların sessiz kalmasına neden olacak ve kurum yararına kararların ortaya çıkartılmasına da engel olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000:706). Örgütsel sessizlik, kurumdaki iş görenler ile orantılı biçimde gelişmektedir. Bu ortak davranış önerilere ve müşterek verilmesi gereken kararlara katılımın düşük seviyelerde olmasına neden olabilmektedir (Glauser, 1984:616). Örgütsel sessizlik, örgüt çalışmalarında ortaya çıkan eksik, hatalı işlerin tespit ve çözüm aşamasında sağlıklı geri bildirim sağlanmasını negatif etkileyecektir. Geri bildirim süreci olmayan kurumlarda yanlışlar kalıcı bir hale gelir ve gittikçe artarak devam eder (Milliken ve Morrison, 2003:1565-1566). Bu iklimin var oluşu doğru karar verme prosedürüne, değişik bakış açılarının getirdiği değişim olanaklarına, negatif geribildirime ve doğru bilginin verilmesi gibi durumlara olumsuz etki etmektedir (Henricksen ve Dayton, 2006:1539-1540; Alparslan ve Kayalar, 2012:143-144).

Akademik alanda çalışanların çoğu, bazı kurumların eleştiriye ve fikir alışverişine açık olmadığını, hatta bu durumların örgüt içinde çatışma ortamı yaratacağını savunduklarını dile getirmektedir. Bu kapsamda örgütsel öğrenme olgusu bir mücadele aracı olarak belirtilmektedir. Öğrenme algısı, açık kurum kültürlerinin oluşturulmaya istekli olunması, iş görenlere karşı kurumsal desteğin teşvik edilmesi, iş veren ve iş gören iletişiminin sağlanması, işverenin iş görenleri dinlemek için istekli olması bu gibi gelişim alanlarının olması gerektiği ve bu süreçlerin başarı getireceği yapılan çalışmalarda ortaya çıkmaktadır (Milliken vd., 2003:1455; Alparslan ve Kayalar, 2012:143-144).

1.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, günümüz yönetsel kavramlardan en çok ilgi görenidir. Bu bölümde örgütsel bağlılığın kavramı, örgütsel bağlılık faktörleri, örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ve örgütsel bağlılığın sonuçları konuları ele alınmıştır.

1.2.1. Örgütsel Bağlılığın Kavramı

Bağlılık kavramı, toplumsallaşma duygusunun var olduğu her yerde içgüdüsel olarak ortaya çıkan duygusal bir olgudur. Bağlılık farklı bir deyişle sadakat, yapılan işe, içinde bulunulan örgütsel yapıya sadık olma durumudur. Eski zamanlar da kölenin efendisine, günümüzde ise iş görenin çalıştığı kuruma, askerin vatanına bağlılığı gibi hissedilen en güçlü duygulardan biridir (Balay, 2000:12). Bağlılık kavramı 1970'lerden günümüze kadar önemi hissettirilen ve çalışanların içinde buldukları organizasyon ile ilgili olgulardan biri olan örgütsel bağlılık kavramı konusunda henüz bir görüş birliğine varılması söz konusu değildir. Bağlılığa ilişkin tanımlar oldukça fazla olsa da hepsi davranışsal ve tutumsal yaklaşım çerçevesinde birleşmektedir.

Günümüzde araştırmacılar ve yöneticiler, organizasyonlarda hem örgütsel hem de bireysel hedeflere ulaşılmasında örgütsel bağlılığın büyük ölçüde öneminin arttığı görüşündedir. Tam anlamıyla fikir birliği olmasada, ön görüşler ve fikirlerin büyük oranda örtüştüğü görülmektedir. Örgütsel bağlılık, iş görenlerin içinde buldukları organizasyonun amaçlarına ulaşması aşamasındaki davranış ve tutumlarını tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruma duygusal ve psikolojik olarak kendilerini bağlı hissetmeleri olarak tanımlanabilir (Meyer ve Allen, 1991:65; Meyer vd., 1993:538). Bu ve benzeri tutumla, kimi çalışanların kendilerini örgütleriyle ifade ettiklerini göstermektedir (Steers, 1977:46-56). Ayrıca örgütleri çalışanlar arasında ki bir davranış ya da eğilim birbirine bağlamaktadır (Mowday vd., 1982:26). Örgütsel bağlılık, çalışanın belirli bir gayeye uygun hareket etmesini sağlayan bir unsur olarak adlandırılmaktadır (Shahnawaz ve Juyal, 2006:268). Örgütsel bağlılık, 'örgütsel çıkar ve hedefler' olarak tanımlanırken, kural değeri taşıyan unsurların tümü şeklinde de özetlenebilmektedir (Weiner, 1982:420). Örgütsel bağlılık, iş görenin, içinde

bulduğu organizasyonun hedeflerine, ideallerine duygusal, gerçekçi ve etik bağlılık olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık Chen ve C.Chen (2008) göre, çalışanların işine olan sadık kalma, sorumlu olduğu çalışma ile bütünleşmesi, işe ve organizasyona uyumu, iş konusunda takındıkları davranışları, çalışanların örgüte psikolojik bağlılıkları olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların iş tatmini ve gösterdikleri yüksek performansın çıktısı olarak örgüte bağlılıktan söz edilebilmektedir.

Çalışanların ve yöneticilerin değer yargılarına, içinde buldukları organizasyonun değerlerine ve çalışma prensiplerine ayak uydurarak bağlı kalma eğilimi olduğu da gözlemlenebilmektedir (Clayton, 2000:160). Çalışanların organizasyonun yapısına, hedef ve amaçlarına etkide kalmadan sadık kalma durumu olarak da anlatılabilmektedir (Sing, 2006:29-37). Bu modern yönetim kavramları göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılığın günümüzde en fazla önem teşkil eden olgulardan biri olduğunu söylemek mümkündür. Son zamanlarda üzerinde çok durulan bir konu olmasına rağmen örgüte bağlılık konusu ilgili bir fikir birliğinin varlığı tam anlamıyla görülmemektedir (İnce ve Gül, 2005:30). Bu durumun en büyük sebebi, araştırmacıların konuyu kendi dallarında sosyal, psikolojik ve örgütsel davranış gibi farklı açılardan değerlendirmeye çalışmalarıdır (Çöl, 2004:6). Örgütsel bağlılık Yüksel (2000) tarafından, “yalnızca işverene sadakat değil, örgütün geleceği ve başarısının devamı için organizasyon içindekilerin fikirlerini beyan edip, bu amaç uğruna çabaladıkları bir süreçtir” şeklinde dile getirilirken, Celep (2000), “Örgütün çalışandan beklediği biçimsel ve kural niteliğindeki beklentilerden ziyade, çalışanın bu hedeflere ve değer yargılara yönelik tutumlarıdır” şeklinde tanımlamaktadır. Aynı zamanda Özsoy (2004) örgütsel bağlılığı, çalışanın örgüt çıkarlarını şahsi çıkarlarının üzerinde değerlendirmesi şeklinde ifade ederken, örgütsel bağlılığı Balay (2000), kişinin örgüt içindekileri yatırımları, tutumsal bağlılık türü ile neticelenen davranışlara yönelmesi, örgütün hedef ve değerlerini özümsemesi olarak tanımlamıştır. Çöl (2004) de bu konuda yaptığı çalışmalara dayanarak, “Çalışanın örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsü” olarak tanımlamıştır. Tüm bu tanımlar göz önünde bulundurularak örgütsel bağlılık kavramını; çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgütün çıkar ve başarısı ile kendini tanımlama, örgüte karşı sadık olma

ve var olduğu organizasyonun başarılı şekilde hedeflerine ulaşabilmesi için gösterdiği davranışlar bütünü olarak özetlemek mümkündür.

Örgütsel bağlılık, örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmesi için beş temel konuda önem arz etmektedir. Bu kavram; öncelikle işten ayrılma, devamsızlık ve yeni bir iş arayışı, ikinci olarak iş tatminsizliği, motivasyon gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla, üçüncü olarak iş görenin sorumlu olduğu ve bulunduğu organizasyondaki görevine bağlı olarak; dördüncü olarak bireyin yaş, cinsiyet, eğitim, tecrübe gibi özellikleriyle ve sonuncusu, çalışanların sahiplendiği örgütsel bağlılıklarını engelleyebilecek durumların bilinmesine bağlıdır (Balay, 2000:1). Örgütsel bağlılık, organizasyonların faaliyetlerini sürdürebilmeleri için en temel hedeflerindedir. Çünkü örgüte bağlı iş görenler daha uyumlu, daha tatminkâr, daha üretken olmaktadır, sorumluluk duygusuyla çalışarak örgüt içinde daha az maliyetle işlerin sürekliliğini sağlamaktadırlar (Balcı, 2003:25). Bağlılık duygusuna sahip çalışanlar, örgütün hedef ve değer yargılarına sağlam biçimde inanır, beklentilere gönüllü olarak cevap verirler. Bu çalışanlar aynı zamanda, hedeflerin beklendiği gibi gerçekleşmesi için beklentilerin üstünde azami bir çaba gösterirler ve örgüt içindeki faaliyetlerinde devamlılık gösterirler. Bağlılık gösteren çalışanlar için önemli olan içsel ödüllerdir, yani başkalarının fikirlerinden çok, eylemin kendisi ve başarılı sonuçları önemlidir (Balay, 2000:3). Örgütsel hedeflere bağlılık, devamlılığın ve işgücü artışının yanı sıra bireyi, organizasyonun hedeflerine başarılı şekilde ulaşması için daha fazla çaba göstermesi konusunda motive edecektir (Katz ve Kahn, 1977:436). Örgütsel bağlılık konusunda 1950'lerden bugüne konuyu farklı açılardan inceleyen birçok araştırma yapıldığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık konusunda çalışmalar aşağıdaki nedenlerden dolayı giderek daha fazla önem kazanmıştır (Özsoy, 2004:14):

- Örgüte bağlılığın, istenen şekilde çalışılmasına etkisi
- Örgüte bağlılığın iş tatminsizliğinin sebep olduğu çalışanın işten ayrılmasının önüne geçtiği
- Örgütsel bağlılığı fazla olan kişilerin, farklı iş görenlere göre daha verimli olmaları

- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin olumlu bir yansıması olması
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi davranışlarının bir çıktısı olarak dikkat çekmesidir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesi ve örgüte ait hissetmesinin bağıntılı bir yansımasıdır. Örgütsel bağlılık, üç etkenle tarif edilmektedir (Balcı,2003:24):

- Kurumun hedef ve değer yargılarına sağlam bir inanç göstermek
- Örgüt adına fazlasıyla çaba sarf etmek için istekli olmak
- Örgüt içinde varlığın sürdürülmesi adına güçlü bir isteğe sahip olmak

Çalışanların, örgüt içinde yetkinliklerini gösterebilecekleri, ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecekleri bir iş ortamı beklentisiyle yola çıktıkları fakat sonrasında, kendilerini örgütleri ile bağdaştırmaya başladıkça, örgüte bağlandıkları ve kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye başladıkları gözlemlenmektedir (Bayram, 2005:125-129).

1.2.2. Örgütsel Bağlılık Faktörleri

Çalışanların, çalışma ortamlarındaki çoğu davranışın etkeni olan örgütsel bağlılık kavramı, kendi içerisinde birçok faktörden etkilenmektedir. Bu çalışmada ise faktörler dört ana başlık altında incelenecektir

1.2.2.1. Kişisel-Demografik Faktörler

Eğitim düzeyi, yaş, medeni durum, cinsiyet gibi demografik etkenler ve iş deneyimi ile örgütsel bağlılık arasında bağlantılı bir ilişki bulunmuştur (Şimşek, 2013:35).

Demografik faktörleri sırasıyla açıklamak gerekirse;

- Yaş: “Yaş” değişkenini tek başına ele alan çalışmalar olduğu gibi, daha çok kıdem süresiyle de değerlendirilmelidir. Bir çalışmada, yaş yalnız başına demografik bir

faktör olarak ele alınarak, yaş ile bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Alvi ve Ahmed, 1987:267-280). Kıdem süresi ile yaş faktörü birlikte değerlendirilen birçok çalışmada da yaşın örgütsel bağlılıkla doğrudan bir ilişki gösterdiğini ve iş görenin yaşı ilerledikçe bağlılık algısının da arttığına ilişkin neticelere varılmıştır (Çöl ve Gül, 2005:291-305). Rowden (2000), yaş artıkça çalışma imkanları azalan çalışanların, işlerini bırakmanın mali zorluklarını fark ederek örgüte ve işlerine daha bağımlı olacaklarını belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005:65). Yaş değişkeninin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanabilir:

- i. Çalışanın bir örgütte kaldığı süre, o örgütte iyi pozisyonlara getirilme olasılığını arttırmaktadır.
- ii. Çalışanlar, yaşları ilerledikçe, farklı işlere atılmayı daha riskli bulmaktadır.
- iii. Çalışanların yaşı ilerledikçe, deneyim ve tecrübeleri arttığı için, yaptıkları işlerde kendilerine duydukları güven ve işten aldıkları tatmin artmaktadır (Balay, 2000:41).

Angle ve Perry (1981) ise, iş görenlerin yaşları arttıkça çalışma ya da başka eğitim alma olanağının azaldığı için, çalıştıkları kurumlara olan bağlılıklarının çoğaldığını dile getirmektedirler. Diğer yandan, iş görenin yaşının artması, bir yandan çalıştığı kurumdaki yatırımlarının da (yükselmek, maaş artışı, tazminat hak etmek vb.) çoğalmasını ifade etmektedir. Bir başka açıdan kurumda fazla yatırımı olmayan genç iş görenler, yaşı ilerlemiş iş görenlere oranla kurumlarına daha az bağlılık gösterdikleri anlaşılmıştır (Hrebiniak ve Alutto, 1972:562). Teknolojinin sürekli değiştiği ve bu değişimlere ayak uydurmanın öneminin arttığı bu çağda, gelişmelere uyum sağlamada yaşı ilerlemiş çalışanların daha fazla direnç göstermesi de buldukları örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır (Şimşek, 2013:36-37).

- Cinsiyet: Geleneksel aile roller göz önünde bulundurulduğunda, çalışan kadınların örgütlerine bağlılıkları daha düşük olacağı farz edilmektedir. Fakat günümüz çalışma ortamının sunduğu anlayış tarzları, kadınların çalışma ortamlarındaki

varlıklarını etkilemiştir. Örgütsel bağlılıktaki cinsiyet faktörü tartışmalı bir hale gelmiştir. Örgütsel bağlılık literatüründe, cinsiyet faktörü üzerine yapılan araştırmalarda, araştırmacılar konuyu farklı açılardan değerlendirmiş ve genel bir yargıya varılamamıştır.

Erkek çalışanların, kadın çalışanlara kıyasla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu öne süren araştırmacıların savunduğu noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i. Kadın Çalışanların Aileye Verdiği Önem: Kadınların aile hayatlarına ve görevlerine verdikleri değer, erkeklere kıyasla daha çok olması, kariyer hedeflerinin ikinci planda kalmasına sebep olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 62).
- ii. Kadınların İş Gücüne Katılmalarının Önündeki Engeller: Kadınlar, çalışma hayatına katılmalarında çıkan engellerle karşılaşabilmektedir. Kadınlara karşı yapılan negatif tutumlar, erkek çalışanlara yapılan pozitif ayrımcılık iş-aile dengesinin stresi, ahlaki/dinsel veya kültürel yapılar örnek verilebilir (İnce ve Gül, 2005: 62).

Kadın iş görenlerin kurumsal bağlılığının daha fazla olduğunu öne süren araştırmacılar ise araştırmalarını aşağıdaki maddeler ile desteklemişlerdir:

- i. Kadın çalışanların örgütlerindeki istikrarı daha fazladır: Kadınlar işlerini ve iş yaptıkları örgütleri değiştirmeyi sık sık tercih etmemektedir (İnce ve Gül, 2005: 62).
- ii. Kadın İş Görenlerin Karşılaştıkları Zorluklar Motivasyonlarını Arttırmaktadır: Çoğu zaman, kadınlar erkeklere oranla bir örgüte girebilmek ve belli bir statüye ulaşabilmek için çok fazla zorluklarla karşılaşır, daha fazla zaman ve çok çaba sarf etmeleri gerekir (İnce ve Gül, 2005: 63).

Harrison ve Hubbard'ın, Meksika'daki bir imalat fabrikasında yaptığı araştırmada cinsiyet ile kuruma bağlılık arasındaki ilişkiye bakılmış ve Meksikalı kadın iş görenlerin erkek iş görenlere oranla daha az kuruma bağlılık yaşadıkları öne sürülmüştür. Araştırmada geleneksel aile rollerine verilen önemin etkisi görülmüştür

(Bayram, 2005:83). Kadınların bağlılığını etkileyen faktörlerden biri ise çocuk sahibi olup, olmamasıdır. Çocuk sahibi olan kadınların çocuklarına da zaman ayırmaları gerektiği için, bazen bu işlerine ayıracakları zamandan kısımlarına sebep olabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çocuk örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebilir. Ancak bu çocuğun yaşı ve bakım ihtiyacı ile de alakalı bir durum olduğu için, çocukları daha büyük olan kadın çalışanların, çocuklarına ayırması gereken zaman azalacağı için, örgütsel bağlılıkları artabilir. Sadece çocuk yaşı değil, çocuk sayısı da etkili olacaktır, ancak çocuk sayısının iki yönlü etkisi olabilir: çocuk sayısı arttıkça maddi imkanlar zorlanacağı için örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenebilirken, yine çocuk sayısı arttıkça çocukların her birine ayrılması gereken süre de artacağı için olumsuz da etkilenebilmektedir (Şimşek, 2013:40). Bu etki her iki cinsiyet için de geçerli olabilmektedir. Aile ve çocuk faktörü, çalışılan örgütün konumunun seçimini de etkileyebilmektedir. Kadın veya erkek çalışan, çalışma yerine ulaşmaya harcayacağı zamanı, ailesine ayırmak isteyebileceği için, daha yakınlardaki örgütleri tercih etmek isteyebilir.

- Medeni Durum: Evli iş görenler, ailelerine karşı daha fazla yükümlülükleri olduğu için, evli olmayan çalışanlara göre örgütsel bağlılıkları daha yüksek olması beklenmektedir. Ancak medeni durum değişkeni, cinsiyet değişkeni ile birlikte değerlendirildiğinde, evli erkeklerin kuruma daha yüksek düzeyde, buna karşın evli kadınların daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri neticesine varılmıştır (Şimşek, 2013:40). Araştırmada, geleneksel aile rolleri, kadın ve erkekler üzerine yüklenen farklı sorumlulukların etkisi görülmektedir. Diğer bir araştırmada ise, evli veya boşanmış kadın çalışanların örgütlerinden ayrılmayı bekar kadın çalışanlardan daha riskli olarak gördükleri tespit edilmiştir (Güçlü, 2006:43). Bekar çalışanların sorumluluklarının daha az olabileceği göz önünde bulundurulduğunda, yeni bir iş teklifine karşılık olarak bekar olan çalışanlar, evli çalışanlara göre daha cesaretli davranabilirler. Bu durum evlileri daha güçlü örgütsel bağlılığa yönlendirmektedir (Şimşek, 2013:40).
- Kıdem: İş görenin kurum içinde çalıştığı süreyi anlatır. Kurum içinde olası bir unvan veya pozisyonda emek harcanan zaman örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ayrıca, kurumda çalışılan süre de örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür.

Yaş ile birlikte değerlendirildiği gibi, ayrı olarak da değerlendirilmektedir. Bireylerin kurum içinde buldukları süre yükseldikçe kurumdan sağlanan kazançların da arttığı öngörülmektedir. Çalışanın, örgütteki hizmet süresi, kendisi, pozisyonu, departmanı ve örgüt için bir yatırım olarak görüldüğünde, yatırımlarını kaybetmek istemeyeceği için, örgütsel bağlılığı artacaktır (Çöl ve Gül, 2005:295-296). Çoğunlukla bağlılık faktörü hem yaş hem de kıdemle pozitif bir ilişki içerisindedir (Angle ve Perry, 1981:1-14). Fakat, kıdemin ve yaşın bağlılığı doğrudan etkilemediğini öne süren araştırmalar da yer almaktadır. Yaş ve kıdemin bağlılıkla ilişkisini anlamak için araştırmacılar, değişik yaş gruplarından, daha farklı çalışma süresine sahip iş görenleri karşılaştırmışlardır. Bireyin kuruma sağladığı yatırımlarla yaş arasında Becker, pozitif bir ilişki öne sürmüştür. Kuruma yapılan yatırımla kıdem arasındaki ilişkinin güçlü olduğunu da Trice ve Ritzer savunmuştur. Ayrıca, kıdem ve yaş başka bağlılık türleri üzerinde başka etkiler sunmaktadır (Allen ve Meyer, 1993:49-61). Kıdem ve yaş paralel faktörler olmasına rağmen, genellikle duygusal bağlılıkla yaş, devamlılık bağlılığı ile kıdem ilişkisi sonucuna ulaşılmıştır (Dolu, 2011:25).

- Eğitim: Araştırmacılar, iş görenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasında negatif yönlü ilişki var olduğunu tespit etmiştir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, kariyer planı önem kazandığı için, örgüt çıkarları ikinci plana atılabilmektedir. Buna bağlı olarak iş olanakları da artabileceği için, örgütsel bağlılıkları düşük olacaktır. Diğer yandan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların iş olanakları sınırlı olacağı için, örgütsel bağlılıkları yüksektir (Başyigit, 2006:45). Ancak iş olanakları, çalışanın bulunduğu ülkenin mevcut ekonomik durumundan etkilendiği için eğitim düzeyi yüksek çalışanları farklı etkileyebilir. Eğitim seviyesi düşük çalışanların beklentileri az olacağı için, motivasyonlarını yüksek tutmak daha kolay olacaktır. Buna kıyasla, eğitim seviyesi yüksek çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak örgüt için daha zorlu olacaktır (Şimşek, 2013: 41).

Kişisel faktörler; bireysel özellikler, psikolojik sözleşme, çalışma hayatından beklentiler olmak üzere üç başlık altında açıklanmaya çalışılmıştır. Kişisel faktörleri sırasıyla açıklamak gerekirse;

- İş Beklentileri: Bireyin Kişinin çalışma amacını ihtiyaçları ve hedefleri belirlemektedir. Örgüt, kişiler için ihtiyaçları karşılamalarındaki, hedeflerine ulaşmalarında bir araçtır. Bu sebeple, örgütsel bağlılık bu ihtiyaçlarını ve hedefe yönelik adımlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde olmaktadır (Şimşek, 2013:42). Cohen'e (1992) göre, kurumsal beklentilerle bireysel beklentiler birbirlerine adapte oldukları zaman örgütsel bağlılık bu durumdan pozitif etkileneceği yönündedir (Şimşek, 2013:42). İşe girişten önce gerekli bilgiler verilmeyen çalışanlar, hayal kırıklığına uğrayarak beklentilerini karşılayamadığında işten çıkışlar yaşanabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin insan kaynakları birimlerince adayların işe başlamaları öncesinde bilgi almaları büyük önem taşımaktadır yönündedir (Şimşek, 2013:42).
- Psikolojik Sözleşme: İş gören ile kurum arasında iş sözleşmesi olduğu gibi psikolojik sözleşme de bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme, kurumlarda iş verenler, iş görenler ve diğer çalışanlar onlardan aranan davranışlarla ilgili uymak zorunda oldukları yazılı olmayan kurallardır (İnce ve Gül, 2005:60-61). Başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın işe ve örgüte bağlılığını artmasını da beraberinde getirecektir (Yağcı, 2003:68).

1.2.2.2. Örgütsel-Görevsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, işveren ve liderlik, işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, gözetim, kurum kültürü, takım çalışması, kurumsal adalet, kurumsal ödüller, rol belirsizliği ve çatışması gibi değişkenlerden oluşmaktadır (İnce ve Gül, 2005:71).

- İşin Niteliği ve Önemi: İşin önemi, "bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların yaşamı üzerindeki etkisi" şeklinde dile getirilmektedir (Sökmen, 2000:60). Cohen'e (1992) göre, genellikle üst kademedeki çalışanlar için kurumsal özellikler örgütsel bağlılığı olduğundan çok etki altına almaktadır (Şimşek, 2013:43). Karar sürecine katılım, rol belirsizliği ve otonomi gibi faktörler, bağlılık açısından çok ciddi bir etki alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurum çalışanları farklı kademelerde çalıştırılarak becerileri geliştirilir, bu da potansiyellerinin artırılmasına katkı

sağlayabilir. Bu şekilde çalışan hem tatmin olmuş olur hem de örgüte daha fazla verimli olur (Çöl ve Gül, 2005:300). Çalışanların kendilerini takip etmeleri ve kişisel kontrol duygularını geliştirebilmeleri için, kişiye düzenli geri bildirim ve otonomi sağlanması faydalı olacağı savunulmuştur.

- Yönetim ve Liderlik: Örgütlerde çalışanların bağlılığını etkileyen bir diğer şey ise yöneticilerin tarzıdır. Üst Yönetim, baskıcı, kontrolcü ve çalışanlarıyla iletişime kapalı durursa, çalışanlar üst yönetimden çekinecek ve fikirlerini söyleyemeyecektir. Bu da yeni fikirlerin üretilmesini etkileyecektir. Örgütle alakalı gelişmelerde ya da yeni fikirlerin oluşumunda etkileri olmayan çalışanların, örgüte duyduğu bağlılık azalacaktır. İş ortamında kişiye ait sorumluluklar arttıkça bağlılığın artacağı, azaldıkça bağlılığın azalacağı tahmin edilmektedir (İnce ve Gül, 2005:72). Yöneticiler, örgüt içindeki kültürün oluşmasında ve sürdürülmesinde de büyük ölçüde etkilidir, örgüt kültürü de örgüt bağlılığını etkileyen faktörlerden biridir. Yöneticinin, çalışanların ihtiyaçlarını anlaması ve çözümler üretebilmesi de çalışanları örgüte bağlayan bir etkidir. Sorunların görülebilir olduğu halde çözüm üretilmediği ve önemsenmediği kültürlerde çalışanların bağlılığı azalacaktır. Aynı zamanda çalışanların bireysel problemlerini görebilen yöneticiler de çalışanların bağlılığını büyük ölçüde etkiler. Örgütsel destek gören çalışanlar, kendilerini örgüte karşı bir anlamda borçlu hissedebilir bu da bağlılıklarını arttıran bir etkidir (Şimşek, 2013:44). Yöneticilerin, çalışanlar ile kurduğu iletişimin sürekli ve dürüst olması da örgüte bağlılığı oldukça etkiler. Çalışanlar, yatırım yaptıkları, emek verdikleri şirketin ne durumda olduğu, ileride ne olması planlandığı gibi onları da büyük ölçüde etkileyecek ya da yatırımlarının etkisini büyük resimde görebilecekleri bilgileri yöneticilerinden dürüst bir şekilde alırlar ise, bu onların örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Bulut, 2003:25). Yöneticiler ile iletişimin sürekliliği için örgütün çalışanları ile sıklıkla toplantı ve etkinlikler düzenlediği görülmektedir.
- Ücret: Çalışmanın birincil sebebi ihtiyaçların giderilmesi adına maddi destek kazanmak olduğu için, çalışanların ücret düzeylerinin örgütsel bağlılıktaki etkisi yadsınamaz. Ücret seviyesi, kurumda ve sosyal hayatta iş görenin hayat kalitesini etkilemektedir. Ücret tek başına örgütsel bağlanmayı sağlamayacaktır ancak büyük oranda etkisi vardır. Düşük ücret alan çalışanlar daha yüksek ücretli iş imkanları

çıktığında işten ayrılmayı tercih edebilir. Devam bağlılığı ile ücret düzeyi faktörü arasında pozitif yönlü bir ilişki olabilir (İnce ve Gül, 2005:3). Devam bağlılığı, iş imkanlarının azlığı ve örgütten elde edilen kazançlardan vazgeçilememesine bağlı olarak açıklanır yani maddi nedenli bir bağlılıktır. Bu nedenle, ücret arttıkça, çalışanın hali hazırda bulunduğu kurumun şartlarına denk veya daha üst olan alternatif iş imkanları bulması güçleşeceğinden devam bağlılığı da artacaktır. Ayrıca çalışanların örgüt içerisindeki ücret politikasının adaletine inancı da örgütsel bağlılığı büyük ölçüde etkiler (İnce ve Gül, 2005:73).

- Gözetim: İşlerin gözetim biçimi, çalışanların sorumluluk algılarını etkileyen bir faktördür. Yöneticilerin baskıcı bir tutum izledikleri, çalışanların kararlara katılmasını desteklemeyen bir örgütte çalışanların yeterince sorumluluk olmasına izin verilmez. Sorumluluk almayan çalışan, işle ilgili sorun ve zorluklarda da sorumluluktan kaçınarak bunu yönetimin davranışlarına yükleyecektir. Buna karşın, yöneticilerin sadece varlıklarını hissettirerek çalışanların davranışlarını takip etmesi, çalışanlar üzerinde sorumluluk duygusunu güçlendirici bir etki yapmaktadır. Geri bildirim süreci çok önemli bir rol üstlenmektedir. İş görenlerin çalışma tutumlarını gözeterek çok müdahale etmeden, performansları hakkında geri bildirim vermek, çalışanların bağlılıklarını yükseltecektir. (Varoğlu, 1993:50).
- Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, “çalışanların davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller yardımıyla öğrenilen ve diğer çalışanlara aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlardan oluşan bütünsel bir sistemdir” (Ataman, 2002:520). Örgütsel kültür, her kurumun başka kurumlardan kültürel anlamda farklılığını öne sürer, görünmez, kurumun içine işlemiş olan informal bir bilinç olarak ifade edilir, kurum içindeki kişinin davranışlarının bu kavram ile oluşturulduğu öne sürülmektedir (Aslan, 2008:178).
- Örgütsel Adalet: Örgüt uygulamalarının iş görenler tarafından nasıl algılandığı ile alakalıdır. İş görenler, yetkileri, ücretleri, ödül dağıtımları, görev dağılımları gibi yönetime ait kararların, çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilişkilidir (Altıntaş, 2002:32). Örgütsel adalet algısındaki zedelenmenin, çalışanların kişilere adaletsiz ve farklı tavır/muamele olduğu algısının örgüt bağlılığını önemli düzeyde zayıflattığı görülmüştür (Altıntaş, 2002:32). Çalışmalarda, yönetsel ve dağıtımsal olarak iki başlık altında örgütsel adalet kavramı incelenmiştir. Dağıtımsal anlamda

adalet, örgütteki görevlerin, sorumlulukların, ücretlerin çalışanlar arasında adaletli olarak dağıtılıp dağıtılmadığı ile ilgili algıdır. Yöntemsel algı ise, örgütün hizmet ve ürünleri ile ilgili kararların verilmiş süreci ve örgütün sistemlerinin işleyiş sürecindeki adalet algısıdır (İnce ve Gül, 2005:76-77). Araştırmalarda yöntemsel adaletin örgütsel bağlılığı daha çok etkilediği tespit edilmiştir. Yönetimin adil olduğuna inanan çalışanlar, örgütün amaçları için daha fazla çalışırken; inanmayanların örgütsel bağları zayıflamaktadır (İnce ve Gül, 2005:76-77).

- **Takım Çalışması:** Örgüt içerisinde kararların ne kadar ortaklaşa alındığına bağlı olarak, çalışanların bağlılığı da o derece artmaktadır. Takımlar halinde çalışmak, üyelerin uğraş düzeyini yükseltmektedir (Dolu, 2011:45). Takım çalışması, çalışanların iş tatminini de arttırmaktadır. Takım çalışması süresinde çalışanların bir topluluğa ait olma hissi, bir topluluğun parçası olması örgütsel bağlılığını da arttıracaktır (Şimşek, 2013:44). Takım çalışması ile çalışanlar arasında takım ruhu oluşmaktadır. Bu takım çalışması üyeleri birbirlerine bağladığı gibi, üyelerin bulunduğu örgüte bağlılığını da artırır (Şimşek, 2013:44).
- **Örgütsel Ödüller:** Örgütsel ödüller, üst yönetimin, çalışanlarının performansına karşılık takdirini iletmesinin yollarından biridir. Çalışanların gayretlerine karşılık verilen ödül, gelecekteki faaliyetler ve çalışanların azmi için bir teşvik yöntemidir. Ödeme, ücret harici yan gelirler, statü yükselmesi, tanınmak, terfi etmek, sorumluluk verilmesi, esnek denetleme gibi bireysel olmayan ödüller de çalışanları etkilemek ve motive etmek için kullanılmaktadır (Keleş, 2006:63).

İşle ilgili ödüller ikiye ayrılır: içsel ödüller ve dışsal ödüller. İçsel ödüller direkt işi yapımı ile ilgilidir. Takdir etme, sözlü olarak övgü gibi manevi nitelikler taşıyıcı, sorumluluk ve fırsat tanınması, çalışanın yetenek ve becerilerine kullanım olanağı sağlama ve teşvik etme yoluyla yapılır. Dışsal ödüller ise, maddi niteliktedir, ekstra ücret veya maaş arttırılması gibi görülebilir. Özellikle içsel ödüllerin, dışsal ödüllere kıyasla bağlılık üzerindeki etkisi daha fazla görülmüştür (Cengiz, 2001:52). Örgütteki ödüller çoğaldıkça iş görenlerin duygusal bağlılığı yükseleceği gibi, ödül ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif olabilmesi için, çalışma hayatında tehlike, stres, rutin olma gibi faktörlerin düşük seviyelerde olması gerektiği belirtilmektedir. Ödül sistemiyle devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olabileceği öne sürülürken, ödül

sistemiyle normatif bağıllık arasındaki ilişkinin düşük olduğu öne sürülmektedir (Güçlü, 2006:73).

- Rol Belirsizliği ve Çatışması: İş görenlerin, çalışma ve çalışma dışı yaşamlarındaki roller arasındaki yüksek çatışma algısı, düşük düzeyde kurumsal üyelik davranışlarına yol açmaktadır. Aile ve iş rolleri arasındaki çatışmanın örgütsel bağıllığı düşürdüğü tespit edilirken, örgütsel bağıllığın rol çatışması, sadakat ve örgütsel üyelik davranışları arasındaki ilişkileri düzenlediği gözlemlenmiştir (Özdevecioğlu, 2003:115). Rol çatışması, çalışanın örgütteki görevini yerine getirirken, içsel ve dışsal faktörler sebebiyle gelen taleplerin arasındaki uyumsuzluk durumudur (Güçlü, 2006:54-55). Bu durumda çalışan gelen bütün talepleri gerçekleştirmekte zorlanacaktır. Rol belirsizliği ise, çalışanın kendisine verilen görev için yeterli bilgiye sahip olmaması, örgütteki rolünün sınırlarının tam anlamıyla çizilmemesi durumudur (Cengiz, 2001:60-61). Rol çatışmasının çoğunlukla şahıs kaynaklı; rol belirsizliğinin de çoğunlukla kurum kaynaklı olduğu söylenebilir (İnce ve Gül, 2005:82). Çalışanın örgütteki göreviyle ilgili değişkenlerin örgütsel bağıllığını pozitif yönde etkilemesi için, çalışanın görevlerinin kesin hatlarıyla tanımlanmış olması gerekmektedir (İnce ve Gül, 2005:82). Bir diğer etken de çalışanın kişisel değerleri ile örgütün değerleri arasında çatışma olmasıdır. Bu da bireyin örgüte bağıllığını olumsuz yönde etkileyecektir (Cengiz, 2001:49).
- Örgütsel Stres: Örgütün, çalışanından fazla psikolojik ve fiziksel isteklerde bulunması sonucunda örgütsel stres ortaya çıkar. Örgütsel stres, insanın normalde davrandığından farklı davranmasına sebebiyet verebilir. (Uzun ve Yiğit, 2011:182). Örgütsel stresin, örgüt bağıllığı üzerinde örgütsel bağıllığın azalması, iş tatminsizliği, verimliliğin azalması, işten ayrılma, örgütteki iklimde soğukluk, Müşteri şikayetleri, iş kazaları, devamsızlık gibi etkileri olabilirken, çalışan sağlığı üzerinde de olumsuz etkileri olabilir (Uzun ve Yiğit, 2011:183). Çalışanlarda örgütsel strese sebep olan faktörler arasında örgüt yapısı ve örgüt iklimi, fiziki şartlar, işin niteliği, zaman darlığı, aşırı iş yükü, rol çatışması, bilgi yığılması, kariyer gelişimi olmaması ve işletme içi ilişkilerde problemler dahil edilebilir (Kırel, 1991:44).

- İş Yüğü: “Bir işin gerektirdiği performans miktarı” şeklinde tanımlanır (Şimşek, 2013:45). Çalışma yüğü, fazla iş yüğü ve yetersiz iş yüğü olarak ikiye ayrılır. Aşırı iş yüğü, çalışana verilen işin, tamamlanması istenen zamana göre fazla olmasıdır. Fazla iş yüğü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki vardır, iş yüğü arttıkça örgütsel bağlılığın düşeceği öngörülebilir (Güçlü, 2006:73).
- Monotonluk: Çalışanın sahip olduğu işin sürekli aynı tempoda, aynı şekillerde yapılması gerekliliği, çalışanın yaratıcılığını ortaya koyamamasına neden olur. Bu da monotonluk hissi getirebileceği gibi, örgütsel bağlılığının düşmesine neden olacaktır.
- Müşteri İlişkileri: Çalışanlar ile müşteriler arasındaki olumsuz iletişim, özellikle Müşteri ilişkilerinin yoğun olduğu hizmet işletmelerinde, örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyen bir değişken şeklinde ele alınmaktadır (Güçlü, 2006:61-62).
- Örgüt Büyüklüğü: Örgüt büyüklüğü niceliksel ve niteliksel kriterler olarak iki açıdan değerlendirilir. Niceliksel kriterler, çalışan sayısı, ücretler, sermaye ve emek ögelerinin payı, kullanılan hammadde, belli sürede yapılan satışların toplamı ve örgütün kullandığı bina ve arazinin genişliği ile ölçülürken; niteliksel kriterler, örgütün faaliyette bulunduğu pazar büyüklüğü, örgütün kredi sağlayabilme kullanılan enerji miktarı olanakları ile alakalıdır. Çalışan sayısı, örgütün büyüklüğünün en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilir. Büyük örgütler, çalışanlarına geniş olanaklar sunabileceği için, örgüt büyüklüğü örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen bir faktördür (Güçlü, 2006:67-68).
- Örgütün Güvenilirlik Düzeyi: Örgütün güvenilirlik düzeyi, çalışanların örgütün öncelikle kendileri ve sonra başkaları için yararlı olacak/ zarar verici olmayacak eylemler gerçekleştireceğine olan algılarıdır. Örgütsel güven aynı zamanda örgütsel destek ve örgütsel adalet kavramları üzerinden değerlendirilebilir. Örgütsel destek, örgütün çalışanlarının çalışma şartlarını önemsemediği ve gerekli imkanları sağladığına dair algıdan kaynaklanmaktadır. Örgütsel adalet ise, süreçsel ve dağıtımsal adalet olarak iki başlık altında incelenir. Süreçsel adalet, örgütle ilgili kararların uygun bir şekilde alınmasına olan inançtan kaynaklanır. Dağıtımsal adalet ise, kaynakların adaletli dağıtılmasına ilişkin inançla ilgilidir. Örgütsel destek, örgütün çalışanların çalışma şartlarını önemsemediğine dair çalışanlar üzerinde oluşturduğu genel bir inançtan kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalarda örgütsel

destek ve örgütsel adaletin, örgüte duyulan güven duygusunu önemli derecede etkilediği ve örgütüne güvenen çalışanların bunun doğal bir sonucu olarak örgüte bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir (Cengiz, 2001:55).

- Kariyer Fırsatı: Kariyer imkanları, çalışanlar için oldukça önemli bir bağlılık faktörüdür. Çalışanın ilerlemek istediği kariyer adımlarında, örgüt içerisinde aldığı eğitimin etkili olması ve/veya etkili olduğu algısı çalışanın örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Şimşek, 2013:54-55)

1.2.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Yeni iş bulma olanaklarının varlığı bu başlığın en önemli faktörlerindedir. Farklı iş imkanları, bulunulan ülkenin sosyo-kültürel-ekonomik boyutu, ulusal ya da uluslararası boyutta, kurumun örgütün içinde bulunduğu sektörün konumu, küreselleşme vb. boyutlarla tamamiyle ilişki içindedir. Bu kavramda, çalışanların bireysel başarı göstergeleri ya da yetenekleri tek başına etki etmemektedir. Ele alınan boyutlarda etki alanındadır. Yeni iş bulma ile ilgili yapılan çalışmalarda, bu durumun az olması örgüt içindeki bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Yeni iş bulamayan çalışan sektördeki alternatif olanakların sınırlı olduğunun farkında olması, seçeneğinin sınırlı sayıda kalması, özellikle ekonomik krizin doğduğu anlarda bağlılık artışının daha da yükseldiği algısını da ortaya çıkarmıştır. İş arayışında olmak bağlılık kavramı için olumsuz bir süreçtir. Eğitim düzeyi de bu süreci etkileyen bir olgudur. Eğitim düzeyi yüksek kişilerin yeni iş bulabilme fırsatları yüksektir. Bağlılık etkisini de doğrudan etkilemektedir. İçinde bulunduğu konumu kaybetmek istemeyen çalışanın da bağlılığı daha yüksek olduğu saptanmıştır (Dolu, 2011: 47-48).

Sosyologlar ve davranış bilimcileri, profesyonellik ile örgütsel çatışma-bağlılık konuları üzerlerine çalışmalar yapmaktadır. Bu kavramlar, bağlılık, iş çıktıları ve performans ile doğrudan ilişkilidir. Profesyonel olma durumu; ülkenin sosyo-ekonomik durumu, çalışma imkanı, sektörün durumu ve işsiz kalma oranı gibi kavramlar açıklamaktadır. Profesyonel olmayı, iş-meslek bağlılığı tanımı ile bağlantılıdır. Örgüt çalışanlarının görev tanımını işini benimsemesi ve bu kavramları içselleştirip uygulamasıdır. Bu kavramın içinde olan içine giren kişiler; örgütler kurar,

bu örgütlere üye olur, toplantılarına katılır, seminer, kongre, eğitimlere gider, çeşitli kitap, dergi, makale yayınları okur, bunları takip eder. Sosyal sorumluluk taşıdıklarına, kendi kurallarına inanır ve bağımsız hareket etmek isterler bu anlamda talepkarlardır (Dolu, 2011: 46-47).

1.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırmaları

Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler için farklı birçok sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada Tablo 2’de görüleceği üzere örgütsel bağlılık; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımları olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir.



Tablo 2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

TUTUMSAL BAĞLILIK İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	DAVRANIŞSAL BAĞLILIK İLGİLİ YAKLAŞIMLAR	ÇOKLU BAĞLILIK YAKLAŞIMI
Kanter'in sınıflandırması (1968)	Becker'in Yan Bahis yaklaşımı (1960)	Mesleğe Bağlılık
Etzioni'nin sınıflandırması (1975)	Salancik'in yaklaşımı (1977)	İşe Bağlılık
Buchanan II Sınıflandırması (1974)		Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık
Katz ve Khan'ın sınıflandırması (1977)		
Mowday'ın sınıflandırması (1982)		
Wiener'in sınıflandırması (1982)		
O'reilly ve Chatman'ın sınıflandırması (1986)		
Allen ve Meyer'in sınıflandırması (1990)		

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konusuna ilişkin olarak, çok sayıda araştırmacı farklı yaklaşımlarda bulunmuştur.

1.2.3.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı:

Örgütsel davranış araştırmacıları genelde tutumsal bağlılık üzerine odaklanmıştır.

1.2.3.1.1. Etzioni sınıflandırması

Etzioni sınıflandırması, örgütün hiyerarşik gücünün örgüt üyelerinin örgüte yönelmesinden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Bu sınıflandırmaya göre "Bağlılık" kavramı üç ana başlıkta incelenmiştir: Bunlar; Uzaklaştırıcı bağlılık; olumsuz bağlılık tutumunu anlatmaktadır. Hesapçı bağlılık ise tarafsızlığı ifade etmektedir. Poizitif-moral bağlılıkta ise örgüte adanmışlık söz konusu olmaktadır (Sığı, 2007: 263).

1.2.3.1.2. Wiener Sınıflandırması

Wiener'in sınıflandırmasında "Örgütsel Bağlılık" ve "Araçsal Bağlılık" ayırımına yönelik bir model oluşturmuştur. Araçsal bağlılık kavramı; kişisel çıkarları, hesapçılığı esas almaktadır. Oysa ki örgütsel bağlılık ise; "değerler veya moral" temellerini esas almaktadır (Doğan ve Kılıç, 2008:43). Bu örgütsel bağlılığı oluşturan kavramlar,

çalışanın örgütsel amaç ve çıkarlarını karşılayacak biçimde davranmasını sağlamaktadır.

1.2.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

Bağlılığın tanımını 3 farklı boyutta ele almıştır. Bunlar, Uzlaşma; Özdeşleşme ve İçselleştirme. Uzlaşma bağlılığında, temelde bir cezadan kaçınma veya ödül elde etme davranışları söz konusudur. Özdeşleşmede etrafa ve diğer bireyler ile ilişkide kalma ve grubun üyesi olma davranışı etkilidir. İçselleştirmede normaler ön plandadır ve değerler ortaktır. Birey karşılaştığı sosyal olayda en doğruyu yapmayı tercih etmektedir. İçselleştirme ve özdeşleşmedeki bağlılık bireye doğrudan bir çıkar sağlamaz. Grup yararına daha çok zaman harcarlar ve kalıcılıkları daha fazladır (Doğan ve Kılıç, 2008:43).

1.1.3.1.4. Katz ve Kahn Sınıflandırması

Bu sınıflandırmada kişilerin rollerini yerine getirmeleri için çeşitlik ödül dinamikleri ve devreleri olduğu ileri sürülmüştür. İç ve dış olmak üzere iki farklı ödüller olabilir. Anlatımsal devreyi, iç ödüller; araçsal devreyi ise dış ödüller sembolize etmektedir. Bu devrelerdeki ayırım işgörenlerin kendilerini adayışları ayırımı ile ilgilidir. İçsel ödüllendirme durumlarında, anlatıma dair devre söz konusu olur. Dış ödüllenenin güdülediği durumlar ise, araçsal bakımdan devreden söz edildiği görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008:43).

1.1.3.1.5. Buchanan II Sınıflandırması

Buchanan II, özdeşleşme (Identification), sarılma (İnvolvement), bağlılık (Loyalty) olmak üzere üç grupta toplamıştır. Bireyin, örgütün amaç ve değerlerini kendisinin amaç ve değerleri olarak içselleştirme durumuna özdeşleşme denilmektedir. Bireyin, iş rolünün gerektirdiği eylemlere psikolojik olarak bağlılık duymasına sarılma olarak

adlandırılmaktadır. Örgüt için duygusal hisler besleme ve ona içten bağlılık gösterme olarak tanımlanmasına da bağlılık demiştir (Balay, 2000: 240; Eren ve Bal, 2015: 46)

1.2.3.1.6. Mowday Porter ve Steers Sınıflandırması

Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak iki sınıfa ayırmışlardır. Davranışsal bağlılık; çalışanların daha önceki deneyimleri ve örgüt içindeki uyumu göz önünde bulundurularak örgüte bağlı hale gelmesidir. Davranışsal bağlılık, çalışanların bir örgüt içinde uzun zamandır çalışması ve bununla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir. Bu durumda bireyler, kurumun çalışanlardansa yapılan faaliyete bağlanırlar. Davranışsal bağlılık, kurumdan ziyade çalışanın davranışlarına göre gelişim göstermektedir (Çetin, 2004:90).

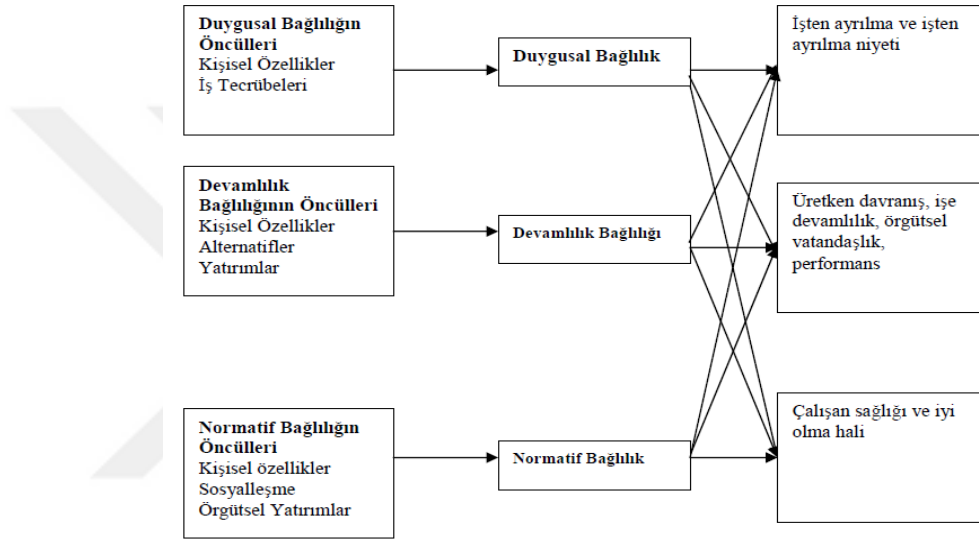
Tutumsal bağlılık türünde ise; örgütün faaliyetlerini devam ettirmesi, iş görenlerin örgüt içinde çalışmaya devam etmesine bağlıdır. Örgütün gücü çalışanların örgüte bağlılığıyla orantılı olarak değişim gösterir, iş gören kuruma ne oranda bağlılık gösteriyorsa kurum da o kadar güç kazanır. Bu sebeple iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlenmesi gereken bir durumdur. Bunu sağlayabilmek için maaş zammı, kariyer olanağı ve bağlılığı sağlayacak çeşitli özendirici davranışlar sergilenmektedir (Çetin, 2004:90).

1.2.3.1.7. Kanter Sınıflandırması

Kanter'e göre bağlılık; Devamlılık, Denetim ve Uyum bağlılığı ile üç farklı modelde açıklanmıştır. Kanter devamlılık bağlılığını, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak tasnif etmiştir. Üye örgütün devamlılığı için kendini adamaktadır. Özdeşleşme bağlılığında ise üyeler kendi aralarındaki bağlılıkları ile örgüte bağlı kalmaktadırlar. Kontrol bağlılığı ise bireysel davranışlar kurumun normlarına göre şekillenmektedir. Etzioni'den farklı olarak Kanter; üç çeşit bağlılık tek başına değil, birbiri ile etkileşimdedirler (Sığırı, 2007:263).

1.2.3.1.8. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Meyer ve Allen'in çok boyutlu bağlılık sınıflandırması esas alınmıştır. İki boyutlu ölçek olarak 1984 yılında hazırlanmış olan sınıflandırmada ölçek duygusal bağlılık ve devam bağlılığı tanımlarını içermektedir. Bu modele sonrasında normatif bağlılığı da eklemiştir. Bu bağlılık kavramını üç bölümde incelemiş, çeşitli ve ölçülebilir boyutlarında var olduğunu savunmuştur (Doğan ve Kılıç, 2008:44-45).



Şekil 1. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli: Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: (İnce ve Gül, 2005:39; Kılıçaslan, 2010: 94)

Bu sınıflandırma tarzı, günümüzde de geçerliliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda temel alınmaktadır. Bu çalışma da duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ayrıntılı olarak incelenmektedir.

1.2.3.1.8.1. Duygusal Bağlılık

Birey, çok güçlü olarak bu kavrama sahip olmuşsa kurumun parçası olma durumundan, kurumla bütünleşir ve kuruma ait konulara sahip çıkar. Meyer ve Allen bu kavramı belirli olan kurumla kişinin “özdeşleşme ve bütünleşme seviyesi olarak adlandırmışlardır. Bu çerçevede Mowday ve arkadaşları (1979) “Bireyin kendini

örgütte birlikte ifade edebilmesi” şeklinde ifade edilmesiyle, Meyer ve Allen’in duygusal bağlılığı ciddi anlamda uyum sağlamaktadır. Duygusal anlamda bağlı olanlar kuruma ihtiyaçlarından dolayı kalmak zorunda olduklarından değil, gerçekten kalmak istediklerinden dolayı işlerine devam ederler. (Allen ve Meyer 1990:1-18). Genellikle kişisel veya çalışma ortamıyla alakalı duygusal bağlılığı etkileyen faktörler özellikleri kapsamında çalışılmıştır. Kişisel özelliklerle sunulan araştırmalarda dikkat çeken neticelere rastlanmamıştır. (Decotiis ve Summers, 1987: 449). Ayrıca başarı ihtiyacı ve eğitimin bireysel faktörlerin bağlılığı ters yönde etkilediği gözlemlenmiştir (Steers, 1977:48). Cinsiyet gibi demografik etkenlerle bu kavram arasında görülen ilişki oldukça zayıftır (Meyer ve Allen 1997:1-10). Çalışmalarda “yas ve örgütte çalışma süresi” arasında bazı olumlu ilişkiler gözlemlenmiştir, özdeşleşmenin gelişme sürecinin bir yansıması olarak da değerlendirilebilir. (Meyer ve Allen, 1984:372-378). Duygusal bağlılıkla ilgili iş faktörleri; kurumdaki rolünde “başarılı hissetme” ve kurumla olan ilişkilerinde “rahat hissetme” ihtiyaç duyduğu tatmin edebilen etkenler olmak üzere iki şekilde Meyer ve Allen gruplandırmıştır. (Meyer ve Allen, 1984: 372-378; Sığırı, 2007: 264-266). Allen ve Meyer’in öne sunduğu iş görenlerin bu bağlılıklarını etki altına alan değişkenleri aşağıdaki gibi anlatılabilir (Allen ve Meyer, 1990:17-18):

İşin cazibesi: Kurumda çalışana sunulan işlerin çoğunlukla heyecanlı ve cazibeli olmasıdır.

Katılım: Çalışanların çalışma yükleriyle, performans süreçleriyle ilgili olan kararlara katılımlarını sağlamaktır.

Rol Açıklığı: Kurumun çalışandan beklentisinin ne olduğunu açıkça belirtmesi.

Çalışanlarla Uyum: Çalışanların örgütte birbirleriyle iyi bir iletişim halinde olmaları, içten ve yakın ilişkiler kurabilmeleridir.

Geri Besleme: Çalışanları sürekli performansları hakkında bilgilendirmektir.

Amaç Açıklığı: Çalışanın kurumda gerçekleştirdiği rolleri ne maksatla gerçekleştirdiği konusunda net bir anlayışa sahip olmasıdır.

Bireye Önem: Çalışanların gerçekleştirdiği işin kurum amaçlarına katkıda bulunduğu yönündeki duygu ve düşüncelerin gelişmesine teşvik edilmesidir.

Amaç Güçlüğü: Çalışandan iş görevlerini yerine getirmesi talebinin iletilmesidir.

Önerilere Açıklık: Üst yönetimin örgütteki diğer çalışanlardan gelen fikirleri dikkate almasıdır.

Örgütsel güvenilirlik: Çalışanların kurumun söz verdiği bir çok konuyu yapacağına içtenlikle inanmasıdır.

Eşitlik: Örgütteki çalışanlarının her birinin eşit bir şekilde hak ettiklerine sahip olmalarıdır (Doğan ve Kılıç, 2008:44-45).

Çalışanların kurum değer yargılarına, belirlenen hedefleri ve amaçlarını içselleştirdikleri kadar bağlılıkları yüksektir. oranda hissettikleri bağlılıktır. Bu bağlamda çalışan, kurumun değer yargılarını sağlam bir hisle kabullenir, kurumun içinde var olmayı ister. Bu süreç, çalışanın kuruma bağlılığının iyi örneklerinden biridir. Bir çok işverenin aklından mantığında hayalinde kurduğu kişilerdir. Çünkü bu kişiler kendilerine kuruma adar ve sadıklardır. Bu tarz davranış göstergeleri olan kişilerde kuruma pozitif tutum içinde olurlar ve bu kişiler de ayrıca özel bir çaba göstermek için hazırdırlar.

Örgütsel bağlılık kavramında en önemli öge bağlılıktır. Allen ve Meyer bağlılığın ana süreci olarak duygusal bağlılık olduğunu savunmuştur. Bu kavram, çalışanın kurumla özdeşleşmesi, kuruma bağlılığı ile duygusal anlamda bir bağ hissetmesini sağlamıştır. Bu bağlılık türünde, kişiler kendini kurumun bir parçası olduğunu hissetmesi, kurumun çalışan için çok büyük önem taşıdığı öne sürülmüştür. Bu çerçevede çalışanlar kurum içinde varlığını devam ettirirken bir yandan kendileri mutlu hissetmektedir (Allen ve Meyer, 1990:2-6). Kuruma duygusal anlamda bağlı olan kişiler kurumda varlıklarını sürdürmeye devam ederler, çünkü bu var oluş konusunda talepkarlardır, kendi talepleridir. Çalışanların bu talepleri kurumla bütünleşirke ve hedeflerine ulaşırken isteyecekleri yardım seviyesine göre değişiklik gösterebilmektedir (Ketchland, 1998:112). Duygusal bağlılık kavramı tutumsal kaynaklı olup, çalışmalarda çok sık rastlanır. Duygusal anlamdaki bağlılıkları güçlü olan çalışanlar kuruma faydalı olabilmek adına kendilerinden beklenen davranıştan daha fazlasını göstererek, var oluşlarını devam ettirirler. Bu sebeple en çok arzulanan kavramdır (Çöl ve Gül, 2005:293).

1.2.3.1.8.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, insanların örgütte kalmaları süresince yapmış oldukları yatırımı ve kişinin kurumda var olmaya devam etmesi sürecindeki maliyetin göz önünde bulundurulmasıyla karar verilmesidir. Meyer ve Allen kurgusunda örgütsel bağlılık, alt bileşenlerinin de hangi etkilerle ortaya çıktığı incelenmelidir. Çalışanlarda devam bağlılığına sebep olan kişisel ve kurumsal etkenler vardır. Bunlar da şöyle özetlenebilmektedir (Allen ve Meyer 1990-18):

Yetenekler: İş görenin görev yapmakta olduğu örgütünde sahip olduğu tecrübelerin bir başka örgütte ne kadarının kendisine fayda yaratabileceğini ve bu deneyim/yeteneklerinin ne kadarını örgüte transfer edebileceğinin endişesidir.

Bireysel Yatırım: İş görenin zamanının çoğunu bağlı olduğu kurumda geçirmesi sebebiyle yatırım yapma düşüncesidir.

Eğitim: İş görenin kazandığı eğitimin çalıştığı kurum ve benzeri örgütler haricinde kendisine çok fazla fayda sağlamayacağı düşüncesidir.

Emeklilik Primi: İş görenin çalıştığı kurumda kalması halinde alabileceği primi, kurumdan ayrıldığında kaybedeceği düşüncesidir.

Seçenekler: İş görenin kurumdan ayrılması durumunda yaptığı işin bir benzerini ya da çok iyisini başka bir yerde bulamayacağı endişesidir.

Yer Değiştirmek: İş görenin kurumdan çıkması durumunda, bulunduğu yerleşim yerini değiştirme isteğidir.

Toplum: İş görenin yaşadığı yerde çok uzun süredir konaklaması ve yaşadığı.

Devam bağlılığı, çalışanların, içinde buldukları organizasyona dair yatırımların etkisiyle ortaya çıkan bağlılık türüdür. Bu çerçevede çalışan, kuruma çok fazla zaman ve emek harcadığını, yatırım olarak gördüğü bu davranışlar sonucunda organizasyonun bir parçası olarak kalmayı bir mecburiyet olarak görmektedir. Kuruma devamlı bağlılık hisseden birey, örgütten ayrıldığında çok fazla alternatifi olmayacağı düşüncesine sahiptir. Bu iş görenlerin bazıları, farklı bir iş bulamadıklarından örgütten ayrılmazlar. Bazılarında yaptıkları işi sevmekten ziyade ailevi, emeklilik yaşının

yaklaşması ve sağlık durumları gibi zorlayıcı nedenleri vardır. Düşük fayda sağlayan iş alışkanlıklarının yanı sıra, olumsuz tavırları yöneticiler için çözülmesi zor bir sorun kaynağı haline gelir.

Algılanan maliyetler baz alındığında duygusal olarak örgüte bağlanmanın rolünün örgüt içinde az olduğu görülmektedir. Allen ve Meyer, Becker'in (1960) yan bahis kuramını temel alan ve maliyete katlanan bu bağlılık çeşidi devamlılık bağlılığı şeklinde isimlendirmişlerdir. Devamlılık bağlılığı, iş görenin işten çıkmanın yaratacağı maliyetinin çok olması düşüncesiyle organizasyon içindeki üyeliğini sürdürmek istemesi durumudur. Bu bağlılık türünde çalışan istemesi halinde bile örgütten ayrılmayı göze alamamaktadır; çünkü örgütten ayrılmak birey için ve bir takım güçlüklerle ve maliyete sebep olacaktır. Bu nedenle devamlılık bağlılığı, iş görenin örgüte yaptığı yatırımlar ve farkına varabildiği alternatif iş imkanlarının az ya da çok olması gibi etkenler ile açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3-4). İş görenlerin organizasyondan ayrıldıklarında karşılıklarına çıkacak maliyet ve güçlüklerle örnek vermek gerekirse; farklı bir örgütün şartlarına uyum sağlayabilmek, farklı bir şehirde yaşamaya mecbur kalmak ya da hak ettiği tazminatların kaybı sonucunda karşılaşılabilecek zararlar gösterilebilir. Karşılaşılabilecek olumsuz sonuçsa, kurumdan çıkan bir çalışanın işsiz kalma ihtimalidir (Çöl ve Gül, 2005:293).

1.2.3.1.8.3. Normatif Bağlılık

Kurumda var olmanın bireyde bulunan sorumluluk duygularından kaynaklandığı bir durumdur. Kişi kurumda kalması durumunu doğru ve etik bulduğundan kurumda kalmak ister. Normatif bağlılık kişinin doğru ve etik olan şeyleri yapması üzerinde durmuştur. Normatif bağlılık kişiyle kurum arasındaki “psikolojik sözleşmeden” doğmaktadır. Meyer ve Allen yaptıkları çalışmalarda kurumların kişilere karşılık gözetmeden yaptıkları yatırımların kişilerde normatif bağlılık yaratacağı düşünmektedirler (Meyer ve Allen, 1984:372-378; Sığırı, 2007:264-266). İş görenlerin kurumda kalmaları ile ilgili sorumluluk hislerinin tarif eden normatif bağlılıkta önemli olan zorunluluktur. İş görenlerin kendilerini kuruma bağlı hissetmeleri yaptıklarının doğru ve etik olduğu düşüncesine sahip olmaları etkili olmaktadır. Bağlılık, iş görenin

çalıştığı kuruma karşı taşıdığı sorumluluğuna ve yükümlülüğüne inanmış olması kurumda var olması gerektiğini düşünmesine dayalı bir türdür (Yalçın ve İplik, 2005:398). Kısaca açıklandığında, normative bağlılıkta çalışan, kurumuna sadık olmanın önemine inanmanın ve bu kavramda hissettiği etik bir zorunluluktur (Doğan ve Kılıç, 2008: 47).

Çalışanlar, örgütlerine minnetarlık hissi ile kurumlarında çalışmaya devam ederler. Çünkü, en ihtiyaçları olduğu dönemde kurumun onları işe alması, kurumda kalmalarının en ve tek doğru seçene olduğu yargı ve duygusuna sahiptirler. Bu tarzdaki çalışanlar, kurumun onlara iyi, olumlu davrandığını düşünüp, bu durumu kuruma karşı bir boç olarak görürler.

Sonuçta olarak, örgüte bağlılık türleri her birinde örgüte bağlı olma durumu esastır. Duygusal bağlılığı fazla olan iş görenler kendileri talep ettikleri için, normatif bağlılığı yine falan olan iş görenler kendileri zorunlu hissettiklerinden, daimi bağlılığını çok güçlü hisseden iş görenler de, ihtiyaçları olduğundan kurumda var olmaya devam ederler. Tüm kavramların nedenleri farklıdır. Bu sebeple sonuç ve etkileri de farklı bağlılık etkisi yaratmaktadır (Çetin, 2004: 91–92).

1.2.3.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı:

Becker (1960) ve Salancik (1977) davranışsal bağlılıkla ilgili alan yazınında genel kabul görmüş yaklaşımlardır. Bu nedenle bu çalışmada Becker (1960)'in “Taraf Tutma Yaklaşımı” ile Salancik (1977)'in yaklaşımları incelenecektir.

1.2.3.2.1. Becker'in Taraf Tutma Yaklaşımı

Kişilerin sahip oldukları yetenekler, emek harcadıkları zaman ve ödüller vb. yatırımlarla örgüte bağlılıklarını ele almaktadır (Becker, 1960:32-40). İş görenin kurumdan ayrılması sonucu büyük bedeller ödeyeceği düşüncesi nedeniyle (emeklilik maaşı, kıdem süresi vb.) kuruma bağlı kalmasıdır (Iverson ve Buttgieg, 1999, 474). Becker, bir kuruma veya faaliyete bağlı olan kişilerin, bahsedilen kurum ile bağdaşan

tutumlar sergilediğini gözlemlemiş, değişiklik yapmanın bedeli sebebinden dolayı olanaksızlığını vurgulamış ve bu kavrama “bilinçli taraf tutma davranışı” biçiminde yaklaşım göstermiştir (Becker, 1960:2-40). Bu bağlamda çalışmanın temelini sağlayan Meyer ve Allen’in devamlılık bağlılığının ana çıkışıdır. Aslında Becker’in tanımlaması olduğunu dile getirmek de olasıdır (Sığı, 2007:263). Becker’a göre çalışanların bağlılık sürecine dört tane neden olan yan bahis vardır. Bunlar;

Toplumsal Beklentiler: Manevi ve sosyal ve yaptırımları sebebiyle kişi, davranışlarını kısıtlayan yan bahislere girebilir. Sürekli iş değiştiren bireylerin güvenilir olarak görülmemesi toplumsal baskıların örnekleri olabilirler (Kılıçaslan, 2010: 102).

Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağıdır. Örnek olarak; emeklilik maaşı her ay belli oranda kesinti yapılan kişi, işten ayrılmak isterse, çalışma süresince maaşından kesinti yapılan tutarı büyük olduğunu fark edecektir. Emekli aylığından dolayı yapılan düzenlemede, bireyi bir yan bahse dahil etmiştir. Çünkü kurumdan çıkmak istediğinde hakkının olduğu ve uzun süredir maaşından kesinti yapılan parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacak olacağını bilecektir (Kılıçaslan, 2010:102).

Sosyal Etkileşimler: Becker’in diğer yan bahisi sosyal etkileşimler olarak tanımlanmıştır. Kişinin başkalarıyla etkileşimde olduğu süreçte bireyle ilgili bir yeterliliğin yerleşmesini sağlamıştır (Kılıçaslan, 2010:102).

Sosyal Roller: Bireyin bulunduğu ve alışmış olduğu uyum ve sosyal durum da yan bahisten kaynaklanıyor olabilir. Bu durumda birey bulunduğu ortama sosyal görevlerini ve gerekliliklerini yerine getirmeye alışık olduğundan artık başka bir role uyum sağlaması mümkün olmayacaktır (Kılıçaslan, 2010 103)

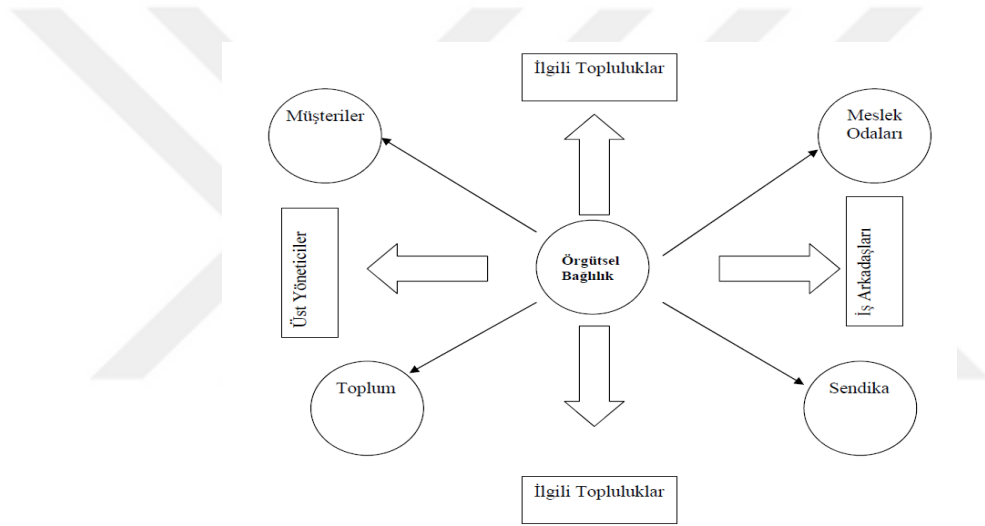
1.2.3.2.2. Staw ve Salancik'in Yaklaşımı

Birbirinden çok farklı iki olguyu ifade edebilmek adına bağlılığın kullanıldığını öne sürmektedir. Davranışsal görüş “yatırımlar” kavramını kişinin kurum üyeliğini anlatmak için kullanır ve bunu anlatırken de bu kavramın, kişinin davranışlarını kontrol edebilen etken şeklinde görmektedir. “Davranışsal bağlılık modeli”, iş görenin davranışlarının elde edilecek sonuçları olduğunu ortaya koyar ve bunu yaparken beklenti kuramını genel şekliyle ele almaktadır. “Tutumsal Görüş” ise kişinin kurumla kendini bütünleştirip, kurumun hedeflerini benimseyerek ve bu hedefleri gerçekleştirmek adına kuruma bağlı olduğunu öne sürmektedir. Konunun aslında, “Tutumsal Anlamda Bağlılık” örgüt yararına fazlaca çaba sarf etmek, örgütle birlikteliğin devam etmesi yönünde istek, kurumsal değer ve hedeflerle bütünleşmek şeklinde adlandırılmaktadır (Arkonanç, 2001:157; Sığırı, 2007:263). Bu doğrultuda Salancik (1997) davranışları oluşturanın, örgüt üyesi ile örgüt arasındaki uyuma ve psikolojik etmenlere göre şekillendiğini belirtmiştir.

1.2.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers (1985), bu yaklaşımı, tutumsal bağlılığı ilerleterek öne sürmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılık kavramının örgütün tümüne duyulduğu mantığındadır. Oysaki Reichers'a göre, örgütler sadece farklı olmayan bir bütünü değil tersine her bir örgüt kendi içinde çeşitli amaçlara ve değerlere sahip koalisyonlar içermektedir (İnce ve Gül, 2005:54). Asıl konu olan koalisyonlar, kurumun üst düzey yöneticilerinin üye olduğu sendikayı, müşterileri ve büyük kapsamda halkı da içinde aldığı görülmektedir. Bu bilgilere göre bu yaklaşımı; bireylerin mesleklerine, çalışmakta oldukları örgütlere, bağlı buldukları yöneticilere ve iş arkadaşlarına farklı bağlılıklar gösterebileceğini öne sürmektedir (Reichers, 1985:465). Bu yaklaşımda, birey tarafından hissedilen bağlılığın diğer bireyin duyduğu bağlılıkla arasında farklılıklar olabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla bireyin örgüte olan bağlılığı örgütün uygun fiyatla kaliteli ürün sunuyor olması iken, bir başkasının ise örgütün çalışanlara ılımlı yaklaşmasıdır. Oysaki bağlılığın bütünsel ölçümü iki iş göreni de örgüte eşit bağlılıkta gösterebilir. Özel bağlılıkların

varlığını ve yokluğunu saptayabilen bağıllık yaklaşımı ise Çoklu Bağıllık Yaklaşımı'dır (Balay, 2000:32). Çoklu bağıllık yaklaşımının yapısına göre örgüt içerisinde çok fazla referans grubu olduğu bilinmektedir. Bahsedilen bu grupları, içerisinde kişinin meslektaşları, sendikaya ait gruplar, yöneticiler, müşteriler ve kişinin işi gibi birçok unsuru barındırmaktadır. Bu unsurların her biri birey için farklı değerlere sahiptir (Demirgil, 2008:54; Gül, 2002:50). Grupların kurumsal hedeflerle çatışan kendilerine has hedefleri ve amaçları olabilmektedir. Bu sebeple kişi, bu unsurların her birine uyum sağlayabilmek için çeşitli bağıllık düzeylerine sahip olmalıdır. Örgütün tümüne ve unsurlara karşı geliştirilen bağıllık dereceleri kişiden kişiye farklılıklar gösterebilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2002, 59).



Şekil 2. Çoklu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Balay, 2000:33; Kılıçaslan, 2010:106

1.2.3.3.1. Mesleğe Bağlılık

Kurumlarda sıklıkla rastlanan bir başka bağıllık türüdür. Bu türe profesyonel bağıllık da denilebilir. Belirli veya özel bir bölüme sahip kişisel sadakat şeklinde tanımlanabilir (Gouldner, 1957). Başka bir ifade ile kişinin işiyle alakalı duygusal tepkimelerdir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:4). Morrow (1983:489) düşüncesi ise bu bağıllık, çalışma ortamı ya da kuruma duyulan hislerden daha güçlü olma yönündedir (Blau, 1999:687-695). Bireyler meslekleri için çok seneler harcaıyıp, o mesleğin şahsı için çok ciddi önem kazandığını anladıklarında, bireyler, mesleğin ideoloji ve değerlerini

de içselleştirmeye de başlamaktadırlar. Bu çerçevede ilerleyen mesleğe bağlılık üç alt başlıkta ele alınabilir (İnce ve Gül, 2005:16; Kılıçaslan, 2010:78-79).

- İşe Yönelik Genel Tutum: Çalışmaya dair değerleri içerir. Bu çerçevede, birey, aile ve çalışma hayatını özdeşleştirebilir. Çalışanda “Dünyaya yeniden gelse yine aynı işi tercih edeceği” gibi ifadeler öne çıkmaktadır (Kılıçaslan, 2010:78-79).
- Mesleki Planlama Düşüncesi: Bu düzeyde birey, mesleki geleceği için farklı yatırımlar sunarak, kendisine gelişim sağlamak ve çalışma hayatında gelişebilmek için uzun süreli planlar ve fikirler oluşturmaktadır (Blau 1985, 695). Bireylerin çabalarını, farklı yayın, eğitim ve mesleki programlarından yararlanıyor olmaları, dernek etkinliklerine ve mesleki toplantılara katılmalarına oranla ölçebilmenin mümkün olduğu belirtilmektedir (Kılıçaslan, 2010:78-79)
- İşin Nisbi Önemi: Çalışma ve çalışma dışı etkinlikler arası tercih edilme sürecidir (Kılıçaslan, 2010:78-79). Örgüte bağlılık dışında olarak mesleki bağlılık, bireyin belli bir alanda beceri kazanmak üzere yaptığı çalışmalar doğrultusunda mesleğin yaşantısında ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu ve yaşamındaki önemini algılamasıdır (Baysal ve Paksoy 1999:220). Bu konuyla ilgili sonuç olarak bireyin çalıştığı örgütün değil de yapıyor olduğu mesleğin vazgeçilmez olduğu ifade edilebilir (Kılıçaslan, 2010:78-79).

1.2.3.3.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılıkla oldukça benzerlik gösteren bir kavramdır. İşe bağlılık, kişinin çalışmakta olduğu kurumuna yönelik zamanla sahip olduğu inanç ve duygusal bir bağlıdır. Örgütsel bağlılıktan daha başkadır çalışanın işine bağlılığı. Loadhl ve Kejner (1965) ise işe bağlılığı, “bireyin işinin değerini ve önemini içselleştirmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik eğilim ve tutumlardır” biçiminde tanımlamaktadırlar. İşe bağlılık, kişinin işi ile psikolojik anlamda özdeşleşmektedir (İnce ve Gül, 2005:19) Bu olgusuyla ilk ilgilenen kişilerden biri Allport (1943)’tur ve bu kavrama “benlik bağlılığı” olarak yaklaşmıştır. Benlik bağlılığı Allport (1943)’a göre, kişilerin çalışma ortamlarındaki başarılarından etkilenerek özsaygılarının oluştuğunu vurgulamıştır. Vroom (1962)’da işe bağlılığı Allport’a oldukça benzer bir

yaklaşım ile tanımlamıştır. Kişinin performans seviyesi öz saygısını etki ettiği ölçüde artan bir kavramdır. Allport (1943) ve Vroom (1962)'un işe bağlılık tanımlarının ortak noktası, ikisinin de temelde bireylerin yüksek performans göstermelerinin öz saygılarını arttırmaları ile ilgili olduğu yönündedir. Yüksek performans gösteren kişinin işine bağlı olduğu veya işine bağlı olan kişinin yüksek performans göstereceğini kabullenmek gerçekçi bir yaklaşım olmayabilir. Bu sonuca varılmadan önce performansı etkileyen başka faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır (Çakır, 2001:38-39; Kılıçaslan, 2010: 79-80).

1.2.3.3.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzer diğer bir kavramda çalışma arkadaşlarına bağlılıktır. Meslektaşlarına bağlılık, bireyin kurumda iş görenlerin diğer bireylerle bütünleşmesi ve onlara karşı bu duygusu hissetmesi olarak açıklanabilmektedir. Birey kurumda iş yapmaya başladığında eski çalışanların bireye kılavuzluk yapmaları ve ihtiyaçlarını gidermesiyle kuruma ilişkin tutumda kalıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır (İnce ve Gül 2005:20). Heffner ve Rentsch (2001:485) de örgüt içinde olan sosyal etkileşimlerin duygusal bağlılıkları arttırdığı doğrultuda sonuçlara ulaşmıştır. İnsanlar da sosyal varlıklar olduklarından dolayı diğerleriyle etkileşim kurmak ve aidiyet ihtiyaçlarını gidermek, tatmin etmek isterler. Dolayısıyla kişi örgüt üyelerinden kabul görülüyorsa ve sevgi duyuluyorsa ve aynı zamanda birey de örgüt üyelerini seviyorsa örgüt kişi adına değerlendirilir ve vazgeçilmez hale gelir. Bu durumdan hareketle, bu tip bir bağlılıkta bireyin kurumda kalmasına pozitif yönde etki eden ciddi bir değişken olduğu söylenilebilir (Kılıçaslan, 2010: 80-81).

1.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Araştırmaların sonucu olarak, iş görenlerin örgüte bağlılıklarının genellikle davranışsal olduğu kanısına varılmıştır. Devamsızlık ve iş değiştirme ile örgüt bağlılığı arasında negatif; motivasyon, katılım, iş tatmini ve örgütte kalmaya isteklilik arasında pozitif bir ilişkiden söz edilmektedir. Randall (1987), örgütsel bağlılık kavramının iş

gören ve örgüt bağlamında olumlu ya da olumsuz çıktıları üzerine çalışmıştır (Yağcı, 2007:119).

Örgütsel bağlılık, örgütler için varılan sonuçlar açısından anlam ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın sonuçları, iş tatmini, iş gören değişimi, devamsızlık ve sadakat olarak sıralanabilir. Bu öğelerin çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlama konusunda önemli bir işlevi vardır. Çalışanların yoğun derecede örgüte bağlılıkları, genel anlamda örgüt ve iş gören adına pozitif bir etkidir. Bu durumun pozitif sonuçları arasında sayılabilecek olan; çalışanın uzun zaman kurumda kalması, düşük iş gören devri, işten ayrılma düzeyinde düşüş ve yüksek çalışma tatmini şeklindedir. Yüksek oranda örgütsel bağlılık, iş doyumuyla güçlü bir doğru orantı içindedir (Sığırı, 2007:266).

Çalışanın yapmakta olduğu işe karşı olan tutumu iş doyumunu ile ilgiliyken, çalışanın örgüte karşı geliştirdiği tutumuysa örgüte bağlılığı ile alakalıdır. Örgüte bağlılık ile iş doyumunu arasındaki temel fark; örgütsel bağlılık, çalışanın kuruma karşı gösterdiği duygusal tepkilerken, iş tatmini ise belirli bir işe karşı olan tepkilerdir. Bu iki değişken faktörün birbiriyle yüksek derecede ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırmacılara göre çalışan örgüt ve örgütün değerlerine, hedeflerine olumlu hisler beslerken, örgüt için yaptığı belirli bir iş dolayısıyla mutsuz hissediyorsa, kuruma bağlılık iş tatminine oranla çalışan kaybını tahmin etmede daha iyi bir gösterge olarak görülmektedir (Mowday v.d.,1982, 28).

Örgütsel bağlılık ile çalışan değişimi arasında olumsuz güçlü bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Yüksek örgütsel bağlılık, düşük çalışan değişimini getirir. Bu olay içerisinde organizasyona yönelik olumlu görüşler iş görenlerin ayrılma isteklerini ortadan kaldırmaktadır (Miner, 1992:27). Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılığın araştırma konularının en önemlilerinden olmasının sebeplerinden biriye, işten çıkma fikrinin işten ayrılmalarla güçlü bağları olmasıdır (Deloria 2001:400). Reichers tarafından yapılan araştırmalar örgütsel bağlılıkla işi bırakma davranışı arasında yüksek oranda bir ters ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Reichers,1985:480). Örgütsel bağlılık, işe saatlerine uyumsuz davranmak ve işe gelmemek arasında güçlü bir negatif ilişki bulunmuştur. (Mowday, v.d.1982:32)

İşe katılım sağlama; işi istekli bir şekilde yapmak ve işiyle ilgili olmak anlamına gelmektedir. Mullins'in araştırmalarının sonucunda motivasyon, kişilerin amaçlarına ulaşabilmek için ve gelecekteki beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına kullandıkları motive edici bir güçtür. Bireyler örgütle aralarında duygusal bir bağ kurduklarında ve örgüt hedefleriyle kişisel hedeflerini özdeşleştirdiklerinde gönüllü olmaları ve daha fazla katılım göstermeleri mümkündür. Duygusal olarak bağlılığı yüksek çalışanlarda bireye bağlı devamsızlık alışkanlıklarında büyük oranda bir düşüş olduğu Gellatly, Meyer ve Allen, Smith ve Steers gibi araştırmacıların çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Deloria 2001:400).

Araştırmalar arasında performansın örgütsel bağlılığın bir sonucu olduğuna konusunda tutarsızlıklar olmasına rağmen olumlu iş tutumlarına sahip olmanın olumlu sonuçlar sağlanacağı fikrinden yola çıkarak yüksek iş performansın belirleyicisinin bağlılık olduğunu düşünmek yanlış olmayacaktır.

Önemli inceleme alanlarından biri de örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisidir. İşe katılım sağlama ve işyerinde hazır bulunma davranışlarının duygusal bağlılık ile yüksek oranda pozitif bir ilişkisi olduğu söylenebilir. İş görenlerin davranışları, onları tetikleyen faktörler tarafından belirlenmekteyken performanslarıysa yetenekleriyle belirlenmekle kalmayıp motivasyonlarının da bir çıktısı olarak görülmektedir (Mullins, 1999:1). Robbins (1998) motivasyonun çalışanın hedeflerine ulaşabilmek için çaba göstermeye olan isteği, örgütsel çerçevedeyse iş görenin bir takım kişisel ihtiyaçlarını karşılamak adına örgütün hedeflerine ulaşabilmek için, yoğun derecede çabalamaya istekli davraması olarak tanımlanmaktadır (Robbins 1998:145) Eren'in düşünce yapısına göre ise motivasyon harekete geçiren, hareketin devam ettiren ve pozitif yönde etkileyen üç temel özellik ile özdeşleşmiş çalışanların belirli amaçlar doğrultusunda motive olması için yapılan çabaların tümüdür (Eren, 2001:125; Sığırı:2007:267).

1.2.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bireysel düzeyde pozitif sonuçlar; insan kaynaklarının etkin kullanımı, kişisel yaratıcılık ve yenilikçi olmak iken negatif sonuçları ise; kariyer ilerlemesinde yavaşlık ve yükselmek, dedikodular neticesinde oluşan şahsi maliyetler, örgütün amaçlarını bozma ve örgütten ihraçtır. Örgütsel düzeyde negatif sonuçlar; kuruma karşı illegal faaliyetler, personel devir oranının yüksek olması, kuruma geç kalma, devamsız olmak, çalışma kalitesinin düşük olması ve çalışma ortamında kalma isteğinin olmaması olarak sayılabilmektedir (Yağcı, 2007:120).

1.2.4.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Bireysel düzeyde pozitif etkileri; gelişmiş aidiyet, güvenilirlik, yeterlilik, sadakat duygusu ve yaratıcı bireyselliğin gelişmesidir. Negatif etkileri ise; mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanmasıdır. Örgütsel düzeyde pozitif sonuçlar; kurumdan çıkma arzusunun aza inmesi, personel devri oranının sınırlı olması ve iş tatmininin artmasıdır. Olumsuz sonuçları ise; çalışanın örgütsel arzularıyla örgüt dışı arzularının dengelenmesidir (Yağcı, 2007:120).

1.2.4.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Bireysel düzeyde pozitif etkileri; bireysel kariyerde ilerleme, bu tutumun kurumca ödüllendirilmesi ve kişinin çalışma isteği tutkusudur. Negatif etkileri ise, kişisel gelişim gösterme, yaratıcı olmak, yenilenme ve hareketli olma olanaklarının kısıtlanmasıdır. Değişme direnç göstermek, aile ve sosyal ilişkilerinde gerilimdir. Örgütsel bağlamda pozitif sonuçlar; çalışan fazla üretim için, dengeli çalışma ortamı ve gücü, güvenli çalışma ortamı gibi kurumun isteklerini kabul eder. Fazla düzeyde görev rekabeti ve performans, kurumsal hedeflerin karşılanabilmesi olduğu söylenebilir. Negatif sonuçlardan ise; yerin kullanılmayan insan kaynakları, kurumsal esneklik, yenileşme ve adaptasyon eksikliği, geçmişteki politika ve prosedürlere tam anlamıyla güven, yüksek bağlı çalışanlardan kurum için legal olmayan eylemlere girişimidir (Yağcı, 2007:120).

1.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu kısmında, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini konu edinen çalışmalar ve sonuçlarına değinilecektir.

1.3.1. Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Araştırmalar

2011 yılında Eroğlu ve arkadaşları, sessizlik girdabı ile bağlılık ikilemi, işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda çalışanlardaki devam ve normatif bağlılığının artması çalışanların hem koruma sessizlik boyutunu arttırmakta olduğunu tespit etmişlerdir. Kurumda kalmayı bir borç ve görev olarak kabul eden iş görenler ile kurumdan ayrılmanın maliyetine katlanamayacak olanlar gönülsüz bir sessizliğe sahip olabilmekte ve statükoya tahammül etmeyi tercih etmek durumunda olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak; iş bulmanın zor olduğu bu dönemde erkek çalışanların iş ve kurumlarına daha bağlı olabileceğini saptamışlardır (Eroğlu vd.,2011: 120).

2013 yılında Tayfun ve Çatır, örgütsel sessizlik ve çalışanların performanları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmada Ankara'da çalışan hemşirelerin örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki ve örgütsel sessizlik ve çalışan performansı ile yaş, eğitim durumu, meslekteki hizmet süresi ve hastanedeki hizmet süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit ettiler. Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışan performansı arasında negatif yönlü; örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı seslilik ile çalışanların performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Hastane yönetiminin iş yerinde çalışan performansını sağlayabilmeleri için çalışanların örgütsel sessizlik konusunda çalışma yapmaları gerektiğini, özellikle savunma amaçlı seslilik ve sessizlik, kabul edilen sessizlik konularında çalışanlar teşvik edilmeli örgüt yararına sessizlik ve seslilik arttırmaları gerektiğini tespit ettiler. Ayrıca, çalışanların korkuya veya baskıya dayalı olarak çalışmalarını engellemek ve performanslarını arttırmak için örgütsel sessizlik konusunda çalışılması gerektiğini savunmuşlardır (Tayfun ve Çatır, 2013:128-129).

2015 yılında Fard ve Karimi, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik ile iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini incelediler. Araştırma sonuçları üniversite öğrencileri üzerinde örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasında ters ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Fard ve Karimi, 2015:235). Dilek ve Taşkiran 2016 yılında yaptıkları çalışmada kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik tutumları üzerindeki etkisinin beklenen düzeyde görülmediğini tespit etmişlerdir. Araştırma sonucunda ise çalışanların profillerinin demografik özelliklerinin de dikkate alındığında uyumlu olduğu saptanmıştır. Çalışanların görüşlerine daha fazla önem verilmesi, sessiz kalmayıp konuştuklarında kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak ortamlar yaratılması ile örgütleri ile ilgili görüş ve önerilerini saklamaktan kaçınmayacaklarını savunmuştur. Yöneticilerin çalışanlarının hepsinin kişilik özelliklerinin birbirlerin farklı olduğunu ve farklı kültürlerden geldiklerini dikkate almalarını ve bu çerçevede hareket etmesi gerektiğini ve çalışanlarının değer yargılarını göz önünde bulundurarak konuşmaya teşvik etmeleri gerektiğini tespit etmişlerdir (Dilek ve Taşkiran, 2016: 425).

Salha ve Diğerleri (2016:13-14), işgörenlerin sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkisini incelemişlerdir. Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri üzerine araştırma yapmışlardır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma ya da örgütsel sessizlik azaldıkça örgütsel bağlılıkta artış olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmada da eğitim düzeyleri artan çalışanların iş bulma imkanları arttığından kurumda yaşanan olumsuz durumlara sessiz kalmadıklarını tespit etmişlerdir. Uçar (2016:28) ise, örgütsel işgören sessizlik olgusunun kişisel ve demografik özelliklere etkisini araştırmışlardır. Çalışma yılı da bu olguya etki ettiğini ve kıdem ve/veya tecrübe olarak tanımlanan değişkenin, çalışanın sessizlik davranışını aza indirdiğini öne sürmüştür. Ayrıca pozisyona ilişkin değişken de ise, işgörenlerin terfi etmeleriyle kendilerini ifade etme süreçlerini daha rahat olduğunu saptamıştır. Kumral (2017:93-94) ise, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolünü incelemiştir. İzmir ilinde devlet hastanelerinde görev alan hemşirelerin işyerinde maruz kaldıkları nezaketsiz davranışlar ve bu davranış durumunun örgütsel sessizliğe neden olup olmadığının ve aynı

zamanda işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın “ara değişken” vazifesi gösterip göstermediğinin incelemiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin, maruz kaldıkları işyeri nezaketsizliği ile örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel sessizliğin alt boyutları olan; yönetsel, örgütsel nedenler ve dışlanma korkusu boyutu ve işle ilgili korkular boyutu arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu ve örgütsel dışlanma düzeyleri arttıkça örgütsel sessizliklerinin de arttığını tespit etmiştir. Bu durumun önüne geçilmesi için işyeri nezaketsizliğinin en az seviyeye indirilmesi gerektiğini savunmuştur (Kumral, 2017:93-94). Cemaloğlu ve Yenel (2017:323) çalışmasında en çok sessiz olunan durumların; yönetsel sorunlar, çalışan performansı, örgütün iyileştirme süreçleri, yöneticilerin yetersiz tutum davranış ve bilgileri, örgütün doğru olmayan tutumları olduğunu ortaya koymuşlardır. Akan ve Oran (2017:88), akademisyelerin örgütsel sessizlik algılarını inceledikleri çalışmasında, öne çıkan sessizliğin korunma amaçlı ve dış çevre kaynaklı olduğunu tespit etmiş olup, eğitim düzeylerinin artması ile birlikte iş hayatına devam etme kararlarının sessiz kalma, özellikle de korunma amaçlı bir sessizliği tetiklediği savunmuşlardır. Bu sessizlik algısı ile mücadele etmek için, işgörenlere danışmanlık gibi hizmetleri sağlanması, öneri sistemlerinin geliştirilmesi ve çalışanlara gelişim alanları için olumlu olumsuz geri bildirimlerde bulunulması, motivasyonlarını arttıracak teşvik ve ödül sistemlerinin uygulamaya geçilmesi ve iletişim ağlarının etkin kullanılması gibi önlemler alınmasını öne sürmüşlerdir.

Çalışkan ve Pekkan (2017:15), örgütsel sessizliğin iş performansına etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre, örgütsel sessizliğin, iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını kabullenici ve koruma amaçlı sessizlik boyutlarıyla negatif ve anlamlı olarak etkilediği, korunma amaçlı sessizlik boyutuyla da pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Aynı zamanda, etik iklimin, iş performansı ile ilişkili olduğu ve iş performansını pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini de bulmuşlardır. Yöneticilerin kurumlarda sessizliğe yol açan ve sessizliği artıracak uygulamaları benimsemelerinin, işgörenlerin performanslarını düşüreceğini ortaya koymuşlardır. Buradan yola çıkarak, performansı düşük, kurumunda yaşanan olaylara duyarsız kalmaları, işgörenlerin kısa vadede değil ama uzun vadelerde kurumun performansını da düşüreceği söylenebilmektedir. Bu negatif sürecin olumlu tarafa geçmesi örgütün performansının artmasını sağlayacağını öne sürmüşlerdir. Turgut ve

Akbolat (2017:377), örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisini sağlık çalışanları üzerinde araştırmışlardır. Sağlık yöneticilerinin, karar süreçlerine çalışanların da katılımını sağladıkları, onlara özel programlar sağlamaları, sosyalleşmeleri için etkinlik sosyal faaliyet düzenlemeleri ile pozitif çalışma ortamı sunmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir. Ayrıca bu fark ile çalışanların kendileri örgüte ait olduklarını benimsedeceklerini bu çerçevede de örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış olacağını belirtmişlerdir. Olgun (2017:166), motivasyon, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine inceleme yapmıştır. Çalışma sonucunda, işgörenlerin motive olmaları için, işlerini severek ve önemseyerek yapmaları ve kişisel gelişim süreçlerinin sürekliliğini olması ve bu sürece yöneticilerin çalışanlarına olanaklar sağlamasının her alanda destek olması sonucuna ulaşmıştır. Çalışanların bilgi birikimlerini kullanabilmeleri ve çözüm önerileri getirebilmeleri için, yöneticilerin çalışanlarını mutlaka dinlemeleri, fikir ve önerilerine sahip çıkmaları gerektiğini savunmuştur. Bir takım önlemler alınması gerektiğini ve çalışanların eleştirilerini sunmaları için açık kapı bırakmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Yılmaz ve Aytaç (2019:418), öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdem değişkeni açısından incelemişlerdir. Kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısında düşük seviyede etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin örgütle ters düşmek istemedikleri için olumsuz seyirde olan durumlardan uzak durduklarını ve daha kıdemli öğretmenlere karşı da sessiz kaldıklarını sonucuna ulaşmışlardır. Kıdemi arttıkça öğretmenlerin örgütün faydasına karşı, örgütün açıklarını sırlarını çok daha iyi sakladıklarını bu sebeple de sessiz kalmayı tercih ettiklerini öne sürmüşlerdir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan diğer araştırmalara bakıldığında “Örgütsel sessizlik ile liderlik tarzları” (Erol ve Köroğlu, 2013), “örgütsel vatandaşlık davranışı” (Ürek vd., 2016; Çınar vd., 2013; Fatimah vd., 2015), “mobbing” (Gül ve Özcan, 2011), “sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri” (Alparslan ve Kayalar, 2012), “örgüt kültürü” (Yaman ve Ruçlar, 2014), “liderlik” (Taşkiran, 2011), “performans” (Tayfun ve Çatır, 2013), “örgütsel güven” (Akgündüz, 2014), “örgütsel adalet (Elçi vd., 2016), “öğrenmeye adanmışlık ve algılanan örgütsel destek” (Kızrak ve Yeloğlu 2016), “kişilik özellikleri ile ilişkilendiren” (Dilek ve Taşkiran, 2016) “örgütsel

bağlılık” (Panahi vd., 2012), “örgütsel bağlılık” (Aeen vd., 2012), “sorun bildirme” (Karaca, 2013), “organizasyona güven” (Cakinberk vd., 2014), “etik liderlik” (Zehir ve Erdoğan, 2011), ayrılma niyeti” (Elçi vd., 2014) gibi çalışmalar vardır.

1.3.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar araştırılmıştır. Bu bağlamda; 1999 yılında Kirel, genç çalışanların yaptıkları işin çok keyifli olduğunu ve çok daha severek isteyerek çalışma temposu içinde olduklarını, genç olmayan çalışanlardan daha fazla örgütlerine bağlı olduklarını tespit etmiştir (Seyhan, 2014:10-15). 2000 yılında ise Donald ve Makin, birey ve örgütün kendi aralarında kabul edilmiş psikolojik sözleşme olduğunu tanımlamışlardır (Seyhan, 2014:10-15). Rowden, yaşlandıkça iş imkanlarının daraldığını, işten ayrılmanın çok daha maliyetli olduğunu gören çalışanların hem işe hem örgüte bağlılıklarının daha çok olacağını öne sürmüştür. Beck ve Wilson, bireylerin çalışma dönemlerinde karar alma süreçlerine katılmaları ve katılmamaları örgütsel bağlılığı etkilediğini ortaya koymuşlardır (Seyhan, 2014:10-15).

Özdevicioğlu (2003:126), algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi konusunu incelemiştir. Örgütsel destek arttıkça genel olarak bağlılığın da arttığını tespit etmiştir. Analizler sonucunda ulaşılan bu bulgular, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmanın yollarından birinin de örgüt içinde onları desteklemek olduğunu göstermiştir. Durna ve Eren (2005:218), üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık konusunu incelemişlerdir. Yaptıkları araştırmada “Duygu” ve “Sadakat” ekseninde bir bağlılığın etkisi altında olduğunu saptamıştır. Çöl ve Gül (2005:304), kamu çalışanlarını kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini incelemişlerdir. Nitelikli ve kaliteli çalışanların yani akademik kariyeri olan yükselen hedeflerini tutturarak akademisyenlerin ve eğitim seviyesi idari kadroda görev olan iş görenlerin kurumlarında bağlılıklarının kalıcı olarak artmasında ki en önemli faktörün ücretlerinin artması gerektiği ile ilgili olduğu sonucu varmışlardır. Bu çerçevede yöneticilerin farklılık gösteren bağlılık faktörlerini doğru ve özünü anlamaları gerektiği, işgörenlerinde bu süreci oluşturmaları gerektiğini tespit etmişlerdir.

2006 yılında Albrecht, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları arasında önemli ölçüde güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Seyhan, 2014:10-15). Yağcı (2007:127) ise, Meyer-Allen'in örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmelerin işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesini incelemiştir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması iş doyumunu açısından önemli bir faktör olduğunu, çalışanların yaşam kalitelerinin en önemli faktör olduğunu, iş alanındaki memnuniyetin sağlanması olduğunu, örgütsel bağlılığın bir anlamda hayat kalitesini pozitif yönde destekleyen bir faktör olduğunu tespit etmiştir. Otel işletmeleri için bağlılık kavramının, yüksek işgücü devir hızı probleminin üstesinden gelebilmeleri en önemli faktör olduğunu savunmuştur. Salami (2008:37), demografik ve psikolojik faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin sanayi işçileri üzerine etkisini araştırmıştır. Demografik (yaş, medeni hal, eğitim düzeyi, görev süresi, cinsiyet) duygusal zeka, motivasyon, iş rolünün öne çıkması, işçilerin bağlılığını artırdığını tespit etmiştir. Özutku (2008:94), örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceledi. Bu çalışmada Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli esas alınarak Türk Silahlı Kuvvetlerine ait bir fabrikada yer alan çalışanların örgüte bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkla iş performansı arasındaki ilişkinin işgörenlerin örgüte duygusal bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu saptamıştır. Yüceler (2009:456), örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ölçüsü üzerine çalışma yapmıştır. Yapılan araştırmada katılımcıların işlerine ve kurumlarına karşı duygusal bağlılıklarının çok yoğun olduğu tespit etmiştir. Örgüt ikliminin örgütsel bağlılığı geliştirmede etkin olduğunu saptamıştır.

Taşkın ve Dilek (2010; 41), örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. Örgütsel güven ve bağlılık boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizler sonucunda ise sadece örgütsel güven ve duygusal bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki tespit ettiler. Örgütsel güven ve normatif bağlılık arasında ise kuvvetli olmayan bir ilişki gözlemlemişlerdir. Örgütsel güven ve devamlılık bağlılığı arasında ise ilişki olmadığı bulunmuştur. Ayrıca kişisel özellikler

ile örgütsel güven, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiler de incelemişlerdir. Bulgulara göre cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, yaş grupları ile bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulamadılar. Bununla birlikte, çalışanların eğitim durumları ve çalışma süreleri ile örgütsel güven arasında da anlamlı bir ilişki bulamadılar. Eğitim durumları ile duygusal ve devamlılık bağlılıkları arasında da ilişki tespit etmişlerdir. Dolu (2011:77), bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine inceleme yapmıştır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının birbirileri arasındaki ilişkinin araştırması neticesinde; örgütsel bağlılık boyutları ile ilgili ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit etmiştir. Abdulkadir (2012: 130) ise, stratejik performans değerlendirmesinin, kariyer planlamasının ve çalışanların katılımının örgütsel bağlılığa etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda performans değerlendirme, kariyer planlama ve çalışan katılımının örgütsel bağlılığa olumlu etkisi olduğunu ve Nijerya Bankacılık sektöründe örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğunu tespit etmiştir. 2013 yılında Khan ve arkadaşları demografik etkilerin akademisyenler üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Örgütsel bağlılık ile demografik veriler arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koymuşlardır (Khan vd., 2013:129).

Şimşek (2013:83), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelemiştir. 3 farklı tekstil sektörüne yapılan anket sonucunda çalışanların yaşları ve hizmet süreleri ile duygusal bağlılıkları arasında aynı yönlü ilişki olduğunu, eğitim düzeyi artıkça duygusla bağlılığın azaldığını tespit etmiştir. 2014 yılında N. Nguyen ve arkadaşları, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin banka çalışanlarına etkisini araştırmışlardır. Çalışanların örgütlerinde etkin olabilecekleri, katılım sağlayacakları, bilgi ve becerilerinin artacağı iletişim frekansının artacağı yönetim tarafından taahhüt edildiğinde ve bunu uygulayabileceklerinde bağlılıklarının artacağını öne sürmüşlerdir (N. Nguyen vd., 2014: 10). Seyhan (2014: 93-94), işletmelerde örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı faktörlerin etkisini incelemiştir. Bu çalışma ile gümrük memurlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesini araştırmıştır. Gümrük çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, sınır kapısında çalışma süresi ve çalışma şekline göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Bir diğer çalışmada Viet (2015: 24), öğretim elemanlarının örgütsel bağlılıklarını etkileyen demografik faktörleri incelemiştir. Yaş ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları arttıkça istihdam seçenekleri azalacağından yaptıkları işlerinin daha çekici geldiğini ve bağlılıklarının arttığını öne sürmüştür. Wahaibi (2016: 244-245), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri incelemiştir. Devir hızının en az düşmesi ve tam anlamıyla çalışan bağlılığının sağlanmasında iş tatmininin en önemli faktör olduğunu tespit etmiştir.

Ahmed (2016:12), örgütsel faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisinin kavramsal çerçevesi üzerine çalışma yapmıştır. Kavramsal çerçevenin, çalışanlarda örgütsel bağlılığı teşvik etmek için üst yönetimin belirli faktörlere özellikle çalışanların organizasyonda daha katılımcı olması konularına odaklanmasının faydalı olacağı sonucuna ulaşmıştır. Kanya ve arkadaşları (2016: 133-134), örgütlerin demografik özellikleri ve iş özelliklerinin çalışan bağlılığı üzerine etkisini incelemiştir. Cinsiyetin etkisi olmadığını, çoğu demografik özelliklerin (yaş, örgün eğitim, mesleki nitelikler vb.) çok az etkisi olduğunu ve iş özelliklerinin güçlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Radosavljevic ve arkadaşları (2017: 26), çalışanların örgütsel bağlılığı konusunu incelemiştir. Katılımcıların bir özelliği olarak cinsiyet, örgütsel bağlılığın herhangi bir temeli ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediğini ifade etmişlerdir. Yıllar süren çalışma deneyimi ve eğitim düzeyi, örgütsel bağlılığın sürekli ve normatif temelleri ile önemli ölçüde ilişkilendirilirken, bir veya daha fazla kuruluştaki çalışmak ve çalışma potansiyelinin kullanım düzeyinin kişisel değerlendirmesi, yalnızca örgütsel bağlılığın bir temeliyle ilişkilendirildiğini bulmuşlardır. Etkili bağlılık temeli, gözlemlenen tek bir özellik ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gösterdiğini öne sürmüşlerdir.

Sangperm (2017: 65), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin Autonomus Üniversitesi çalışanları üzerine etkisini araştırmıştır. Yöneticilerin, çalışanlar açık ve doğru bilgi vermesi, adil ödeme yapması ve yeni teşvikler yapması çalışanların bağlılığını sağlayacağı sonucuna varmıştır. Visanh ve Xu (2018: 817) ise, Lao Kalkınma

Banka'sında çalışanların örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerine etkisini araştırmışlardır. İş özelliklerinin ve iş deneyimlerinin örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerden olduğunu sonucuna varmışlardır.

Abid ve arkadaşları, (2019: 4686) örgütsel bağlılık ile bağlamsal faktör ilişkisini incelemişlerdir. Bu iki kavram arasında olumlu etki olduğu ve bağlamsal faktörlerin örgütsel bağlılığı doğrudan ve dolaylı yoldan etkilediğini tespit ettiler. Adalet algısı, güven ve yönetim koçluğu gibi üç bağlamsal faktörün iş yerinde gelişmeye, öğrenmeye etki ettiğini ve entegre bir model geliştirdiğini öne sürmüşlerdir. Jabri ve Ghazzawi (2019: 20-21), örgütsel bağlılığın kavramsal ve ampirik çalışmalarının literatürünün gözden geçirilmesi üzerine çalışma yaptılar. Çalışanların elde tutulması ve iş gücünün korunması ile ilgili karşılaşılan zorlukları tespit etmişlerdir. Çalışmada, bağlılığın artması ile ilgili iş görenlerin lider rolüne geçmeleri, stratejik kararlarda etkileri olmalarının, politika ve uygulama süreçlerinde becerilerini göstermelerinde bağlılıklarının artacağı görüşüne varmışlardır.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan diğer araştırmalara bakıldığında “Örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek” (Özdevecioğlu, 2003), “mobbing” (Özler vd., 2008), “iş performansı” (Özutku, 2008), “örgüt iklim ilişkisi” (Yüceler, 2009), “örgüt kültürü” (Tamer vd., 2014) “örgütsel vatandaşlık” (Mercan ve Yücel, 2006), “personel güçlendirme” (Doğan ve Kılıç, 2007), “üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişki” (Demirel, 2009), “iş-aile çatışması” (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007), “kişisel özelliklerin ilişkisi” (Çöl ve Gül, 2005), “işten ayrılma niyeti” (Poyraz ve Kama, 2008) gibi çalışmalar da bulunmaktadır.

1.3.3. Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Literatüre bakıldığında örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kavramlarının kurumlar ve iş görenler üzerindeki etkilerini incelemekte olan çalışmaların olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3’de örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

YAZAR	YIL	KONU	YÖNTEM	SONUÇ
Ülker ve Kanten	2009	Örgütlerde Sessizlik İklimi İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Makine ve gıda sektörlerinde faaliyet gösteren iki üretici işletmede çalışan 168 kişiye anket yöntemi uygulanmıştır.	Sessizlik iklimi, çalışan sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, kurumun sessizlik ikliminden etkilenmekte. Kurumun sessizlik iklimi, çalışanların sessizlik davranışları ile kuruma duymuş oldukları duygusal bağlılık davranışları üzerinde etkili olmaktadır.
Şehitoğlu ve Zehir	2010	Türk Kamu Kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine inceleme	Farklı sektörde çalışan 600 kişiye anket uygulanmıştır.	Sonucu çalışan sessizliğinin alt boyutu olan savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Soycan	2010	Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi	Araştırma İstanbul’da birleşme yaşamış 3 büyük bankada çalışanlar arasında 63 kişi ile gerçekleştirilmiştir.	Araştırma sonucunda bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ile sessizlik arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.
Eroğlu ve Arkadaşları	2011	Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi	Isparta ilinde toplam 202 çalışan ve idareciye anket yöntemi uygulanmıştır.	Duygusal bağlılık ile kabullenci sessizlik ve korunma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları bulgusuna erişilmiştir.
Erdoğan	2011	Etkili Liderlik örgütsel sessizlik		Savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasında

		ve performans ilişkisi		olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
Batmunkh	2011	Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	Arastırma İstanbul'da bulunan iki üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde görev yapan 112 akademisyene anket yapılmıştır.	Örgütlerine normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık duyan çalışanlar, örgütlerine karşı ahlaki ve mecbur olduklarını düşünürler. Bu bağlılık boyutlarındaki çalışanların da örgütte sessiz kalmadıklarını söylenebilir
Nikmaram ve Arkadaşları	2012	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Tahran Üniversitesi'ndeki profesör ve iş görenlere anket yöntemi uygulanmıştır.	Örgütsel sessizliğin daha çok çalışan iş görenler arasında etkili olduğu, örgütsel bağlılığın ise profesörlere karşı daha yoğun bir düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.
Deniz ve Arkadaşları	2013	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	İstanbul'da yoğun ilgi gören çok müşteriye sahip özel bir hastanenin iş görenlerine anket yöntemi kullanılmıştır.	Örgütlerde sessizlik alanında yükselen farkındalık olduğu halde, tutarlı bağlılık ile ilgili yapılan sonuçlar tutarlı olamamıştır
Tayfun ve Çatır	2013	Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki	Ankara'da görev yapan 391 hemşireye anket yöntemi uygulanmıştır.	Kabul görülen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına olan sessizlikle çalışan performansı arasında negatif yönde; örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile çalışanların performansı arasında daha pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir.
Oruç	2013	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	Plastik ambalaj firmasında çalışanlarına anket yöntemi uygulanmıştır.	Yaş artkça bağlılık düzeyinin arttığı, eğitim seviyesi yükseldikçe bağlılık düzeyinin azaldığı, firmasında daha uzun çalışma süresine sahip çalışanların bağlılık düzeylerinin arttığı, toplam çalışma süresi artkça bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.
Ballı ve Çakıcı	2016	Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi	Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir zincir otelin 604 personeline anket yönetimi uygulanmıştır.	Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde düşük de olsa negatif bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır.
Salha ve Arkadaşları	2016	İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel	Tekirdağ İlinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri	Örgütsel sessizlikle ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış. Örgütsel sessizlik yüksek olduğunda örgütsel

		Bağlılıklarına Etkisi	çalışanlarına anket uygulanmıştır.	bağlılıkta düşüş veya örgütsel sessizlik düşüş gösterdikçe örgütsel bağlılıkta yükselme gözlemlenmiştir
Gök	2016	Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik	İzmir Güzelyalı Hava Lisan okulunda uygulanan 277 ankete faktör, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır.	Devam bağlılığının ilişkisel ve kabullenici sessizliği kuvvetli bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği; duygusal ve devam bağlılığının savunmacı sessizliği kuvvetli bir şekilde ve negatif yönde etkilediği, normatif bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Demirtaş ve Arkadaşları	2016	Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki	Araştırmada Elazığ il merkezinde 15 ortaokulda görev yapan 370 öğretmene, okul yapısının etkililiği, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ölçekleri uygulanmıştır	Katılımcıların okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik, bürokratik yapı ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin, bürokratik yapı ve örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının örgütsel sinizm algılarını bütün boyutlarda anlamlı düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ömder	2017	Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi	Araştırmanın çalışma grubunu, Burdur merkez ortaöğretim kurumlarında görev yapan 270 öğretmen oluşturmaktadır. Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen ve Polat tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel adalet, Kahveci tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ve Erenler tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği ile kullanılmıştır.	Örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin %28.3'ünün etkileşim adaleti ve devam bağlılığı tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uçkun ve Arkadaşları	2017	Tersane Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	Tersane çalışanlarına anket yönetimi uygulanmıştır.	Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Göven ve Şentürk	2019	İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	Basit Seçkisiz Örneklem yöntemi kullanılmıştır. Eskişehir, Odunpazarı ve Tepebaşı ilçelerinde bulunan ilkokullarda görev yapan toplam 1814 sınıf öğretmeni ve ilkokul yöneticisinden 293 katılımcı seçilmiştir.	Araştırmada örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizi neticesinde “Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık” arasında istatistik-sel olarak herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili; (Ülker ve Kanten, 2009; Eroğlu vd., 2011; Nikmaram vd, 2012; Deniz vd., 2013; Salha vd., 2016) yapılan çok sayıda çalışmalar bulunmaktadır. Eroğlu ve arkadaşları (2011), Isparta sınırlarında faaliyet gösteren tekstil sektörü iş görenlerine yaptıkları çalışmada, iş görenlerin kurumlarına, ortalama değerinde bir bağlılıkta olduğu neticesine varılmıştır. Bu sektörün istihdamında kısıtlılık, hissedilen maddi endişe gibi gerekçelerden dolayı iş görenlerin devam bağlılığının, farklı alt boyutlara nazaran önlerde yer aldığı görülmüştür. Duygusal bağlılık ile kabullenci sessizlik ve korunma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları bulgusuna erişilmiştir. Devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik ve koruma sessizliğinin birbirlerinde bağımsız olmadıkları anlaşılmıştır. Normatif bağlılık ile kabullenici sessizlik, korunma sessizliğinin ve koruma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları görülmüştür.

Salha ve arkadaşlarının (2016) bir başka çalışmasında ise; Tekirdağ’da yiyecek-içecek sektörü iş görenlerinin örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişki

incelenmiştir. Yapılan analizler sonucu örgütsel sessizlik yüksek olduğunda örgütsel bağlılıkta düşüş veya örgütsel sessizlik düşüş gösterdikçe örgütsel bağlılıkta yükselme gözlemlenmiştir. Eğitim değişkeni incelendiğinde kabullenici sessizlik ve koruma sessizliği boyutlarında farklılık gözlemlenmiştir ve beklenen bir durum olarak yorumlanmıştır. Eğitim seviyeleri yükselen iş görenlerin çalışma imkanı bulma şanslarının da arttığından ötürü kurumlarında maruz kaldıkları negatif durumlara sessiz kalmamaktadırlar. Ülker ve Kanten (2009) tarafından Gıda ve makine üreticisi iki işletmede görev alan iş görenlere yapılan bir araştırmanın neticesinde sessizlik iklimi, çalışan sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Fark edilen önemli sonuçlardan diğeri ise; çalışanların sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, kurumun sessizlik ikliminden etkilenmelerinin sonucudur. Kurumun sessizlik iklimi, çalışanların sessizlik davranışları ile kuruma duymuş oldukları duygusal bağlılık davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Nikmaram ve Arkadaşları (2012) çalışmalarını Tahran Üniversitesi'ndeki profesör ve iş görenlere yapmışlardır. Örgütsel sessizliğin daha çok çalışan iş görenler arasında etkili olduğu, örgütsel bağlılığın ise profesörlere karşı daha yoğun bir düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Deniz ve Arkadaşları (2013) ise İstanbul'da yoğun ilgi gören çok müşteriye sahip özel bir hastanenin iş görenleri üzerine yapmışlardır. Örgütlerde sessizlik alanında yükselen farkındalık olduğu halde, tutarlı bağlılık ile ilgili yapılan sonuçlar tutarlı olamamıştır.

Bu değişkenlerden yola çıkarak başka kavramlar ile ilgili hazırlanan çalışmaların sonuçlarına bakılmıştır. Tayfun ve Çatır (2013), Ankara'da görev yapan hemşireler üzerinde yapılan çalışmada örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Kabul görülen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına olan sessizlikle çalışan performansı arasında negatif yönde; örgüt yararına sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile çalışanların performansı arasında daha pozitif yönde bir ilişki gözlemlenmiştir. Negatif yönde olan ilişki doğrultusunda çalışanların performansında düşüş yaşanılabilir. Sorunlarının çözümünde yetersiz kalan, alternatif yollar bulamayan çalışanlar ise örgütteki durumlarını kabullenerek yüksek performans gösteremezler sonuçlarına varılmıştır (Tayfun ve Çatır, 2013:115). Şehitoğlu ve Zehir (2010) yaptıkları araştırma sonucu çalışan sessizliğinin alt boyutu olan savunma

amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erdoğan (2011) tarafından yapılan çalışmada savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmanın sonucunun Briensfield (2009), Şehitoğlu ve Zehir (2010) ve Erdoğan (2011) araştırmalarıyla benzer olduğu görülmektedir.

Soycan (2010), bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine çalışma yapmıştır. Araştırma İstanbul'da birleşme yaşamış 3 büyük bankada çalışanlar arasında 63 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ile sessizlik arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Batmunkh (2011) Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi incelemiş olup, araştırma İstanbul'da bulunan iki üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde görev yapan 112 akademisyene anket yapılmıştır. Örgütlerine normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık duyan çalışanlar, örgütlerine karşı ahlaki ve mecbur olduklarını düşünürler. Bu bağlılık boyutlarındaki çalışanların da örgütte sessiz kalmadıklarını söylenebilir.

Oruç (2013), plastik ambalaj firmasında çalışanlarına anket yöntemi uygulanmıştır. Yaş artıkça bağlılık düzeyinin arttığı, eğitim seviyesi yükseldikçe bağlılık düzeyinin azaldığı, firmasında daha uzun çalışma süresine sahip çalışanların bağlılık düzeylerinin arttığı, toplam çalışma süresi artıkça bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ballı ve Çakıcı (2016) çalışmasında Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi incelemiştir. Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir zincir otelin 604 personeline anket yönetimi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde düşük de olsa negatif bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Gök (2016), İzmir Güzelyalı Hava Lisan okulunda uygulanan 277 ankete faktör, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulayarak bir çalışma yapmış olup, Devam bağlılığının ilişkisel ve kabullenici sessizliği kuvvetli bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği; duygusal ve devam bağlılığının savunmacı sessizliği kuvvetli bir şekilde ve negatif yönde etkilediği, normatif bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Demirtaş ve Arkadaşları (2016) Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki üzerine, Elazığ il merkezinde 15 ortaokulda görev yapan 370 öğretmene, okul yapısının etkililiği, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm ölçekleri uygulayarak bir çalışma yapmıştır. Katılımcıların okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının orta düzeyde olduğu görülmüştür. Bürokratik yapı ile örgütsel sessizlik, bürokratik yapı ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin, bürokratik yapı ve örgütsel sessizliğe ilişkin algılarının örgütsel sinizm algılarını bütün boyutlarda anlamlı düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Önder (2017) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri, adalet ve bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini inlemiştir. Araştırma grubu 270 öğretmenden oluşmaktadır. Niehoff ve Moorman tarafından geliştirilen ve Polat tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel adalet, Kahveci tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ve Erenler tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği ile toplanmıştır. Analizler sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının düşük düzeyde olduğu, öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının okul türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği ve meslek lisesi öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel sessizlik ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmış olup, örgütsel sessizliğin %28.3'ünün etkileşim adaleti ve devam bağlılığı tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Uçkun ve Arkadaşları (2017) Tersane Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi üzerine çalışma yapmış olup, Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Göven ve Şentürk (2019) çalışmalarında İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi incelemiş olup, örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizleri neticesinde “Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık” arasında istatistiksel olarak herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sessizliğinin artması veya azalması örgütsel bağlılıklarıyla ilişkili olmadığı söylenebilir.

Araştırmalar incelendiğinde; örgütsel bağlılığın çalışan sessizliğini etkileyen çok önemli bir olgu olduğu gözlemlenmektedir. Tüm bu çalışmalar bağlılık ve sessizlik arasındaki ilişkiyi, etkileşimi doğrulamaktadır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin alt boyutları başka sektörlerde incelenmiştir ancak sigorta sektörü üzerine çok çalışma araştırma olmadığı yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle hem literatüre katkıda bulunması hem de sigorta sektörü yöneticilerine, insan kaynakları politikalarına önerilerde bulunmaları açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve araştırma hipotezleri, araştırmanın kapsamı ve kullanılan yöntemler, verilerin elde edilmesi ve örneklem ve ana kütleyle ilgili bilgiler ile verilerin analizi sonucunda elde edilen sonuçlar açıklanmıştır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlikle olan ilişkisi incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi olup olmadığı da ayrıca çoklu regresyon analizleriyle test edilmiştir.

2.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik ile olan ilişkisinin araştırıldığı çalışmamızda örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki korelasyon ilişkisi ve örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye dair literatür taraması yapılmış ve literatür taraması sonucunda uygun araştırma hipotezi ve araştırma modeli kurulmuştur.

Yaptığımız literatür araştırması neticesinde araştırma hipotezinin aşağıdaki şekilde oluşturulması uygun görülmüştür.

H₁: Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırma modeli kurulan araştırma hipotezine uygun olarak oluşturulmuştur. Araştırma hipotezi sonucunda oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 3’de görülebilir.



Şekil 3. Araştırma Modeli

2.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın örneklemini İstanbul’da sigorta sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kütlesi Türkiye’de faaliyette olan bütün şirket çalışanlarıdır. İstanbul ili, faaliyet gösteren şirket çalışanlarının farklı demografik özellikler barındıran çalışanlardan oluşması açısından temsiliyeti daha yüksektir. Elde edilen 416 kişilik örneklemin, demografik değişkenlerin özelliklerine değinilen “Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler” başlığı altında detaylandırılan bilgiler de dikkate alındığında ana kütleyi temsil etme açısından kapsayıcı olduğu düşünülmektedir.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında ana kütle ve örneklem seçiminin detayları verilmiştir. Verilerin nasıl elde edildiği ve kullanılan ankette hangi ölçeklerin kullanıldığı da belirtilmiştir. Son olarak verilerin analiz edilme yöntemlerine değinilmiş ve bulgular kısmına geçilmiştir.

2.4.1. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Bu çalışmanın ana kütesini Türkiye’de faaliyet göstermekte bütün şirket çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye’de faaliyet gösteren bütün şirket çalışanlarından oluşan bir

örnekleme ulaşmanın zaman ve maliyet açısından mümkün olmamasından dolayı İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir şirketin kapsayıcı olması açısından daha uygun olduğuna karar verilmiştir. İstanbul'da faaliyet gösteren (genel müdürlük bazında) bir sigorta şirketinin çalışanlarına elden verilen anketlerin doldurulması ve elde edilen verilerin SPSS'e girilmesi sonrasında analizler yapılmıştır. Uygun olarak doldurulmayan anket formlarının elenmesinden sonra kalan 416 adet anket formundaki bilgiler veri olarak kullanılmıştır.

2.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmadaki veriler hazırlanan anket formlarının elden dağıtılması sonucunda elde edilmiştir. 6 adet demografik sorunun olduğu anket formunda iki farklı ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili 18 soru ve örgütsel sessizlikle ilgili 14 sorunun yer aldığı bu iki farklı ölçekte 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anketler daha önce de belirtildiği gibi elden dağıtılmıştır.

2.4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler aşağıdaki başlıklar altında detayları verilen örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ölçekleridir.

2.4.3.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu çalışmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdikleri ve Wasti (2000) ile Çetin'in (2006) çalışmalarında Türkçe'ye çevirip uyguladıkları ölçektir. Bu ölçek 18 sorudan oluşan ve orijinalinde normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak 3 alt faktör olarak ortaya çıkan bir ölçektir. Bizim çalışmamızda da bu ölçek aynı şekilde üç alt faktör olarak ortaya çıkmıştır.

2.4.3.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Bu çalışmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeği Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen bir ölçektir. Örgütsel sessizlik ölçeği orijinalinde kabullenici, korumacı ve korunmacı olarak 3 alt boyut şeklinde ortaya çıkmıştır. Bizim çalışmamızda da boyutlar aynı şekilde 3 alt boyut olarak oluşmuştur.

2.4.4. Verilerin Analizi

Çalışmamızda veriler SPSS 25 programıyla analiz edilmiştir. Yaptığımız faktör ve güvenirlik analizleri neticesinde örgütsel bağlılık orijinalinde olduğu gibi üç alt boyut (normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık) ve örgütsel sessizlik yine üç alt boyut (kabullenici, korumacı ve korunmacı) olarak ortaya çıkmıştır. Analizler sonucunda ortaya çıkan alt boyutlar bu alt boyutları oluşturan maddelerin puan ortalamaları alınarak değişken olarak tanımlanmıştır. Tanımlanan değişkenler için ilişki analizinde pearson korelasyonu; örgütsel bağlılık alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için ise çoklu regresyon analizlerine başvurulmuştur. Demografik değişkenlerin araştırma değişkenleri olan örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla olan ilişkilerinde ise t-test ve ANOVA (F) testleri kullanılmıştır. İki gruplu demografik değişkenler için t-testleri, ikiden fazla gruplu değişkenler için ANOVA (F) testleri kullanılmıştır.

2.5. BULGULAR

Araştırmamızın bu bölümünde faktör ve güvenilirlik analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik alt boyutlarının ilişkilerini ölçen korelasyon analiziyle örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ölçen çoklu regresyon analizi sonuçları yorumlanmıştır. Son olarak demografik değişkenlerle araştırma değişkenleri arasındaki ilişkinin ölçüldüğü t-testleri ve ANOVA (F) testleri sonuçları yorumlanmıştır.

2.5.1. Veri Toplama Araçlarının Faktör ve Güvenirlik Analizleri

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ölçekleri için faktör analizleri yapılmıştır. “Araştırmada Kullanılan Ölçekler” başlığı altında bu faktörlere ilişkin orijinallerinde kaç faktör oluştuğuyla ilgili detaylar verilmiştir. Yapılan faktör analizinde yöntem olarak Principal Component Analysis (PCA) yani Temel Bileşenler Analizi, döndürme (rotasyon) yöntemi olarak da varimax rotasyonu kullanılmıştır.

Faktör ve güvenilirlik analizinde elde edilen çıktılardan öncelikle bakılması gereken kısım KMO değeri ve Bartlett’s test sonucudur. KMO değerinin 0,5’ten yüksek bir değer olması ve Bartlett’s test sonucunun ise anlamlı olması ($p < 0,05$) beklenir. KMO değerinin 0,8 ve üzeri olması durumunda bu sonuç mükemmel bir sonuç olarak değerlendirilebilir. KMO değeri PCA’da kullanılacak değişken kümesinin homojen olup olmadığını gösterir. Bartlett’s test sonucu ise PCA için girdi verisi olarak kullanılacak korelasyon matrisinin önemini test eder. Dolayısıyla faktör analizi sonucunun yorumlanabilmesi için öncelikle KMO değerinin 0,5 ve üzeri olması ve Bartlett’s test sonucunun anlamlı çıkması gerekir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011).

KMO ve Bartlett’s testlerinin uygun olması sonrasında oluşan faktörlerin faktör yüklerine bakılmıştır. Faktör yükleri 0,5’ten küçük olan maddeler analizden çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Faktör yükü 0,5’ten düşük maddeli faktör kalmayana kadar bu işlem tekrarlanmıştır. Uygun faktör yüklerinin elde edilmesinden sonra oluşan

faktörlere güvenirlik analizi uygulanmıştır. Faktör güvenirlikleri Cronbach's alfa katsayısı kullanılarak test edilir. Bu değer 0,7 ve üzerinde olmalıdır (Cortina, 1993). Güvenirlik değeri 0,7 ve üzerinde olan faktörler değişken olarak tanımlanmışlardır. Analizler tanımlanan bu değişkenlerle yapılmıştır. Bu çalışmada yapılan analiz sonuçları burada belirtilen bilgiler ışığında değerlendirilerek yorumlanmıştır.

2.5.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

Katılımcılara sorulan örgütsel bağlılık ölçeği 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 7'li likert ölçeğiyle hazırlanmıştır.

Aşağıdaki Tablo 4'den KMO değerinin 0.5'ten yüksek olduğu ve Bartlett's test değerinin ise anlamlı olduğu görülmektedir. Oluşan faktörlerin güvenirlik değerlerinin 0,7'den büyük olduğu dolayısıyla uygun değerler olduğu da görülmektedir. Faktörler orijinalinde olduğu gibi 'Normatif Bağlılık', 'Devam Bağlılığı', 'Duygusal Bağlılık' olarak isimlendirilmiştir ve güvenirlik değerlerinin uygun olmasından dolayı bu faktörler değişken olarak tanımlanmışlardır.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Faktör İsmi	Faktör Soruları ve Soru Kodları	Faktör Yüktü
Normatif Bağlılık	Açıklanan Varyans: 27,623; Güvenirlilik: 0,902	
	24. Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.	0,797
	25. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem.	0,790
	19. Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	0,770
	15. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşta geçirmek beni çok mutlu eder.	0,759
	17. Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,738
	26. Kuruluşuma çok şey borçluyum.	0,737
	23. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	0,673
	22. Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	0,560
Devam Bağlılığı	Açıklanan Varyans: 19,444; Güvenirlilik: 0,841	
	30. Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	0,827
	31. Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kılığı olurdu.	0,825
	27. Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum.	0,718
	28. İstesem de şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor.	0,674
	32. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,661
	29. Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.	0,650
Duygusal Bağlılık	Açıklanan Varyans: 14,446; Güvenirlilik: 0,820	
	16. Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	0,799
	18. Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	0,798
	20. Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok.	0,682
	21. Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	0,677
Toplam Açıklanan Varyans: 61,513		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,904
Approx. Chi-Square		3835,297
Bartlett's Test of Sphericity		
df		153
Sig.		0,000

2.5.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Faktör ve Güvenirlik Analizi

Katılımcılara örgütsel sessizlikle ilgili 14 soru sorulmuştur. Anket sorularında 7’li likert ölçeği kullanılmıştır.

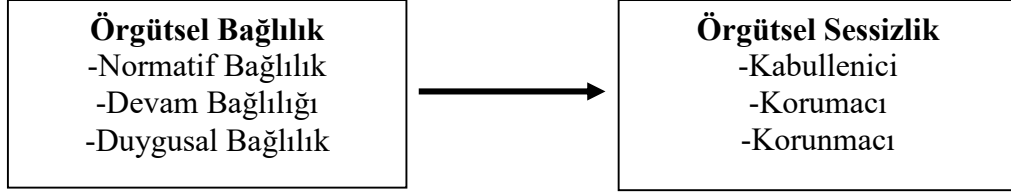
Aşağıdaki Tablo 5’den KMO değerinin 0.5’ten yüksek olduğu ve Bartlett’s test değerinin ise anlamlı olduğu görülmektedir. Oluşan faktörlerin güvenirlik değerlerinin 0,7’den büyük olduğu dolayısıyla uygun değerler olduğu da görülmektedir. Faktörler orijinalinde olduğu gibi ‘Kabullenici Sessizlik’, ‘Korumacı Sessizlik’, ‘Korunmacı Sessizlik’ olarak isimlendirilmiştir ve güvenirlik değerlerinin uygun olmasından dolayı bu faktörler değişken olarak tanımlanmışlardır.

Tablo 5. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi

Faktör İsmi	Faktör Soruları ve Soru Kodları	Faktör Yüğü
Kabullenici Sessizlik	Açıklanan Varyans: 26,758; Güvenirlik: 0,868	
4. İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.		0,786
3. İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.		0,775
5. İşletmemizde işin gelişimini arttıracaklarını düşünmediğimden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.		0,771
1. İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliğim tercih ederim.		0,749
2. İşletmemizde çalışma arkadaşlarımla doğru karar alabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.		0,713
6. İşletmedeki geleceğime dair kaygılarımla nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.		0,701
9. Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.		0,536
Korumacı Sessizlik	Açıklanan Varyans: 22,991; Güvenirlik: 0,848	
10. İşletmemizdeki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		0,806
11. İşletmemizin yararına olduğum için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		0,796
14. İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.		0,787
13. İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.		0,772
12. İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.		0,754
Korunmacı Sessizlik	Açıklanan Varyans: 15,057; Güvenirlik: 0,859	
10. İşletmemizdeki iş birliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		0,806
11. İşletmemizin yararına olduğum için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		0,796
Toplam Açıklanan Varyans: 64,807		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,834
Approx. Chi-Square		2720,485
Bartlett's Test of Sphericity	df	91
	Sig.	0,000

Faktör analizleri sonrasında örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik alt boyutları için oluşan nihai model aşağıdaki Şekil 4'deki gibidir.

Şekil 4. Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli



Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutlarına olan etkisi modellenmiştir. Faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda oluşan yeni model için önerilen araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşmuştur.

H1: Örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Örgütsel bağlılığın Kabullenici Sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Örgütsel bağlılığının Korumacı Sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Örgütsel bağlılığının Korunmacı Sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.5.2. Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri olan örgütsel bağlılığın ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçen korelasyon değerleri aşağıdaki Tablo.6'da görülebilir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık iken, örgütsel sessizliğin alt boyutları kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve korunmacı sessizliktir.

Tablo 6. Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
Kabullenici Sessizlik	2,400	1,145	-					
Korumacı Sessizlik	6,086	1,096	-,194**	-				
Korunmacı Sessizlik	3,534	1,877	,391**	,125*	-			
Normatif Bağlılık	4,983	1,329	-,138**	,254**	,172**	-		
Devam Bağlılığı	3,588	1,365	,313**	-0,050	,371**	,330**	-	
Duygusal Bağlılık	5,038	1,484	-,417**	,227**	-0,011	,563**	-,098*	-

N= 416, *p<0,05, **p<0,01

Tablodan görüleceği üzere devam bağlılığı ile korumacı sessizlik ve duygusal bağlılık ile korunmacı sessizlik arasındaki ilişkiler dışındaki bütün ilişkiler anlamlıdır.

Normatif bağıllık kabullenici sessizlik ile anlamlı ve negatif yönde, korumacı ve korunmacı sessizlik ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkiye sahiptir. Bu ilişkilerin tümü zayıf bir korelasyon ($r < 0,3$) ilişkisidir. Bu durumda normatif bağıllık arttıkça kabullenici sessizliğin azalacağı ancak korumacı ve korunmacı sessizliğin ise artacağı söylenebilir. Devam bağıllığı kabullenici ve korumacı sessizlikle anlamlı, pozitif ve orta derecede ($r > 0,3$) bir ilişkiye sahiptir. Bu durumda devam bağıllığı arttıkça kabullenici ve korumacı sessizliğin de artacağı söylenebilir. Duygusal bağıllığın ise kabullenici sessizlik ile negatif ve orta derecede, korumacı sessizlikle pozitif ve zayıf derecede bir ilişkisi olduğu görülebilir. Bu durumda duygusal bağıllık arttıkça kabullenici sessizliğin azaldığı, korumacı sessizliğin ise arttığı söylenebilir.

2.5.3. Hipotez Testleri: Regresyon Analizleri

Araştırmamızda örgütsel bağıllığın alt boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Bu amaçla örgütsel bağıllığın alt boyutlarının bağımsız değişken olduğu, örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici, korumacı ve korunmacı sessizliğin bağımlı değişkenler olduğu çok değişkenli regresyon analizleri yapılmıştır. İlk etapta örgütsel bağıllığın alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutu olan kabullenici sessizlik üzerindeki etkisine bakılmıştır. Sonrasında örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan korumacı ve korunmacı sessizliğe etki eden örgütsel bağıllık alt boyutları da incelenmiştir. Kullandığımız çok değişkenli regresyon analizinde yöntem olarak stepwise (adım adım) yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem bağımsız değişkenlerin teker teker incelenip anlamlı olanlarının modele alındığı ve modelde tutulduğu, anlamlı olmayanların ise modelden atıldığı bir yöntemdir.

2.5.3.1. Örgütsel Bağlılığın Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo.7’de görülebilir.

Tablo 7. Örgütsel Bağlılığın Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisine

İlişkin Bulgular

Kabullenici Sessizlik		
	Beta	Sig.
Devam Bağlılığı	-0,390	0,000
Duygusal Bağlılık	0,274	0,000
Adjusted R ²	0,245	
N	416	
F	68,231	
Sig	0,000	
S.E.	0,99524	

Stepwise metodunun kullanıldığı çok değişkenli regresyon analizi sonucunda anlamlı değişkenlerin yer aldığı model ikinci adımda oluşmuştur. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı ve duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Normatif bağlılığın anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Devam bağlılığı kabullenici sessizliğe negatif yönde etki ederken duygusal bağlılığın etkisi pozitif yöndedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam ve duygusal bağlılık kabullenici sessizlik değişkeninin yaklaşık %24,5’ini açıklamaktadır.

Bu durumda devam bağlılığı arttıkça kabullenici sessizliğin azalacağı, duygusal bağlılık arttıkça ise kabullenici sessizliğin de artacağı söylenebilir. Standardize beta katsayılarına baktığımızda ise kabullenici sessizlik üzerinde devam bağlılığının daha büyük etkisi olduğu görülmektedir

2.5.3.2. Örgütsel Bağlılığın Korumacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının korumacı sessizlik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo.8’de görülebilir.

Tablo 8. Örgütsel Bağlılığın Korumacı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Korumacı Sessizlik		
	Beta	Sig.
Normatif Bağlılık	0,304	0,000
Devam Bağlılığı	-0,151	0,003
Adjusted R2	0,080	
N	416	
F	19,102	
Sig	0,000	
S.E.	1,05116	

Stepwise metodunun kullanıldığı çok değişkenli regresyon analizi sonucunda anlamlı değişkenlerin yer aldığı model ikinci adımda oluşmuştur. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılığının korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Duygusal bağlılığın anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Devam bağlılığı korumacı sessizliğe negatif yönde etki ederken normatif bağlılığın etkisi pozitif yöndedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılık ve devam bağlılığı korumacı sessizlik değişkeninin yaklaşık %8'ini açıklamaktadır.

Bu durumda devam bağlılığı arttıkça korumacı sessizliğin azalacağı, normatif bağlılık arttıkça ise korumacı sessizliğin de artacağı söylenebilir. Standardize beta katsayılarına baktığımızda ise korumacı sessizlik üzerinde normatif bağlılığın devam bağlılığından daha büyük etkisi olduğu görülmektedir.

2.5.3.3. Örgütsel Bağlılığın Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının korunmacı sessizlik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 9'da görülebilir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılığın Korunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Korunmacı Sessizlik		
	Beta	Sig.
Devam Bağlılığı	0,371	0,000
Adjusted R2	0,135	
N	416	
F	65,945	
Sig	0,000	
S.E.	1,74565	

Stepwise metodunun kullanıldığı çok değişkenli regresyon analizi sonucunda anlamlı değişkenlerin yer aldığı model tek adımda oluşmuştur. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığının korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Normatif bağlılık ve duygusal bağlılığın anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Devam bağlılığının korunmacı sessizliğe etkisi pozitif yöndedir. Devam bağlılığı korunmacı sessizlik değişkeninin yaklaşık %13,5'ini açıklamaktadır.

Bu durumda devam bağlılığı arttıkça korunmacı sessizliğin de artacağı söylenebilir.

2.5.4. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Demografik değişken gruplarının araştırma değişkenlerinin puan ortalamalarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının test edildiği bu bölümde öncelikle demografik değişken gruplarının grup frekans değerlerine bakılmış ve oluşan tablo yorumlanmıştır. Araştırma değişkenlerinin betimsel değerleri de tablolştırılıp yorumlandıktan sonra fark testlerinin sonuçlarına geçilmiştir.

2.5.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik değişkenlere ilişkin sıklık bilgileri aşağıdaki Tablo 10’da görülebilir.

Tablo 10. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sıklık(N=416)	Yüzde
Kadın	192	46,2
Erkek	224	53,8
Yaş	Sıklık(N=416)	Yüzde
25 ve Altı	90	21,6
26-30 Yaş Arası	85	20,4
31-40 Yaş Arası	147	35,3
41 Yaş ve Üstü	94	22,6
Eğitim	Sıklık(N=416)	Yüzde
Lise Mezunu	39	9,4
Ön lisans Mezunu	71	17,1
Lisans Mezunu	237	57,0
Ylisans/Doktora Mezunu	69	16,6
Kurumdaki Görevi	Sıklık(N=416)	Yüzde
Çalışan	274	65,9
Orta Düzey Yönetici	119	28,6
Üst Düzey Yönetici	23	5,5
Toplam Çalışma Süresi	Sıklık(N=416)	Yüzde
1 Yıldan Az	39	9,4
1-5 Yıl Arası	111	26,7
6-10 Yıl Arası	93	22,4
11-15 Yıl Arası	54	13,0
16 Yıl ve Üzeri	119	28,6
Kurumdaki Çalışma Süresi	Sıklık(N=416)	Yüzde
1 Yıldan Az	81	19,5
1-5 Yıl Arası	190	45,7
6-10 Yıl Arası	85	20,4
11-15 Yıl Arası	34	8,2
16 Yıl ve Üzeri	26	6,3

Araştırmaya katılan toplam 416 kişinin, 192’si kadın, 224’ü ise erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Kadın ve erkek katılımcıların sayısı birbirine yakındır. Katılımcıların yaklaşık %42’si 30 yaş ve altında iken %58’i 30 yaşının üzerindedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%57) lisans mezunudur. Katılımcıların yaklaşık %60’ı çalışan iken diğer %40’ı yönetici pozisyonundadır. Katılımcıların yaklaşık %58’i toplamda 10 yıl ve altı çalışma süresine sahipken, kendi kurumlarındaki bu oran %85’e çıkmaktadır. Bu durum katılımcıların mevcut kurumlarına çoğunlukla bir iş tecrübesine sahiplerken geldiklerini göstermektedir.

2.5.4.2. Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri

Aşağıdaki Tablo 11’de araştırma değişkenlerinin betimsel özellikleri yer almaktadır. Demografik değişken gruplarının araştırma değişkenlerinin puan ortalamalarına göre farklılık gösterip göstermediğine bakmadan önce araştırma değişkenlerinin betimsel özelliklerine bakılabilir.

Tablo 11. Araştırma Değişkenlerinin Betimsel Özellikleri

	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Örgütsel Bağlılık					
Normatif Bağlılık		4,983	1,329	1,00	7,00
Devam Bağlılık		3,588	1,365	1,00	7,00
Duygusal Bağlılık		5,038	1,484	1,00	7,00
Örgütsel Sessizlik	416				
Kabullenici		2,400	1,145	1,00	6,43
Korumacı		6,086	1,096	1,00	7,00
Korunmacı		3,534	1,877	1,00	7,00

Tablo 11’e bakıldığında en yüksek ortalama korumacı sessizlik değişkeninde görülmektedir. Normatif bağlılık ile duygusal bağlılığın puan ortalamaları birbirine yakındır. En düşük ortalama örgütsel sessizliğin alt boyutu olan kabullenici sessizlik değişkeninde görülmektedir. Demografik değişken gruplarının araştırma değişkenlerinin puan ortalamalarına göre farklılık gösterip göstermediğiyle ilgili sonuçlar diğer başlıklar altında verilmiştir.

Kategorik değişkenler olan demografik değişkenlerin araştırma değişkenlerinin puan ortalamalarına göre farklılık gösterip göstermedikleri t-testleri ve ANOVA (F) testleriyle ölçülmüştür. T-testleri iki gruplu kategorik değişkenlerde gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak amacıyla kullanılan parametrik bir testtir. ANOVA (F) testleri ise ikiden fazla gruplu kategorik değişkenlerde kullanılır. İki gruplu kategorik değişkenlerde gruplar arasında anlamlı bir fark çıktığında hangi grubun daha yüksek ortalamaya sahip olduğu puan ortalaması üzerinden görülebilir. Ancak ikiden fazla gruplu demografik değişkenlerde gruplar arasında anlamlı bir fark çıktığında bu farkın hangi iki grup arasında olduğunu saptamak ve böylece grup puan ortalamaları üzerinden yorum yapmak için gruplar arası ikili karşılaştırmalar yapan

post-hoc testlerine bakmak gerekir. Çalışmamızda post-hoc testi olarak literatürde sıklıkla kullanılan Tukey HSD testi tercih edilmiştir.

2.5.4.3. Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Aşağıdaki Tablo 12’de örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının farklı cinsiyet gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı grupların puan ortalamaları üzerinden test edilmiştir.

Tablo 12. Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet		İstatistik Değerler				T-test		
		N	\bar{X}	Ss	Shx	t	df	Sig.
Kabullenici Sessizlik	Kadın	192	2,414	1,102	0,080	0,219	414	0,827
	Erkek	224	2,389	1,183	0,079			
Korumacı Sessizlik	Kadın	192	6,243	0,927	0,067	2,728	414	0,007*
	Erkek	224	5,951	1,209	0,081			
Korunmacı Sessizlik	Kadın	192	3,875	1,962	0,142	3,479	414	0,001*
	Erkek	224	3,241	1,753	0,117			
Normatif Bağlılık	Kadın	192	5,003	1,320	0,095	0,284	414	0,776
	Erkek	224	4,965	1,339	0,089			
Devam Bağlılığı	Kadın	192	3,730	1,427	0,103	1,969	414	0,050
	Erkek	224	3,467	1,301	0,087			
Duygusal Bağlılık	Kadın	192	2,917	1,429	0,103	0,578	414	0,564
	Erkek	224	3,001	1,532	0,102			

*p<0,05

Farklı cinsiyet gruplarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının puan ortalamalarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına t istatistiğinin p değerine bakılarak karar verilir. T istatistiğinin p değeri anlamlıysa (p<0,05) farklı cinsiyet gruplarının anlamlı olarak farklılaştığı söylenebilir. Tablo 11’e baktığımızda kadın ve erkek gruplarının korumacı ve korunmacı sessizlik değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Her iki grubun puan ortalamalarına bakıldığında kadınların erkeklere göre hem korumacı hem de korunmacı sessizlikleri daha yüksektir.

2.5.4.4. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Aşağıdaki Tablo 13’de örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının farklı yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı grupların puan ortalamaları üzerinden test edilmiştir.

Tablo 13. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

	Yaş	N	İstatistik Değerler			F Test (ANOVA)		
			\bar{X}	Ss	Shx	F	df	Sig.
Kabullenici Sessizlik	25 ve Altı	90	2,460	1,174	0,124	1,158	3	0,326
	26-30 Yaş Arası	85	2,573	1,125	0,122			
	31-40 Yaş Arası	147	2,325	1,117	0,092			
	41 Yaş ve Üstü	94	2,305	1,176	0,121			
Korunmacı Sessizlik	25 ve Altı	90	6,127	1,141	0,120	3,716	3	0,012*
	26-30 Yaş Arası	85	5,906	1,181	0,128			
	31-40 Yaş Arası	147	6,294	0,813	0,067			
	41 Yaş ve Üstü	94	5,883	1,294	0,133			
Korunmacı Sessizlik	25 ve Altı	90	4,506	1,918	0,202	15,473	3	0,000*
	26-30 Yaş Arası	85	3,818	1,744	0,189			
	31-40 Yaş Arası	147	3,180	1,775	0,146			
	41 Yaş ve Üstü	94	2,899	1,710	0,176			
Normatif Bağlılık	25 ve Altı	90	5,350	1,324	0,140	7,014	3	0,000*
	26-30 Yaş Arası	85	4,660	1,354	0,147			
	31-40 Yaş Arası	147	4,763	1,322	0,109			
	41 Yaş ve Üstü	94	5,266	1,193	0,123			
Devam Bağlılığı	25 ve Altı	90	4,344	1,491	0,157	13,278	3	0,000*
	26-30 Yaş Arası	85	3,276	1,205	0,131			
	31-40 Yaş Arası	147	3,357	1,293	0,107			
	41 Yaş ve Üstü	94	3,507	1,234	0,127			
Duygusal Bağlılık	25 ve Altı	90	2,825	1,514	0,160	1,198	3	0,310
	26-30 Yaş Arası	85	3,106	1,446	0,157			
	31-40 Yaş Arası	147	3,071	1,479	0,122			
	41 Yaş ve Üstü	94	2,793	1,493	0,154			

*p<0,05

Farklı yaş gruplarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının puan ortalamalarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına F istatistiğinin p değerine bakılarak karar verilir. F istatistiğinin p değeri anlamlıysa (p<0,05) farklı yaş gruplarının anlamlı olarak farklılaştığı söylenebilir. Ancak birden fazla gruplu değişkenlerde ortaya çıkan anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığına ancak post-hoc testleri sonucunda karar verilir. Tablo 11’e baktığımızda yaş gruplarının korunmacı ve korunmacı sessizlik ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını görmek için baktığımız post-hoc testlerinden Tukey HSD

testi sonucunda farklılığın korumacı sessizlikte 41 yaş ve üstü gruptan, korunmacı sessizlik ve normatif bağlılıkta 41 yaş ve üstüyle 25 yaş ve altı gruptan, devam bağlılığında ise 25 yaş altı gruptan kaynaklandığı görülmüştür. Puan ortalamalarına bakıldığında 41 yaş ve üstü grubun korumacı sessizlik ortalamasının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Korunmacı sessizlik için puan ortalamalarına bakıldığında 25 yaş ve altı grubun korunmacı sessizliklerinin 25-40 yaş grubuna göre, 25-40 yaş grubunun ise 41 yaş ve üstü gruba göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yani yaş ilerledikçe korunmacı sessizliğin de azaldığı söylenebilir. Aynı durum normatif bağlılık için de geçerlidir. Ancak normatif bağlılıkta puan sıralaması 25 yaş ve altı grup, 41 yaş ve üstü grup ve 26-40 yaş grubu şeklindedir. Bu da normatif bağlılığın genç ve yaşlı gruplarda yüksek olduğu, orta yaş grubunda ise düşük olduğunu göstermektedir. Devam bağlılığında ise 25 yaş ve altı grubun ortalaması diğer gruplara göre anlamlı olarak daha yüksektir. Genç yaş grubundakilerin devam bağlılıklarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

2.5.4.5. Eğitim Seviyesi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Aşağıdaki Tablo 14'de örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının farklı eğitim seviyesi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı grupların puan ortalamaları üzerinden test edilmiştir.

Tablo 14. Eğitim Seviyesi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Eğitim Seviyesi	İstatistik Değerler				F Test (ANOVA)			
	N	\bar{X}	Ss	Shx	F	df	Sig.	
Kabullenici Sessizlik	Lise Mezunu	39	2,454	1,065	0,171	0,417	3	0,741
	Ön lisans Mezunu	71	2,477	1,297	0,154			
	Lisans Mezunu	237	2,346	1,079	0,070			
	Ylisans/Doktora Mezunu	69	2,478	1,256	0,151			
Korunmacı Sessizlik	Lise Mezunu	39	5,918	1,202	0,192	2,597	3	0,052
	Ön lisans Mezunu	71	6,366	0,820	0,097			
	Lisans Mezunu	237	6,085	1,062	0,069			
	Ylisans/Doktora Mezunu	69	5,893	1,334	0,161			
Korunmacı Sessizlik	Lise Mezunu	39	3,385	1,768	0,283	12,420	3	0,000*
	Ön lisans Mezunu	71	4,718	1,994	0,237			
	Lisans Mezunu	237	3,251	1,736	0,113			
	Ylisans/Doktora Mezunu	69	3,370	1,850	0,223			
Normatif Bağlılık	Lise Mezunu	39	5,452	1,122	0,180	9,987	3	0,000*
	Ön lisans Mezunu	71	5,604	1,243	0,148			
	Lisans Mezunu	237	4,809	1,321	0,086			
	Ylisans/Doktora Mezunu	69	4,674	1,303	0,157			
Devam Bağlılığı	Lise Mezunu	39	3,739	1,073	0,172	14,738	3	0,000*
	Ön lisans Mezunu	71	4,484	1,462	0,174			
	Lisans Mezunu	237	3,325	1,297	0,084			
	Ylisans/Doktora Mezunu	69	3,486	1,261	0,152			
Duygusal Bağlılık	Lise Mezunu	39	3,000	1,524	0,244	1,891	3	0,130
	Ön lisans Mezunu	71	2,613	1,470	0,174			
	Lisans Mezunu	237	2,996	1,451	0,094			
	Ylisans/Doktora Mezunu	69	3,185	1,559	0,188			

*p<0,05

Tablo 14'e baktığımızda eğitim seviyesi gruplarının korunmacı sessizlik, normatif bağlılık ve devam bağlılığı değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını görmek için baktığımız Tukey HSD testi sonucunda farklılığın korunmacı sessizlik ve devam bağlılığında önlisans mezunu gruptan, normatif bağlılıkta ise lise ve önlisans mezunu gruplardan kaynaklandığı görülmüştür. Puan ortalamalarına bakıldığında önlisans mezunlarının korunmacı sessizlik ve normatif bağlılık puan ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda önlisans mezunları diğer gruplara göre daha korunmacı sessizliğe sahiptir ve aynı zamanda normatif bağlılıkları daha yüksektir. Devam bağlılığında ise lise mezunu ve önlisans mezunlarının puan ortalamalarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda lise ve önlisans mezunlarının devam bağlılıkları diğer gruplara göre daha yüksektir.

2.5.4.6. Toplam Çalışma Süresi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Aşağıdaki Tablo 15’de örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının toplam çalışma süresi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı grupların puan ortalamaları üzerinden test edilmiştir.

Tablo 15. Toplam Çalışma Süresi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Toplam Çalışma Süresi		N	İstatistik Değerler			F Test (ANOVA)		
			\bar{X}	Ss	Shx	F	df	Sig.
Kabullenici Sessizlik	1 Yıldan Az	39	2,421	1,222	0,196	1,377	4	0,241
	1-5 Yıl Arası	111	2,578	1,201	0,114			
	6-10 Yıl Arası	93	2,306	0,970	0,101			
	11-15 Yıl Arası	54	2,495	1,216	0,166			
	16 Yıl ve Üzeri	119	2,259	1,152	0,106			
Korumacı Sessizlik	1 Yıldan Az	39	5,892	1,195	0,191	1,061	4	0,375
	1-5 Yıl Arası	111	6,117	1,001	0,095			
	6-10 Yıl Arası	93	6,245	1,016	0,105			
	11-15 Yıl Arası	54	5,944	1,166	0,159			
	16 Yıl ve Üzeri	119	6,059	1,172	0,107			
Korunmacı Sessizlik	1 Yıldan Az	39	4,397	1,917	0,307	9,709	4	0,000*
	1-5 Yıl Arası	111	4,158	1,861	0,177			
	6-10 Yıl Arası	93	3,435	1,799	0,187			
	11-15 Yıl Arası	54	3,157	1,790	0,244			
	16 Yıl ve Üzeri	119	2,916	1,718	0,157			
Normatif Bağlılık	1 Yıldan Az	39	5,016	1,413	0,226	2,653	4	0,033*
	1-5 Yıl Arası	111	5,118	1,209	0,115			
	6-10 Yıl Arası	93	4,769	1,491	0,155			
	11-15 Yıl Arası	54	4,611	1,356	0,184			
	16 Yıl ve Üzeri	119	5,181	1,223	0,112			
Devam Bağlılığı	1 Yıldan Az	39	4,060	1,532	0,245	3,412	4	0,009*
	1-5 Yıl Arası	111	3,845	1,488	0,141			
	6-10 Yıl Arası	93	3,358	1,174	0,122			
	11-15 Yıl Arası	54	3,485	1,329	0,181			
	16 Yıl ve Üzeri	119	3,420	1,286	0,118			
Duygusal Bağlılık	1 Yıldan Az	39	3,071	1,376	0,220	0,980	4	0,418
	1-5 Yıl Arası	111	3,005	1,534	0,146			
	6-10 Yıl Arası	93	2,863	1,463	0,152			
	11-15 Yıl Arası	54	3,264	1,452	0,198			
	16 Yıl ve Üzeri	119	2,828	1,502	0,138			

*p<0,05

Tablo 15’e baktığımızda toplam çalışma süresi gruplarının korunmacı sessizlik, normatif bağlılık ve devam bağlılığı değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını görmek için baktığımız Tukey HSD testi sonucunda farklılığın korunmacı sessizlik ve devam bağlılığında 1 yıldan az çalışanlar ve 1-5 yıl arasında çalışan gruplardan, normatif

bağlılıkta 11-16 yıldır çalışan gruptan kaynaklandığı görülmüştür. Puan ortalamalarına bakıldığında korunmacı sessizlik ve devam bağlılığında 1 yıldan az çalışanların 1-5 yıl arası çalışanlardan, 1-5 yıl arası çalışanların ise 5 yıl ve üzeri çalışan diğer tüm gruplardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla toplam çalışma süresi arttıkça korunmacı sessizlik ve devam bağlılığının da arttığı söylenebilir. Normatif bağlılıkta ise 11-15 yıldır çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ancak bu sonuç Tukey HSD testinde anlamlılık olarak ortaya çıkmadığından normatif bağlılıkta toplam çalışma süresi grupları arasında anlamlı bir fark olmadığı yorumunun daha makul olduğu söylenebilir.

2.5.4.7. Kurumdaki Çalışma Süresi ve Araştırma Değişkenleri İlişkin Analizler

Aşağıdaki Tablo 16'da örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının kurumdaki çalışma süresi gruplarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı grupların puan ortalamaları üzerinden test edilmiştir.

Tablo 16. Kurumdaki Çalışma Süresi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Kurumdaki Çalışma Süresi	N	İstatistik Değerler			F Test (ANOVA)			
		\bar{X}	Ss	Shx	F	df	Sig.	
Kabullenici Sessizlik	1 Yılda Az	81	2,326	1,242	0,138	1,404	4	0,232
	1-5 Yıl Arası	190	2,430	1,137	0,082			
	6-10 Yıl Arası	85	2,242	1,062	0,115			
	11-15 Yıl Arası	34	2,765	1,195	0,205			
	16 Yıl ve Üzeri	26	2,456	1,049	0,206			
Korumacı Sessizlik	1 Yılda Az	81	6,094	1,031	0,115	0,153	4	0,962
	1-5 Yıl Arası	190	6,096	1,072	0,078			
	6-10 Yıl Arası	85	6,049	1,194	0,129			
	11-15 Yıl Arası	34	6,006	1,263	0,217			
	16 Yıl ve Üzeri	26	6,208	0,962	0,189			
Korunmacı Sessizlik	1 Yılda Az	81	4,000	2,046	0,227	3,343	4	0,010*
	1-5 Yıl Arası	190	3,608	1,852	0,134			
	6-10 Yıl Arası	85	3,212	1,751	0,190			
	11-15 Yıl Arası	34	3,456	1,781	0,305			
	16 Yıl ve Üzeri	26	2,692	1,686	0,331			
Normatif Bağlılık	1 Yılda Az	81	4,887	1,406	0,156	3,598	4	0,007*
	1-5 Yıl Arası	190	4,916	1,321	0,096			
	6-10 Yıl Arası	85	4,982	1,338	0,145			
	11-15 Yıl Arası	34	4,864	1,248	0,214			
	16 Yıl ve Üzeri	26	5,918	0,865	0,170			
Devam Bağlılığı	1 Yılda Az	81	3,638	1,522	0,169	0,148	4	0,964
	1-5 Yıl Arası	190	3,543	1,423	0,103			
	6-10 Yıl Arası	85	3,586	1,143	0,124			
	11-15 Yıl Arası	34	3,711	1,167	0,200			
	16 Yıl ve Üzeri	26	3,609	1,410	0,277			
Duygusal Bağlılık	1 Yılda Az	81	3,216	1,523	0,169	2,362	4	0,053
	1-5 Yıl Arası	190	2,982	1,496	0,109			
	6-10 Yıl Arası	85	2,729	1,396	0,151			
	11-15 Yıl Arası	34	3,250	1,401	0,240			
	16 Yıl ve Üzeri	26	2,413	1,505	0,295			

*p<0,05

Tablo 16'ya baktığımızda toplam çalışma süresi gruplarının korunmacı sessizlik ve normatif bağlılık değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını görmek için baktığımız Tukey HSD testi sonucunda farklılığın korunmacı sessizlikte 1 yıldan az çalışan gruptan, normatif bağlılıkta 16 ve üzeri yıldır çalışan gruptan kaynaklandığı görülmüştür. Puan ortalamalarına bakıldığında korunmacı sessizlikte kurumda henüz 1 yılını doldurmamış çalışanların puan ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da kurumda yeni çalışanların korunmacı sessizliklerinin yüksek olduğunu gösterir. Normatif bağlılıkta ise 16 yıl ve üzeri çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum kurumda

uzun süreden beridir çalışanların normatif bağlılıklarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

2.5.4.8. Pozisyon ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Aşağıdaki Tablo 17’de örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizlik alt boyutlarının farklı pozisyonlara göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı grupların puan ortalamaları üzerinden test edilmiştir.

Tablo 17. Pozisyon ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Pozisyon	N	İstatistik Değerler			F Test (ANOVA)			
		\bar{X}	Ss	Shx	F	df	Sig.	
Kabullenici	Çalışan	274	2,467	1,148	0,069	1,384	2	0,252
	Orta Düzey Yönetici	119	2,285	1,112	0,102			
	Üst Düzey Yönetici	23	2,211	1,256	0,262			
Korunmacı	Çalışan	274	6,079	1,106	0,067	0,040	2	0,961
	Orta Düzey Yönetici	119	6,108	1,079	0,099			
	Üst Düzey Yönetici	23	6,052	1,109	0,231			
Korunmacı	Çalışan	274	3,841	1,895	0,115	11,347	2	0,000*
	Orta Düzey Yönetici	119	2,958	1,727	0,158			
	Üst Düzey Yönetici	23	2,848	1,563	0,326			
Normatif Bağlılık	Çalışan	274	5,067	1,359	0,082	2,720	2	0,067
	Orta Düzey Yönetici	119	4,748	1,278	0,117			
	Üst Düzey Yönetici	23	5,196	1,110	0,232			
Devam Bağlılığı	Çalışan	274	3,727	1,363	0,082	4,230	2	0,015*
	Orta Düzey Yönetici	119	3,331	1,274	0,117			
	Üst Düzey Yönetici	23	3,268	1,641	0,342			
Duygusal Bağlılık	Çalışan	274	2,927	1,508	0,091	0,263	2	0,769
	Orta Düzey Yönetici	119	3,015	1,366	0,125			
	Üst Düzey Yönetici	23	3,109	1,810	0,377			

*p<0,05

Tablo 17’ye baktığımızda farklı pozisyonların korunmacı sessizlik ve devam bağlılığı değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını görmek için baktığımız Tukey HSD testi sonucunda farklılığın hem korunmacı sessizlik hem de devam bağlılığında çalışan (yönetici olmayan) grubundan kaynaklandığı görülmüştür. Puan ortalamalarına bakıldığında çalışan grubunun korunmacı sessizlik ve devam bağlılığı puan ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda çalışan grubu, orta ve üst düzey yönetici gruplarına göre daha korunmacı sessizliğe sahiptir ve aynı zamanda çalışan grubunun devam bağlılıkları daha yüksektir.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumlarda örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramları örgütlerin kendi sektörlerinde ya da farklı sektörlerde fark yaratabilmesi ve başarı katsayılarını artması için önemli kavramlardır. Örgütsel bağlılık oranı yüksek olan şirketlerde çalışan devir hızı, iş gücü kaybı yok denecek kadar azdır, aidiyet duygusu yüksektir. Örgütsel bağlılık oranı yüksek olan kurumlarda da çalışanların sessiz kalmadıkları, yaratıcı fikirlerini söyleyebildikleri ve eleştirebildikleri bir ortam vardır.

Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın ve örgütsel sessizliğin ilişkisi ve örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bu çalışmada, yapılan analizler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarında olan devam bağlılığı, normatif ve duygusal bağlılık arasından sadece devam bağlılığı ve duygusal bağlılığın kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Devam bağlılığı kabullenici sessizliğe negatif yönde etki ederken duygusal bağlılığın etkisi pozitif yöndedir. Bu durumda devam bağlılığı arttıkça kabullenici sessizliğin azalacağı, duygusal bağlılıkta ise tam tersi duygusal bağlılık arttıkça kabullenici sessizliğin de artacağı söylenebilir. Çalışanların duygusal bağlılığı arttıkça, yani kurumla bütünleşmesi, kurumla ilgili konulara sahip çıkması, kurumun tamamıyla bir parçası olduğuna dair gücü arttıkça, kabullenici sessizlik boyutu yani kurumda yaşadığı her şeyin aynı kalacağı, değişmeyeceği, kurum içindeki kurallara ve kararlara göre kendi bakış açısının değişmesi şekillenmesi artar. Çünkü, çalışan artık kurumla özdeşleşmiş bütünleşmiştir. Devam bağlılığının kabullenici sessizlik üzerinde daha büyük etkisi olduğu görülmüştür. Kuruma devamlı bağlılık hisseden birey örgütten ayrıldığında çok fazla alternatifi olmayacağı düşüncesine sahiptir. Ve karşılaşacağı maliyete katlanmasına karşı, kabullenici sessizlikleri azalır. Eroğlu ve Arkadaşları (2011), Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemini araştırmış Isparta ilinde toplam 202 çalışan ve idareciye anket yöntemi uygulanmıştır. Duygusal bağlılık ile kabullenci sessizlik ve korunma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları bulgusuna erişmiştir.

Korumacı sessizlik üzerinde ise sadece normatif bağıllık ve devam bağıllığının anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Devam bağıllığı korumacı sessizliğe negatif yönde etki ederken normatif bağıllığın etkisi pozitif yöndedir. Bu durumda devam bağıllığı arttıkça korumacı sessizliğin azalacağı, normatif bağıllık arttıkça ise korumacı sessizliğin de artacağı söylenebilir. Normatif bağıllığın korumacı sessizlik üzerindeki etkisi devam bağıllığından daha büyüktür. Çalışanlar, diğer bireylerin ve örgütün menfaatini düşünerek, örgüte veya bireye fayda sağlamak amacıyla herhangi bir durum karşısında bilgi ve fikir sessizliğinin aksine, düşüncelerin açıkça ifade edilmesinin olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade diğer bireylerin ve örgütün iyiliği adına sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Ve kurumda kalmanın doğru ve etik olduğunu savunmaktadır. Çalıştığı kuruma karşı taşıdığı sorumluluğa ve yükümlülüğe inanmakta, bu sebeple de kurumda var olması gerektiğine inanmaktadır. Bununla birlikte devam bağıllığının korumacı sessizlik etkisinde; kurumdan ayrılmanın maliyetine katlanabilecek çalışanlar örgüt ya da çalışma arkadaşlarının yararına bile olsa sessiz kalmamaktadır. Çalışan; yetenek, bireysel yatırım, eğitim, emeklilik primi, toplum gibi faktörleri göze almaktadır. Ek olarak, kadınların korumacı sessizliklerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. 2011 yılında Eroğlu ve arkadaşları, sessizlik girdabı ile bağıllık ikilemi, işgören sessizliği ile örgütsel bağıllık ilişkisini incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda çalışanlardaki devam ve normatif bağıllığının artması çalışanların hem koruma sessizlik boyutunu arttırmakta olduğunu tespit etmişlerdir. Kurumda kalmayı bir borç ve görev olarak kabul eden iş görenler ile kurumdan ayrılmanın maliyetine katlanamayacak olanlar gönülsüz bir sessizliğe sahip olabilmekte ve statükoya tahammül etmeyi tercih etmek durumunda olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak; iş bulmanın zor olduğu bu dönemde erkek çalışanların iş ve kurumlarına daha bağıllı olabileceğini saptamışlardır (Eroğlu vd.,2011: 120).

Korumacı sessizlik üzerinde sadece devam bağıllığının anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Bu etki pozitif yöndedir. Bu durumda devam bağıllığı arttıkça korumacı sessizliğin de artacağı söylenebilir. Kurumdan ayrılmanın maliyetine katlanamayacak çalışanlar açık ve net bir şekilde konuşmanın doğacak sonuçlarından korkmaktadır. Sessiz kalmaya devam etmektedir.

Demografik değişkenlerle araştırma değişkenlerinin ilişkilerini ölçmek amacıyla yapılan analizler sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Kadın ve erkeklerin korumacı ve korunmacı sessizlik değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Kadınların erkeklere göre hem korumacı hem de korunmacı sessizlikleri daha yüksektir. Fakat, Radosavljevic ve arkadaşları (2017: 26), çalışanların örgütsel bağlılığı konusunu incelemiştir. Katılımcıların bir özelliğı olarak cinsiyet, örgütsel bağlılığın herhangi bir temeli ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermediğini ifade etmişlerdir.

Farklı yaş gruplarının ise korumacı ve korunmacı sessizlik ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Korumacı sessizlikte 41 yaş ve üstü grubun, korunmacı sessizlik ve normatif bağlılıkta 41 yaş ve üstü ile 25 yaş ve altı grubun, devam bağlılığında ise 25 yaş altı grubun diğer yaş gruplarına göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. 41 yaş ve üstü grubun diğer yaş gruplarına göre daha az korumacı sessizliğe sahip olduğu görülmüştür. Korunmacı sessizlik ise yaş ilerledikçe azalmıştır. Normatif bağlılık genç ve yaşlı gruplarda yüksek iken, orta yaş grubunda daha düşük çıkmıştır. Genç yaşta kilerin devam bağlılıklarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek çıkmıştır. Viet (2015: 24), öğretim elemanlarının örgütsel bağlılıklarını etkileyen demografik faktörleri incelemiştir. Yaş ile duygusal bağlılık arasındaki pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşları arttıkça istihdam seçenekleri azalacağından yaptıkları işlerinin daha çekici geldiğini ve bağlılıklarının arttığını öne sürmüştür.

Eğitim seviyesi gruplarının korunmacı sessizlik, normatif bağlılık ve devam bağlılığı değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Korunmacı sessizlik ve devam bağlılığında ön lisans mezunu grup, normatif bağlılıkta ise lise ve ön lisans mezunu gruplar diğer gruplara göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Ön lisans mezunlarının korunmacı sessizlik ve normatif bağlılıkları daha yüksektir. Lise ve ön lisans mezunlarının devam bağlılıkları diğer gruplara göre daha yüksektir. Salha ve Diğerleri (2016:13-14), işgörenlerin sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılığa etkisini incelemiştir. Yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarının örgütsel sessizlik ile örgütsel

bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkileri üzerine araştırma yapmışlardır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma ya da örgütsel sessizlik azaldıkça örgütsel bağlılıkta artış olduğunu saptamışlardır. Bu çalışmada da eğitim düzeyleri artan çalışanların iş bulma imkanları artığından kurumda yaşanan olumsuz durumlara sessiz kalmadıklarını tespit etmişlerdir.

Toplam çalışma süresine göre farklı grupların korunmacı sessizlik, normatif bağlılık ve devam bağlılığına göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Korunmacı sessizlik ve devam bağlılığında 1 yıldan az çalışanlar ve 1-5 yıl arasında çalışan gruplar, normatif bağlılıkta ise 11-16 yıldır çalışan grup diğer gruplara göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Toplam çalışma süresi arttıkça korunmacı sessizlik ve devam bağlılığı da artmıştır. Kurumdaki çalışma süresi gruplarının korunmacı sessizlik ve normatif bağlılık değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu durum korunmacı sessizlikte 1 yıldan az çalışan gruptan, normatif bağlılıkta 16 ve üzeri yıldır çalışan gruptan kaynaklanmıştır. Kurumda henüz 1 yılını doldurmamış çalışanların korunmacı sessizlikleri diğer gruplara göre daha yüksektir. Normatif bağlılıkta 16 yıl ve üzeri çalışanlar diğer gruplara göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durum kurumda uzun süreden beridir çalışanların normatif bağlılıklarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Farklı pozisyonların korunmacı sessizlik ve devam bağlılığı değişkenlerinde anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. Hem korunmacı sessizlik hem de devam bağlılığında çalışan grubunun puan ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda çalışan grubu, orta ve üst düzey yönetici gruplarına göre daha korunmacı sessizliğe sahiptir ve aynı zamanda çalışan grubunun devam bağlılıkları daha yüksektir. Uçar (2016:28) ise, örgütsel işgören sessizlik olgusunun kişisel ve demografik özelliklere etkisini araştırmışlardır. Çalışma yılı da bu olguya etki ettiğini ve kıdem ve/veya tecrübe olarak tanımlanan değişkenin, çalışanın sessizlik davranışını aza indirdiğini öne sürmüştür. Ayrıca pozisyona ilişkin değişken de ise, işgörenlerin terfi etmeleriyle kendilerini ifade etme süreçlerini daha rahat olduğunu saptamıştır. Yılmaz ve Aytac (2019:418), öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının kıdem değişkeni açısından incelemişlerdir. Kıdem değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sessizlik algısında düşük seviyede etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin örgütle ters düşmek istemedikleri için

olumsuz seyirde olan durumlardan uzak durduklarını ve daha kıdemli öğretmenlere karşı da sessiz kaldıklarını sonucuna ulaşmışlardır. Kıdemi arttıkça öğretmenlerin örgütün faydasına karşı, örgütün açıklarını sırlarını çok daha iyi sakladıklarını bu sebeple de sessiz kalmayı tercih ettiklerini öne sürmüşlerdir.

Araştırmada göze çarpan devam bağlılığının; kabullenici, korumacı ve korunmacı olmak üzere üç sessizlik üzerine de etkisi olduğudur. Devam bağlılığı arttıkça, kabullenici ve korumacı sessizlik azalırken, devam bağlılığı arttıkça korunmacı sessizlik de artıyor. Kurumda çalışanların işten ayrılmanın yaratacağı maliyetin çok olması sebebiyle kuruma bağlı kalıyorlar. Kurumun, çalışanların korkusuzca fikir ve önerileri dile getirmelerinin sağlanması, yaratıcı fikirlerini sunabilecekleri platformlar yaratması, belli komitelere dahil edip söz sahibi olması sağlanması gerekmektedir. Çalışanın ses çıkarmaya başladıkça, dinlendiğini duydukça, önemsendiği hissedikçe, fikirlerine değer verildiğini gördükçe, çıkaracağı sesler pozitif eleştiriler olmaya başlayacak ve şirkete katma değer sağlayacaktır. Abile paradoksunda anlatıldığı gibi, kendi fikri olmadığı halde çoğunluğa uymak yerine kendi fikrini söyleyebilme özgürlüğüne erişecektir. Bu çerçevede fayda maliyet teorisi ile göre de, çalışanlar konuşmanın kendilerine fayda mı zarar mı getirecek endişesini duymak yerine ses çıkarmanın hem şirkete hem kendine fayda getireceğine inanarak daha çok fikir üretmeye devam edecek, proaktif olacak, üretmek karlılık getirecektir. Bu sigorta sektöründe örgütsel sessizlik için alınabilecek en önemli faktör güven ve açık kapı ilkesi olduğu söylenebilir. Çalışanların yöneticilerine daha çok güvendiği bir ortam yaratılması ve bu ortamda şirket yararına çözüm önerileri getirebilecekleri açık kapı politikası ile stratejik karar verme süreçlerinde sessiz kalmamalarının sağlanması çalışan bağlılığına da etki edecektir. Çalışanlara sunulan bu süreç kurum içinde çalışan bağlılığını artıracak ve oluşabilecek personel devir hızına da engel olacaktır.

Araştırmamızda kullanılan veriler tek bir şirket çalışanlarından elde edildiği için daha fazla şirket çalışanına ya da birden çok sigorta şirketi çalışanları ile ulaşılan bir çalışmada daha iyi sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca yaptığımız çalışmalara benzer

çalışmalarda şirket çalışanlarının katıldıkları anket sonuçlarının yöneticileri tarafından kesinlikle bilinmediğine ikna edilmeleri de oldukça önemlidir. Bu durum katılımcıların anketi cevaplarırken daha dürüst olmalarını ve dolayısıyla sonuçların gerçekleri daha çok yansıtmasını sağlayacaktır. Ayrıca rgtsel bağlılık ve örgütsel sessizlikle ilişkili olabilecek diğer değişkenlerin de çalışmaya dahil edilerek çalışma kapsamının genişletilmesi mümkündür. Bu değişkenlere ek olarak çalışmaya fayda-maliyet teorisi kavramları da ile çalışma kapsamı genişletilebilir.

Özetle, farklı değişkenlerle ve farklı iş kolları ya da başka sigorta şirketleri de eklenerek yeni bir çalışma yapılması önerilebilir.



KAYNAKÇA

- Abdulkadir, Danlami Sani, Sulu Babaita Isiaka and Salami Isaac Adedoyin, "Effects of strategic performance appraisal, career planning and employee participation on organizational commitment: An empirical study", *International Business Research*, 5(4), 2012, 124.
- Aeen, Mojtaba Nik, Reihaneh Zarei and, Hasan Zarei Matin, "Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment?.", *Journal of Social Issues and Humanities*, 2(1), 2014, 88-93.
- Ajzen, Icek. "Behavioral interventions based on the theory of planned behavior.", 2006, 1-5.
- Ajzen, Icek. "From intentions to actions: A theory of planned behavior." *Action control*. Springer, Berlin, Heidelberg, 1985, 11-39.
- Ajzen, Icek. "The theory of planned behavior." *Organizational behavior and human decision processes* 50.2, 1991, 179-211.
- Akan, Betül Balkan, And Feyza Çağla Oran. "Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama." *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6.5, 2017, 72-90.
- Akgündüz, Yılmaz, "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 2014, 186.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P., "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, No:1, 1990, 1-18.
- Algın, İlknur, and Gülsün Atanur Baskan. "Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları." *Yükseköğretim Dergisi* 5.2, 2015, 81-90.
- Altıntaş, F., 'İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar', Bursa, Ezgi Yayınları, 2002,32.
- Alvi, S.A. ve Ahmed S.W., 'Assesing Organizational Commitment in a developing country: Pakistan – A case study. *Human Relations*', 40, 1987, 267-280.
- Alparslan, Ali Murat ve, Murat Kayalar, "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 2012, 136-147.
- Allport, Gordon, "The Ego in Contemporary Psychology". *Psychological Review* 50, 1943, 451-476.
- Angle, H. L. "ve Perry, JL, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". *Administrative science quarterly*, 1981, 1-30.
- Arkonaç, S.A., "Sosyal psikoloji, Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul": Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2001, 157.
- Aslan, Ş., 'Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi', *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:15 Sayı:2, 2008, 178.

- Ataman, G., 'İşletme yönetimi', İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, 520.
- Balay, R., 'İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Etkenleri ve Sonuçları. Ankara', Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, 1-246.
- Balcı, A. "Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikler 'Organizational socialization: Theory, strategy and tactics'." Ankara, Turkey: Pegem Akademi, 2003: 20-25.
- Ballı, E., and A. Çakıcı. "Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma." Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 25.3, 2016, 167-180.
- Bamberg, S., "Allgemeine öder spezifische Einstellungen bei der Erklanmg umweltschonenden Verhaltens? Eine Erweiterung der Theorie des geplanten Verhaltens um Einstellungen gegenüber Objekten". Zeitschrift für Sozialpsychologie, (27), 1996, 47-60.
- Banerjee, A.V., "A Simple Model of Herd Behavior". The Quarterly Journal of Economics, 107(3), 1992, 797-817.
- Banerjee, A., ve Somanathan, R. "A Simple Model of Voice", The Quarterly Journal of Economics, 2001, 189-227.
- Başıyigit, A., 'Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi', Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2006, 45.
- Batmunkh, Munkhgerel. "Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma." 2011, 59-60.
- Bayram, Levent, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, Sayı, 59, 2005, 80-129.
- Bayram, L., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Sayıştay Dergisi, 59, 2006, 125-139.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M., "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:28, Sayı:1", 1999, 7-15.
- Beer, M ve Eisenstat, R., "The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning", Sloan Management Review, Vol. 41(4), 2000, 29-40.
- Becker HS, "Notes on the concept of commitment. Am. J. Sociol 66", 1960, 32-40.
- Beck, K. ve Wilson, C., "Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure, Journal of Vocational Behavior, 56", 2000, 111-130
- Bildik, B., "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2009, 35.
- Blatt, R., M. K. Christianson, K. M. Sutcliffe ve M. M. Rosenthal, A Sensemaking Lens On Reliability, Journal of Organizational Behaviour, 27(7), 2006, 897-917.
- Blau, G., "Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologist. Academy of Management Journal, 42(5)", 1999, 687-695.

- Bowen, F., K. Blackmon, Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, 40(6), (September), 2003, 1393-1417.
- Breen, V., R. Fetzter, L., Howard ve R. Preziosi, Consensus Problem- Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), 2005, 215-229.
- Brinsfield, Chad T., "Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors", The Ohio State University, 2009.
- Brinsfield, Chad. T., Marrissa Edwards S. and Jerald Greenberg, "Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations", *Voice and silence in organizations*, 2009, 225.
- Bryant, Melanie ve Wolfram Cox, Julie, Conversion Stories as Shifting Narratives of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6), 2004, 578-592.
- Bulut, M., "Örgütsel Bağlılık, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi", Manisa: T.C. Celal Bayar Üniversitesi, 2003, 25.
- Burke, W.W. (2014), "Conflict in Organizations", İçinde: *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. Peter T. Coleman, Morton Deutsch ve Eric C. Marcus (Ed.), Jossey- Bass, 2014, 5.
- Clapham, S. E., R. W. Cooper, Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance, *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), 2005, 287-313.
- Cakinberk, Arzu Karaca, Nurten Polat Dede ve Gülşen Yılmaz, "Relationship between organizational trust and organizational silence: an example of public university", *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 2014, 91-10.
- Celep, C., "Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler", Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, 25.
- Cemaloğlu, Necati, and Kübra Yenel. "Örgütsel sessizlik." *Pegem Atıf İndeksi*, 2017, 305-330.
- Cengiz, A. A., "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, 40-95.
- Chen, H.F. ve Chen, Y.C., "The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises", *Public Personnel Management*; Fall 37(3), 2008, 279-302.
- Clayton, S., "Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim", (Çev. M. Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, 160.
- Cohen, A., "Antecedents of organisational commitment across occupational groups: A Meta-Analysis", *Journal of Organisational Behaviour*, 13, 1992, 539-558.
- Cortina, J. M., "What is coefficient alpha? An examination of theory and applications", *Journal of applied psychology*, 78(1), 1993, 98.

Çalışkan, Abdullah, And Nazmiye Ülkü Pekkan. "Örgütsel Sessizliğin İş Performansına Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü." *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 2.1, 2017, 1-19.

Çınar, Orhan, Fatih Karcıoğlu ve Zişan Duygu Alioğulları, "The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2013, 314-321.

Çakıcı, Ayşehan, "Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 2007,1-149.

Çakır, Ö., "İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık", 2001, 38-39.

Çetin, M.Ö., *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, 90.

Çöl, G., "İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi", *Cilt. 6. Sayı:2*, 2004, 4-11.

Çöl, Güner ve Hasan Gül, "Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19.1, 2005, 291-306.

DeCotiis, Thomas A., and Timothy P. Summers. "A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment." *Human relations* 40.7, 1987, 445-470.

DeLoria, Julie Elizabeth. "A comparative study of employee commitment; core and contract employees in a federal." *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Virginia Üniversitesi. Politeknik Enstitüsü İnsan Gelişimi Ana Bilim Dalı, 2001, 400-405.

Deniz, Nevin, Aral Noyan and Öznur Gülen Ertosun, "The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 2013, 691-700.

Demirel, Yavuz, "Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım", 2009.

Demirgil, A., "İşletmelerde mobbing uygulamaları ile örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sos. Bil. Ens.", İstanbul, 2008, 54.

Demirtaş, Zülfü, Tuncay Yavuz Özdemir, and Özkan Küçük. "Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki." *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* 22.2, 2016, 93-216.

Detert, James R., and Amy C. Edmondson. "No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations." *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2005. No. 1. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2005, 3.

Dilek, Yaprak ve Erkan Taşkıran, "Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", 2016, 402-434.

Doğan, Selen ve Selçuk Kılıç, “Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29), 2007.

Dogan, S., and S. Kilic. "Orgutsel baglilikin saglanmasinda personel guclendirmenin yeri ve onemi." Erciyes Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakultesi Dergisi 29, 2008, 37-61.

Dolu, B., “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Isparta: T.C Süleyman Demirel Üniversitesi, 2011, 25-75.

Durgun, S., “Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim fakültesi Dergisi, Cilt: III, Sayı: II, 2006, s.112-132.

Durmuş, B., & Yurtkoru, S. ve Çinko, M., “Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ, 2011.

Durna, Ufuk, and E. R. E. N. Veysel. "Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık." Doğu Üniversitesi Dergisi 6.2, 2011, 210-219.

Dyne, Linn Van, Soon Ang and Isabel C. Botero, “Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs”, Journal of management studies, 40(6), 2003, 1359-1392.

Dyne, Linn Van, and Jeffrey A. LePine. "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity." *Academy of Management journal* 41.1, 1998, 108-119.

Edmondson, A. C., Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 1999, 350-384.

Ehtiyar, R., M., Yanardağ, Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 2008, 51-68.

Elçi, Meral, Melisa Erdilek Karabay, M. Şebnem Ensari, ve Ayşe Bilge, “Effect Of Perceived Organizational Justice And Trust In Leader On Organizational Silence Behavior: A Research On Public Security Employees”, 2016, 332-347.

Elçi, Meral ve Melisa Erdilek Karabay, “İşletmelerde Yıldırımaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 2016, 125-149.

Erdoğan, Ebru. "Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi." *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze*, 2011, 1-5.

Erenler, E. "Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması." *Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*, 2010, 5.

Eren, Erol, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi”, 2001, 125.

Eren, Handan, and Meltem Bal. "Hemşirelikte örgütsel bağlılık." *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi* 1.2, 2015, 44-50.

Erol, Günay ve Ahmet Köroğlu,” Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 10(3), 2013, 45-64.

Eroğlu, Ahmet Hüsrev, Orhan Adıgüzel ve Umut Can Öztürk, “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 2011, 103-120.

Erten, S., “Planlanmış Davranış Teorisi ile Uygulamalı Öğretim Metodu”, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt:19, Sayı.2, 2002, 217-233.

Fard P.G. ve Karimi F., “The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University”, International Education Studies, C. 8, S. 11, 2015, 219-240.

Fatima, Afsheen, Sarah Salah-Ud-Din, Shanza Khan, Misbah Hassan and Hammad Ahmad Khan Hoti, “Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice”, Journal of Economics, Business and Management, 3(9), 2015, 846-850.

Gephart, J. J. K., J. R. Detert, L. K. E. Trevin ve C. Amy, (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work, Research in Organizational Behavior, 29, 1-31.

Glauser, M. J., Upward information flow in organization: Review and Conceptual Analysis, Human Relations, 37(8), 1984, 613-643.

Gouldner, Alvin W. "Theoretical requirements of the applied social sciences." American Sociological Review 22.1, 1957, 92-102."

Gonzenbach, W. J., King, C. ve Jablonski, P., ‘Homosexuals and The Military: An Analysis of The Spiral Of Silence’. The Howard Journal of Communications, 10(4), 1999, 96-281.

Gök, Gaye Atilla, “Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(1), 2016, 104-124.

Göven, Ebru Konakçı, and İlknur Şentürk. "İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma)." Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 20, 2019, 1223-1247.

Güçlü, H., “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, 40-95.

Gül, Hasan. "Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi." Ege Akademik Bakış Dergisi 2.1, 2002, 37-56.

Gülova, Asena Altın, and Özge Demirsoy. "Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma." Business and Economics Research Journal 3.3, 2012, 49-76.

Harvey, J., “The Abilene Paradox: The Management of Agreement”. Organizational Dynamics, Vol.3, No.1, 1974, 17-43.

Harvey, M., Buckley, M.R., Novicevic, M.M. ve Halbesleben, J.R.B., "The Abilene Paradox After Thirty Years: A Global Perspective". *Organizational Dynamics*, 33(2), 2014, 215-226.

Hasan, Gül ve Nazlı Özcan, "Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 2011, 80-134.

Heffner, T. S. Ve Rentsch, J. R., "Organizational Commitment and Social Interaction: A Multiple Constituencies Approach, *Journal of Vocational Behavior*, 59", 2001, 471-490.

Henriksen, Kerm, and Elizabeth Dayton. "Organizational silence and hidden threats to patient safety." *Health services research* 41.4p2, 2006, 1539-1554.

Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J.A., "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 72(17), 1972, 555-572.

Hirschman, Albert O. "The search for paradigms as a hindrance to understanding." *World Politics* 22.3, 1970, 329-343.

Iverson S., "An event history analysis of employee turnover: The case of hospital employees in Australia, *Human Resour. Manage. Rev.* 9", 1999, 397-418.

İnce, M. ve Gül, H., "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", *İleri Giden Ofset*. Ankara, 2005, 1-100.

Joinson, Carla, "Recreating the Indifferent Employee", *HRM Magazine* Aug, 1996, 8-76.

Johnson, D.W., *Constructive Controversy: Theory, Research, Practice*. Cambridge, Cambridge University Press, 2015, 55-65.

Karaca-Cakinberk, A. Polat-Dede, N. ve Yılmaz, G., "Örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: bir kamu üniversitesi örneği, *Journal of Economics, Finance & Accounting-JEFA*, 1(2), 2014, 91-105.

Kahn, William A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of management journal* 33.4, 1990, 692-724.

Katz, D., Kahn, R.L., "Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi", (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE, 1977, 167-500.

Keleş, H.N.K., "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", *Doktora Tezi*, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, 63.

Ketchland, A., "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting", *Behavioral Research in Accounting*, Vol:10, 1998, 112-115.

Khan, I., Khan, F., Khan, H., Nawaz, A., & Yar, N. B., "Determining the Demographic impacts on the Organizational Commitment of Academicians in the HEIs of DCs like Pakistan", *European Journal of Sustainable Development*, 2013, 117-130.

- Kılıçaslan, Semiha. “Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere kuramsal bir yaklaşım”. Diss. DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2010, 70-150.
- Kırel, Ç., “Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesi’ndeki Bir Uygulama Çalışması”, Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991, 40-49.
- Kızrak, Meral ve Hakkı Okan Yeloğlu, “Öğrenmeye Adanmışlık Ve Algılanan Örgütsel Destek Değişkenleri İle Prososyal Ses Ve Sessizlik Üzerine Bir Model Önerisi”, 2016.
- Knoll M. ve Dick R.V., “Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates”, *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 2013, 349-362.
- Kumral, T., “İşyeri Nezaketsizliği Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2017, 93-94.
- Lodahl, Thomas M. ve Matilde M. Kejner, “The Definition and Measurement of Job Involvement”. *Journal of Applied Psychology* 49, 1965, 24-33.
- McAvoy, J. ve Butler, T., “Resisting the change to user stories: a trip to Abilene”. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 1(1), 2005, 48-61.
- Madden, Thomas J., Pamela Scholder Ellen, and Icek Ajzen. "A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action." *Personality and social psychology Bulletin* 18.1, 1992, 3-9.
- Marsden, P., Kalleberg, A., & Cook, C. R., “Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles”, *Work and Occupations*, 1993, 368-390.
- Mercan, Mustafa, “Öğretmenlerde örgütsel bağlılık örgütsel yabancılaşma ve örgütsel vatandaşlık”, (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2006.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human resource management review* 1.1, 1991, 61-89.
- Meyer, John P., Natalie J. Allen, and Catherine A. Smith. "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization." *Journal of applied psychology* 78.4, 1993, 538.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen., “Commitment in the workplace: Theory, research, and application”, 1997, 1-10
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen., “Organizational Commitment in the Military: A Special Issue of military”, 1984, 1-372-378.
- Mercan, Nuray, Ajzen’in Plânlı Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası). *Sosyal ve Beşeri Bilimleri Dergisi* 7 (2), 2015, 1-14.
- Morrison, E. W., F. J. Milliken, (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Morrow, P. C., "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, 8, 1983, 486-500.
- Milliken, Frances J., Elizabeth W. Morrison and Patricia F. Hewlin, "An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*", 40(6), 2003, 1453-1476.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*, Mcgraw-Hill Inc., Singapore, 1992, 27.
- M. Ö. Çetin, The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics, *The Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 2006, 78-88.
- Mowday, R.T., Steers. R.M. ve Potter. L.W., "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 4, 1979, 224-47.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter and Richard Steers, "Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover", 1982, 20-40.
- Mullins, L.J., "Management and Organizational Behaviour, (5. Baskı), London, Financial Times Pitman Publishing", 1999,1.
- Nikmaram, Sahar, Hamideh Gharibi Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani and Seyed Mehdi Alvani, "Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran", *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 2012, 1271-1277.
- Noelle-Neumann, E., 'The theory of public opinion: the concept of the spiral of silence'. In Anderson, J. A. (Ed.), *Communication Yearbook*. Newbury Park, CA: Sage, 1991, 87-256.
- Nguyen, N., "The collective impact of service workers and servicescape on the corporate image formation, *Hospitality Management*, 25", 2006, 227-244.
- Olgun S., "Motivasyon, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul", 2017, 110-130.
- Oruç, Murat. "Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: bir firmada araştırma.", 2013, 1-5.
- Önder, Emine. "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık." *Journal of Kirsehir Education Faculty* 18.2, 2017, 1-5
- Özdevecioğlu, M., "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 2003, 113-130.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aylın Aktaş, "Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 2007, 4.
- Özdevecioğlu, Mahmut, "Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 2013.

Özler, Derya Ergun, Ceren Giderler Atalay ve Ceren Giderler Şahin, “Mobbing’in örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22, 2008, 37-60.

Özutku, Hatice, “Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi”, Istanbul University Journal of the School of Business, 37(2), 2008, 79-97.

Özsoy, A.S., “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Cilt. 6. Sayı:2, 2004, 13-19.

Öztürk, İlknur. "Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma." *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi* 5.2, 2019, 365-379.

Perlow, L. A., N. P. Repenning, The dynamics of silencing conflict, *Research in Organizational Behavior*, 20, 2009, 1-223.

Perlow, L. ve Williams S., “Is Silence Killing Your Company?”, 2003, 3-6.

Pinder, Craig C., and Karen P. Harlos. "Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice." *Research in personnel and human resources management* 20, 2001, 331-370.

Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine and Daniel G. Bachrach, “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, *Journal of management*, 26(3), 2000, 513-563.

Poyraz, Kemal ve Bülent Kama (2008), “Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 2008.

Randall, D.M., “Commitment and Organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*. 12. 1”, 1987, 460–471.

Raub, S., Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 2008, 179–186.

Reichers, Arnon E. "A review and reconceptualization of organizational commitment." *Academy of management review* 10.3, 1985, 465-490.

Robbins, S. P., “Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. Prentice-Hall.”, 1998, 145.

Rowden, Robert W. "The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment." *Leadership and Organization Development Journal* 21.1, 2000, 30-35.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. "Turizm işletmelerinde örgütsel davranış." Bursa: MKM Yayınları 2009, 101.

Salami, S. O., “Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers”, *Anthropologist* (10), 2008, 31-38.

Salancik, G. R. Commitment and the control of organizational behavior. In Staw, B. M., and Salancik, G. R. (Eds.), *New directions for organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press, 1977, 288-294.

Salha, Hamide, Hasan Cinlioğlu, Hasibe Yazıt ve Emirhan Yenişehirlioğlu, “İş görenlerin rgtsel Sessizlik Düzeylerinin rgtsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ’daki Yiyecek İecek İşletmeleri zerine Bir Araştırma”, *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2, 2016, 5-15.

Scheufele, D. A. ve Moy, P., ‘Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical outlook’. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 2000, 3–28.

Seyhan, M., “İşletmelerde rgtsel Bağlılık ve rgtsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gmrk Memurları zerine Bir Araştırma”, Edirne: T.C. Trakya Üniversitesi, 2014.

Shahnawaz, M.G. ve Juyal, R.C., “Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations”. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 2006, 267-274.

Shojaie, Samereh, Hasan Zaree Matin and Ghasem Barani, “Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2011, 1731-1735.

Sığrı, ., “İş Görenlerin rgtsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve zel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 2007, 261–278.

Sing, K., “Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India”, *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 2006, 29-37.

Soycan, ř. "H., " Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi, 2010, 1-5.

Sökmen, A., “rgtsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri zerine Bir Uygulama”, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, 60.

Steers, Richard M. "Antecedents and outcomes of organizational commitment." *Administrative science quarterly*, 1977, 46-56.

şehitoğlu, Yasin ve Cemal Zehir, “Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 2010, 87-110.

şimşek, Bahadır. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve tekstil sektöründe bir araştırma. Diss. İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı/İşletme Bilim Dalı, 2013, 1-70.

Tamer, İdil, N. yk İyigün ve Mehmet Sağlam, “rgt Kültürünün rgte Bağlılık zerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi alışanları üzerinde Araştırma”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 2014.

Tanık, Bülent, “Gelişim Psikolojisi.” *Yedi İklim Yayınları*, Ankara, 2010, 225-226.

Tangirala, S. and Ramanujam, R., Exploring Nonlinearity in Employee Voice: The Effects of Personal Control and Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 51, 2008, 1189-1203.

Taşkıran, Erkan, “Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim”, Beta Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 2011, 60-150.

Tayfun, Ahmet ve Ozan Çatır, “Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2013, 114-134.

Turgut, Meryem, And Mahmut Akbolat. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkinine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma." *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 20.3, 2017, 357-384.

Uçar, Pınar. Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. MS thesis. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016, 28.

Uçkun, C. Gazi, Et Al. "Tersane Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi." *Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi* 9.35, 2017, 306.

Uzun, Ö ve Yiğit, E., “Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Nisan, 6(1), 2011, 181-213.

Üçok, D. ve A. Torun, Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*. 2.1, 2015, 27-37.

Ülker, Funda ve Pelin Kanten, “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İş gören Sessizliği Ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Araştırma”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 2009, 111-126.

Ürek, Duygu, İpek Bilgin Demir ve Öznur Uğurluoğlu, “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”, *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 2016, 122-141.

Yaman, Erkan ve Kayhan Ruçlar, “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 2014, 70-130.

Yüksel, Ahmet Hakan. "Örgütsel süreçlerde işlev bozukluğunun işlevsiz momentum ve abilene paradoksu ekseninde tahlili." *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24.3, 2017, 669-685.

Vakola, M., ve Bouradas, D., “Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation”, *Employee Relations*, 27(5), 2005, 441- 458.

Varoğlu, D., “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, *Doktora Tezi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993, 50.

Yağcı, Kamil, "Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi", İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, 68.

Yağcı, Kamil, "Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri iş görenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma", 2007, 119.

Yalçın, A. Ve İplik, F.N., "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 2005, 395-412.

Yılmaz, Orhan, And Tufan Aytaç. "Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algılarının Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesi: Bir Meta-Analiz Çalışması." *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5.2, 2019, 408-425.

Yüceler, Aydan, "Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), 2009, 445-458.

Wasti, Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Editör: Zeynep Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No: 21, 1. Basım, Ankara, 2000.

Wiener, Y. , "Commitment in Organization a Normative View", *Academy of Management Review*, 7(3), 1982, 418-428.

Withey, Michael J., and William H. Cooper. "Predicting exit, voice, loyalty, and neglect." *Administrative science quarterly*, 1989, 521-539.

Vroom, Victor H., "Ego involvement, Job Satisfaction and Job Performance". *Personal Psychology*, 1962, 159-177.

Zehir, Cemal and Ebru Erdogan, "The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 2011, 1389-1404.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Özge	Soyadı	Akmer
Doğum Yeri	İstanbul	Doğum Tarihi	02.02.1984
Uyruğu	T.C	TC Kimlik No	54199463764
E-mail	ozge@hamzacebi.com	Tel	0533 572 28 08

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Doktora/Uzmanlık	Medipol Üniversitesi – Yönetim ve Strateji	2017 - Devam
Yüksek Lisans	Medipol Üniversitesi – İşletme (Tez sürecinde)	2016 - Devam
Lisans	Uludağ Üniversitesi – Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	2002 - 2006
Lise	Habire Yahşi Süper Lise	1998 - 2002

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı	HDI Sigorta	2011 - Devam
İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı	Intercity Rent A Car	2010 - 2011
İnsan Kaynakları – Üst Yönetim Asistanı	Sinpaş – Prodek Yapı	2009 – 2010

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*
İngilizce	İyi	İyi	İyi

* Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

# Yabancı Dil Sınav Notu								
KPDS	YDS	IELTS T	OEFL IBT TO	EFL PBT TOEF	L CBT FCE		CAE	CPE
		6.00						

Başarılmış birden fazla sınav varsa, tüm sonuçlar yazılmalıdır

KPDS: Kamu Personeli Yabancı Dil Sınavı; YDS: Yabancı Dil Bilgisi Seviye Tespit Sınavı; IELTS: International English Language Testing System; TOEFL IBT: Test of English as a Foreign Language-Internet-Based Test TOEFL PBT: Test of English as a Foreign Language-Paper-Based Test; TOEFL CBT: Test of English as a Foreign Language-Computer-Based Test;

FCE: First Certificate in English; CAE: Certificate in Advanced English; CPE: Certificate of Proficiency in English

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı			
(Diğer) Puanı			

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
MS Office	İyi
AS 400	İyi
Oracle	İyi

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

Uluslararası ve Ulusal Yayınları/Bildirileri/Sertifikaları/Ödülleri/Diğer

1. ICPESS Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi 19-22 Mayıs, 2017 Saraybosna
Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma