



T.C.

ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ  
TEŞKİLATINDA PRESENTEİZM VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE  
ETKİLERİ**

**İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ERZİNCAN  
2018**

**T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ MERKEZ  
TEŞKİLATINDA PRESENTEİZM VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE  
ETKİLERİ**

**İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ**

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI  
Dr. Öğretim Üyesi Yasemin ÇAKMAK YILDIZHAN**

**ERZİNCAN  
2018**

## TEZ KABUL TUTANAĞI

Dr.Öğr.Üyesi Yasemin ÇAKMAK YILDIZHAN danışmanlığında,  
14780401009 nolu Yüksek Lisans öğrencisi İnci Seçkin AĞIRBAŞ tarafından  
hazırlanan bu çalışma 14.05.2018 tarihinde saat 11<sup>00</sup> da jürimiz tarafından oy birliği  
ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.  
14.05.2018

Unvan Adı Soyadı

Jüri Başkanı: Dr.Öğr.Üyesi Yasemin ÇAKMAK YILDIZHAN

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Mehmet YAZICI

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Yunus Emre KARAKAYA

İmza

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>I</b>
<b>TEZ BEYANI</b> .....	<b>IV</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>V</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>VI</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>X</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. GENEL BİLGİLER</b> .....	<b>5</b>
2.1. PRESENTEİZM .....	5
2.1.1. Presenteizmin Önemi .....	6
2.1.2. Presenteizmin Nedenleri .....	7
2.1.2.1. İşin Gereğinden Kaynaklanan Nedenler .....	7
2.1.2.2. İş Ortamından Kaynaklanan Nedenler .....	9
2.1.2.3. Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler .....	10
2.1.2.4. Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler .....	16
2.1.3. Presenteizmin Zararları .....	17
2.1.3.1. Kişiler Açısından Zararları .....	17
2.1.3.2. Örgütler Açısından Zararları .....	20
2.1.4. Presenteizim Oluşumuna Karşı Tedbirler .....	21
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	24
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	25
2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	27
2.2.2.1. Kişisel Faktörler.....	27
2.2.2.2. Örgütsel Faktörler .....	31
2.2.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	37
2.2.3.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları .....	37
2.2.3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları .....	38

2.2.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	42
2.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	43
2.3.1. Sessizliğin Tanımı .....	43
2.3.2. Örgütsel Sessizlik Teorileri .....	44
2.3.2.1. Fayda - Maliyet Analizi .....	44
2.3.2.2. Bekleyiş Teorisi .....	45
2.3.2.3. Sessizlik Sarmalı .....	46
2.3.2.4. Kendini Uyarılma .....	46
2.3.3. Sessizlik Türleri.....	47
2.3.3.1. Kabullenici Sessizlik .....	47
2.3.3.2. Korunmacı (Savunma Amaçlı) Sessizlik.....	47
2.3.3.3. Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik .....	48
2.3.4. Sessiz Kalma Biçimleri .....	48
2.3.4.1. Çalışan İtaati.....	48
2.3.4.2. Sağır Kulak Sendromu .....	49
2.3.4.3. Pasif Kalma ve Rız Olma .....	49
2.3.4.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....	49
2.4. CUMHURİYET DÖNEMİ TÜRK SPOR TEŞKİLATI .....	51
2.4.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) .....	51
2.4.2. Türk Spor Kurumu (TSK) .....	52
2.4.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) .....	52
2.4.4. Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü (BTSGM) .....	53
2.4.5. Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) (1. Dönem) .....	53
2.4.6. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı (MEGSB) .....	54
2.4.7. Gençlik ve Spor Müdürlüğü (GSM) .....	55
2.4.8. Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) (2. Dönem) .....	55
<b>3. GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>	<b>57</b>
3.1. Evren ve Örneklem .....	57
3.2. Veri Toplama Araçları .....	57
3.3. İstatistiksel Analiz.....	58
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>59</b>
<b>5. TARTIŞMA .....</b>	<b>89</b>

<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>106</b>
<b>7. KAYNAKLAR</b> .....	<b>108</b>
<b>8. EKLER</b> .....	<b>141</b>
<b>EK I. Etik Kurul Onay Belgesi</b> .....	<b>141</b>
<b>EK II. Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi</b> .....	<b>142</b>
<b>EK III. Araştırmada Kullanılan Ölçekler</b> .....	<b>143</b>
<b>ARAŞTIRMACININ ÖZGEÇMİŞİ</b> .....	<b>147</b>



## TEZ BEYANI

Tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uygunluğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezin içerdiği yenilik ve sonuçların başka bir yerden alınmadığını, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılamadığını, tezin herhangi bir kısmının başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın planlanması ve yürütülmesinde destek olan ve tezin tüm aşamalarında değerli önerileri ile bana yön veren, ilgi ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım danıőman hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Yasemin ÇAKMAK YILDIZHAN'a,

Verilerin toplanması sırasında desteklerini gördüğüm Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı idareci ve personellerine,

Bugünlere gelmemi sağlayan ve hayatımın her aşamasında olduğu gibi bu çalışma süresince de desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ



## **KISALTMALAR**

BTGM : Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü

BTSGM : Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü

GSB : Gençlik ve Spor Bakanlığı

GSM : Gençlik ve Spor Müdürlüğü

MEGSB : Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı

MR : Mean Rank (Ranklar Ortalaması)

TİCİ : Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı

TSK : Türk Spor Kurumu

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo No</u></b>	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>Tablo 1.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Demografik Özellikleri.....	<b>59</b>
<b>Tablo 2.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Presenteizm Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>61</b>
<b>Tablo 3.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Presenteizm Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>62</b>
<b>Tablo 4.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Medeni Hal Değişkenine Göre Presenteizm Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>63</b>
<b>Tablo 5.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Presenteizm Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>64</b>
<b>Tablo 6.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Bu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Presenteizm Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>65</b>
<b>Tablo 7.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Unvan Değişkenine Göre Presenteizm Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>66</b>
<b>Tablo 8.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenine Göre Presenteizm Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>67</b>
<b>Tablo 9.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>68</b>
<b>Tablo 10.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>71</b>
<b>Tablo 11.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Medeni Hal Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>71</b>
<b>Tablo 12.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>72</b>
<b>Tablo 13.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Bu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>74</b>
<b>Tablo 14.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Unvan Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>75</b>

<b>Tablo 15.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	<b>77</b>
<b>Tablo 16.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	<b>78</b>
<b>Tablo 17.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	<b>79</b>
<b>Tablo 18.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Medeni Hal Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması... ..	<b>80</b>
<b>Tablo 19.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	<b>81</b>
<b>Tablo 20.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Bu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması..	<b>82</b>
<b>Tablo 21.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Unvan Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması .....	<b>83</b>
<b>Tablo 22.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması.	<b>85</b>
<b>Tablo 23.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Presenteizm ile Örgütsel Bağlılık Durumları Spearman Korelasyon Sonuçları.....	<b>86</b>
<b>Tablo 24.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Presenteizm ile Örgütsel Sessizlik Durumları Spearman Korelasyon Sonuçları .....	<b>87</b>
<b>Tablo 25.</b> Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Durumları Spearman Korelasyon Sonuçları .....	<b>88</b>

## ÖZET

### Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Presenteizm ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri

**Giriş ve Amaç:** Spor hizmetlerinin etkili ve verimli olarak sağlanmasının ön koşullarından biride görev yapan personellerin çalışma koşulları ve buna bağlı olarak örgüte karşı bir takım tutumlarıdır. Presenteizm hastalık halinde dahi çalışmanın karşılığı iken örgütsel bağlılık çeşitli alt boyutlarda ele alınan ve çalışılan kuruma karşı bir takım bağlılık durumlarına karşılık gelmektedir. Bunların yanında örgütsel sessizlik ise çeşitli sebeplerden dolayı çalışanların kurum içinde sessiz kalmaları olarak ifade edilmektedir. Presenteizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik çalışan verimliliği dolayısıyla iş verimliliğini etkileyen durumlar arasında yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı, Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının presenteizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisini belirlemektir.

**Materyal ve Metod:** Araştırma Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında görev yapan 162 kadın ve 240 erkek olmak üzere toplam 402 kişi oluşturmaktadır. Çalışanların demografik özellikleri, presenteizm düzeyleri, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik durumları tespit edildi. Elde edilen veriler SPSS 22.0 for Windows istatistik paket analiz edildi. Veri setinin normal dağılmadığı tespit edildi. Bu nedenle ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik Kruskal-Wallis H ve ile Mann-Whitney U testleri uygulandı. Ölçekler arasındaki ilişki ise Bivariate Spearman korelasyon testi ile değerlendirildi.

**Bulgular:** Yaş, medeni hal, eğitim seviyesi, unvan ve hizmet içi eğitim alma durumlarına göre presenteizm düzeyleri arasında, cinsiyet ve hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre yalnızca normatif bağlılık düzeyleri arasında, yaşlarına ve eğitim seviyelerine göre devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında, unvanlarına göre ise normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında, cinsiyetlerine göre örgüt yararına sessizlik düzeyleri arasında, medeni halleri ve bu kurumda çalışma sürelerine göre örgüt yararına sessizlik düzeyleri arasında, unvanlarına göre ise kabul edilen, örgüt yararına ve genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu görüldü. Ayrıca presenteizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler olduğu bulundu.

**Sonuç:** Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının presenteizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin kişisel faktörlere göre farklılık gösterdiği, ayrıca presenteizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif ilişkiler olduğu sonuçlarına ulaşıldı.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sessizlik, Presenteizm, Spor Yönetimi.

## ABSTRACT

### **Effects Of Presenteeism and Organizational Commitment on Organizational Silence in The Central Organization of Department of Sports Services**

**Introduction and Objective:** One of the prerequisites of effective and efficient provision of sports services, is the working conditions of the personnel and accordingly their outlook on organization. While presenteeism is the compensation for working even in case of illness, organizational commitment corresponds to a number of loyalty states to the institution that are being studied in various sub-dimensions. In addition to this, organizational silence is represented as the silence of employees in the institution due to various reasons. Presenteeism, organizational commitment and organizational silence are ranked as the conditions that affect employee productivity and thereby the work productivity.

This study aims to determine the effect of the levels of presenteeism and organizational commitment of the employees of the central organization of Department of Sports Services on their organizational silences.

**Materials and Methods:** A total of 402 people, including 162 women and 240 men, employed in the Central Organization of the Department of Sports Services, participated in the research. Questions to determine their demographic characteristics were asked and "Stanford Presenteeism Scale", "Organizational Commitment Scale" and "Organizational Silence Scale" were applied to the employees. The obtained data were analyzed in the SPSS 22.0 for Windows statistical program. Kruskal-Wallis H and Mann-Whitney U tests were used to identify whether the values of the scales differed according to the demographic variables. The connection between the scales was assessed by the Bivariate Spearman correlation test.

**Findings:** It was found that, there were significant differences between presenteeism levels according to age, marital status, education level, title and in-service training status. There was a significant difference among the normative commitment levels according to gender and in-service training participation status, between continuing and normative commitment levels according to their ages and education levels, and according to their titles, between normative and general organizational commitment levels. Significant differences were found among the levels of silence for the benefit of the organization according to gender, and according to their marital status and duration of work in this institution, and among the accepted silence, silence for the benefit of the organization, and general organizational silence levels. Furthermore, significant positive relationships were found among presenteeism, organizational commitment and organizational silence.

**Conclusion:** It was deduced that presenteeism, organizational commitment and organizational silence levels of the employees of the Department of Sport Services differed according to personal factors, and also there were positive relations among presenteeism, organizational commitment and organizational silence levels.

**Key Words:** Organizational Commitment, Organizational Silence, Presenteeism, Sport Management

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için, yaşanan değişimleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Günümüzde bu değişimlerden biri olan yönetim anlayışı ile birlikte, çalışma koşullarına bağlı olarak örgütlerin insana bakış açısı önemli yere sahiptir. Buna bağlı olarak çalışanların örgütler için önemli bir kazanç unsuru haline gelmesi insana verilen değer ve önemin artmasını sağlamıştır. Özellikle hizmet üreten kamu kuruluşlarının en önemli üretim faktörü olan insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. İşgörenlere sağlanacak sağlıklı fiziksel koşullar ve çalışma şartları onların bedensel ve ruhsal olarak iyi hissetmeleriyle beraber, örgütlerin olumlu çıktı elde etmelerini ve örgüte bağlılıklarının artmasını sağlayacak, bu da kişisel performanslarını etkileyecektir.

Kişiler, ihtiyaçlarını, sosyal gereksinimlerini karşılamak; belirli bir standartta yaşamlarını sürdürmek için zamanlarının büyük bir çoğunluğunu çalışarak geçirmek zorundadırlar. Çalışanların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için ağır iş yükü ve fazla çalışma saatlerine katlanmaları gerekmektedir. Bu gerekliliğin nedenleri de işlerini ve kariyerlerini kaybetme korkusudur. İş yoğunluğunun fazla olması ve boşalan pozisyonun kısa sürede doldurulması gerekliliği, çalışanları işlerini ve kariyerlerini kaybetme endişesiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu nedenle çalışanların hastalandıklarında evde dinlenmeleri gerekirken yeterli düzeyde performans gösteremeyeceklerini bilseler dahi işe gitmek zorunda olmaları, presentizm kavramını ortaya çıkarmıştır.

Presentizm; bedensel olarak iş yerinde olunmasına rağmen zihinsel olarak kendini işine verememesi anlamına gelmektedir. Çalışan işinin başında bulunmasına rağmen yeterli düzeyde varlığını gösteremez ve verimliliği düşer. Kişinin

hastalandığında işine gelmeyerek dinlenmesine (absenteeism) göre, fiziksel olarak işinin başında bulunmasına rağmen verimli çalışamamasının (presenteizm) maliyetinin ölçülmesi çok daha zordur. Presenteizm gizli verimlilik kaybı olarak ortaya çıktığı için sadece çalışanlar açısından değil örgütsel boyutta incelenmesi gereken bir konudur.

Örgütlerde iş gücünü verimli bir şekilde değerlendirmek, iş gücünün devamlılığını sağlamak için kullanılacak örgütsel yöntemlerden bir diğeri de örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile ilgili fikir ve düşüncelerini gösteren ve örgüt içerisinde kalma nedenini de ortaya koyan bir kavramdır. Çalışanların örgütte kalmasına, örgüt içerisindeki davranışlarına, örgüt performansına önemli ölçüde etki eden örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne yönelik tutumundan etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları da artacağı için örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin de incelenmesi gerekmektedir.

Günümüz koşullarında örgütlerde ürün veya hizmet kalitesinin yüksek olabilmesi için çalışanların bilgi birikimlerine ve deneyimlerine çok fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt amaç ve değerlerini kabullenmiş, örgüt hedefleriyle ortak doğrultuda ilerleyen, örgütüne bağlı çalışanlar, örgüt içerisinde gerekli bilgi paylaşımını sağlamaya daha isteklidirler. Çalışanların bu paylaşımı ise örgütsel sessizlik kavramı ile açıklanmaktadır. Bu nedenle, demokratik, paylaşımcı iletişime açık örgütlerde düşüncelerini ifade etmektan kaçınmayan çalışanların örgüte katkıları daha yüksek olacaktır. Temelinde korku olan, konuşsa da faydası olmayacağını düşünen, düşüncesini paylaşmasının sonucunun olumsuz olacağına inanan veya diğer grupların baskısı altında kalarak onların düşüncelerini kendi düşünceleriymiş gibi yansıtan çalışanların, güven, moral ve motivasyonları da olumsuz etkilenecektir.

Bu çalışmada, örgütlerde yaşanan presenteizm sorunu ve işgörenin çalışmakta olduğu örgütün bir parçası olma derecesi, üyesi olmaya devam etmeye istekli olması olarak tanımlanan örgütsel bağlılık ile çalışanın örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve görüş sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik üzerinde ne gibi etkileri olduğunu incelemek üzere yapılmıştır.

Bu amaçla araştırma problemi; “Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının presenteizm ve örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu probleme dayalı olarak alt problemler ise şu şekilde sıralanmıştır;

1. Çalışanların cinsiyetlerine göre presenteizm durumları arasında fark var mıdır?
2. Çalışanların yaşlarına göre presenteizm durumları arasında fark var mıdır?
3. Çalışanların medeni hallerine göre presenteizm durumları arasında fark var mıdır?
4. Çalışanların eğitim durumlarına göre presenteizm durumları arasında fark var mıdır?
5. Çalışanların bu kurumda çalışma sürelerine göre presenteizm durumları arasında fark var mıdır?
6. Çalışanların unvanlarına göre presenteizm durumları arasında fark var mıdır?
7. Çalışanların hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre unvanlarına göre presenteizm durumları arasında fark var mıdır?
8. Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık durumları arasında fark var mıdır?
9. Çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık durumları arasında fark var mıdır?
10. Çalışanların medeni hallerine göre örgütsel bağlılık durumları arasında fark var mıdır?



11. Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık durumları arasında fark var mıdır?
12. Çalışanların bu kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık durumları arasında fark var mıdır?
13. Çalışanların unvanlarına göre örgütsel bağlılık durumları arasında fark var mıdır?
14. Çalışanların hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre örgütsel bağlılık durumları arasında fark var mıdır?
15. Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik durumları arasında fark var mıdır?
16. Çalışanların yaşlarına göre örgütsel sessizlik durumları arasında fark var mıdır?
17. Çalışanların medeni hallerine göre örgütsel sessizlik durumları arasında fark var mıdır?
18. Çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik durumları arasında fark var mıdır?
19. Çalışanların bu kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik durumları arasında fark var mıdır?
20. Çalışanların unvanlarına göre örgütsel sessizlik durumları arasında fark var mıdır?
21. Çalışanların hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre örgütsel sessizlik durumları arasında fark var mıdır?
22. Çalışanların presentizm ile örgütsel bağlılık durumları arasında ilişki var mıdır?
23. Çalışanların presentizm ile örgütsel sessizlik durumları arasında ilişki var mıdır?
24. Çalışanların örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik durumları arasında ilişki var mıdır?

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1 PRESENTEİZM

Presenteizm kavramının ilk olarak 1892 yılında “Oxford Online İngilizce Sözlüğünde” yer aldığını “The Amerikan Claimant” adlı kitaba dayanarak aktarılmıştır (1). Presenteizm daha sonra “Everybody’s Business” (1931), “The National Liquor Review” (1943), “Contemporary Unionism” (1948) de zaman zaman yer bulmuştur. Ayrıca 1970’li yıllarda presenteizm devamsızlık kavramıyla aynı anlamda kullanıldıysa da 1980’lerden itibaren kavramlar arası farklılıklar ortaya konulmaya başlanmıştır (1). Cary Cooper tarafından presenteizm kavramını net bir şekilde tanımlanarak, devamsızlıkla birlikte kullanılan kavramın devamsızlıktan farklı bir yapısı olduğunu ortaya koymuştur (2).

İngilizce bir kavram olan presenteizm’in Türkçe karşılığı “işte var olmama”dır. Presenteizm kavramının kökenine bakılacak olursa, “presence” kelimesinden türetilmiştir. Hazır bulunma, var olma, orada bulunma ve görünüş olarak ifade edilen “Presence”in kelime anlamına bakılınca fiziksel olarak var olma haline işaret ettiği anlaşılmaktadır (3).

Presenteizm ile ilgili yapılan tanımlamaların bazıları şöyledir;

Koçoğlu’na göre (2007) presenteizm, çalışanların gerek işlerini kaybetme gerekse kariyerlerindeki hedeflerine ulaşamama korkusundan dolayı, bedensel ya da ruhsal rahatsızlıkları nedeniyle işe gitmemeleri gerekirken iş yerlerinde bulunmalarıdır (4). Schultz ve Edington (2007)’a göre presenteizm sağlık problemleri nedeniyle iş performansında yaşanan düşüşler olarak tanımlanırken (5), Koopman vd. (2002) fiziksel olarak işlerinin başında bulunan çalışanların iş kalitesinin ve verimlilik

düzeyinin düşük olması olarak tanımlamaktadır (6). Özmen (2011) ise presenteizmi hasta olan çalışanın evde dinlenmek yerine işine devam etmesi şeklinde açıklamıştır (7). Yapılan tanımlardan yola çıkarak genel bir ifade ile presenteizm, çalışanların rahatsız olduğu durumda bile işe gelmesi nedeniyle ortaya çıkan verimlilik kaybıdır.

Çalışanların rahatsızlığından yola çıkarak açıklanan presenteizm aynı zamanda ailelerinden birinin rahatsız olması nedeniyle de karşı karşıya kaldıkları bir sorundur (4,8).

Bireyler sağlık sorunu ortaya çıktığında, aile, eğitim durumu, cinsiyet, yaş, hizmet süresi gibi kişisel faktörlerin etkisi altında kalarak bu sürece yönelik kararlar verir. Bunların yanı sıra işin örgütlenme biçimi, iş taleplerinin hızı, sınırları olmadan çalışma şekli, zaman baskısı, yerine bir kişinin konamaması, kaynakların yetersiz olması gibi işle ilgili faktörler de bu süreçte etkili olmaktadır (9).

Tüm bu tanımlar ışığında presenteizm işgören açısından değerlendirildiğinde hem çalışanın kendisine hem de çalışma hayatının kalitesine zarar vermektedir (1). Örgüt açısından değerlendirildiğinde ise örgütsel performansın ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. İşe devamsızlık (absenteizm) nedeniyle oluşan maddi kayıplar üzerinde uzun süredir çalışılırken, presenteizmin neden olduğu kayıplar üzerinde yapılan çalışmalar çok daha yenidir (10).

### **2.1.1 Presenteizmin Önemi**

Disiplinler arası bir sorun olma özelliği taşıyan presenteizm, yeni ortaya çıkmış bir sorun olmamasına rağmen; konuyla ilgili yapılan çalışmalar bu sorunun henüz tüm yönleriyle tam olarak ortaya konulmadığını göstermektedir. İşletme ve işletme çalışanlarının karşılıklı olarak birbirlerine ihtiyaç duymaları nedeniyle, işletmelerin bu

sorunu sadece verimlilik kaybının önlenmesi açısından ele almaması, bu performans düşüklüğünün nedenleriyle birlikte insani boyutunun da ele alınarak çözüm üretilmesi gerekmektedir (3).

İsviçre’de yapılan araştırmada 3801 çalışanda kas ağrıları, yorgunluk ve depresyon belirtileri gözlemlenmesine rağmen işe gitmek zorunda olmaları Presenteizm artışına ve beraberinde de hastalıkların ilerlemesiyle işten ayrılmalara neden olduğu tespit edilmiştir (11).

Çalışanların ruh ve beden sağlıkları devamlı olarak değişiklik gösterdiği için ve ruhsal rahatsızlıkların gözlemlenmesinin zor olmasından dolayı Presenteizm’e tam olarak son vermek mümkün olmayacaktır. Fakat presenteizm belirtilerinin yönetim tarafından gözlemlenerek anlaşılması mümkündür ve buna göre önlemler alınmalıdır(4).

## **2.1.2 Presenteizmin Nedenleri**

Presenteizmin ortaya çıkmasındaki nedenleri 4 başlıkta toplayabiliriz. Bunlar; işin gereğinden, çalışma ortamından, kişisel ve çevresel faktörlerden kaynaklanan nedenlerdir.

### **2.1.2.1 İşin Gereğinden Kaynaklanan Nedenler**

Presenteizmi oluşturan işin gereğinden kaynaklı nedenlere fazla çalışma, aşırı iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği ve inisiyatifdir.

**FAZLA ÇALIŞMA:** Presenteizmin nedenlerinden olan fazla çalışma günlük ya da haftalık iş süresinin belirli yasal sürelerin üzerinde olması durumudur. Demircioğlu ve Cantel (2005) fazla çalışmayı, yasada gösterilen nedenlerle ve

yasadaki günlük çalışma süresinin dışında yapılan çalışmalar olarak ifade etmişlerdir (12). İş görenlerin özel hayatlarından fedakârlık ederek çalışmalarını aile yaşantılarında problem olmasının yanı sıra sosyal faaliyetlerde de azalma meydana getirir. Böylelikle fazla çalışma, çalışanlar için önemli bir baskı aracı haline gelmektedir (4).

**İŞ YÜKÜ:** İş yükü çalışanlar üzerindeki baskı durumlarından bir diğeridir. Özellikle bireyin ağır iş yükü altında kalması tükenme sendromunun en temel sebeplerinden birisi olduğu araştırmalarda elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Bu nedenle çalışan açısından önemli bir değişkendir (13). Huberman'a göre presentizm etkileri en fazla tükenmişlik sendromu ile kendini göstermektedir (14). İş yükünün yarattığı tükenme eğilimi ve stres bireyin motivasyon ve iş tatmininde düşüşe yol açacaktır (15).

**ROL ÇATIŞMASI, ROL BELİRSİZLİĞİ:** Rol, başkalarının bir işgörenden beklediği ve istediği işlem ve eylemlerdir (16). Rol çatışması, işgörenin üstlendiği rollerin gereği olarak birbirleriyle çelişkili beklentiler olmasıdır. İşgörenden beklenen rollerin birbirinden farklı olması işgöreni kararsızlığa itecektir. Rol belirsizliği ise; İşgörenin nelere yetkisinin olup olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili açık hedeflerinin ve standartlarının olmaması; sorumluluklarının neler olduğunu bilmemesi; görevi ile ilgili verilen bilgilerin açık olmamasını kapsamaktadır (17). Bu durumda çalışanın işiyle ilgili zıt talep ve beklentilerle karşılaşması sonucunda ortaya çıkan rol stresi çalışanın performansını büyük ölçüde etkilemektedir. Yapılan bazı araştırmalar rol stresi ve iş performansı rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş performansı arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya koymuştur (18). Çalışanların rol çatışması ve rol

belirsizliği ile karşı karşıya kalması hem performans düşüklüğüne hem de presentizm olgusu ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (4).

**İNİSİYATİF:** İnisiyatif alma, kişinin sorumluluk alarak, kendi isteği ile karar aşamasına dahil olup harekete geçmeyi yani risk almayı ifade etmektedir (19). Yöneticiler, astlarının üstlerinden gelen emirleri uygulamalarından ziyade, karar vermekte ve inisiyatif alarak çalışmakta daha aktif olmalarını tercih etmektedirler. Bu durum, çalışanların örgütsel değişimlere karşı direnmelerini azaltmaya olanak sağlayacaktır (20). Çalışma hayatında inisiyatif almak performansı olumlu yönde etkilemesi sebebiyle çalışanın presentizm durumuyla karşılaşma riskini azaltmaktadır (21). Bir işi yapan kişi, işin gereklerini daha iyi yerine getirebileceği için o çalışana inisiyatif kullanabilmesi adına destek olunması gerekmektedir. Çalışanların inisiyatif kullanamamaları, görev ve sorumluluklarını yeteri kadar bilmemeleri sonucu yaşadıkları belirsizlik ya da işlerini yapamıyor olmanın huzursuzluğu gibi durumlar ruh ve beden sağlıkları ile ilgili olumsuzluklar yaşamaları presentizm ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (4).

### **2.1.2.2 İş Ortamından Kaynaklanan Nedenler**

Meslek ilişkisi ve çalışma ortamı, örgüt kültürü, yönetim ve liderlik tarzı, iş tatmini, fiziksel ve psikolojik taciz (mobbing), örgüt içi çatışma, ayrımcılık, iş kazaları ve meslek hastalıkları gibi iş yerinden kaynaklı presentizm nedenleri mevcuttur. Çalışanların meslek türleri, motivasyonları, örgütsel bağlılıkları, absenteizm (işe devamsızlık) ve presentizm gibi birçok iş ile ilgili ya da kişisel durumları birbirlerinden farklılık gösterebilmektedir. Bu tür durumlar birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve halen incelenmeye devam edilmektedir.

**MESLEK TÜRLERİ:** Presenteizm ile meslek türleri ilişkili iki kavramdır. Çünkü bazı meslek türlerinde insanlar çok zor şartlarda ve yoğun tempoda çalışmak zorunda kalırken bazı mesleklerde ise daha rutin işler yapılmaktadır. Özellikle işlerin belirli sürede tamamlanması gereken sektörlerde, işin çalışanların sağlığına göre daha ön planda tutulduğu da görülebilmektedir. Kendi çalışma prosedürlerini ayarlayabilme fırsatlarına sahip olan çalışanlar, hasta olduklarında işlerinin başında olup ne kadar çalışıp çalışmayacaklarına kendileri karar verebildikleri için presenteizm yaşama ihtimalleri yüksektir (22). Aynı şekilde çalışanların katılımlarının ve çalışma hızlarının denetiminin az olduğu işlerde de presenteizm oranı yüksektir (9).

İlkokul öğretmenliği, okul öncesi öğretmenliği, hemşirelik gibi sürekli takip gerektiren mesleklerde presenteizm oranının yüksek olduğu görülmektedir (23). Sürekli çalışanlarda sezonluk çalışanlara oranla daha yüksek presenteizm görülür. Hemşirelik hem kadınların yoğun olarak çalışması hem de insan ilişkilerinin yoğun olduğu bir meslek olması sebebiyle presenteizm oranı yüksektir. Buna ek olarak bankacılık, eğitim, sağlık sektörlerinde çalışanlar yüksek presenteizme sahiptir (11). Polislik mesleği gibi rutin görevlerin icra edildiği mesleklerde de presenteizme sık sık rastlanmaktadır (23).

**ÇALIŞMA ORTAMI:** Her mesleğin kendine özgü çalışma şartları ve iş yoğunlukları vardır. Günümüz çalışma koşullarına bakıldığında çalışanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirmektedirler. Çalışma ortamını bireylerin içinde buldukları duygu atmosferi olarak tanımlanmak da mümkündür. Bu atmosferi iyi gözlemlemek bireylerin başarılarını, verimliliklerini, performanslarını ve bunun gibi birçok faktörü değerlendirmede etkilidir (24). Uygun çalışma ortamı çalışanın motivasyonunu ve çalışanın yaratıcılığını etkiler (25, 26).

Çalışanların zamanlarının çoğunu birlikte geçirdiği iş arkadaşları ile işbirliği içerisinde çalışabilmesi işten duyulan tatmini arttırmaktadır (27). Belirli bir ekip içerisinde görev alan bireylerin kendilerini diğer ekip üyelerine karşı yükümlülüklerinin olduğunu hissetmesi, hastalandıkları zaman izin alma konusunda isteksiz davranmalarına neden olmaktadır (28). Presenteizm sorununun yaşanmaması için işverenlerin çalışanlarına en iyi ortamı sağlamaya özen göstermeleri gerekmektedir (3).

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ:** Örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (2). Çalışanların işlerinden çıkarılma korkusu veya diğer örgüt üyelerinin devamsızlığa olumsuz bakmaları kişileri presenteizm davranışına itmektedir (9). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için üyelerinin desteğini almak, onların etkin bir şekilde sürece katılımını ister. Presenteizm durumuyla karşılaşan örgüt üyelerinin ortama uyum sağlayamaması, kültürel özellikleri kabullenememesi örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli ölçüde azalmasına neden olmakta, örgütün ve yönetimin beklentilerine olumsuz yansımaktadır (30)

**YÖNETİM TARZI:** Birçok çalışanın hastalık nedeniyle devamsızlık yapmayı güçsüzlük göstergesi olarak algılaması ve yöneticilerin de bu görüşe yatkın olması yönetim tarzının işe devam etme üzerinde etkilidir (31). Çalışanın hasta olduğu halde işe gitmek zorunda olması da çoğu zaman yöneticilerin devamsızlığa karşı tutumlarından kaynaklanmaktadır (9). Hasta birinin çalışmaya devam etmesinin onun hastalığının uzamasına, diğer çalışanları etkilemesine ve normal zamana nispeten daha verimsiz çalışmaya neden olacağı konusunda yöneticilerin bilgilendirilmesi, presenteizmi önleme konusunda etkili bir yoldur (31).



**İŞ TATMİNİ:** İş şartlarının ya da işten elde edilen sonuçların kişisel değerlendirmesi olan iş tatmini, çalışanın normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek, iş ve iş koşullarına yönelik algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden meydana gelmektedir (32). Presenteizm ile iş tatmini bir birinden bağımsız değildir. İş tatminindeki azalma presenteizmin artmasında rol oynamaktadır (33).

**MOBBİNG:** Mobbing iş yerinde üst seviyede sosyal bir stres türüdür. Ancak normal sosyal stres kaynaklarının aksine, belirli bir kişiye yönelik uzun süreli, sistematik olarak sıklığı artan taciz eylemleridir (34, 35). Mobbinge maruz kalmak, çalışanların sağlıklarını ve işlerindeki memnuniyetlerini belirgin bir şekilde etkiler. Hatta mobbinge maruz kalan kişilerde diğerlerine göre presenteizm oranını üç kat daha yüksektir (36).

**ÇATIŞMA:** Örgütsel çatışma, örgüt içinde, kişiler veya gruplar arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya görev dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlıktır (37). Kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri için yöneticilerin, çatışma durumlarını önceden fark edip, tedbir alarak çatışma ile mücadele etmeleri gerekmektedir. Eğer mücadelede yetersiz kalınırsa verimin ve üretkenliğin düşmesi kaçınılmaz olur (4). Çatışmanın varlığı, kişiler arasında iletişimi olumsuz etkileyecek, düşmanlık ve aşırı davranışları besleyecek, sonuç olarak da çalışanların psikolojik durumlarını tehdit edecektir (38). Örgüt içi çatışmadan ortaya çıkan tüm bu durumların sonucunda çalışanlar presenteizm durumu ile karşı karşıya kalabilir.

**AYRIMCILIK:** Ayrımcılık bir devletin ya da toplumun bazı üyelerinin, ötekilere sağlanan belli hak ve/veya ayrıcalıklardan yoksun bırakılmasıdır (39). Ayrımcılığın ırk, yas, renk, medeni durum, cinsiyet, özürlülük, dini inanç, cinsel tercih

gibi birçok kişisel özelliklere göre çeşitliliği mevcuttur. Ayrımcılığın presentizm üzerinde etkisi de söz konusudur (40).

**İŞ KAZALARI VE MESLEK HASTALIKLARI:** İş kazaları ve meslek hastalıkları da presentizmin oluşmasına neden olan iş ortamı faktörlerindedir. Uluslararası Çalışma Örgütü, dünya genelinde iş kazası ya da meslek hastalıkları sonucu ölümlü/yaralanmalı yüz binlerce vaka olduğunu bildirmiştir (41). Sağlık çalışanları arasında uykusuzluğun ve aşırı yorgunluğun yol açtığı rahatsızlıklar yaygındır ve bu durum fiziksel, algısal ve duygusal fonksiyonlara zarar verir (42). Özellikle çalışan sağlığını olumsuz etkileyen meslek gruplarında, çalışanın hastalanmasına rağmen yine de bu işlerine devam etme zorunlulukları, presentizm ile karşı karşıya kalmalarını kaçınılmaz hale getirmektedir.

### **2.1.2.3 Kişisel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler**

Presentizmin ortaya çıkmasında çalışanlardan kaynaklı, kişilik, cinsiyet, işkolizm (işkoliklik), stres, tükenmişlik sendromu, yaş, hizmet süresi ve işsiz kalma korkusu gibi kişisel faktörler mevcuttur. Bunların presentizm üzerindeki etkileri şu şekilde açıklanmaktadır;

**KİŞİLİK:** Kişilik, “bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıtış biçimi” olarak tanımlanmıştır (43). İnsanların tüm yaşam alanlarında olduğu gibi kişilik, meslek hayatında da önemli yer tutmaktadır. Meslek hayatında kişilik işe devam edip etmemekle alakalı bir kavramdır. İşine bağlı, pozitif, iç kontrolü yüksek olan çalışanlar işe devam etmeye eğilimlidirler (44). Siegrist (1996) da işe güçlü bağlılığın (over-commitment) presentizm ihtimalini arttıracığını savunmuştur (45). Bireysel

sınırlılıkları olmayan, yani başkalarının istek ve beklentilerine hayır diyemeyen insanlar hasta iken işe devam etmeye daha eğilimlidirler (9).

**CİNSİYET:** İş yaşamında cinsiyet önemli bir faktördür. Kadın ve erkeklerin fiziksel, fizyolojik ve ruhsal açılardan farklı olmaları, bazı işleri yalnızca kadın ya da yalnızca erkeklerin yapması, bazı işlerde ise birlikte çalışırken cinsiyet ayrımcılığının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Parlaktuna'ya (2010) göre, özellikle kadınlar cinsiyete dayalı mesleki ayrımcılığa maruz kalmakta ve işgücü piyasasında sorunlarla karşılaşmaktadırlar (46). Kadınların erkeklerden biraz daha yüksek hastalık presenteizmi gösterme eğilimi vardır. Cinsiyet ile presenteizm arasındaki ilişki, özellikle cinsiyetten kaynaklı olan ayrımcılık ile açıklanabilmektedir (Bkz. 2.1.2.2. Ayrımcılık).

**İŞKOLİKLİK:** İşkoliklik farklı araştırmacılar tarafından olumlu/yararlı ya da olumsuz/zararlı olarak değerlendirilmektedir (47). İşkolikliği olumlu olarak değerlendiren araştırmacılar, işkolikliğin işte uzun süre çalışmaya karşı istek duymaktan ve işini çok sevmekten kaynaklandığını (48), işkolikliği olumsuz olarak değerlendirenler ise, çalışanların belirli sorunlardan kaçmak için çalışmayı tercih etmeleri (49), ayrıca bir tür bağımlılık/hastalık olduğunu ifade etmişlerdir (50, 51).

İşkoliklik ve presenteizm birbirine çok yakın kavramlardır. Çünkü her ikisi de sonuç olarak çalışanın iş yerinde bulunma zorunluluğu hissetmesi olarak görülmektedir. Çiftçi'ye göre (2010) işkolikler işlerini her şeyin üzerinde görürler. Çalışanların işkoliklik olması sağlıklarını olumsuz etkilerken, sağlıkları bozulsa bile işlerinden uzak kalmamayı tercih etmektedirler. Bu durum ise uzun vadede presenteizmi kaçınılmaz kılmaktadır (3).

STRES: Stres, bireyin çevresinde algıladığı olumlu veya olumsuz durumlara karşı duygusal ve fiziksel tepkidir (52). Stresin iş koşullarından ortaya çıkan şekli “iş stresi” olarak ifade edilmektedir. Stresin ya da mesleki stres kaynakları, işe özgü faktörler, yönetim rolü, başkalarıyla olan ilişkiler, kariyer ve başarı, örgüt yapısı ve iklimi ve ev/iş ara yüzü olarak altı başlıkta kategorize edilmiştir. Stres, stresörün büyüklüğünün kişinin direnme kapasitesini aştığında oluşur. Kişinin kendini stres altında hissetmesinin nedenlerinden biri iş yüküdür (53). Çalışma koşullarını ve çalışanları etkileyen stresin presentizm ile pozitif yönde ilişkisi vardır (54).

TÜKENMİŞLİK: İş dünyasında önemli bir problem olarak algılanan, hem örgüt hem de birey açısından ciddi sonuçlar ortaya çıkaran (55) tükenmişlik kavramının sözlükteki anlamı; “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” şeklindedir (56). Bazı araştırmacılar tarafından bir stres türü olduğu düşünülen tükenmişlik sendromu, stresli çalışma koşullarına karşı kronik duygusal bir tepkidir(57).

Aralarında anlamlı bir ilişki olan tükenmişlik sendromu ile presentizm; aynı yönlü, birbirini destekleyici ve örgütler için hayati önem taşıyan kavramlardır (58). Bunun yanı sıra hem tükenmişlik hem de presentizm örgütlerde çalışan maliyetlerini artırırken verimliliklerini düşürmektedir (58, 59).

YAŞ: Yaş, kişilerin davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerdendir ve bireyler her yaşta farklı davranışlar gösterirler (4). Farklı yaşlarda ortaya çıkan farklı davranışlar çalışma hayatında da kendini göstermektedir. Özellikle yaştaki ilerlemeyle insan bedenindeki değişimler çalışanların işleri üzerinde etkili olabilmektedir. Yani genç çalışanlar ile yaşları ilerlemiş olan çalışanlar arasında davranış farklılıkları görülmesi de muhtemeldir. Bu durum presentizm ile de ilgili olabilmektedir. Orta

yaşlı çalışanlar hastalandıklarını daha fazla dile getirirlerken (11), yaşlı çalışanlar hastalandıklarında işe devamsızlık yapmak yerine yetersiz kaldıklarını söylemeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle yaşlı kadın ve erkeklerde presenteizm oranı daha yüksektir (60).

Bir işte çalışma süresi ile yaş doğru orantılıdır. Yani aynı işte çalışma süresi artarken yaşta artmış olur. Koçoğlu'na göre (2007) tıpkı yaşta olduğu gibi buna paralel olarak artan hizmet süresinin de presenteizm üzerine etkisi benzer bir şekilde artış gösterecektir. Bunun sebebi olarak da bir işte uzun yıllar çalışan kişilerin yaşla ilişkili sağlık problemlerinde artış meydana gelmesidir (4).

**İŞSİZ KALMA KORKUSU:** Presenteizme neden olan kişisel faktörlerden bir diğeri işsiz kalma korkusudur. İşsiz kalma korkusu adından anlaşılacağı üzere korku temelli bir baskı unsurudur. Çalışanların bu korku durumundan psikolojik olarak olumsuz etkilenmesi ve bu durumun presenteizm olarak ortaya çıkması kaçınılmazdır.

#### **2.1.2.4 Çevresel Faktörlerden Kaynaklanan Nedenler**

Presenteizmi etkileyen çevresel faktörler, çalışanların stres ve strese bağlı diğer rahatsızlıklarının sebepleri arasında yer alan ekonomik, politik ve siyasi belirsizlikler, çevre ve trafik sorunu gibi durumlardır. Ekonomik belirsizlikler, krizler, işsizlik ve işten çıkarılma, hayat pahalılığı, yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu gibi faktörler çalışanlarda strese ve böylece gelir düzeyini yükseltmek için çalışanların fazla mesai veya ek iş yapmalarına sebep olmaktadır. Benzer bir şekilde ülkelerdeki siyasi istikrarsızlıkların da ülke ekonomisi üzerindeki olumsuz etkileri buna paralel olarak çalışanları da olumsuz yönde etkilemektedir. İş çevresi ve iş yerine ulaşmada yaşanabilecek trafik yoğunluğu gibi olumsuzluklar da çalışanlar için önemli diğer

çevresel stres kaynakları arasındadır. Özellikle büyük şehirlerde bu durum daha fazla yaşanabilmektedir. Presenteizm çalışanlar üzerinde stres ve baskı oluşturan bu çevresel faktörlerin olumsuz bir sonucu olarak da ortaya çıkmaktadır (4).

### **2.1.3 Presenteizmin Zararları**

Presenteizmin kişilere ve örgütlere bir takım zararları vardır. Kişiler açısından, performans düşüklüğü, motivasyonda azalma, memnuniyetsizlik, işe devamsızlık, sağlık sorunları; örgütler açısından ise verimlilikte azalma ve işgören devri olarak sonuçlanmaktadır.

#### **2.1.3.1 Kişiler Açısından Zararları**

Çalışanların hasta olduklarında işlerinin başında bulunmaları, işlerine adapte olmalarını engelleyerek çalışma hızlarını düşürdüğü için kendisinden beklenen görevleri yerine getirmede yetersiz kalmaktadırlar. Örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmaya engel olan bu performans düşüklüğü verimliliği önemli ölçüde azaltarak, hem kişisel olarak beklentileri karşılayamaması hem de örgütsel düzeyde verimlilik kaybına neden olduğu için presenteizmin zararları arasında yer almaktadır (4). En az girdi ile en çok çıktı elde etmeyi amaçlayan işletmeler, işgörenin hastayken çalışması durumunda üretim faktörleri arasında yer alan emek faktörünün etkin bir şekilde kullanılamamasına neden olmaktadır.

Presenteizm sadece verimlilik ve performans düşüklüğüne değil, aynı zamanda motivasyonda azalmaya, memnuniyetsizliğe, işgören devrinde ve işe devamsızlıkta artışa neden olmaktadır. Hasta olan çalışanların evlerinde dinlenmek yerine işlerinin başında olmaları performanslarının düşmesine, ayrıca bulaşıcı bir hastalığı olan

çalışanların işte olması diğer çalışanlara bulaştırma riski taşıdığından iş ortamında motivasyonun yanı sıra verimliliğin de düşmesine neden olmaktadır (61).

Motivasyon, kişinin belirli bir hedefe yönelik davranmasını sağlayan ve kişiyi harekete geçiren güç olarak tanımlanmaktadır (62). Bu gücü harekete geçirmede kullanılacak olan motivasyon araçları önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Uygun kullanılan bu araçlar verimliliğe doğrudan yansıtacak, çalışanların işlerinden memnun olma düzeylerinde artış sağlayacaktır (63). Organizasyonlarda tepe yönetimden tabana inildikçe motivasyon sorunu daha fazla yaşanmaktadır. Bu durumda yöneticilerin alt kademe çalışanların motivasyonlarını arttırmaları için çeşitli yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Böylelikle çalışanların yaptıkları işten keyif alması sağlanmış olacaktır. Yaptığı işten keyif alan çalışanlar ruh ve beden sağlıklarını koruyabilecek, presentizm sorunuyla daha kolay mücadele edebileceklerdir (64, 65).

Presentizmin zararlarından bir diğeri ise çalışanların memnuniyetsizlikleridir. Örgüt üyelerinin memnuniyetlerinin yüksek olması örgütlerine daha bağlı olmalarını sağlar; bu durum performanslarına ve örgüte katkılarına olumlu bir şekilde yansır. Örgüte karşı memnuniyetsiz olan, işyerinde mutsuz olan bir çalışanın belirli bir süre sonra bazı hastalıklarla karşı karşıya kalması presentizm sorununu da beraberinde getirir (7).

Çalışanların memnuniyetlerini etkileyen bir diğer unsur iş güvencesizliğidir. Böyle bir kaygı taşıyan bireyin işine karşı memnuniyetsizliği artar ve verimliliği azalır. Çünkü kişinin hayatı üzerindeki kontrolünün azalması, gerginliğini arttırmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda iş güvencesizliğinin stres, kaygı, depresyon, öz-güven eksikliği, kendisinden ve çevresinden memnuniyetsizlik gibi kişilerin kendini iyi hissetmelerine engel olan sorunlara yol açtığı tespit edilmiştir. Bazı hastalıkların ise

bu sorunların sonucu olarak ortaya çıkan hem psikolojik hem de fiziksel sağlık sorunları olduğu belirtilmiştir (66). Aynı şekilde ekonomik belirsizlikler de stres kökenli presenteizmi tetikleyen unsurlardan biridir (67).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı, herhangi bir hastalık ve güçsüzlük halinin olmaması ve bedenen, ruhen ve sosyal bakımdan tam bir iyi olma hali olarak tanımlamıştır (68). Presenteizm kavramının çıkış noktası sağlıkla ilgilidir ve çalışanların hastayken de işe gitmeleri durumudur. Yetersiz sağlık durumu, presenteizmin ön koşuludur (22). Yapılan bir araştırma sonucunda çalışanların yılda iki ve daha çok defa (11), bir başka araştırmada ise çalışanların %63'ünün hastayken işe gittiklerini ortaya koyulmuştur (69). Bununla birlikte presenteizm birçok araştırmacı (28,70-73) tarafından potansiyel bir sağlık riski olarak değerlendirilmesine rağmen çalışanların gelecekteki sağlıkları üzerindeki muhtemel etkileri tam olarak bilinmemektedir (74).

Alerjik rinit, artirit, diyabet, gastroösefageal reflü, depresyon, migren ve grip gibi hastalık durumlarında işe gitmek çalışan verimliliğini düşürür (75-81). Birçok hastalığın tedavisinde dinlenme önemliken hastalık durumunda çalışma tedaviyi geciktirebilir. Presenteizmin çalışanların sağlıkları üzerindeki olumsuz etkilerinin yanında uzun vadede sağlık giderlerini artırma yönünde bir olumsuzluğu söz konusudur. Lamb vd. (2006) yaptıkları araştırmaya göre, toplam hastalık maliyetinin %18-61'inin nedeni presenteizmdir (81).

Presenteizmin sonucunda ortaya çıkabilecek sorunlardan bir diğeri de işe devamsızlıktır. Bedensel ve ruhsal yönden rahatsız olan kişilerin bu şekilde çalışmaya devam etmeleri, belirli bir süreden sonra işe devam etmelerini daha da güçleştirecektir(4).



### 2.1.3.2 Örgütler Açısından Zararları

Presenteizm ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında, varılan en önemli ortak yargı verimlilik kaybı yaşanmasıdır. Yapılan bir araştırmaya göre işkolik olarak nitelendirilen çalışanların %82,5'nin presenteizm sorunuyla karşı karşıya kaldığı ve bunun sonucunda da üretkenliğin %50 oranında azaldığını belirtilmiştir (82). 1971 yılında ilk defa Oates tarafından “kişilerin sağlığına, kişisel mutluluğuna, insanlarla ilişkilerine ve sosyal faaliyetlerine zarar verecek ölçüde işleriyle ilgilenme ihtiyacı duymaları durumu” olarak tanımlanan işkoliklik (83), belirli bir süreden sonra presenteizm kaynaklı verimlilik kaybına neden olmaktadır (84). İşgörenler yaşadıkları bu tür sorunlar nedeniyle işle ilgili becerilerini tam olarak sergileyememektedirler. Performans düşüşüne bağlı olarak ortaya çıkan üretkenliğin azalmasına rağmen aynı miktarda ödenen ücret işletmeler için büyük bir maliyet unsuru olmaktadır. Yani çıktı miktarı azalırken ücret için katlanılan maliyet sabit kalmaktadır (64). Psikolojik ve fiziksel olarak kendisini iyi hissetmeyen çalışanlar örgüt verimliliğinin azalmasına ve maliyetlerin de artmasına neden olurken (85), hasta olarak çalışmaları işleriyle ilgili hata yapma riskini de arttırmaktadır (64). Aynı zamanda çalışanların iş ortamlarında yaşadıkları stresin ruhsal sağlıklarında olumsuzluklara neden olması sonucunda da yine presenteizm durumu görülebilir. Kişilerin yaşadıkları presenteizm kaynaklı rahatsızlıklar onları iş göremez hale getirir dolayısıyla da işten ayrılmalarda artış görülür (4).

Çalışanların presenteizm kaynaklı işten ayrılmaları, örgütlerin çalışma düzenlerini bozacağı ve diğer çalışanlara fazladan iş yükü getireceği için, örgütler açısından hayati bir durumdur. İşten ayrılan işgücü yerine, istihdam edilecek personelin tedarik edilmesi için harcanan sürenin üretim kaybına neden olması

örgütler açısından olumsuz bir durumdur (86). Çetin, (2004) örgütlerin varlığını devam ettirmesini iş görenlerin örgütten ayrılmamalarına bağlamıştır. Bu nedenle örgütler yaşamlarını devam ettirebilmek için iş görenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmaldırlar (87).

#### **2.1.4 Presenteizm Oluşumuna Karşı Tedbirler**

Presenteizmden kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek üretim aksaması, verim düşüklüğü, yönetim sürecinin iyi yürütülememesi gibi durumlar örgütsel düzeyde öneme sahip olduğu için presenteizmin sadece çalışanlar açısından değerlendirilmemesi gerekmektedir. Bu tür sorunların önüne geçilmesi için işletme sahiplerinin, örgüt yöneticilerinin ve çalışanların hep birlikte önlem almaları çalışanlar ve örgütler açısından daha faydalı sonuçlar ortaya çıkaracaktır (88).

Her örgütün presenteizm ile mücadele etme yöntemleri örgüt içerisinde gerçekleşen faaliyetlere, çalışanların demografik yapısına, örgüt kültürüne, kendi iç yapılanmalarına göre farklılıklar göstermektedir (7). Öncelikle örgütlerin ve çalışanların presenteizm sorunuyla karşı karşıya olup olmadıklarını anlayabilmeleri için, işte var ol(ama)ma sorununun varlığına ve nedenlerine dair sorular içeren anketler yapması yöneticilere fayda sağlayabilir (89). Daha sonra çalışan sağlığını ölçmek için düzenli olarak sağlık risk değerlendirmesi yapmaları gerekmektedir. Örgütler, yaşanan sağlık sorunlarının birer çıktısı olan devamsızlık ve sağlık giderleri gibi kavramların çalışanların performansları üzerindeki etkilerini incelemelidir. Sağlık koşullarını düzeltmek ve risk faktörlerini azaltmak için hastalık yönetim programları düzenlenerek istenilen yaşam standardı oluşturulmalıdır. Örgütler, çalışanlarının sağlıklı kalmalarını sağlamak için spor yapmalarına imkân veren programlar yaparak

presenteizmin etkilerini azaltmaya çalışmalıdırlar. Çalışanı korumak ve üretimde verimliliği arttırmak için çalışma alanlarının ergonomik yapıya uygun düzenlenmesi gerekmektedir (90).

Örgütler iş/yaşam dengesini sağlayabilmek için uyguladıkları politikaları gözden geçirmeli ve verimliliğin artmasını sağlayan bir unsur olan örgütsel bağlılığın da artmasını sağlamalıdırlar. Örgütler işgören verimliliğini etkileyen sorunları tespit ederek ve bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapacak donanımlı personel bulundurmalıdır. Çalışanların ruhsal sorunlarının üstesinden gelebilmelerine yardımcı olacak yeterli kaynakların sunulması onlara fayda sağlayabilir (90).

Örgütlerde devamsızlık sorununu ortadan kaldırmak için izlenen katı politikalar çalışanların hasta olmalarına rağmen işe devam etmelerine neden olmaktadır (73). Schultz vd. (2009), işyerlerinde uygulanan katı politikaların aksine, çalışanları hasta iken çalışmaktan vazgeçirecek bir ortam sunulması gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar (90). Çalışanların sağlık durumları iyi olmamasına rağmen işe devam etmeleri halinde verimliliklerinde ve iş kalitelerinde düşüş yaşanması sorunu göz önünde bulundurularak (91) çalışma saatlerinin esnek hale getirilmesi (92), çalışanın daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayarak, presenteizmin olumsuz etkilerinden kurtulmasına yardımcı olacaktır (3).

Çalışanlara yönelik uygulanan yıldırıcı, aşağılayıcı, çalışanların kendilerine olan güvenini azaltacak, dışlanmış ve kendini tehdit altında hissetmesine neden olan mobbing, sistematik bir şekilde uygulandığında yoğun strese maruz kalan çalışanda psikolojik ve bedensel rahatsızlıklar ortaya çıkarır (93). Örgütlerde presenteizmin

oluşmasına neden olan ve çalışan sağlığını olumsuz etkileyen mobbingin önlenmesi, presenteizmin yaşanmasını önemli ölçüde azaltır (36).

Presenteizmi doğuran önemli sebeplerden biri olan stres kaynaklarının araştırılıp örgütler tarafından önlemler alınması da presenteizmin azaltılmasına önemli katkı sağlayacaktır (7). Bir stres yönetim programıyla stres kaynaklarına karşı önlem almak için;

- Stres kaynaklarını tanımlama ve kontrol etmek,
- Stresörleri tanımlama konusunda çalışanlara yardım etmek,
- Amaçları geliştirmek,
- Üst yönetimin desteğini almak,
- Çalışanlarla stres yönetiminin yararları konusunda görüşmek,
- Stres tolerans düzeylerini ve belirtilerini tanımlarında yardımcı olmak,
- Stresle nasıl mücadele edeceğini çalışanlara öğretmek gerekir (94).

Çalışanların presenteizm ile mücadele edebilmeleri için, iş yapma isteklerinin ve verimliliklerinin artırılabilmesi adına ödüllendirme uygulamalarının tercih edilmesi gerekmektedir (65). Tüm çalışanların üretken kalmasına yardımcı olmak için engellilik yönetimi, hastalık yönetimi, davranışsal sağlık yönetimi, devamsızlık yönetimi, sağlık ve koruyucu hizmetler gibi mevcut programların entegre edilerek uygulanması, presenteizm sorununa alınabilecek tedbirler olarak sıralanabilir (90). Çalışanların özellikle iş güvencesizliği ve gelecek kaygısını hissetmeden çalışmalarını presenteizm düzeylerini etkileyeceğinden, sendikal güvence içinde olmaları gerekir(3). Son olarak özel hayatın presenteizmi etkilememesi hususunda ise çalışanların dengeli beslenmeleri, uyku düzenlerine dikkat etmeleri ve iş ile özel hayatları arasında denge sağlamaları gerekmektedir (88).

## 2.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde örgütlerin en önemli rekabet avantajı sağlama aracı olan işgörenlerin, örgüte devamlılığını arttırmak, işten ayrılmalarını önlemek, örgüt faaliyetlerinin başarısını ve sürekliliğini sağlamak için çalışan ile örgüt arasında bağlılığın artırılması gerekmektedir (95).

Örgütsel bağlılığa dair çok fazla tanım bulunmasının yanı sıra sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi pek çok disiplinle ilişkili olması nedeniyle farklı açılardan da incelenmiştir (96). Bu nedenle çalışan ile örgüte bağlılığın birebir ilişkili olduğu her ne kadar bilinse de bu bağlantının hem içeriği hem de oluşumunun irdelenmesi kısmında farklı görüşler ortaya konmaktadır (97).

Meyer ve Allen (1984)'e göre bağlılık, "belli bir varlığa karşı duygusal bir yönelmedir." Bir başka tanıma göre bağlılık "bir kişinin bir kuruluşla olan özdeşleşmesinin görece gücü" ve "bir organizasyona ait hissetmesi" olarak tanımlanır (98). Bu bağlılık kavramı; örgütün amaçlarını kabul etmek, çok çalışmak için istekli olmak ve örgütte kalma arzusu şeklinde üç yönü kapsar (53). Balay (2000) ise, örgütsel bağlılığın göstergelerini bireyin örgüt amaçlarını kabul etmesi ve bu amaçlara güçlü bir şekilde inanması, örgüt için çaba sarf etme isteği içinde olması ve örgütte kalma konusunda kesin bir istek duyması şeklinde ifade etmiştir (99). Çalışanın ortamındaki kişilere bağlı olması ve belirli davranışları gerçekleştirmek için kendisini yönlendirmesidir (100). Örgüte ve örgüt içerisindeki rolüne bağlı olmaktır (101). Çalışanın, örgüt amaç ve değerlerinin içselleştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmek için çaba gösterme isteğidir (102). Kişinin belirli bir davranışı ödül ve ceza kaygısı gütmeyen, maddi beklentilerini örgütsel hedeflerden ön planda tutmayarak sergilemesi ve kendisini örgütle özdeşleştirmesidir. (103,104). Becker (1960)'a göre; "işletmeye

bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır” şeklinde bir tanımlama yapmıştır (105). Bu tanımlamaya göre işgören, bağlılığı olmadığı zaman neler kaybedeceğini bildiği için bağlı kalır ve bu nedenle örgüt üyeliğine devam eder (106).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımların farklı olmasının yanı sıra, işgören ve örgüt kavramlarının ilişki düzeyleri örgütsel bağlılığın ortak noktasını oluşturmaktadır (64).

### 2.2.1 Örgütsel Bağlılığın Önemi

Çalışanların örgüt amaç ve değerlerini kabul edip, örgütün hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmesi, örgütteki varlığını sürdürmek istemesi, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmesi, için örgüt ile çalışan arasında sağlıklı ilişkilerin kurulması gerekmektedir. İş birliği ve sadakate dayalı ilişkilerin geliştirilebilmesi ve insan kaynağının örgütte verimliliği sağlayabilmesi için işletmelerin örgütsel bağlılık kavramına önem vermesi gerekmektedir (107).

Özmen vd. (1997) örgütsel bağlılığın günümüze kadar önem kazanmasının sebeplerini şu şekilde sıralamışlardır:

- 1) Kuruma bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- 2) Kuruma bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- 3) Kurumsal bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- 4) Kurumsal bağlılığın, kurumsal etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,

5)Kurumsal bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir (108).

Mal, hizmet ya da düşünce şeklinde gerçekleştirilen üretim sürecinin niteliği, işgörenlerin yeterliliği ile doğrudan ilişkilidir. Yeterlik kavramı, işgörenin kendinden beklenenleri, istenilen miktar ve kalitede ortaya koymalarını ifade eder. Fakat yetenekli olup bağlılık duymayan işgörenler bireysel olarak yetenekli olsalar dahi başarılı işler ortaya koyamazlar. Kısaca örgütlerde her zaman personelin iyi seçilmesi yetiştirilmesi ve donanımlı olması, işini tam anlamıyla yerine getirebilmesi için yeterli değildir. İşleri yapacak yeterliliğe sahip olup, bağlılığı düşük olan örgüt çalışanları işleri yapmada isteksiz davranacaklardır. Örgüte bağlı çalışanlar, gönüllü bir şekilde faaliyetlerine devam ettikleri için kazançlarından ziyade yaptıkları işin anlamı ile ilgilenirler. (109).

Günümüz örgütlerine baktığımızda süreçler daha esnek, öğrenmeye eğilimli, müşteriye dönük, takım halinde çalışmayı destekleyen ve daha da üretici olduklarını görürüz. Örgütler bu tür taleplerini gerçekleştirmede duygusal, entelektüel ve fiziki enerjilerini birleştiren, yüksek düzeyde bağlılık duyan çalışanlarla başarı sağlayabilir (109).

Örgütsel bağlılık, çalışanların sorumluluk almaları ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmelerinde daha özgüvenli olmalarına katkı sağlayacak temel unsurlardan biridir. Bu bağlamda güven temelli örgütsel bağlılık yaratabilen örgütler, personellerinin bilgi, yetenek ve tecrübelerini örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönlendirmede daha başarılı olacaklardır (110). Çünkü örgütsel başarının ardındaki en önemli sürükleyici güç olan örgütsel bağlılık (111), örgütün bünyesinde yer alan insan kaynağından maksimum düzeyde faydalanmasını sağladığı gibi (112), işgören devir

oranını azaltmada ve çalışanların performanslarının geliştirilmesinde önemli bir faktör olarak rol oynar (113, 114).

## **2.2.2 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

### **2.2.2.1 Kişisel Faktörler**

#### **2.2.2.1.1 Kişisel Özellikler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel özellikler Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim, Kıdem gibi faktörler olarak sıralanabilir.

YAŞ: Örgüte bağlılık göstergelerinden biri olan yaş değişkenini inceleyen pek çok çalışma yaş ilerledikçe bağlılığın da arttığı yönünde bulgular elde etmişlerdir (115). Çalışanların yaşları ile örgütte kalma süreleri arttıkça kariyer olanaklarının da artması sebebiyle örgütsel bağlılıklarının da arttığı tespit edilmiştir (116). Çünkü buldukları örgütte kalmayı ne kadar uzun süre devam ettirirlerse daha iyi görevlerde bulunma olasılıkları da artacaktır (99). Yaş ilerledikçe alternatif iş imkânlarının azalması, çalışanların, üyesi oldukları örgütlerde kalma eğilimini arttırmaktadır (117). Alternatif iş imkânları olsa bile yaşlı çalışanların uzun süre buldukları örgütte kendilerine özgü iş tutumları oluşturmaları ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini geliştirmelerinden dolayı yeni örgütlerde uyum sorunu yaşama ihtimalleri bulunmaktadır (99). Bu nedenle daha cazip iş imkânlarını değerlendirmeyi riskli bulmaktadırlar. Çelebi, (2009) Salancik'ten (1977) aktardığına göre, yaşlı çalışanlar tecrübelerine daha fazla güvendikleri için yaptıkları işten daha fazla tatmin duymaları örgütsel bağlılıklarını arttırmaktadır (118). Blau ve Lunz (1998), çalışanları iş doyumunu açısından değerlendirmiş; genç işgörenlerin yaşlı işgörelere oranla daha düşük iş



doyumuna sahip olduklarını, memnuniyetsizlik durumunda başka örgütlere geçme davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir (119).

**CİNSİYET:** Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer faktör de cinsiyettir. Ancak cinsiyet konusunda erkeğin ya da kadının bağlılığın daha fazla olduğunu net bir şekilde söylemek mümkün değildir. Yapılan bazı araştırma sonuçlarında erkeklerin bazılarında ise kadınların bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadınların örgüte daha fazla bağlı olmaları, hem işlerini ve hem de çalıştıkları kurumu değiştirme konusundaki olumsuz tutumlarına bağlanmıştır (117). Başka bir çalışmada ise erkek iş görenlerin kadın iş görenlere göre daha yüksek ücretle çalıştırılmaları ve çalıştıkları pozisyonların daha iyi olmalarının yanı sıra kadınların aile içerisindeki rollerini ön planda tutmaları gibi nedenlerle örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir (120). Cinsiyetin bağlılık ile ilişkisini inceleyen araştırmalara bakıldığında ortaya çıkan farklı bulgular, kesin yargılara varamayacağımızı göstermektedir.

**MEDENİ DURUM:** Örgütsel bağlılık ile medeni hal incelendiğinde, evli kadınlar bekârlara göre üyesi oldukları örgütten ayrılmayı maliyetli bulmaktadır (121). Cohen (1992) yaptığı çalışmada evli çalışanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir (122). Diğer bir araştırmada ise, erkeklerin evlilikte daha düzenli bir hayata sahip olmalarının örgüte yüksek düzeyde bağlı olmalarını sağlarken, kadınların evlilikle beraber iş yükü ve sorumluluklarının artması nedeniyle bekârlara oranla daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (123). Bekâr çalışanların daha düzensiz bir hayata sahip olmaları, sorumlu oldukları kişi sayısının az olması ve yapacakları iş değişikliklerinin sadece kendilerini etkileyecek olması bağlılıklarını azaltırken, evli çalışanların sorumluluğunu taşıdıkları kişi sayısının fazla

olması kendilerini riske atmaktan kaçınmalarını sağlayacaktır. Bu da evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının bekârlara göre daha fazla olmasını sağlamaktadır (124).

**EĞİTİM:** Örgütsel bağlılığın belirleyici unsurlarından biri olan eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında ters bir ilişki söz konusudur (96, 117) Personelin eğitim düzeyinin artmasına paralel olarak beklentileri ve ihtiyaçları artmakta, alternatif iş imkânlarını değerlendirme konusunda kendilerine daha fazla güvenmektedirler. Eğitim seviyesi çalışanın yaptığı iş ile inanç, değer ve yargıları arasında uyum sağlamada etkili olmaktadır. Eğer çalışanın ihtiyaçlarına beklentilerine cevap vermede yetersiz kalırsa bu tür çalışanların psikolojik bağlılıklarının sağlanması da güçleşecektir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin örgütsel bağlılıklarının düşük olmasının yanı sıra mesleklerine bağlılıklarının yüksek olduğu da telaffuz edilmektedir (96, 118, 125).

**KIDEM:** Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel unsurlardan biri olan çalışma süresi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (98,126-133). Örgütte çalışılan süre uzadıkça örgüte yapılan yatırımlar da beraberinde artar. İlerleyen yıllarda kazanca dönuşen bu yatırımları kaybetmek istemeyen çalışanlar örgüte daha çok bağlanmaktadır (122). Örgütte çalışılan süre bağlılığı arttırırken; belirli bir unvan veya pozisyonda çalışılan sürenin uzun olması bağlılığı azaltmaktadır (134). Bu durum uzun süre aynı faaliyetleri gerçekleştirmek durumunda kalan çalışanlarda monotonluğa, bıkkınlığa ve tatminsizliğe neden olması ile açıklanabilir. Çalışanların üyesi oldukları örgütlerde uzun süre hizmet vermeleri; örgütlerinin amaç ve değerlerini daha fazla benimsemelerini ve kurumlarıyla özdeşleşmelerini sağlar (135).

### 2.2.2.1.2 İş Beklentileri

İnsanların çalışma hayatında bulunmak istemelerinin ekonomik temelli amaçlarının yanı sıra bu temel amacın etrafında bireyi çalışmaya iten pek çok farklı neden vardır. Çalışmak birey açısından, sosyal kontrat özelliği taşımakta, bireyin beceri ve ilgilerini kullanabilmesine olanak tanınması içsel ödül görevi olarak algılanmasını sağlamaktadır (136). Çalışan üyesi olduğu örgütü kendisi için önemli bir merkezi yaşam alanı olarak görmektedir. (137). Çalışanın işiyle ilgili başarılar elde etmesi, psikolojik tatmin elde etmesini sağlar ve kişisel saygınlığını artırır. Bu etkiler yalnız çalışma hayatına değil, genel yaşamına da olumlu bir şekilde yansır. Çalışanlar örgütünden kendisine ve ailesine sosyal statü sağlamasını bekler. Örgütte gerçekleştirilen işlerin anlam kazanması da çalışanın bu işleri belirli bir beklenti ve amaç çerçevesinde gerçekleştiriyor olmasından kaynaklanmaktadır (138). Tüm bu bilgiler ışığında örgütsel beklentilerle kişisel beklentilerin paralel olması, örgütlerin çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi veya amaçlarına erişebilmesi için onlara hizmet edebilme kapasitesi örgütsel bağlılıklarına da olumlu bir katkı sağlayacaktır (122).

### 2.2.2.1.3 Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme örgüt ile çalışan arasında açıkça dile getirilmeyen, yazılı olmayan karşılıklı beklentilerdir (139). Örgüt ve çalışan arasında karşılıklı güven duygusuna dayanan, taraflar arasında örgütsel faaliyetlerle ilgili konularda fikir birliği içinde olmalarını sağlayan, birbirlerine karşı görev ve sorumluluklarını yerine getireceklerine, birbirlerinin beklentilerini karşılayacaklarına dair aralarında anlaşmalarını sözlü bir şekilde dile getirmeden yürütülen süreçtir (140).

Tarafların birbirinden beklentilerinin olduğuna inanmaları, bu beklentilerinin karşılanma oranını arttıracaktır. Bu oranın artması örgütün çalışana, çalışanın da örgüte karşı davranışının nasıl olacağını önceden tahmin edilebilirliğini artırır (141). Bu durumda örgütün kendisini desteklediğini, örgüt için değerli olduğunu düşünen çalışanın örgütüne karşı sadakati, güveni ve duygusal bağlılığı arttıracaktır (142).

## 2.2.2.2 Örgütsel Faktörler

### 2.2.2.2.1 İşin Niteliği

İşin nitelikleri kapsamında ele alınacak unsurlar içerisinde yer alan; beceri çeşitliliği, görev kimliği, özerklik, görevin önemi ve geri bildirim gibi boyutlar çalışanların motivasyonlarını ve buna paralel olarak bağlılıklarını arttıran faktörlerdir (143).

**BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİ:** İşin gerektirdiği beceri ve yetenekleri çalışanın kullanabilme oranı ile ilgili bir kavramdır. Tekdüze bir iş hayatı çalışanların işlerinden sıkılmalarına neden olmaktadır. Kişinin yaptığı işle ilgili çeşitliliği arttıkça farklı yetenek ve becerilerini gösterme fırsatı artar, monotonluk azalır (144).

**GÖREV KİMLİĞİ:** Yapılan işin en başından sonuna kadar belirli bir iş gören tarafından ne kadarının kontrolü altında olduğunu ifade etmektedir (145). İşgörenin yaptığı işin tüm süreçlerine hakim olması sorumluluk düzeyini artırır, başarı ve başarısızlık düzeyini ölçmesi daha kolaylaşır (144). İşin sadece belirli bir bölümüne veya adımına dahil olan işgören ise işin bütününün özelliklerini göremez bu da motivasyonunu olumsuz yönde etkiler (146).

**ÖZERKLİK:** İşin niteliklerini kapsayan özelliklerden biri olan özerklik; çalışanın işinde bağımsız olabilmesi, göreviyle ilgili karar süreçlerinde bulunabilmesi,

kimseden yönerge almadan görevini icra edebilmesi ve işiyle ilgili konularda inisiyatif kullanabilme derecesi olarak açıklanabilir (147). Yapılan çalışmalara göre, tecrübeleri ve bilgileri yüksek düzeyde olan çalışanlara tanınan özerklik çalışmada sorumluluk duyma hissini arttırmaktadır (148). Bu durum örgütsel bağlılık düzeyine olumlu bir şekilde yansırken, uzun süre aynı örgütte görevini sürdüren çalışan, örgütün tüm işlerine vakıf olduğu için kendi kararlarını uygulayabilme yetisine sahip olacaktır. Yeterli donanıma sahip olmayan çalışana tanınan özerklik, çalışanın başarısızlığına neden olabileceği için örgütsel bağlılığını da azaltacaktır (144).

**GÖREVİN ÖNEMİ:** Görevin önemi kişinin yaptığı işe toplum tarafından, diğer örgüt üyeleri tarafından verilen değerdir ve verilen bu değer çalışanların işlerini daha anlamlı kılmaktadır (149). Gerçekleştirilen görevin başkalarının hayatına ne kadar etki ettiği görevin önem derecesini arttırmaktadır. Çalışanlar algıladıkları bu önem derecesine göre de örgüte bağlılık duymaktadırlar (144).

**GERİBİLDİRİM:** Geribildirim, kişinin performansı düştüğünde performansını artırmasına, sergilediği yüksek performansının da olumlu değerlendirilmesi neticesinde davranışının devamını sağlamaya yardımcı olmaktadır (144). Bu anlamda geribildirim çalışanın davranışlarını düzeltme anlamında olumlu bir pekiştirici olarak kullanılabilir (27). Çalışan bireysel başarısına yönelik bu geribildirimi işin bizzat kendisinden sağlamaktadır (145).

#### **2.2.2.2.2 Çalışma Koşulları ve İletişim Yapısı**

Örgütlerde çalışma koşullarını oluşturan unsurlar; hava koşulları, gürültü, ergonomik yapı, çalışma saatleri, aydınlatma, kullanılan araç gereçler şeklinde sıralanabilir (150). İşgörenlerin sağlık ve güvenliğini muhafaza etmeye yönelik

düzenlenen bu koşullar, işverenler açısından da verimliliği arttırmaya yönelik çabalar içerisinde yer almaktadır. Bu çabalar örgütün personeline yönelik yerine getirmek zorunda olduğu sosyal sorumluluklarının içerisinde yer alır (151). Çalışanlar, günlerinin büyük çoğunluğunu pek çok farklı özelliğe sahip farklı çalışanla bir arada geçirmektedir (152). Bu nedenle iş ortamında, çalışanların birbirleri ile iletişim düzeyleri ve olumlu bireysel ilişkileri iş yaşamlarından keyif almalarını, aynı zamanda da iş tatmini düzeylerinde artışı sağlar (15). Örgütün iletişim yapısı, sağlıklı işbölümü yapılmasından sosyal bütünlük sağlanmasına kadar her süreci etkiler, çalışanın örgüt kültürü, kuralları ve gelenekleri gibi örgüte has unsurlara bağlanmasını da sağlar (152).

#### **2.2.2.2.3 Yönetim Biçimi**

Belirli bir amaca ulaşmak için insanları ve süreçleri yönlendirmek durumunda olan yöneticilerin çalışanlara karşı tutumları, onları yönetme tarzı, örgüt amaç ve değerlerini benimsemelerini önemli ölçüde etkilemektedir (153). Çalışanın yöneticisi ile başında bulunduğu işi ile ilgili konularda rahatça görüşlerini bildirebilmesi, beklentilerini yeterince aktarabilmesi, iletişim kurabilmesi örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Yöneticinin işindeki ehliyeti, yeterliliği, sorumluluk sahibi olması gibi özellikleri de çalışanlarda güven duygusu yaratacağından yine örgütsel bağlılığı artırır (154). Fakat örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, sisteme, denetime, belirlilik şartlarında hareket eden, mevcut sistemi koruyan ya da riski en aza indirmeyi amaçlayan yöneticilik anlayışı yerine; iletişim becerisi yüksek, yeni fikirler üreten ve bu fikirleri eyleme dönüştürmeyle ilgilenen liderlere daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (155). Örgütsel bağlılığın boyutunu belirleyecek olan liderlik özelliklerinin hangisinin

başarı sağlayacağı çalışma ortamının koşullarına göre, liderin kişisel özelliklerine göre, liderlik süreçlerine göre farklılık gösterir (156).

#### **2.2.2.2.4 Denetim**

Örgütlerde yöneticiler, çalışanın işi üzerinde kendi denetimlerini sağlayabilmesi için yakından gözetim yerine çalışanı yetkilendirmeyi tercih etmesi, işini yaşamının bir parçası olarak algılamasını sağlayacaktır (157).

Çalışanların örgüt faaliyetlerini benimsemesi, karşılaştığı sorunlarla mücadele edebilmesi, sorumluluk alabilme becerilerini arttırabilmesi için yöneticilerin sıkı denetim uygulamalarından kaçınmaları gerekmektedir (158). Yönetimsel gözetime az ihtiyaç duyan çalışanlar daha fazla inisiyatif kullanabilmekte yöneticilerinin sorumluluklarını paylaşma konusunda yetki devralabilmektedirler. Bunun sonucunda da performansları, kendine güvenleri ve dolaylı olarak da örgütsel bağlılıkları artar (159, 160). Çalışanların yüksek bir denetim hissettikleri ortamda işlerine olan ilgi ve bağlılıklarını azaltmaktadır (115).

#### **2.2.2.2.5 Çalışma Grubu**

Toplum içerisinde benzerliklere farklılıklardan daha fazla değer verilmesi, örgüt içerisinde de uyumlu bir şekilde çalışmayı ve yardımlaşmayı sağlayan grup kavramını önemli hale getirmiştir (161). Kollektif başarılar elde edebilmek için bireysel yeteneklerin bir araya toplandığı grup çalışmaları, örgütsel bağlılığı sağlamak için başvurulan yollardan biridir. İşgörenler diğer örgüt üyeleriyle değil de üyesi bulunduğu grup üyeleriyle bilgi paylaşımını tercih etmektedirler. Bu paylaşım sonucu grup üyeleri dayanışma duygusuyla işlerine yönelik zorlukların üstesinden gelmede daha başarılı olmaktadır (99). Örgüt içerisinde desteklenen takım çalışmaları

işgörenlerin performansını artırır örgütten ayrılma eğilimlerini de azaltır (162). Grup çıkarları ön planda olduğu için de örgütsel bağlılık sağlanmış olur (163).

#### **2.2.2.2.6 Ücret**

İşgörenlere çalışmalarının karşılığı olarak yapılan parasal ödemeler olan ücret, emeği karşılığında çalışan insanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir unsurdur. Örgütler; işgörenlere bilgileri, becerileri, yetenekleri ve göstermiş oldukları performanslarına karşılık tatmin edici ücret ödemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde nitelikli işgücünü elinde tutmada başarı sağlayamazlar. Çünkü ücret işgörenler açısından başarı elde etme hissini sembolik bir araçtır (151). Piyasadaki nitelikli işgücünü örgüte çekmek amacıyla da kullanılan ücret aynı zamanda işgörenin örgütte kalma nedenini de oluşturur (164). Özellikle ülkemizde mavi yakalı çalışanlarda temel motivasyon kaynağı olan ücretin (165), işgörenlerin ihtiyaçlarından ziyade statüyü temsil etmesi açısından da önem taşır.

Pek çok çalışma ücretin motivasyon kaynağı olmasının yanı sıra, çalışanın iş tatminini, örgütsel bağlılığını arttırdığı tespit edilmiştir (166,167).

#### **2.2.2.2.7 Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgütün inanç, değer, tutum gibi algılarının ortak paylaşımıdır (168). Örgüt kültürüne en önemli katkıyı örgüt kurucuları yapar ve örgüt kültürü her örgüt için farklılık arz eder. Örgütsel kültür, üyesi olduğu çalışanlara farklılık kazandırır, örgüt içi değişkenlerin paylaşımını olanaklı kılar ve örgütsel bağlılığın sağlanmasına yardımcı olur (169). Nystrom çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin güçlü kültüre sahip örgütlerde daha yüksek olduğunu belirtmiştir (152).



İş tatmini, verimlilik, üretim artışı gibi kavramlar üzerinde büyük etkiye sahip olan örgüt kültürü, çalışanların örgütsel bağlılık algısı üzerinde de etkili olmaktadır (170).

#### **2.2.2.2.8 Örgütsel Adalet**

Örgütsel bağlılığın sağlanmasındaki önemli faktörlerden biri olan örgütsel Greenberg'e göre (1990) adalet işgörenlerin örgütteki uygulamaların adaletli olup olmadığına dair algılarıdır (171). Örgüt edinimlerinin adil bir şekilde dağıtılması, yöneticilerin çalışanlar arasında ayırım yapmadan iletişim kurması, örgütteki kuralların herkese eşit şekilde uygulanması çalışanların örgütlerine ve yöneticilerine olan güvenini, motivasyonunu ve iş tatminini arttırmaktadır. Örgütteki tüm bu uygulamaların adil bir şekilde yönetilmesi çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutumlarında ve örgütsel bağlılıklarında artış sağlamaktadır (172). Yapılan araştırmalara göre çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıklarını da etkilediği yönündeki bulgular birbiriyle uyumlu sonuçlar göstermektedir (173).

#### **2.2.2.2.9 Örgütsel Ödüller**

Örgütsel ödüller içerisinde yer alan çalışma koşullarının iyi olması, ödemelerin adaletli olması, çalışanlara verilen terfi fırsatları, yeterli sosyal yardımlar, yıllık gelir gibi unsurlar bağlılığı etkileyen önemli örgütsel faktörlerdir (174). Çalışanlar tarafından elde edilen bu kazançlar işin çekiciliğini artırır. Verimlilik artışında ödemenin artışı ve bu ödemelerin çalışan tarafından yeterli düzeyde adil olduğu kanısının oluşması çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artırır. Çalışanların sergiledikleri yüksek performansın örgüt tarafından ödüllendirilmesi çalışanın örgütüyle özdeşleşmesini, buna bağlı olarak da bağlılığının artmasını sağlamaktadır(175).

Çalışanların; ücret, terfi, statü gibi faktörlerden oluşan dışsal ödüllerden ziyade, bir işi başarmanın sonucunda elde edilen haz olarak nitelendirilen içsel ödül elde etmeleri bağlılığı daha fazla etkilemektedir (176).

### **2.2.3 Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Örgütsel bağlılık tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bu incelemelerin farklı olması; örgütsel davranışçıların davranışsal bağlılık üzerinde, sosyal psikologların ise tutumsal bağlılık üzerinde çalışmalarından kaynaklanmaktadır (96).

#### **2.2.3.1 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılık, belirli bir örgütte uzun süre çalışmaya devam eden işgörenin bu süreci nasıl yönettiği ve örgütten ziyade yaptığı işlere yönelik duyduğu bağlılıktır (177). Örgütsel bağlılığı davranışsal yaklaşıma göre açıklayan araştırmacılar, tekrar edilen işgören davranışlarının tutumları üzerindeki etkilerine odaklanarak, bu davranışların altında yatan nedenleri araştırmışlardır. İşgörenin bazı örgütsel faktörlere bağlı olarak sürdürdüğü bu davranışlara yönelik tutum geliştirmesi, o davranışını tekrarlama ihtimalini de arttırmaktadır (178).

Becker'in bağlılığın davranışsal yönü üzerinde durarak geliştirdiği yan bahis kuramına göre; kişi tutarlı bir şekilde sürdürdüğü davranışlarını sonlandırdığında kaybedeceklerini düşünerek davranışlarını devam ettirmesi eğilimidir (98). Yan bahis, kişinin örgüte yaptığı yatırımlar karşılığında elde ettiği kazancı ifade eder. Yapılan bu yatırımlar, işgörenin örgüte bağlılık geliştirmesini sağlar (179). Becker (1960) toplumun sık sık iş değiştiren kişileri güvenilir bulmaması, işten ayrılma sonucu maaşından emeklilik için kesinti yapılması ve işten ayrılma sonucu hak ettiği ücreti

alamaması, alışmış olduğu sosyal rolünden vazgeçmek istememesi ve kendisiyle ilgili oluşan kanaatlerin bozulmaması gibi nedenlerin yan bahis kaynakları olduğunu belirtmiştir (105).

Becker'a (1960) göre bağlılığın temelini ekonomik beklentiler oluşturur. İşgörenin hem yaşına hem de kıdemine paralel olarak örgüte yaptığı yatırımlar artar. Bu nedenle işgören örgütten ayrıldığında ekonomik kayıpları da aynı oranda artış gösterir. Ekonomik kaybının fazla olduğunu düşünen işgören örgütten ayrılmak istemez ve örgüte bağlılığı artar (105).

Meyer ve Allen, (1991) Salancik'ten (1977) aktardığına göre; bağlılık, bireyin kendi davranışlarına bağlanmasıdır. Buna göre davranışa yönelik oluşan bağlılığın, davranışı devam ettirme isteği ile yani örgüt ile işgören arasındaki ilişkinin psikolojik yönünün oluşturduğunu belirtmiştir (178).

### **2.2.3.2 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı**

Bunchanan'a göre tutumsal bağlılık; işgörenin örgütle özdeşleşmesi, örgüt faaliyetlerine katılımının yüksek olması, sadakatle bağlı olması gibi bileşenlerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Tüm bu bileşenler, işgörenin işten ayrılma eğiliminde ve devamsızlık oranında azalması, performansının artması gibi olumlu davranışlar sergilemesini sağlar (180).

Etzioni (1961), bağlılığı üç başlık altında toplamıştır. Bu başlıklardan biri olan ahlaki bağlılık, işgörenlerin örgütlerine bağlanmalarını örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi olarak açıklar. Çıkarıcı bağlılık, işgörenin örgüte kattıkları neticesinde elde edeceği ödüllerden dolayı bağlı olmasıdır. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, birey örgüte bağlı olmasa bile ekonomik kayıplarının olması endişesi, alternatif iş

imkânlarının bulunmaması, aile ilişkilerinin zedelenmesi gibi çevresel kaynaklı baskılar nedeniyle işini terk etmemesidir. Birey örgütüne karşı olumsuz bir yöneliş içerisindedir (181).

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde sınıflandırmıştır. “Devam bağlılığı”, kişinin örgütün devamlılığını sağlamaya yönelik çaba sarf etmesi anlamına gelmektedir. “Kenetlenme bağlılığı”, Örgüt üyelerinin diğer gruplara ve sosyal ilişkilere bağlanmasıdır. Bu sınıflandırmanın üçüncüsü olan “Kontrol bağlılığı”, örgüt üyelerinin davranışlarını örgüt kurallarına göre şekillendirmesi, örgüt normlarına bağlı olması anlamına gelmektedir (182).

O'Reilly ve Chatman (1986) da bağlılığın oluşması için üç farklı etkinin söz konusu olduğunu belirtmiştir Bu etkilerin ilki olan “uyum bağlılığı”, paylaşılan inanç ve değerlerden dolayı değil; ödülün çekiciliği cezanın olumsuzluğundan kaynaklanmaktadır. Bir diğer etki olan “özdeşleşme bağlılığı” örgüt amaç ve değerleri ile bireyin amaç ve değerlerinin örtüşmediği durumda bile, bir grubun üyesi olmaktan gurur duyması, diğer örgüt üyeleriyle tatmin edici ilişkiler kurmak istemesi sebebiyle bu amaç ve değerleri benimsemesidir. “İçselleştirme Bağlılığı” örgütün üyesinden beklentileri ile kişinin değerlerinin uyumlu olması neticesinde oluşur(Akt:183).

Penley ve Gould (1988) Etzioni'nin bağlılık modelini temel alarak oluşturduğu sınıflandırmaya göre bağlılık ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktan meydana gelir. İşgörenin örgüt amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi ahlaki bağlılığı; örgüte katkıları ölçüsünde ödül ve teşvik elde etmeleri çıkarıcı bağlılığı;

örgütün iç çevresi ile ilgili kontrolünü yetersiz bulması ve işiyle ilgili alternatiflerinin kısıtlı olması yabancılaştırıcı bağlılığı ortaya çıkarmaktadır (184).

Örgütsel bağlılık kavramını inceleyen araştırmacıların bir kısmı örgütü bütün olarak ele almışlar ve hissedilen bağlılık duygusunu tüm örgüte hissedilen bağlılık şeklinde tek boyutlu yaklaşımla incelemiştir (96,185). Araştırmacıların diğer kısmı ise; işgörenin amaçlarının örgütü oluşturan unsurların (yöneticiler, örgüt çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, yasalar, sendikalar, kamuoyu, devlet) tamamıyla özdeşleşerek, her bir unsura ayrı ayrı bağlılık duyabileceğini savunarak çok boyutlu yaklaşımla incelemiştir (184,186). Örgütsel bağlılığı çok boyutlu açıdan inceleyen Meyer ve Allen (1990) tarafından duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli” geliştirildi (186).

**DUYGUSAL BAĞLILIK:** Duygusal bağlılık, işgörenin örgüt ile kendini özdeşleştirmesi, örgüt faaliyetlerine etkin bir şekilde katılımı ve örgütüne yönelik duygusal yakınlık hissetmesidir. Duygusal bağlılıkta, birey kendini örgütün bir parçası olarak görür, kendisini örgüt amaç ve hedeflerine adanmış, işgörenler örgütün bu amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlerini gönüllü olarak sürdürür ve kendileri istedikleri için örgütte kalırlar (186). Bu nedenle duygusal bağlılık örgütler açısından en önemli bağlılık türüdür (187).

Duyusal bağlılık; işgörenin işini heyecanlı bulması, örgütün kendisinden neler beklediğini bilmesi, örgütte yaptığı işleri niçin yaptığını bilmesi, örgüt yöneticileri tarafından fikirlerinin önemsenmesi, örgütün diğer üyeleriyle samimi olması, örgütüne güvenmesi, örgütün çalışanlara adaletli davrandığını düşünmesi, yaptığı işlerin örgüt amaçlarına katkısının yüksek olduğu hissi oluşturulması, performansı hakkında

sürekli bilgi verilmesi, kararlara katılımının sağlanması gibi faktörlerden etkilenmektedir (178).

**DEVAM BAĞLILIĞI:** Devam bağlılığında işgören, üyesi olduğu örgüte yaptığı yatırımlar, çaba ve zaman harcaması gibi nedenlerden dolayı örgütten ayrılmayı maliyetli bulmaktadır. Bu maliyete katlanmak istemeyen işgörenin örgüte yaptığı yatırım miktarı arttıkça bağlılığı da artmaktadır (186). Devam bağlılığı; işgörenin kendi isteğiyle örgütte kalması olarak tanımlanan duygusal bağlılıktan farklı olarak daha rasyonel davranması ve maddi kayıplarını düşünerek örgüt üyeliğini devam ettirmeyi zorunluluk olarak algılamasıdır (188). Devam bağlılığı aynı zamanda, işgörenin alternatif iş imkânlarının yetersiz olması veya bu iş imkânlarını değerlendirmeyi maliyetli bulmasından da kaynaklanmaktadır (87).

**NORMATİF BAĞLILIK:** Normatif bağlılıkta ise işgörenin örgüte karşı kendini sorumlu hissetmesinden dolayı örgütte kalması söz konusudur. İşgören minnet duygusundan kaynaklı olarak örgütüne karşı kendini borçlu hisseder ve bağlılık göstermeyi görev olarak benimser (87). Örgüte bağlı olma kararını zorunluluk olarak gören birey, bu davranışını maddi bir çıkar elde etmek için değil, erdem ve ahlak duygusunun etkisi altında kalarak verir (188).

Allen ve Meyer tarafından üç boyutlu olarak ele alınan bağlılık kavramına göre tüm bağlılık türlerinin ortak sonucu işgörenin örgütten ayrılma olasılığının azalmasıdır. Duygusal bağlılık; işgörenin örgütte kendi isteğiyle kalmasını sağlar. Devam bağlılığı kişinin yatırımlarına göre boyut kazanırken, normatif bağlılık ahlaki yapıya göre şekillenir.

#### 2.2.4 Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın yetersiz olması işten ayrılma, işe geç gelme ve devamsızlık, performansta düşüş, iş stresinde artış gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır (99).

Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüt ile daha iyi ilişkiler kurarlar ve örgütte daha uzun süre kalırlar (178). Mowday'ın (1998) yaptığı çalışmaya göre örgütsel bağlılık doğrudan işgörenlerin işi bırakma eğilimleri üzerinde etkilidir (187). Sarıdede ve Doyuran (2004) yaptıkları çalışmada işgörenlerin duygusal ve devam bağlılığı göstermelerinin işten ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmişlerdir (189).

Yüksek bağlılık gösteren işgörenlerin üretime katkıları daha yüksek olmaktadır. Görev ve örgütsel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba sarf eden işgörenlerin performansları da daha yüksektir (190). Performansa olumlu yönde etki eden yüksek düzeyde örgüte bağlılık, işgörenin gelişmesini, iş değiştirme fırsatlarını görebilme yeteneğini, yaratıcılığını, yeniliklere karşı uyumunu olumsuz yönde etkilemektedir (191).

Kişisel bir unsur olan örgütsel bağlılık stres üzerinde etkili olmaktadır. Diğer bir deyişle stres sürecini etkileyen örgütsel bağlılık kişiden kişiye farklılık göstermektedir (53). Örneğin, Begley ve Cazjka (1993) yaptıkları çalışmada örgütsel bağlılığın stres ile işten ayrılma isteğini azalttığı sonucuna ulaşımlardır (192).

Örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenler aynı zamanda presentizm sorunu ile karşı karşıya kalırlar. İşgörenin fiziksel olarak işinin başında bulunmasına rağmen zihinsel olarak işinin başında bulunamaması, işgörenin örgütsel bağlılığının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (193).

## 2.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

### 2.3.1 Sessizliğin Tanımı

Günümüzde rekabetin hızlı bir şekilde ilerleme kaydetmesiyle insan kaynaklarında bilgi paylaşımının sağlanması önemli hale gelmiş, bu nedenle örgüt üyelerinin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla yeni yönetsel teknikler kullanılmaya başlanmıştır (194). Örgütler verimliliğin artması için, çalışanlarla örgüt arasındaki iletişimin uyumlu olması gerektiğine yönelik bilgi sahibi olmalarına rağmen bilinçli veya bilinçsiz olarak onların örgüt faaliyetlerinde sessiz kalmalarına neden olmaktadır (195). Sessizliği ve sesi ayıran en önemli özellik, konuşmanın varlığı veya yokluğu değil, işgörenlerin, iş ile bağlantılı konuların iyileştirilmesine yönelik açık fikir, bilgi ve görüşlerini saklamasıdır (196). Yani örgütteki her türlü iletişim sorununa sessizlik denilemez. Sessizlikten bahsedilebilmesi için bilginin veya düşüncenin işgörenler tarafından kasten paylaşılmaması gerekmektedir.

Çoğu çalışanlar örgüt içindeki sorunlar ve konular hakkında gerçeği bilmektedirler ancak bu gerçeği üstlerine söylemeye cesaret edemeyen çalışanlardan oluşan çok fazla sayıda örgüt vardır ve yapılan ampirik çalışmalar, endişeler ve sorunlar karşısında çalışanların sessiz kalmaya mecbur kaldıklarını göstermektedir. Çalışanlar, örgütsel sorunlara yönelik çabalarının ciddiye alınmadığını düşünmeleri ve görüş bildirmeyi riskli bulmaları gibi inançlarından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu durum, örgüt çalışanlarının birbirinden etkilenerek sessiz kalması halinde örgütsel düzeyde tartışılan bir konu olacaktır çünkü bu durum hem örgütsel bütünlüğü hem de örgütsel ilerlemeyi engelleyen bir faktördür. Çalışanların sessiz kalma kararlarında etkili olan iki ana sebep vardır. Bunlardan biri, çalışanın örgütsel



fonksiyonları geliştirmede beyan edeceği fikirler karşısında olumsuz tepki alma endişesi, diğerleri ise konuşmasının hiçbir Őeyi değiştirmeyeceği yönündeki inancıdır. (197). Çalışanların bu yöndeki inançları çözümler konusunda önerilerde bulunmayı değil sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olur (198).

Örgütler açısından olumsuz bir durum olan sessizlik, alışanın orgt konu ve sorunlarıyla ilgili bilgi sahibi olsa bile bunu bilinçli bir Şekilde saklamayı tercih etmesidir (199). Gerçekleşen bir duruma müdahale edebilecek ve bu durumun değişmesini sağlayabilecek olmasına rağmen çalışanların davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak gerçek düşüncelerini paylaşmamasıdır. Kişinin fikir ve düşüncelerini syilememesi pasif bir davranış olarak algılansa da; çalışan sessiz kalma davranışını bilinçli bir Şekilde gerçekleştirdiği için aktif bir davranıştır (200). Başka bir tanıma göre de orgtsel sessizlik; orgtsel sorunlar karşısında orgt çalışanlarının tamamının bu duruma tepkisiz kalması Şeklinde ifade edilmektedir (201).

### **2.3.2 rgtsel Sessizlik Teorileri**

İşgörenlerin sessiz kalmayı tercih etme nedenleri çeşitli teorilere dayanmaktadır. Bu teoriler; “fayda-maliyet analizi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı teorisi ve kendine uyarlama teorisi” başlıkları altında incelenecektir.

#### **2.3.2.1 Fayda - Maliyet Analizi**

Çalışanlar sessiz kalma davranışı gösterirken bu durumunnce maliyetlerini hesaplar daha sonra bu maliyetler sonucunda kazanılacak faydaları hesaplayarak konuşma veya sessiz kalma kararı alırlar (202). Yani fayda-maliyet analizi ile çalışanlar sessiz kalmayarak elde edecekleri faydalarla muhtemel kayıplarını

karşılaştırarak (203), maliyetlerini en aza indirmeyi hedeflerken sağlayacağı faydayı en üst düzeye çıkarmaya çalışırlar (204).

Kişi görüşlerini açıkça ifade etmesinin ardındaki riskleri göz önünde bulundurduğunda, konuşup konuşmama kararını verecektir (205). Çalışanlar işle ilgili sorunlar karşısında görüş bildirdiklerinde, muhalif oldukları için cezalandırılmalarını, ödeyecekleri bedel olarak düşünürler ve sessiz kalmayı tercih ederler (197). Çakıcı ve Çakıcı (2007) yaptıkları araştırmaya göre çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarının yetersizliği ve düşük performansı gibi konularda sosyal izolasyon kaygısı nedeniyle üstleriyle konuşmada sessiz kalmayı tercih etmektedirler (198). Bu durum çalışanların fayda-maliyet analizi yaparak, yalnız kalma endişesi ile sessiz kalma kararı verdiğini göstermektedir.

### **2.3.2.2 Bekleyiş Teorisi**

Örgütsel sessizlik teorilerinden biri olan bekleyiş teorisi ilk olarak Vroom (1964) tarafından bir motivasyon teorisi olarak ortaya koyulmuştur.

Vroom bekleyiş kavramını “belli bir eylemin belli bir hedef ile sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç” şeklinde tanımlamıştır (Akt:205). Bu teori, “bir şeyin ne kadar istendiği” ile “istenilen şeye ulaşabilmek için imkân ve şans miktarının ne kadar olduğu” olmak üzere iki faktöre bağlıdır (206). Yine bu teoride insanların kişisel özellikleri ve çevresel koşullar, tek başına davranış üzerinde etkili olmadığı, her insanın farklı ihtiyaç, istek ve hedeflere sahip olduğu ve istedikleri ödüllere yönelik davranışlarda buldukları varsayılmaktadır (Akt: 207).

### 2.3.2.3 Sessizlik Sarmalı

Bu teori Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre; belirli bir çoğunluğun baskın olduğu bir ortamda, bireylerin çoğunluğa uyduğunu, uymadıkları takdirde ise dışlanacakları üzerinde durulmaktadır (208). Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı, kişilerin izolasyon tehdidi ve korkusu ile fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde belirtmelerini engelleyen yatay baskıyı vurgular (209).

Sessizlik sarmalı, bir bireyin düşüncesini açıklamadan önce, bu düşüncesine ait baskın görüşleri değerlendirmesidir. Bu değerlendirme neticesinde bireyin görüşüne ait çoğunluğun desteği zayıf ise, bireyin bunu görerek sosyal izolasyon endişesi yaşamaya başlamasını getirir (210).

### 2.3.2.4 Kendini Uyarılma

Bir diğer sessizlik teorisi, ilk kez Snyder (1974) tarafından sunulan “kendini uyarılma”dır. Bu teoride insanlar, diğerlerinin davranışlarını gözlemler ve buna dayanarak kendi davranışlarını ortamın gereklerine göre uyarırlar (211). Bunun yapmalarının gerekçesi ise sosyal çevrelerinde iyi bir etki bırakabilmektir. Dahası sosyal çevrelerindeki insanların davranışları kusurlu olsa dahi yine de onlarla aynı görüşte olmaya çalışırlar (212).

Kendini uyarılma becerisi yüksek olan bireyler, toplumda olumlu izlenim oluşturma pahasına, davranışlarını bilerek değiştirme yeteneğine sahiptirler. Kendini uyarılma becerisi düşük olan bireyler ise, kendilerini topluma uyarlamak yerine, kendilerine has davranışları, duygu ve düşünceleri yansıtmaya meyillidirler (205).

### **2.3.3 Sessizlik Türleri**

#### **2.3.3.1 Kabullenici Sessizlik**

Kabullenici Sessizlik ilk olarak Pinder ve Harlos'un (2001) tarafından ortaya koyulmuştur. Kabullenici sessizlik davranışında, çalışanlar mevcut şartları veya sorunları kabullenerek, bilgi, fikir ve düşüncelerini başkalarıyla paylaşmak yerine pasif kalırlar (200).

Kabul edilmiş sessizlikte çalışan, “Konuşsam da bir faydası olmayacak”, “Boşver bu düzen böyle gelmiş böyle devam eder”, “Boşuna kendini yıpratma, hiçbir şey değişmeyecek” gibi ifadelerle kendisini gösterir (199).

#### **2.3.3.2 Korunmacı (Savunma Amaçlı) Sessizlik**

Morrison ve Milliken (2000)'e göre örgütsel sessizliğin temelinde korku vardır. Buna bağlı olarak korunmacı sessizlik, kişinin konuşması halinde karşılaşılabileceği kötü sonuçlardan korkmasına bağlı olarak, bilinçli bir şekilde sessiz kalma durumu olarak tanımlanmıştır (197).

Bu sessizlik davranışını sergileyen çalışanlar, örgütün problemlerinin farkında olsalar dahi önemsemezler, kendi kişisel hatalarını ortaya koymazlar ve örgüt yararına yeni fikirler sunmaktan kaçınırlar (199).

Van Dyne vd. (2003) göre bu sessizlik türü stratejik bir davranıştır (196). Yani çalışanlar olayların farkındadırlar ve seçenekleri değerlendirirler. Bu tür bir sessizlik davranışı gösteren kişiler, kendilerini korumak için bilgilerini ve düşüncelerini paylaşmazlar.

### 2.3.3.3 Örgüt Yararına (Koruma Amaçlı) Sessizlik

Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgüt yararına sessizlik, çalışanların kendilerini korumaktan ziyade diğer çalışma arkadaşlarını ve örgüt çıkarlarını koruma gayesiyle sessiz kalmalarıdır. Bu sessizlik türü korku ve kabullenme duygularıyla oluşan diğer sessizlik türlerinden farklı olarak fedakârlık ve işbirliği faktörlerine bağlı, proaktif bir davranış olarak ortaya çıkar. Örgütle ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerin açıklanmamasının altında diğerlerine fayda sağlama, onları koruma isteği yatmaktadır (196).

Örgüt yararına sessizlik, olası durumların göz önünde bulundurularak, düşüncelerin bilinçli bir şekilde saklanmasını içerir (212). Çalışanlar bu sessizlik türünde, herhangi bir şekilde ödül beklentisi veya kişisel fayda sağlama eğiliminde olmadan başkalarına yardım etmeyi tercih etmektedirler (213).

### 2.3.4 Sessiz Kalma Biçimleri

Güvensizlikten kaynaklı olarak geri çekilme, destekleyici bir görüntü sergileyerek pasif kalma, herhangi bir farklılık oluşmayacağına dair inançla var olan duruma itiraz etmeme ya da olumsuz tepkiyle karşılaşma endişesiyle düşüncelerini açıklamaktan kaçınma gibi yollarla çalışanlar sessiz kalma davranışı gösterirler.

#### 2.3.4.1 Çalışan İtaati

İtaat, söz dinleme, boyun eğme ve buyruğa uyma anlamlarına gelmektedir (56). Çalışan itaati ise, örgütsel şartları ve herhangi bir durumu sorgulamadan kabullenmeyi ifade eder. Yani itaatkâr çalışanlar şartları normal olarak kabul ederler (200). İtaatkâr

çalışanlar sessizliklerinin daha az farkındadırlar ve değişikliğe diğerlerinden daha az hazırdırlar ya da daha az isteklidirler (195).

#### **2.3.4.2 Sağır Kulak Sendromu**

Örgütsel hareketsizlik olarak da ifade edilen sağır kulak sendromu, genelde çalışanlara hoşnutsuzluklarını dile getirme konusunda fırsat verilmeyen örgütlerde görülmektedir (200). Bu tür çalışma ortamlarında görmedim, duymadım ve bilmiyorum şeklinde çalışan tepkileri oluşur (198). Sağır kulak sendromu, yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar, yönetsel gerçekleştirme ve tepkiler ile örgütsel özellikler olmak üzere üç faktörden meydana gelmektedir (214).

#### **2.3.4.3 Pasif Kalma ve Rız Olma**

Çalışanlar örgütteki genel düşünceden farklı olan fikirlerinin diğerlerince kabul edilmeyeceğini düşünerek herhangi bir itirazda bulunmazlar ve var olanı kabul ederler. Böylece örgütte sadece tek bir düşünce hâkim olur (215). Bu durum çalışanların düşüncelerinin bir önemi olmadığına ya da dile getirsel dahi önemsenmeyeceğine inanmalarına sebep olur. Bunun sonucunda çalışanlar örgüt içinde aktif olmak yerine pasif kalmayı tercih etmiş olurlar (196). Çalışanlar mevcut duruma razı olur, çok fazla konuşmak istemezler, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmazlar (213).

#### **2.3.4.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Geri çekilmeye yönelik sessizlik, çalışanın kendini mevcut durumdan soyutlayarak, olay ve durumlar hakkında konuşmamayı tercih etmesidir (196). Çalışanın örgüt içerisinde yaşadığı olumsuzluklardan dolayı örgüte olan güvenini

yitirmesi sonucu örgüt ile ilgili bilgi ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmasıdır. Bu davranışın altında konuşmanın fayda sağlamayacağı inancı yatmaktadır (216). Daha önceden yaşanmış olan olumsuz deneyimler çalışanın olay ve durumlar üzerinde kontrol sahibi olmadığını düşünerek çaresizlik hissine kapılmalarına sebep olur (217).

Yöneticilerden gelebilecek olumsuz geri bildirim korkuları, çalışanlara ön yargılı davranılması, konuşmanın bir fark oluşturmayacağı inancı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi durumlar çalışanın örgütüne olan güveninin ve bağlılığının azalmasına neden olur. Kendilerine değer verilmediğini hissetmesine neden olan bu gibi olumsuz durumlar çalışanların geri çekilerek pasif kalmaları sonucunu ortaya çıkarır (195).

## 2.4 CUMHURİYET DÖNEMİ TÜRK SPOR TEŞKİLATI

Ülkemizde spor yönetimini üç bölümde incelenebilir. Örgütsüz ve himayeciliğe yönelik 1923 öncesi, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının kuruluşu ile birlikte sporda demokrasi yolunda önemli adımların atıldığı gönüllü birlikler dönemi ve Devletin 1936 yılında Türk Spor Kurumu ile spor yönetimini üstlenmesi (218).

### 2.4.1 Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ)

Altınordu, Beylerbeyi, Darüşşafaka, Anadolu, Bakırköy, Fenerbahçe, Hilal İdman Yurdu, Nişantaşı, Süleymaniye, Türkgücü, Vefa, Üsküdar, Beşiktaş, Union ve Galatasaray kulüpleri ilk olarak 26 Haziran 1920'de Yusuf Ziya ÖNİŞ'in liderliğinde bir araya gelerek Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakının kurulması çalışmalarına başlamışlardır. 15 Nisan 1921'de Mahmut Eşref beyin başkanlığında geçici bir kurul oluşturulmuştur. 22 Mayıs 1922'de bir dernek olarak tüzel kişilik elde etmiştir. Kurulustaki geçici yönetim kurulu Ali Sami Yen, Burhanettin Felek, Selim Sırrı TARCAN ve Yusuf Ziya ÖNİŞ'ten oluşmaktaydı. TİCİ'nin kuruluşu o günün devlet yönetimince de desteklenmiş (219). TİCİ ayrıca 2 Ocak 1924 tarih ve 170 sayılı hükümetin kararıyla kamu yararına çalışan dernek sayılmıştır. TİCİ, Genel Merkez (Yönetim Kurulu), Federasyonlar, Genel Kurul ve Kurucular Kurulundan oluşmaktaydı. TİCİ 8.genel kurulunda (13-18 Şubat 1936) alınan bir kararla sona ermiştir. Toplantıda TİCİ dağıtılarak yerine Türk Spor Kurumu kurulmuştur. (218, 220, 221). TİCİ kurumsal olarak kendine bağlı federasyonlar ile tüm sporları ve Türk sporunu yöneten bir kurum olmuştur (222). TİCİ İstanbul'da kurulup buradan yönetilmiştir.



### **2.4.2 Türk Spor Kurumu (TSK)**

TİCİ'nin 8. ve son genel kurulunda adı Türk Spor Kurumu olarak değiştirilerek Cumhuriyet Halk Partisi örgütüne bağlanmıştır. Merkezi Ankara'da bulunan yeni bir tüzel kişiliktir. Kuruluş amacı olarak "Türkiye'de sporun milli ve fenni esaslara göre yayılmasına ve yükselmesine çalışır, Türk sporculuğunu yurt içinde ve dışında temsil eder" şeklinde benimsenmiştir. TSK, Büyük Genel Kurul, Genel merkez, Genel merkez heyeti, Federasyonlar, Spor çevreleri, Bölge kongreleri ve Bölge heyetinden oluşmaktaydı. Türk Spor Kurumu, sporda kulüplerin federatif yönetiminden sporda devlet yönetimine geçişin ara rejimidir. Kurum spor- siyaset ilişkileri açısından da ülkemizin ilk örneğidir. TSK'nın sona ermesinde CHP'nin çok büyük etkisi olmuştur. CHP'ye göre toplum, saha ve tribündeki olayları CHP'ye mal ediyordu. CHP yönetimi partinin futbol yönetiminden soyutlanması için, TSK'nın yerine devletçi bir yönetim şeklini gündeme getirdi ve sonuçta 3530 sayılı yasa ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kuruldu (218, 223, 224).

### **2.4.3 Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM)**

Genel müdürlük 29 Haziran 1938 gün ve 3530 sayılı yasa ile kurulan katma bütçeli bir devlet kuruluşudur. İlk önce başbakanlığa bağlı olan BTGM ilerleyen yıllarda farklı bakanlıklara bağlı olarak çalışmalarını sürdürdü. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü yasasının birinci maddesinde amaç; "yurttaşın fiziksel ve moral yeteneklerinin ulusal ve devrimci amaçlara göre gelişimini sağlayan oyun, jimnastik ve spor etkinliklerini sevk ve idare etmek" şeklinde belirlenmiştir. Genel müdürlük merkez ve il danışma kurullarından oluşmaktaydı. Federasyon başkanları genel müdürün önerisi ile bakan tarafından atanıyordu. Aslında başkan ve başkanın

belirlediği gibi gözüken kurulların atama işlemlerinde hemen her dönemde siyasetçiler egemen oldular. Böylece, Türkiye’de seçimle başlayan spor hareketi, siyasi kadrolara atama yetkisi veren bir şekil almıştır (218, 220).

#### **2.4.4 Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü (BTSGM)**

Bakanlar Kurulunca yayınlanan 24.01.1989 gün ve 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü 18 Mart 1989 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” haline getirildi. Yeni sistemde en önemli değişikliklerden biri, federasyon başkanlığı için, kendi spor dallarına mensup olan seçmeler üç aday belirleyecek, başbakan ya da bakan bu üç adaydan birini federasyon başkanı olarak görevlendirecekti. Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlükten oluşan teşkilat yapısı merkez ve taşra örgütleriyle hizmet veriyordu (218,225).

#### **2.4.5 Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB- 1. DÖNEM)**

Başbakanlık görevine atanan Süleyman Demirel 3 Kasım 1969 günü, Cumhurbaşkanı Cevdet Sunay’a aralarında Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın bulunduğu yeni Bakanlar Kurulu üyelerini sundu. Süleyman Demirel 6 Şubat 1970 günü okulların Beden Eğitime ilişkin işlerinin yine Milli Eğitim Bakanlığınca yürütmek üzere Beden Eğitimi ve İzcilik Müdürlüğünün, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünün yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanmasını Cumhurbaşkanı Cevdet Sunay’ın onayına sundu. Cumhurbaşkanıda 6 Şubat 1970 gün ve 3/707 sayılı yazısı ile bu isteği onayladı. İlk bakan Aydın milletvekili İsmet Sezgin’dir (218).

Örgüt yapısına bakacak olursak; Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ile Yüksek Öğretim Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü gibi iki bağlı kuruluş yanında merkez ana birimleri şunlardır:

- Gençlik Sorunları Genel Müdürlüğü,
- Okul İçi Bende Eğitimi Ve Spor Genel Müdürlüğü,
- İzcilik ve Boş Zamanları Değerlendirme Genel Müdürlüğü,
- Eğitim Genel Müdürlüğü.

Kuruluş yarası yoktu ve ne yazık ki Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ile uyum sağlayamamıştı. Bakanlık-Genel Müdürlük kopukluğu topluma da yansıyacak boyutlara varmıştı. Toplumdan ve kulüplerden kopan, başına buyruk ancak çağın gelişiminin dışında kalan yapısı ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü başka hiçbir üst kuruluşun varlığını istemiyordu. Bakanlık 13 yıllık yaşamına karşın, Türk Toplumuna kendini kabul ettiremedi ve kökleşemedi. Bunun sonucunda da Başbakan Turgut Özal'ın kurduğu hükümet döneminde 13 Aralık 1983 gün ve 179 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile tarihe karıştı ve Milli Eğitim Bakanlığı ile birleştirildi (226).

#### **2.4.6 Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı (MEGSB)**

Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı 17.06.1982 gün ve 2680 sayılı kanunun Bakanlar Kuruluna verdiği yetkiye dayanarak ve 14 Aralık 1983 gün ve 18251 sayılı resmi gazetenin mükerrer sayısında yayınlanan 13 Aralık 1983 gün ve 174 sayılı "Bakanlıkların kuruluş ve görev esasları hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye göre oluşturulmuştur. Bakanlığın amaçları; eğitim ve öğretim hizmetlerinin milli, manevi, ahlaki ve kültürel değerleri esas alan benimseyen ve geliştiren nitelikte yürütülmesini sağlamak, eğitim ve öğretim hizmetlerinin

yürütülmesine ait kurum ve kuruluşların açılması ile ilgili faaliyetleri planlamak, programlamak, yönetmek, gözetmek, denetlemek, değerlendirmek ve geliştirmek, vatandaşların beden ve ruh sağlığını temin etmek ve geliştirmek üzere milli eğitim gençlik ve spor bakanlığının kurulmasına, teşkilat ve görevlerine ilişkin esasları düzenlemektir (218, 220).

#### **2.4.7 Gençlik ve Spor Müdürlüğü**

3289 sayılı yasanın bazı maddeleri Bakanlar Kurulunca 2 Mart 1989 gün ve 20096 sayılı resmi gazetede yayınlanan 24.1.1989 gün ve 356 sayılı Kanın Hükmünde Kararname ile değiştirildi. Bu değişiklikle Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü'nün adı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü oldu. İl ve İlçe müdürlükleri de İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü ile İlçe Gençlik ve Spor Müdürlüğü adını aldı. Genel Müdürlüğün merkez birimleri arasına da Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı eklendi. Genel Müdürlüğün sürekli kurulları Gençlik ve Spor Şuraları oluşturularak dörde çıkarıldı. 3289 ve 3703 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün kuruluş yasasında ye alan federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesi, spor federasyonlarının özerkleştirilmesi ve demokratik bir yapıya kavuşturulması çalışmaları 3461 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu'nun kuruluş ve görevleri hakkındaki kanunla başladı. 1993 yılında ise, federasyon başkanlarının seçimle iş başına gelmesine ilişkin yönetmelik çıkarılarak uygulamaya kondu ve ilk seçimler 5230 delegenin katılımıyla 5 Aralık 1993'te yapıldı (218, 227).

#### **2.4.8 Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB- 2. DÖNEM)**

Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 3/6/2011 tarihinde

kararlaştırıldı. Kanun Hükümünde Kararname ile teşkilat yapısında değişikliğe gidilen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün 3289 sayılı kanunda yer alan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" ibaresi "Spor Genel Müdürlüğü" olarak değiştirildi (228).



### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı personeli (yaklaşık 1000 kişi) örneklemini ise rastgele seçilmiş olan 162 kadın ve 240 erkek olmak üzere toplam 402 kişi oluşturmaktadır. Çalışanlara araştırma hakkında bilgi verildikten sonra gönüllü olarak katılmaları sağlanmıştır.

#### 3.2 Veri Toplama Araçları

Presenteizm Ölçeği:

Koopman vd. (2002)'nin geliştirdiği ve Coşkun (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan "Standford Presenteizm Ölçeği (SPS 6)", presenteizmi tek boyut altında altı ifadeyle ölçmektedir (6,229 ). Araştırmamızda ölçeğin güvenirlik katsayısı .728 olarak bulunmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği;

Örgütsel bağlılık ölçeği olarak Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve Kaya ve Selçuk (2007) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır (230, 231 ). Ölçek toplam 18 sorudan oluşmaktadır; ilk 6 soru duygusal bağlılık, 7- 12 arası devam bağlılığı ve 13-18 arası normatif bağlılıkla ilgili sorulardır. 5'li Likert ölçeğine (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, orta düzeyde katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) göre derecelendirilmiştir. Araştırmamızda ölçeğin güvenirlik katsayıları duygusal bağlılık faktöründe .692, devam bağlılığı faktöründe .663, normatif bağlılık faktöründe .822 ve genel örgütsel bağlılık düzeyinde .658 olarak bulunmuştur.

### Örgütsel Sessizlik Ölçeği;

Örgütsel sessizlik ölçeği olarak Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkıran (2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır (196, 232). Ölçek toplam 15 sorudan oluşmaktadır. İlk 5 soru kabul edilen sessizlik, 6- 10 arası savunma amaçlı sessizlik ve 11-15 arası örgüt yararına sessizlik ile ilgili sorulardır. 5'li Likert ölçeğine (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, orta düzeyde katılıyorum, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) göre derecelendirilmiştir. Araştırmamızda ölçeğin güvenirlik katsayıları kabul edilen sessizlik faktöründe .870, savunma amaçlı sessizlik faktöründe .813, örgüt yararına sessizlik faktöründe .790 ve genel örgütsel sessizlik düzeyinde .887 olarak bulunmuştur.

### 3.3 İstatistiksel Analiz

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 22.0 for Windows istatistik paket programında analiz edildi. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için yapılan analizler sonucunda veri setinin normal dağılmadığı tespit edildi. Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ait verilerin frekans ve yüzdeleri hesaplandı. Presenteizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik iki gruplu karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi, ikiden fazla grupların karşılaştırılması için de Kruskal-Wallis H testi ile birlikte fark olan grupların tespiti için ikili gruplar halinde Mann-Whitney U testleri uygulandı. Ölçekler arasındaki ilişkiye ise Bivariate Spearman korelasyon testi ile bakıldı.

#### 4. BULGULAR

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının demografi özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	f	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	162	40.3
	Erkek	240	59.7
<b>Yaş</b>	25 yaş ve altı	27	6.7
	26-30 yaş	94	23.4
	31-35 yaş	111	27.6
	36-40 yaş	46	11.4
	41-45 yaş	76	18.9
	46 ve üzeri yaş	48	11.9
<b>Medeni Hal</b>	Bekâr	94	23.4
	Evli	285	70.9
	Diğer (Dul/Boşanmış)	23	5.7
<b>Eğitim Durumu</b>	Ortaöğretim	39	9.7
	Ön lisans	53	13.2
	Lisans	263	65.4
	Lisansüstü	47	11.7
<b>Bu Kurumda Çalışma Süresi</b>	1-5 yıl	113	28.1
	6-10 yıl	188	46.8
	11-15 yıl	75	18.7
	16 yıl ve üzeri	26	6.5
<b>Görev Unvanı</b>	İdareci	39	9.7
	Spor Uzmanı	108	26.9
	Memur	120	29.9
	Hizmetli	46	11.4
	Sözleşmeli	89	22.1
<b>Hizmet içi Eğitime Katılma Durumu</b>	Katılan	266	66.2
	Katılmayan	136	33.8
<b>Toplam</b>		<b>402</b>	<b>100</b>



Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre %40.3'ü kadın ve %59.7'si erkek, yaşlarına göre %6.7' si 25 yaş ve altı, %23.4'ü 26-30 yaş, %27.6'sı 31-35 yaş, %11.4'ü 36-40 yaş, %18.9'u 41-45 yaş ve %11.9'u 46 ve üzeri yaş, medeni hallerine göre %23.4'ü bekâr, %70.9'u evli ve %5.7' si diğer (dul/boşanmış), eğitim durumlarına göre %9.7'si ortaöğretim, %13.2' si ön lisans, %65.4'ü lisans ve %11.7' si lisansüstü, bu kurumda çalışma sürelerine göre %28.1'i 1-5 yıl, %46.8'i 6-10 yıl, %18.7' si 11-15 yıl ve %6.5'i 16 yıl ve üzeri, görev unvanlarına göre %9.7'si idareci, %26.9'u spor uzmanı, %29.9'u memur, %11.1'i hizmetli ve %22.1'i sözleşmeli, hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre %66.2' si katılan ve %33.8'i katılmayan oldukları görülmektedir.



Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının cinsiyetlerine göre presentizm düzeylerinin karşılaştırıldığı Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Presentizm Düzeylerinin Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	P
Kadın	162	6	27	18	204.44	33118.50	-.418	.676
Erkek	240	6	30	18	199.52	47884.50		

Tablo 2’de Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının cinsiyetlerine göre presentizm düzeyleri karşılaştırıldığında kadınlar (MR=204.44) ile erkekler (MR=199.52) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının yaşlarına göre presentizm düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Presentizm Düzeylerinin Karşılaştırılması

Yaş	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P	Fark Olan Gruplar
25 yaş ve altı (1)	27	6	25	16	178.56			
26-30 yaş (2)	94	9	26	17	172.03			2-3*(.007)
31-35 yaş (3)	111	6	27	18	217.04	13.701	.018*	2-5*(.004)
36-40 yaş (4)	46	10	30	18	193.59			2-6*(.017)
41-45 yaş (5)	76	9	28	18	219.61			
46 ve üzeri yaş (6)	48	6	30	18	220.73			

\*p<.05

Tablo 3'te Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının 26-30 yaş (MR=172.03) grubundakilerin 31-35 yaş (MR=217.04), 41-45 yaş (MR=219.61) ve 46 ve üzeri yaştakilere (MR=220.73) göre presentizm düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı derecede düşük olduğu görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının medeni hallerine göre presentizm düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Medeni Hal Değişkenine Göre Presentizm Düzeylerinin Karşılaştırılması

Medeni Hal	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P	Fark Olan Gruplar
Bekâr (1)	94	6	27	18	195.29			
Evli (2)	285	6	30	18	197.71	9.594	.008*	1-3*(.004)
Diğer (Dul/Boşanmış) (3)	23	15	27	20	273.91			2-3*(.002)

\*p<.05

Tablo 4'te Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının dul/boşanmış olanların (MR=273.91) hem bekâr (MR=195.29) hem de evli (MR=197.71) çalışanlara göre presentizm düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının eğitim durumlarına göre presentizm düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Presentizm Düzeylerinin Karşılaştırılması

Eğitim Durumu	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P	Fark Olan Gruplar
Ortaöğretim (1)	39	6	26	16	177.82	14.605	<b>.002*</b>	1-4*(.007)
Ön lisans (2)	53	8	24	16	166.61			2-3*(.030)
Lisans (3)	263	6	30	18	203.48			2-4*(.001)
Lisansüstü (4)	47	10	27	19	249.43			3-4*(.009)

\*p<.05

Tablo 5’te Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının lisansüstü eğitimi almış olanların (MR=249.43) presentizm düzeyleri Ortaöğretim (MR=177.82), Ön lisans (MR=166.61) ve Lisans (MR=203.48) mezunlarının presentizm düzeylerinden, ayrıca Lisans (MR=203.48) mezunlarının presentizm düzeyleri de Ön lisans (MR=166.61) mezunlarının presentizm düzeylerinden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının bu kurumda çalışma sürelerine göre presentizm düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Bu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Presentizm Düzeylerinin Karşılaştırılması

Çalışma Süresi	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P
1-5 yıl	113	6	27	18	203.21	4.985	.173
6-10 yıl	188	6	30	17.5	200.28		
11-15 yıl	75	8	27	17	186.79		
16 yıl ve üzeri	26	6	30	20	245.29		

Tablo 6’da Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının, bu kurumda çalışma sürelerine göre presentizm düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının unvanlarına göre presentizm düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Unvan Değişkenine Göre Presentizm Düzeylerinin Karşılaştırılması

Unvan	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P	Fark Olan Gruplar
İdareci (1)	39	6	30	19	231.91			
Spor Uzmanı (2)	108	10	25	17	187.92			1-2*(.048) 1-5*(.022)
Memur (3)	120	6	30	18.5	230.81	17.907	.001*	2-3*(.003)
Hizmetli (4)	46	6	25	16	183.97			3-4*(.043) 3-5*(.000)
Sözleşmeli (5)	89	6	26	17	174.20			

\*p<.05

Tablo 7’de Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının unvanlarına göre idarecilerin (MR=231.91) presentizm düzeyleri spor uzmanlarından (MR=187.92) ve sözleşmeli personellerden (MR=174.20), ayrıca memurların (MR=230.81) presentizm düzeyleri spor uzmanlarından (MR=187.92), hizmetlilerden (MR=183.97) ve sözleşmeli personellerden (MR=174.20) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre presentizm düzeylerinin karşılaştırıldığı Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenine Göre Presentizm Düzeylerinin Karşılaştırılması

Hizmet İçi Eğitim	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	P
Katılan	266	6	30	18	212.39	56496	-2.640	<b>.008*</b>
Katılmayan	136	6	30	17	180.20	24507		

\*p<.05

Tablo 8’de Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının hizmet içi eğitim almış olanların (MR=212.39) hizmet içi eğitim almamış (MR=180.20) olanlara göre presentizm düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.



Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırıldığı Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Cinsiyet	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	P
Duygusal Bağlılık	Kadın	162	11	23	18	201.48	32639	-.004	.997
	Erkek	240	10	22	18	201.52	48364		
Devam Bağlılığı	Kadın	162	11	26	19	204.44	33119	-.419	.675
	Erkek	240	10	26	19	199.52	47884		
Normatif Bağlılık	Kadın	162	11	30	21	215.68	34940	-2.017	<b>.044*</b>
	Erkek	240	6	30	20	191.93	46063		
Genel Örgütsel Bağlılık	Kadın	162	40	74	58	212.16	34370	-1.513	.130
	Erkek	240	34	75	56	194.30	46633		

\*p<.05

Tablo 9'da Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında; kadın çalışanların (MR=215.68) erkeklere (MR=191.93) göre normatif bağlılıklarının istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu, diğer faktörlerde ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Yaş	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P	Fark Olan Gruplar
Duygusal Bağlılık	25 yaş ve altı (1)	27	15	22	17	179.11	9.471	.092	
	26-30 yaş (2)	94	10	23	17	174.99			
	31-35 yaş (3)	111	11	22	18	211.69			
	36-40 yaş (4)	46	14	23	18	210.95			
	41-45 yaş (5)	76	15	21	18	208.01			
	46 ve üzeri yaş (6)	48	15	21	18	223.08			
Devam Bağlılığı	25 yaş ve altı (1)	27	13	26	20	221.67	19.435	.002*	1-2*(.033)
	26-30 yaş (2)	94	10	25	18.5	167.61			2-3*(.015)
	31-35 yaş (3)	111	10	26	19	208.35			2-5*(.016)
	36-40 yaş (4)	46	11	23	19	179.11			2-6*(.000)
	41-45 yaş (5)	76	10	25	20	210.03			3-6*(.050)
	46 ve üzeri yaş (6)	48	10	26	20.5	248.65			4-6*(.003)
Normatif Bağlılık	25 yaş ve altı (1)	27	13	30	21	216.65	24.284	.000*	1-2*(.007)
	26-30 yaş (2)	94	9	29	18	152.13			2-3*(.000)
	31-35 yaş (3)	111	6	30	21	215.78			2-4*(.004)
	36-40 yaş (4)	46	12	29	21	212.58			2-5*(.003)
	41-45 yaş (5)	76	12	28	21	207.44			2-6*(.000)
	46 ve üzeri yaş (6)	48	6	30	21.5	236.61			
Genel Örgütsel Bağlılık	25 yaş ve altı (1)	27	44	74	58	218.19	29.817	.000*	1-2*(.004)
	26-30 yaş (2)	94	35	70	54	149.04			2-3*(.000)
	31-35 yaş (3)	111	34	74	57	214.71			2-4*(.008)
	36-40 yaş (4)	46	44	67	57.5	203.40			2-5*(.001)
	41-45 yaş (5)	76	39	70	58	209.68			2-6*(.000)
	46 ve üzeri yaş (6)	48	34	75	60.5	249.52			4-6*(.048)

\*p<.05

Tablo 10’da Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında; duygusal bağlılık faktöründe gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmezken, devam bağlılığı faktöründe 26-30 yaş (MR=167.61) grubundakilerin 25 ve altı yaş (MR=221.67), 31-35 yaş (MR=208.35), 41-45 yaş (MR=210.03) ile 46 ve üzeri yaş (MR=248.65) gruplarından anlamlı derecede düşük ayrıca 46 ve üzeri yaş (MR=248.65) grubundakilerin 31-35 yaş (MR=208.35) ve 36-40 yaş (MR=179.11) gruplarından anlamlı derecede yüksek olduğu, normatif bağlılık faktöründe 26-30 yaş (MR=152.13) grubundakilerin 25 ve altı yaş (MR=216.65), 31-35 yaş (MR=215.78), 36-40 yaş (MR=212.58), 41-45 yaş (MR=207.44) ile 46 ve üzeri yaş (MR=236.61) gruplarından anlamlı derecede düşük olduğu, genel örgütsel bağlılıklarında ise 26-30 yaş (MR=149.04) grubundakilerin 25 ve altı yaş (MR=218.19), 31-35 yaş (MR=214.71), 36-40 yaş (MR=203.40), 41-45 yaş (MR=209.68) ile 46 ve üzeri yaş (MR=249.52) gruplarından anlamlı derecede düşük olduğu bunun yanında 46 ve üzeri yaş (MR=249.52) grubunun 36-40 yaş (MR=203.40) grubundan anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının medeni hallerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Medeni Hal Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Medeni Hal	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P
Duygusal Bağlılık	Bekâr	94	10	23	17	192.60	3.344	.188
	Evli	285	11	23	18	201.28		
	Diğer (Dul/Boşanmış)	23	16	20	18	240.61		
Devam Bağlılığı	Bekâr	94	10	26	19	184.29	3.743	.154
	Evli	285	10	26	19	204.86		
	Diğer (Dul/Boşanmış)	23	15	25	20	230.17		
Normatif Bağlılık	Bekâr	94	6	30	20	195.70	4.786	.091
	Evli	285	6	30	20	199.30		
	Diğer (Dul/Boşanmış)	23	15	28	22	252.41		
Genel Örgütsel Bağlılık	Bekâr	94	34	74	56	190.06	5.713	.057
	Evli	285	34	75	57	201.00		
	Diğer (Dul/Boşanmış)	23	49	69	60	254.48		

\*p<.05

Tablo 11’de Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının medeni hallerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Eğitim Durumu	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P	Fark Olan Gruplar
Duygusal Bağlılık	Ortaöğretim (1)	39	15	19	17	172.74	3.959	.266	-
	Ön lisans (2)	53	15	23	18	208.72			
	Lisans (3)	263	10	22	18	201.07			
	Lisansüstü (4)	47	11	21	18	219.62			
Devam Bağlılığı	Ortaöğretim (1)	39	16	26	18	213.59	9.212	<b>.027*</b>	2-4*(.038) 3-4*(.003)
	Ön lisans (2)	53	13	26	19	199.63			
	Lisans (3)	263	10	26	19	192.10			
	Lisansüstü (4)	47	10	26	20	246.18			
Normatif Bağlılık	Ortaöğretim (1)	39	14	30	21	211.42	10.921	<b>.012*</b>	3-4*(.001)
	Ön lisans (2)	53	12	30	20	206.54			
	Lisans (3)	263	6	30	20	190.41			
	Lisansüstü (4)	47	6	27	22	249.63			
Genel Örgütsel Bağlılık	Ortaöğretim (1)	39	48	75	57	207.31	13.528	<b>.004*</b>	1-4*(.018) 3-4*(.000)
	Ön lisans (2)	53	42	74	58	208.11			
	Lisans (3)	263	34	74	56	189.52			
	Lisansüstü (4)	47	34	71	60	256.23			

\*p<.05

Tablo 12’de Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında; duygusal bağlılık faktöründe gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmezken, devam bağlılığında lisansüstü eğitim

yapmış olanların (MR=246.18) ön lisans (MR=199.63) ve lisans (MR=192.10) mezunlarından anlamlı derecede yüksek olduğu, normatif bağıllık faktöründe lisansüstü eğitim yapmış olanların (MR=249.63) lisans (MR=190.41) mezunlarından anlamlı derecede yüksek olduğu, genel örgütsel bağıllık düzeylerinde ise lisansüstü eğitim yapmış olanların (MR=256.23) ortaöğretim (MR=207.31) ve lisans (MR=189.52) mezunlarından anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.



Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının bu kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

**Tablo 13.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Bu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Çalışma Süresi	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	113	10	23	18	215.92	4.781	.189
	6-10 yıl	188	11	22	18	200.48		
	11-15 yıl	75	13	21	17	179.67		
	16 yıl ve üzeri	26	15	21	18	209.17		
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	113	10	26	19	197.62	4.049	.256
	6-10 yıl	188	10	26	19	198.63		
	11-15 yıl	75	10	25	19	199.29		
	16 yıl ve üzeri	26	10	26	20.5	245.54		
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	113	6	30	20	204.28	6.803	.078
	6-10 yıl	188	9	30	20	192.24		
	11-15 yıl	75	12	27	20	202.01		
	16 yıl ve üzeri	26	6	30	23	254.90		
Genel Örgütsel Bağlılık	1-5 yıl	113	34	74	58	207.96	6.416	.093
	6-10 yıl	188	39	74	56	192.26		
	11-15 yıl	75	45	71	57	197.66		
	16 yıl ve üzeri	26	34	75	62	251.31		

Tablo 13'te Spor Genel Müdürlüğü çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında hiçbir faktörde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının unvanlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo 14.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Unvan Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Unvan	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P	Fark Olan Gruplar
Duygusal Bağlılık	İdareci (1)	39	15	21	18	196.74	8.489	.75	-
	Spor Uzmanı (2)	108	11	21	17	187.86			
	Memur (3)	120	10	23	18	225.05			
	Hizmetli (4)	46	16	20	18	205.17			
	Sözleşmeli (5)	89	15	23	17	186.48			
Devam Bağlılığı	İdareci (1)	39	15	26	20	237.32	8.934	.063	-
	Spor Uzmanı (2)	108	10	26	19	191.91			
	Memur (3)	120	10	26	20	214.11			
	Hizmetli (4)	46	14	24	19	201.87			
	Sözleşmeli (5)	89	13	26	19	180.25			
Normatif Bağlılık	İdareci (1)	39	15	30	22	252.53	19.381	.001*	1-2*(.001)
	Spor Uzmanı (2)	108	12	29	20	181.29			1-4*(.028)
	Memur (3)	120	6	28	21	222.04			1-5*(.001)
	Hizmetli (4)	46	12	24	20	203.68			2-3*(.009)
	Sözleşmeli (5)	89	9	30	19	174.84			3-5*(.007)
Genel Örgütsel Bağlılık	İdareci (1)	39	49	75	59	248.09	21.349	.000*	1-2*(.002)
	Spor Uzmanı (2)	108	39	72	56	180.32			1-5*(.001)
	Memur (3)	120	34	70	59	226.35			2-3*(.003)
	Hizmetli (4)	46	44	65	57	204.80			3-5*(.001)
	Sözleşmeli (5)	89	42	74	55	171.57			

\*p<.05

Tablo 14’te Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının unvanlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında; duygusal ve devam bağlılığı faktörlerinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmezken, normatif bağlılık değerlerin incelendiğinde idarecilerin (MR=252.53) spor uzmanlarından



(MR=181.29), hizmetlilerden (MR=203.68) ve sözleşmeli (MR=174.84) çalışanlardan, ayrıca memurlarında (MR=222.04) spor uzmanları (MR=181.29) ile sözleşmeli (MR=174.84) çalışanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu, genel örgütsel bağlılık düzeylerinin de ise idarecilerin (MR=248.09) spor uzmanları (MR=180.32), ve sözleşmeli (MR=171.57) çalışanlardan, ayrıca memurlarında (MR=226.35) spor uzmanları (MR=180.32) ile sözleşmeli (MR=171.57) çalışanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.



Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin karşılaştırıldığı Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

**Tablo 15.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Hizmet İçi Eğitim	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	P
Duygusal	Katılan	266	11	23	18	197.20	52456	-1.067	.286
Bağlılık	Katılmayan	136	10	23	18	209.90	28547		
Devam	Katılan	266	10	26	19	207.51	55198	-1.459	.145
Bağlılığı	Katılmayan	136	10	26	19	189.74	25805		
Normatif	Katılan	266	6	30	21	209.59	55750	-1.959	<b>.050*</b>
Bağlılık	Katılmayan	136	6	30	20	185.68	25253		
Genel	Katılan	266	34	75	57	207.97	55321	-1.564	.118
Örgütsel Bağlılık	Katılmayan	136	34	74	56	188.84	25682		

\*p<.05

Tablo 15'te Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında hizmet içi eğitime katılanların (MR=209.59) katılmayanlara (MR=185.68) göre normatif bağlılıklarının istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu, diğer faktörlerde ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırıldığı Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Cinsiyet	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	P
Kabul Edilen Sessizlik	Kadın	162	5	25	14.5	203.10	32903	-.228	.820
	Erkek	240	5	25	14	200.42	48100		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Kadın	162	5	25	17	196.76	31875.5	-.674	.500
	Erkek	240	5	25	17	204.70	49127.5		
Örgüt Yararına Sessizlik	Kadın	162	5	25	17	215.09	34844	-1.934	<b>.053*</b>
	Erkek	240	5	25	16	192.33	46159		
Genel Örgütsel Sessizlik	Kadın	162	23	69	47	205.51	33292.5	-.569	.569
	Erkek	240	15	75	47	198.79	47710.5		

\*p<.05

Tablo 16'da Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında; kadınların (MR=215.09) örgüt yararına sessizlik düzeylerinin erkeklerden (MR=192.33) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu, diğer faktörlerde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Yaş	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P
Kabul Edilen Sessizlik	25 yaş ve altı (1)	27	7	20	16	213.06	10.401	.065
	26-30 yaş (2)	94	5	23	13	177.79		
	31-35 yaş (3)	111	5	25	16	216.75		
	36-40 yaş (4)	46	5	23	14	190.12		
	41-45 yaş (5)	76	5	25	13	192.06		
	46 ve üzeri yaş (6)	48	5	25	16.5	232.02		
Savunma Amaçlı Sessizlik	25 yaş ve altı (1)	27	8	25	17	212.81	3.288	.656
	26-30 yaş (2)	94	5	24	16	187.42		
	31-35 yaş (3)	111	5	25	17	209.50		
	36-40 yaş (4)	46	5	24	16	194.78		
	41-45 yaş (5)	76	5	23	16	197.49		
	46 ve üzeri yaş (6)	48	5	25	17	217.01		
Örgüt Yararına Sessizlik	25 yaş ve altı (1)	27	10	25	17	219.81	9.782	.082
	26-30 yaş (2)	94	9	25	17	172.12		
	31-35 yaş (3)	111	5	25	17	217.09		
	36-40 yaş (4)	46	8	25	17	214.62		
	41-45 yaş (5)	76	7	25	16	195.52		
	46 ve üzeri yaş (6)	48	5	25	17	209.56		
Genel Örgütsel Sessizlik	25 yaş ve altı (1)	27	33	69	48	216.06	4.514	.341
	26-30 yaş (2)	94	25	62	45	171.03		
	31-35 yaş (3)	111	23	75	48	218.64		
	36-40 yaş (4)	46	23	71	47	200.77		
	41-45 yaş (5)	76	22	71	47	193.91		
	46 ve üzeri yaş (6)	48	15	75	51	226.06		

\*p<.05

Tablo 17’de Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının medeni hallerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

**Tablo 18.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Medeni Hal Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Medeni Hal	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P	Fark Olan Gruplar
Kabul	Bekâr (1)	94	5	22	13	189.79			
Edilen	Evli (2)	285	5	25	14	206.46	1.801	.406	-
Sessizlik	Diğer (Dul/Boşanmış) (3)	23	5	25	14	187.87			
Savunma	Bekâr (1)	94	5	24	17	189.48			
Amaçlı	Evli (2)	285	5	25	17	208.68	4.839	.089	-
Sessizlik	Diğer (Dul/Boşanmış) (3)	23	6	23	15	161.65			
Örgüt	Bekâr (1)	94	5	25	17	227.95			
Yararına	Evli (2)	285	5	25	16	194.68	6.862	.032*	1-3*(.014)
Sessizlik	Diğer (Dul/Boşanmış) (3)	23	10	25	15	177.89			
Genel	Bekâr (1)	94	23	69	47	201.69			
Örgütsel	Evli (2)	285	15	75	47	204.29	2.297	.317	-
Sessizlik	Diğer (Dul/Boşanmış) (3)	23	22	71	42	166.15			

\*p<.05

Tablo 18’de Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının medeni hallerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında; bekâr olanların (MR=227.95) örgüt yararına sessizlik faktörü değerlerinin dul/boşanmış olanlara (MR=177.89) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu, diğer faktörlerde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Eğitim Durumu	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P
Kabul Edilen Sessizlik	Ortaöğretim	39	10	24	15	229.18	3.169	.366
	Ön lisans	53	7	25	14	195.79		
	Lisans	263	5	25	14	196.71		
	Lisansüstü	47	5	25	16	211.76		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Ortaöğretim	39	10	22	18	239.67	6.217	.102
	Ön lisans	53	10	25	16	196.98		
	Lisans	263	5	25	16	194.05		
	Lisansüstü	47	6	23	17	216.63		
Örgüt Yararına Sessizlik	Ortaöğretim	39	10	24	17	209.79	2.524	.471
	Ön lisans	53	10	25	17	210.73		
	Lisans	263	5	25	16	195.12		
	Lisansüstü	47	9	22	17	219.89		
Genel Örgütsel Sessizlik	Ortaöğretim	39	40	69	49	231.74	4.718	.194
	Ön lisans	53	30	75	46	197.39		
	Lisans	263	15	75	46	194.67		
	Lisansüstü	47	22	69	50	219.23		

\*p<.05

Tablo 19'da Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının bu kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

**Tablo 20.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Bu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Çalışma Süresi	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P	Fark Olan Gruplar
Kabul Edilen Sessizlik	1-5 yıl (1)	113	5	24	15	218.25	6.727	.081	-
	6-10 yıl (2)	188	5	25	14	194.97			
	11-15 yıl (3)	75	5	25	13	182.31			
	16 yıl ve üzeri (4)	26	5	25	16.5	231.27			
Savunma Amaçlı Sessizlik	1-5 yıl (1)	113	5	24	17	202.62	.702	.873	-
	6-10 yıl (2)	188	5	25	16	197.20			
	11-15 yıl (3)	75	6	24	17	206.22			
	16 yıl ve üzeri (4)	26	5	25	17	214.10			
Örgüt Yararına Sessizlik	1-5 yıl (1)	113	9	25	17	219.58	9.943	.019*	1-2*(.018)
	6-10 yıl (2)	188	5	25	16	186.59			2-4*(.019)
	11-15 yıl (3)	75	9	22	17	196.10			3-4*(.044)
	16 yıl ve üzeri (4)	26	5	25	19	246.31			
Genel Örgütsel Sessizlik	1-5 yıl (1)	113	25	69	48	216.18	5.316	.150	-
	6-10 yıl (2)	188	22	75	46	192.28			
	11-15 yıl (3)	75	22	69	46	191.87			
	16 yıl ve üzeri (4)	26	15	75	52	232.13			

\*p<.05

Tablo 20’de Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının bu kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında, 16 yıl ve üzeri (MR=246.31) çalışanların örgüt yararına sessizlik faktörü değerlerinin 6-10 yıl (MR=186.59) ve 11-15 yıl (196.10) süreyle çalışanlara göre, 1-5 yıl (MR=219.58) süreyle çalışanlarında 6-10 yıl (MR=186.59) süreyle çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu, diğer faktörlerde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının unvanlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırıldığı Kruskal Wallis H testi ile anlamlı fark olan grupların tespiti için Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Unvan Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Unvan	N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Chi-Square	P	Fark Olan Gruplar
Kabul Edilen Sessizlik	İdareci (1)	39	5	25	16	243.33	21.457	<b>.000*</b>	1-2*(.006)
	Spor Uzmanı (2)	108	5	23	13	184.60			1-5*(.001)
	Memur (3)	120	5	25	16	223.60			2-3*(.010)
	Hizmetli (4)	46	8	21	17	218.37			3-5*(.001)
	Sözleşmeli (5)	89	5	25	12	165.17			4-5*(.009)
Savunma Amaçlı Sessizlik	İdareci (1)	39	6	25	17	226.36	2.436	.656	-
	Spor Uzmanı (2)	108	5	24	17	194.31			
	Memur (3)	120	5	25	16	201.14			
	Hizmetli (4)	46	10	21	17	206.68			
	Sözleşmeli (5)	89	8	25	17	197.13			
Örgüt Yararına Sessizlik	İdareci (1)	39	10	25	18	230.33	15.997	<b>.003*</b>	1-2*(.017)
	Spor Uzmanı (2)	108	5	24	16	178.67			1-5*(.040)
	Memur (3)	120	5	25	18	229.38			2-3*(.001)
	Hizmetli (4)	46	10	22	16	192.49			3-5*(.005)
	Sözleşmeli (5)	89	7	25	16	183.63			
Genel Örgütsel Sessizlik	İdareci (1)	39	22	75	50	237.32	17.341	<b>.002*</b>	1-2*(.011)
	Spor Uzmanı (2)	108	22	66	46	182.08			1-5*(.005)
	Memur (3)	120	15	71	50	225.51			2-3*(.004)
	Hizmetli (4)	46	30	61	49	208.85			3-5*(.002)
	Sözleşmeli (5)	89	23	75	45	173.19			

\*p<.05

Tablo 21’de Spor Genel Müdürlüğü teşkilatı çalışanlarının unvanlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında; savunma amaçlı sessizlik faktöründe gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmezken, kabul edilen sessizlik faktöründe idarecilerin (MR=243.33) spor uzmanları (MR=184.64) ve sözleşmeli (MR=165.17) çalışanlardan, memurların (MR=223.60) spor uzmanları (MR=184.64) ve sözleşmeli (MR=184.64) çalışanlardan, ayrıca hizmetlilerin de (MR=218.37) sözleşmeli (MR=184.64) çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı



derecede yüksek olduğu, örgüt yararına sessizlik faktöründe idarecilerin (MR=230.33) spor uzmanları (MR=178.67) ve sözleşmeli (MR=183.63) çalışanlardan, memurların (MR=229.38) spor uzmanları (MR=178.67) ve sözleşmeli (MR=183.63) çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu, genel örgütsel sessizlikleri karşılaştırıldığında ise idarecilerin (MR=237.32) spor uzmanları (MR=182.08) ve sözleşmeli (MR=173.19) çalışanlardan, memurların (MR=225.51) spor uzmanları (MR=182.08) ve sözleşmeli (MR=173.19) çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu görülmektedir.



Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeylerinin karşılaştırıldığı Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

**Tablo 22.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenine Göre Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Karşılaştırılması

Faktör	Hizmet İçi Eğitim		N	Min	Max	Medyan	Mean Rank	Sum of Ranks	Z	P
	Katılan	Katılmayan								
Kabul Edilen Sessizlik	Katılan	Katılmayan	266	5	25	14	199.82	53152	-.407	.684
			136	5	25	14	204.79	27851		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Katılan	Katılmayan	266	5	25	17	199.98	53193.5	-.369	.712
			136	5	25	17	204.48	27809.5		
Örgüt Yararına Sessizlik	Katılan	Katılmayan	266	5	25	16	199.70	53120	-.436	.663
			136	5	25	17	205.02	27883		
Genel Örgütsel Sessizlik	Katılan	Katılmayan	266	22	75	47	199.94	53184	-.377	.706
			136	15	75	47	204.55	27819		

Tablo 22’de Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının presenteizm ile örgütsel Bağlılık durumları arasındaki ilişki Tablo 23'te verilmiştir.

**Tablo 23.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Presenteizm ile Örgütsel Bağlılık Durumları Spearman Korelasyon Sonuçları

		Presenteizm
Duygusal Bağlılık	Korelasyon	.238*
	P	<b>.000</b>
Devam Bağlılığı	Korelasyon	.278*
	P	<b>.000</b>
Normatif Bağlılık	Korelasyon	.286*
	P	<b>.000</b>
Genel Örgütsel Bağlılık	Korelasyon	.363*
	P	<b>.000</b>

\*p<.05

Tablo 23 incelendiğinde, presenteizm ile tüm bağlılık faktörleri arasında istatistiksel olarak zayıf ancak anlamlı derecede pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının presenteizm ile örgütsel sessizlik durumları arasındaki ilişki Tablo 24’te verilmiştir.

**Tablo 24.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Presenteizm ile Örgütsel Sessizlik Durumları Spearman Korelasyon Sonuçları

		Presenteizm
Kabul Edilen Sessizlik	Korelasyon	.335*
	P	<b>.000</b>
Savunma Amaçlı Sessizlik	Korelasyon	.187*
	P	<b>.000</b>
Örgüt Yararına Sessizlik	Korelasyon	.256*
	P	<b>.000</b>
Genel Örgütsel Sessizlik	Korelasyon	.332*
	P	<b>.000</b>

\*p<.05

Tablo 24 incelendiğinde, presenteizm ile tüm örgütsel sessizlik faktörleri arasında istatistiksel olarak zayıf ancak anlamlı derecede pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik durumları arasındaki ilişki Tablo 25’te verilmiştir.

**Tablo 25.** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Durumları Spearman Korelasyon Sonuçları

		Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Genel Örgütsel Bağlılık
Kabul Edilen Sessizlik	Korelasyon	.151*	.361*	.289*	.365*
	P	<b>.002</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>
Savunma Amaçlı Sessizlik	Korelasyon	-.059	.391*	.342*	.357*
	P	.240	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>
Örgüt Yararına Sessizlik	Korelasyon	.006	.330*	.362*	.375*
	P	.909	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>
Genel Örgütsel Sessizlik	Korelasyon	.064	.448*	.392*	.448*
	P	.197	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>

\*p<.05

Tablo 25 incelendiğinde kabul edilen sessizlik ile tüm bağlılık faktörleri arasında, savunma amaçlı, örgüt yararına ve genel sessizlik ile devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel olarak zayıf ancak anlamlı derecede pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

## 5. TARTIŞMA

Spor Genel Müdürlüğü, ülkemizde her yaştan bireyin anayasamızda belirtilen sporla ilgili haklardan faydalanabilmesi için gerekli tedbirleri almakla yükümlüdür. Bu teşkilatın en verimli şekilde hizmet sunabilmeleri, örgütün en önemli unsurlarından biri olan iş görenlere ve onların bir takım özelliklerine bağlıdır. Presenteizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik, iş görenlerin verimli çalışmaları üzerinde etkili faktörlerden bir kaçıdır. Bu nedenle bu araştırmada Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının presenteizm, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik durumları ve bu durumların birbirleri ile ilişkilerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

### Presenteizm Tartışması

Spor Genel Müdürlüğü teşkilatında çalışan kadınların presenteizm düzeylerinin erkeklere göre yüksek olmakla birlikte, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 2). Konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalara bakıldığında Baysal (2012) ve Oruç (2015) çalışmalarında presenteizm ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir (64,88). Demirgil ve Mücevher (2017) ise çalışmalarında erkeklere göre kadınların presenteizm sorununu daha fazla yaşadıklarını fakat cinsiyetlerin ortalamaları arasındaki farkın, istatistiksel olarak anlamlı olmadığını tespit etmişlerdir (233).

Araştırmada 26-30 yaş grubundakilerin 31-35 yaş, 41-45 yaş ve 46 ve üzeri yaştakilere göre presenteizm düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı derecede ( $p < .05$ ) düşük olduğu görülmektedir (Tablo 3). Baysal (2012) çalışmasında yaş ve presenteizm arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu, yani yaş ilerledikçe presenteizm sorunu yaşama oranının da arttığını ve bu durumun, yaşlandıkça sağlık sorunlarının da daha fazla artmasıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir (64). Dew vd.

(2005) da yaşlı kadın ve erkekler de gençlere oranla daha fazla presentizm görüldüğünü ortaya koymuşlardır (234). Burton vd. (2004) yaşlıların presentizm sorununu daha fazla yaşadıklarını tespit etmişlerdir (235). Coşkun (2012)'un Başbakanlığa bağlı bir genel müdürlük ve bir belediyeye bağlı çeşitli birimlerde yaptığı çalışma sonucu, yaşlı çalışanların gençlere göre kendini işine verememe durumunun daha yüksek olduğunu, gençlerin yaşlılara oranla daha verimli çalıştıklarını göstermektedir (229). Lerner vd. (2001), yaş ilerledikçe kronik rahatsızlıkların artmasıyla presentizm sorununun daha yoğunlukla yaşandığını tespit etmişlerdir (236).

Araştırma verilerine göre; dul/boşanmış çalışanların bekâr ve evli çalışanlara göre presentizm düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı derecede ( $p<.05$ ) yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4). Topbaş ve Kurt (2007) yaptıkları çalışmada, boşanmanın, kişilerin toplumsal hayattaki ilişki ve başarılarının azalmasına neden olduğunu ve boşanan kişilerin çalışma hayatlarında verimliliklerinin azaldığını bulmuşlardır (237). Ayrıca Stevens (2004), boşanmanın işte var olamamayı etkileyen unsurlardan biri olduğunu belirtmiştir (238). Yukarıdaki verilen bilgiler ışığında boşanan bireylerin presentizm sorunuyla daha fazla karşılaştıkları ve bunun sonucunda da üretkenliklerinin düştüğü söylenebilir.

Araştırma verilerine göre; lisansüstü eğitimi almış olanların presentizm düzeyleri ortaöğretim, ön lisans ve lisans mezunlarının presentizm düzeylerinden, ayrıca lisans mezunlarının presentizm düzeyleri de ön lisans mezunlarının presentizm düzeylerinden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 5). Coşkun (2012) yaptığı çalışmasında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla kendini işe verememe (presentizm) sorunu yaşadığını

belirtmiştir (229). Öge ve Kurnaz (2017) bu çalışmaya paralel olarak otomotiv işletmeleri çalışanlarında yaptıkları araştırmada, presentizm durumlarının eğitim durumlarına göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır (239). Allen ve Meyer (1990) presentizm davranışını en çok beyaz yakalı personelin sergilediğini belirtmişlerdir (186). Bu durumda eğitim seviyesi arttıkça işlerin daha fazla sorumluluk gerektirmesi, personelin işinin başka bir personel tarafından yapılmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar kendilerini daha çok işinin başında olmak zorunda hissederler (7).

Araştırmada elde edilen verilere göre, araştırmaya katılan çalışanların çalışma süreleri ile presentizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. (Tablo 6). Farklı kurumlarda çalışma süresinin presentizm üzerine etkisini araştıran diğer çalışmalar da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Öge ve Kurnaz (2017)'in otomotiv işletmeleri çalışanlarına, Oruç (2015)'un perakendecilik sektöründe çalışanlara, Baysal (2012)'in akademik personele, Demirgil (2017)'in de meslek yüksekokullarında görev yapan idari ve akademik personele yönelik yaptıkları çalışmalarda presentizm ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmadığını, çalışma süresinin presentizmi etkilemediğini tespit etmişlerdir (64,88,233, 239).

Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının unvanlarına göre idareci ve memurların presentizm düzeylerinin diğer çalışanlardan yüksek olduğu, ayrıca idareciler ile spor uzmanları ve sözleşmeli personeller arasında, memurlar ile spor uzmanları ve sözleşmeli personeller arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar ( $p<.05$ ) olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7). Literatürde unvan ile presentizm arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısı yeterli değildir. Anık Baysal vd. (2014) akademik personel üzerinde yaptığı araştırma sonucunda unvan değişkeninin presentizm değerlerinde



farklılık oluşturmadığını bildirmiştir (240). Ancak çalışmada belirtilen unvanlar akademik unvanlar olmakla birlikte, ast üst ilişkisini gösteren bir durumdan bahsetmemektedir. Bu araştırmada unvan değişkeninin presentizm durumunu etkilemesinin nedeni olarak, örneklem grubunda çalışanların kamu kurumu personelleri olmaları, iş yerlerinden ayrılamama ya da yaptıkları işleri başkalarına devredememeleri gibi zorunluluk hallerinin olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Sözleşmeli ve geçici personellerde bu zorunluluk hallerinin olmaması ve buna bağlı olarak presentizm düzeylerinin düşük olması yukarıda bahsedilen gerekçenin bir göstergesi olabilir.

Çalışanlarının hizmet içi eğitim almış olanların presentizm düzeyleri hizmet içi eğitim almamış olanlara göre anlamlı derecede ( $p<.05$ ) yüksek olduğu tespit edilmiştir (Tablo 8). Hizmet içi eğitim, kurumun kalitesini ve verimliliğini artırmak için uygulanan bir faaliyettir. Bu eğitim programının uygulanması, çalışanların gelişimini teşvik eder, çalışanın kendine yön vermesini sağlar, başarı duygusunun yanında kendi kendini gerçekleştirme hissi verir (241). Hizmet içi eğitimin amaçlarından biri de çalışanları görev, yetki ve sorumluluk konusunda geliştirmektir (242). Ulu, Özdevecioğlu ve Ardıç (2016) yaptıkları araştırmada çalışanların sorumlulukları ile presentizm düzeyleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir (243). Yani çalışanların sorumlulukları arttıkça presentizm durumları da yükselmektedir. Hizmet içi eğitime katılmanın çalışanlarda kuruma karşı daha fazla sorumluluk geliştirmesi ve bu sorumluluk duygusunun da presentizm faktörünü etkilemesi, bu sonucun ortaya çıkmasına neden olduğunu düşündürmektedir.

## Örgütsel Bağlılık Tartışması

Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında; kadınların erkeklere göre normatif bağlılıklarının istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu ( $p<.05$ ), devam ve duygusal bağlılık faktörleri ile genel örgütsel bağlılık düzeylerinde ise gruplar arasında fark olmadığı görülmüştür (Tablo9).

Literatür incelendiğinde farklı kurum/kuruluşlarda çalışanların bağlılık düzeylerinin incelendiği birçok araştırmaya bu araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Arı, Gülova ve Köse (2017) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, cinsiyet faktörüne göre duygusal bağlılık ve devam bağlılığında gruplar arasında fark yokken normatif bağlılıkta anlamlı fark olduğunu (244), Gündoğan (2009) Merkez Bankasında çalışan erkekler ile kadınların duygusal bağlılıklarının benzer olduğunu ancak erkeklerin normatif bağlılıklarının fazla olduğunu (153), Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğan (2010) erkek öğretmenlerin normatif bağlılıklarının kadınlardan daha yüksek olduğunu (245), Memişoğlu ve Kalay (2017) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada cinsiyete göre, normatif, devam ve duygusal bağlılıkları ile genel örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediğini (246), ayrıca Gül (2003b), Özmen vd. (2005), Nartgün ve Menep (2010), Eğriboyun (2013), Bozkurt ve Yurt (2013) ile Ertürk (2014)' ün konu ile ilgili araştırmalarında da cinsiyetlerine göre çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuşlardır (180, 247-251)

Bu çalışma ile literatür genel olarak desteklenirken çok az sayıda çalışmada ise cinsiyetin genel örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği görülmektedir. Angle ve Perry (1981); Mathieu vd. (1990) ve Cihangiroğlu (2010) kadınların örgütsel bağlılıklarının

erkeklerden daha yüksek olduğunu (114,117,252), Öztürk (2014) ve Çarıkçı ve Küçükeşmen (2017) ise erkeklerin örgütsel bağlılıklarının kadınların daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir (253,254).

Bu araştırma ve literatür sonuçları karşılaştırıldığında, cinsiyetin bağlılık üzerinde etkili olup olmaması çalışılan kurum farklılıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Nitekim Ersoy vd. (2014) yine Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanlarının örgüte bağlılık düzeylerini incelendiği bir başka araştırmada bu araştırma sonucuyla eş değer bir sonuç olarak, cinsiyetin genel örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemediğini ortaya koymuşlardır (255).

Yapılan bu araştırmada Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında; duygusal bağlılık faktöründe gruplar arasında anlamlı bir fark görülmezken, devam ve normatif bağlılık faktörleri ile genel örgütsel bağlılık düzeylerinde; 26-30 yaş grubu çalışanların en düşük, 46 ve üzeri yaştakilerin ise en yüksek bağlılık puanlarına sahip olmak üzere diğerleri ile aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu ( $p<.05$ ) tespit edilmiştir (Tablo 10). Öztürk (2014) öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada yaş değişkenine göre duygusal, devam ve normatif bağlılıklar üzerinde anlamlı fark tespit etmiştir (253). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiğinin tespit edildiği araştırmalar mevcuttur (135, 256-258). Steers (1977) ile Durna ve Eren'de (2005) yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını belirtmişlerdir (259,260). Bu araştırmayla birlikte yaş ile bağlılık arasında anlamlı farklılıkların ortaya koyulduğu bu çalışmaların aksine, yaşın bağlılık üzerinde etkili bir değişken olmadığını gösteren araştırmalarda bulunmaktadır. Bunlardan bazıları Arı, Gülova ve Köse (2017) sağlık çalışanları

üzerinde yaptıkları araştırmaların yanında Gül (2003b), Özutku (2008), Gürer vd. (2012) ile Yıldız vd. (2013) da yine araştırmalarında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı olarak değişme göstermediğini ortaya koymuşlardır (180, 244, 261-263) .

Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının medeni hallerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında gruplar arasında fark olmadığı görülmüştür (Tablo 11). Literatür incelendiğinde pek çok çalışmada benzer sonuçlar ortaya koyulmuştur. Nartgün ve Menep'te (2010) ile Memişoğlu ve Kalay (2017) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında, öğretmenlerin medeni halleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını (246,248), Seyhan (2014) gümrük memurları üzerine yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediğini (264), bunlara ek olarak Belli ve Ekici (2012), Gürer vd. (2012), Yıldız vd. (2013) ile Durna ve Eren'de (2005) araştırmalarında benzer sonuçlar ortaya koymuşlardır (260, 262, 263, 265). Çok az sayıda araştırma ise medeni durumun bazı bağlılık faktörlerini etkileyebildiğini ortaya koymuştur. Arı, Gülova ve Köse (2017) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada medeni durum faktörüne göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkta gruplar arasında fark bulamazlarken evli çalışanların devam bağlılıklarının bekârlara oranla yüksek olduğunu, Demir vd. (2009) çalışmalarında evli olanların bekâr olanlara göre örgüte daha fazla bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (244, 266).

Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında; duygusal bağlılık faktöründe gruplar arasında fark görülmezken, özellikle lisansüstü eğitim yapmış olanların devam ve normatif bağlılık

faktörleri ile genel örgütsel bağlılık düzeylerinin diğerlerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu ( $p < .05$ ) tespit edilmiştir (Tablo 12).

Topaloğlu (2010), Bozkurt ve Yurt (2013) ile Çarıkçı ve Küçükeşmen'in (2017) çalışmaları incelendiğinde sıklıkla eğitim seviyesi ile bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğu görülmektedir (250, 254, 267). Yani eğitim seviyesi arttıkça bağlılık seviyesi düşmekte ve bunun nedeni olarak eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin kurumlarından beklentilerinin de fazla olması olduğu ifade edilmiştir (96). Bunun yanında Eğriboyun (2013), Ertürk (2014) ile Memişoğlu ve Kalay (2017) da öğrenim durumu ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir fark tespit edememişlerdir (246, 249, 251).

Literatürden farklı olarak özellikle lisansüstü eğitim alanların bağlılıklarının yüksek olmasının nedeni olarak, bu kurum kültürüne göre eğitim seviyesi yüksek olanların daha üst düzey yönetici grubunda yer almalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık üzerinde eğitim seviyesinden ziyade ücret ve motivasyon gibi faktörler daha çok etkilidir (268).

Çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında hiçbir faktörde gruplar arasında fark olmadığı görülmüştür (Tablo 13). Literatürde bu araştırma sonuçlarını destekleyen araştırmalara rastlanmaktadır. Çalışma/hizmet sürelerine göre Arı, Gülova ve Köse (2017) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal, devam ve normatif bağlılıklarında gruplar arasında fark olmadığını, Memişoğlu ve Kalay (2017) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada normatif, devam ve duygusal bağlılıkları ile genel örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediğini bildirmişlerdir (244, 246). Destekleyici bir diğer sonuç olarak yine Spor Genel Müdürlüğü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada

iş deneyiminin örgüte bağlılığa olan etkisinde anlamlı bir fark bulunmadığı bildirilmiştir (255).

Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının unvanlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında; duygusal ve devam bağlılığı faktörlerinde gruplar arasında fark görülmezken, özellikle idareci ve memurların normatif bağlılık faktörü ile genel örgütsel bağlılık düzeylerinin diğerlerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 14).

Gören ve Yengin Sarpkaya (2014) ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin unvanlarına göre bağlılıklarının farklı olduğunu, yönetici kademelerindeki artışa göre bağlılıkların da arttığını bildirmişlerdir. Anık Baysal vd. (2014) yaptıkları araştırmada unvan ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır ve bu çalışmada ortaya çıkan duygusal ve devam bağlılığı sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (240).

Unvanın kurum içinde pozisyon olarak yükselmenin dışında, aynı kurum içinde farklı pozisyonlar açısından değerlendirilen araştırmalar da mevcuttur. Bedük ve Yıldız (2016) hastane çalışanlarına yönelik yaptıkları bir araştırmada, farklı unvanlarda çalışan sağlık personellerinin bağlılıkları arasında anlamlı farklılıklar olduğunu bildirmişlerdir (269).

Çalışanların hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırıldığında hizmet içi eğitime katılanların katılmayanlara göre normatif bağlılıklarının istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu ( $p<.05$ ), diğer faktörlerde gruplar arasında fark olmadığı görülmüştür (Tablo 15).

Tayfun, Palavar ve Çöp (2010) turizm sektöründe çalışanlar üzerinde uyguladıkları bir araştırmada, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile hizmet içi

eğitim alma durumu arasında da anlamlı bir farklılık bulamazlarken, hizmet içi eğitim alanların devam bağlılıklarının anlamlı derecede yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (270). ulha (2008) konaklama işletmelerinde çalışanların hizmet içi eğitime katılımlarının duygusal, devam ve normatif bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir (271). Örgüt alışanlarının hizmet içi eğitime katılmaları, kendilerini kuruma adamalarını, sosyalleşme sağlayarak sadakatini arttırmalarını, örgüt amaç, misyon ve hedefleriyle uyum içerisinde çalışmalarını sağlar (185). Bu çalışmada normatif bağlılığın hizmet içi eğitime katılanlarda yüksek olmasının nedeni olarak, eğitim alanların örgütün kendisine yatırım yaptığı dūřüncesinden, örgüte bağlı olma yükümlülüğü hissetmesinden kaynaklandığı dūřünölmektedir.

### **Örgütsel Sessizlik Tartışması**

Araştırma sonucunda Spor Genel Müdürlüğü alışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında; kadınların örgüt yararına sessizlik düzeylerinin erkeklerden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu ( $p<.05$ ), diğer faktörlerde gruplar arasında fark olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 16).

Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) hem kamu kurumları hem de özel sektör işletmeleri üzerinde örgütsel sessizlik konusunda yaptıkları araştırmada kadınlar ile erkekler arasında anlamlı fark olmadığını tespit etmişlerdir (272). Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) tekstil sektörü çalışanları üzerinde, Sarıkaya (2013) özel sektör işletmelerinde, Salha vd. (2016) yiyecek içecek işletmeleri alışanlarında, Yanık (2012) ve Nartgün ve Demirer (2012), öğretmenler üzerinde, Dinçer (2017) enerji sektöründe çalışanlar üzerinde, Olđun (2017) bilişim sektöründe faaliyet gösteren teknoloji şirketinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır (273-279).

Bu araştırma sonucu literatürle desteklenmekle birlikte, en yakın sonuç Şehitoğlu (2010) tarafından Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren ilk 100 kuruluş içerisinde yer alan işletmelerde çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada ortaya koyulmuştur. Şehitoğlu (2010) kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizliklerin cinsiyet yönünden farklı olmadığını ancak kadınların örgüt yararına sessizliklerinin erkeklerden anlamlı derecede yüksek olduğunu bildirmiştir (280). Ayrıca diğer bazı araştırmalarda da yine kadınların erkeklere göre daha fazla sessizlik yaşadıkları bildirilmiştir (197, 281, 282).

Bu araştırmada, çalışanların yaşlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (Tablo 17). Literatür incelendiğinde yapılan birçok araştırmada yaşa göre sessizlik değerleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) tekstil sektörü çalışanları üzerinde, Yanık (2012) öğretmenler üzerinde, Sarıkaya (2013) ve Oruç (2015) özel işletme çalışanları üzerinde, Dinçer (2017) enerji sektöründe çalışanlar üzerinde, Olğun (2017) bilişim sektöründe faaliyet gösteren teknoloji şirketi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşmışlardır (88,273,274,276,278).

Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının medeni hallerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında; bekâr olanların örgüt yararına sessizlik değerlerinin dul/boşanmış olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu ( $p<.05$ ), diğer faktörlerde ise gruplar arasında anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 18).

Bu araştırma sonucuyla paralellik gösteren, çalışanların medeni hallerinin, kabul edilen, savunmacı ve genel sessizlik üzerine etkisinin olmadığını ortaya koyan



çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; Kolay (2012) öğretmenler üzerinde, Sarıkaya (2013) özel sektör firmalarda, Oruç (2015) perakendecilik sektörü çalışanları üzerinde, Salha vd. (2016) yiyecek içecek işletmeleri çalışanlarında, Dinçer (2017) enerji sektöründe çalışanlar üzerinde, Olğun (2017) bilişim sektöründe faaliyet gösteren teknoloji şirketinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarda da medeni halin sessizlik üzerinde farklılık oluşturmadığı sonuçlarına ulaşmışlardır (88, 95, 274, 275, 278, 279). Bu araştırma sonucunda bekârların evlilerden örgüt yararına sessizliklerinin anlamlı derecede yüksek olmasını destekleyen ya da aksi bir sonuca literatürde rastlanmamıştır.

Yapılan bu araştırma sonucunda çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (Tablo 19). Literatür incelendiğinde bu araştırmaya paralel sonuçlar bulunmaktadır. Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013) hem kamu kurumları hem de özel sektör işletmeleri üzerinde örgütsel sessizlik konusunda yaptıkları araştırmada eğitim seviyelerine göre anlamlı fark olmadığını tespit etmişlerdir (272). Yine Yanık (2012) öğretmenler üzerinde, Oruç (2015) perakendecilik sektörü çalışanları üzerinde, Olğun (2017) bilişim sektöründe faaliyet gösteren teknoloji şirketinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmalarda da eğitim seviyesinin sessizliği etkilemediğini bildirmişlerdir (88, 276, 279).

Ancak literatürde bu araştırma sonucunun aksine eğitim seviyesinin sessizlik üzerinde etkili olabildiğini, bunun sebebi olarak ise çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe farklı iş olanaklarına sahip olabilecekleri düşüncesinden kaynaklandığı ifade edilen araştırmalara da rastlanmaktadır (274,275,278,280,282). Çakıcı (2010) ise, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, sessizliğe daha duyarlı olduklarını ve bunu çözülmesi gereken bir sorun olarak gördüğünü belirtmiştir (199).

Yapılan araştırmada çalışanlarının bu kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında; 16 yıl ve üzeri çalışanların örgüt yararına sessizlik faktörü değerlerinin 11-15 yıl ve 6-10 yıl süreyle çalışanlara göre ayrıca 6-10 yıl süreyle çalışanların 1-5 yıl süreyle çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu ( $p < .05$ ), diğer faktörlerde gruplar arasında fark olmadığı bulunmuştur (Tablo 20). Bu sonuç, bu kurumda yeni başlayanların ve daha uzun süre çalışmanın örgüt yararına daha fazla sessizliği oluşturduğunu göstermektedir. Ancak diğer sessizlik faktörleri ve genel sessizlik düzeyleri arasında fark olmayışı, çalışma süresinin sessizlik üzerinde çok fazla bir etkisi olmadığını da düşündürmektedir. Kolay (2012) ile Nartgün ve Demirer (2012) ğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmalarda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin aynı okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını (95, 277), benzer bir şekilde Erenler (2010) turizm sektörü alışanlarında, zdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) hem kamu kurumları hem de özel sektör işletmeleri alışanlarında, Oruç (2015) perakendecilik sektörü alışanlarında, ztrk ve Cevher (2016) Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlarda ve Olđun (2017) bilişim sektöründe faaliyet gösteren teknoloji şirketinde çalışanlarda, çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik değerlerinin farklı olmadığını bildirmişlerdir (88, 272, 279, 283, 284).

Spor Genel Müdürlüğü alışanlarının unvanlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında; savunma amaçlı sessizlik faktöründe gruplar arasında fark görülmezken, özellikle idareci ve memurların kabul edilen sessizlik ve örgüt yararına sessizlik faktörleri ile genel örgütsel sessizlik düzeylerinin diğerlerine göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 21). zdemir ve Sarioğlu Uğur (2013) hem kamu kurumları hem de özel sektör işletmeleri üzerinde

örgütsel sessizlik konusunda yaptıkları araştırmada çalışanların sessizlik değerlerinin idarecilerden yüksek olduğunu, Şehitoğlu (2010) çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada ise uzman statüsündekilerin diğer çalışanlardan daha yüksek seviyede sessizliğe sahip olduklarını bildirmişlerdir (272, 280). Bu sonuçların aksine Sarıkaya (2013) ve Oruç (2015) ise çalışanların unvanlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığını bildirmiştir (88, 274). Literatürde farklı kurum/kuruluşlarda çalışanların unvanlarına göre sessizlik düzeylerinde farklı sonuçlar olduğu görülmektedir. Bu durumun ise kurumsal farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (Tablo 22). Literatürde hizmet içi eğitimin sessizlik üzerinde etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Hizmet içi eğitim, çalışanları geliştirmek ve bunun sonucunda örgüt yararına olan bir uygulamadır. Sessizlik çalışanların kendilerini güvende hissetmedikleri bir örgüt iklimi oluşmasına neden olur (285). Çalışanların niteliklerini geliştirerek sessizliğin örgüt kültürü haline gelmesini önlemek için hizmet içi eğitime önem verilmesi gereklidir (286).

### **Presenteizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Tartışması**

Araştırma sonucunda Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının presenteizm düzeyleri ile tüm bağlılık faktörleri arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur (Tablo 23). Bu sonuç çalışanların örgüte olan bağlılıkları arttıkça presenteizm düzeylerinin de artacağını ya da örgüte olan bağlılıkları azaldıkça presenteizm düzeylerinin de azalacağını göstermektedir.

Güncel bir konu olan presentizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi çok az sayıda araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bu araştırma sonuçları Özmen'in (2011) araştırma sonuçlarıyla kısmen desteklenirken, Şahin'in (2016) araştırma sonuçlarıyla ise tam olarak desteklenmektedir. Özmen (2011) tekstil çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında presentizm ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu ancak devamlılık bağlılığı ile presentizmin ilişkili olmadığını, Şahin (2016) ise otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile presentizm davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir (7, 287). Yalnızca bir araştırmada ise farklı bir sonuç ortaya koyulmuştur. Akademik personel üzerinde yapılan bir araştırmada presentizm ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve genel olarak örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı bildirilmiştir (64).

### **Presentizm ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi Tartışması**

Yaptığımız araştırma sonucunda Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının presentizm ile tüm örgütsel sessizlik faktörleri arasında anlamlı derecede pozitif ilişkiler tespit edilmiştir (Tablo 24). Bu sonuç çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri arttıkça presentizm düzeylerinin de artacağını ya da örgütsel sessizlik davranışları azaldıkça presentizm düzeylerinin de azalacağını göstermektedir.

Literatür incelendiğinde bu araştırmaya benzer yalnızca bir çalışmaya rastlanmıştır. Oruç (2015) Aksaray Bölgesi'nde yer alan perakendecilik sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, presentizm ile korumacı (örgüt yararına) sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu ancak presentizm ile korumacı (savunma amaçlı) sessizlik ve presentizm ile kabullenici sessizlik

arasında ilişki bulunmadığını bildirmiştir (88). Oruç'un araştırmasında ortaya çıkan sonuç ile bu araştırma sonucu birbirini kısmen desteklemektedir.

### **Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi Tartışması**

Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının kabul edilen sessizlik ile tüm bağlılık faktörleri arasında, savunma amaçlı, örgüt yararına ve genel sessizlik ile devam, normatif ve genel örgütsel bağlılık faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede pozitif ilişkiler olduğu bulunmuştur (Tablo 25). Bu sonuç çalışanların örgüte olan bağlılıkları artıka özellikle kabul edilen sessizlik davranışı başta olmak üzere genel olarak örgütsel sessizlik düzeylerinin de artacağını ya da çalışanların örgüte olan bağlılıkları azaldıkça örgütsel sessizlik davranışlarının da azalacağını göstermektedir.

Salha vd. (2016) yiyecek içecek işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, bu araştırma sonucuyla paralel olarak, devam ve normatif bağlılık ile sessizliğin tüm alt boyutları ve duygusal bağlılık ile sadece koruma amaçlı (örgüt yararına) sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğunu, ancak duygusal bağlılık ile kabul edici sessizlik, duygusal bağlılık ile korunma (savunma) amaçlı sessizlik ile genel örgütsel bağlılık ve genel örgütsel sessizlikleri arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişki olduğunu bildirmişlerdir (275). Yine bu araştırmayı destekleyen Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) tarafından tekstil sektörü çalışanları üzerine yapılan araştırmada, duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik, duygusal bağlılık ile korunma sessizliği, devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik, devam bağlılığı ile korunma sessizlik, normatif bağlılık ile kabullenici sessizlik, normatif bağlılık ile korunma sessizliği ve normatif bağlılık ile korunma sessizliği arasında anlamlı ilişkiler olduğu bildirilmiştir (273). Sevgin (2015) liselerde çalışan öğretmenler üzerine yaptığı araştırma sonucunda, kabul edici sessizlik ile tüm bağlılık alt boyutları, korunmacı

sessizlik ile devam ve normatif bağıllık alt boyutlarında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmiştir (288). Yine öğretmenler üzerinde yapılan bir diğer araştırma da ise literatürdeki diğer araştırmalar ve bu araştırma sonucunun aksine hiçbir bağıllık alt boyutu ile hiçbir sessizlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir (95). Literatürde ulaşılan birçok sonuç ile bu araştırma sonuçlarının birbirlerini desteklediği ve örgütsel bağıllık ile örgütsel sessizliğin birbirini etkileyen iki kavram oldukları söylenebilir.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaptığımız araştırma sonucunda Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı çalışanlarının;

- ✓ Yaş, medeni hal, eğitim seviyesi, unvan ve hizmet içi eğitim alma durumlarına göre presentizm düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu,
- ✓ Cinsiyetlerine ve bu kurumda çalışma sürelerine, göre presentizm düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı,
- ✓ Cinsiyet ve hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre yalnızca normatif bağlılık düzeyleri arasında, yaşlarına ve eğitim seviyelerine göre devam ve normatif bağlılık düzeyleri arasında, unvanlarına göre ise normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu,
- ✓ Medeni halleri ile bu kurumda çalışma sürelerine örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı,
- ✓ Cinsiyetlerine göre örgüt yararına sessizlik düzeyleri arasında, medeni halleri ve bu kurumda çalışma sürelerine göre örgüt yararına sessizlik düzeyleri arasında, unvanlarına göre ise kabul edilen, örgüt yararına ve genel örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu,
- ✓ Eğitim seviyeleri ve hizmet içi eğitime katılma durumlarına göre örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı,
- ✓ Presentizm ile tüm örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif ilişkiler olduğu,
- ✓ Presentizm ile tüm örgütsel sessizlik düzeyleri arasında pozitif ilişkiler olduğu,

- ✓ Kabul edilen sessizlik ile tüm bağıllık faktörleri arasında, savunma amaçlı, örgüt yararına ve genel sessizlik ile devam, normatif ve genel örgütsel bağıllık faktörleri arasında pozitif ilişkiler olduğu görülmektedir.

Bu araştırma genel olarak değerlendirildiğinde, Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının presentizm, örgütsel bağıllık ve örgütsel sessizlik düzeylerinin kişisel faktörlere göre farklılık gösterdiği, ayrıca presentizm, örgütsel bağıllık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğu sonuçlarına ulaşıldı.

Ülkemizde Spor Genel Müdürlüğü çalışanlarının örgüte yönelik duygu ve düşüncelerini dolayısıyla spor hizmetlerinin kalitesini artırmak için, çalışanların örgütle ilişkili durumlarının farklı boyutlarla da araştırılması ve bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılması önerilmektedir.



## 7. KAYNAKLAR

1. Johns, G. (2010). Presenteizm in the Workplace: A Review and Research Agenda *Journal of Organizational Behavior*, 31:519-542.
2. Cser, J.R. (2010). *Impact of Participation in a Worksite Wellness Program on Presenteeism: A Quantitative Study of Pennsylvania Workers*, Doktora Tezi, Capella University, Minneapolis.
3. Çiftçi, B. (2010). İşte Var Ol(Ama)Ma Sorunu ve İşletmelerin Uygulayabileceği Çözüm Önerileri, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(1):153-174.
4. Koçoğlu, M. (2007). *İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
5. Schultz, Alyssa B. Edington DW. (2007). Employee Health and Presenteeism: A Systematic Review, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(3)547-579.
6. Koopman, C. Kenneth R. Pelletier, James F. Murray, C.E. Sharda, Marc L. Berger, Turpin RS. Hackleman P. Gibson P. . Holmes D.M. Bendel T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Cilt 44, Sayı 1, ss. 1-12.
7. Özmen, G. (2011). *Presenteizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
8. Aydın Tükeltürk, Ş. Şahin, D. ve Yılmaz, İ. A. (2014), *Turizm İşletmelerinde Presenteeism (İşte Var Olamama)*. in: *Turizm İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi*. Edited Ş. A. Tükeltürk, N. Ş. Perçin, B. Güzel. Detay Yayıncılık, Ankara, 281- 302.

9. Aronsson, G. Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: Prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 958–966.
10. Epstein, J. L. (2005). *Presenteeism and Paid Sick Days*, Center For Law and Social Policy (CLASP), 28.
11. Aronsson, G. Gustafsson, K. Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology Community Health*, 54(7), 502-509.
12. Demircioğlu, M. Cantel, T. (2005). İş Hukuku, BETA Yayınları, İSTANBUL
13. Cedoline, Anthony J. (1982). *Excerpts from Job Burnout: Symptoms, Causes, and Survival Skills*, Columbia University Press.
14. Huberman, E. (2012). Presenteeism Sorunu, (<http://www.benefitscanada.com/benefits/healthwellness/addressing-the-presenteeism-issue-33190>) (Erişim Tarihi: 14.07.2017)
15. Keser A. (2006) Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1):100-119.
16. Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
17. Ceylan A. Ulutürk Y. H. (2006) Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1):48-58
18. Fisher, R.T. (2001). Role Stress, the Type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13:143.

19. Frese, M. Fay, D. (2001). 4. Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
20. Fay, D. Frese, M. (2000). Working in East German Socialism in 1980 and in Capitalism 15 Years Later: A Trend Analysis of a Transitional Economy's Working Conditions. *Applied Psychology*, 49(4), 636-657.
21. Baer, M. Frese, M. (2001). *Climate for Initiative and Psychological Safety, Process Innovation, and Firm Performance*. Department of Psychology. University of Giessen. Submitted for publication.
22. Johansson, G. Lundberg, I. (2004). Adjustment Latitude and Attendance Requirements as Determinants of Sickness Absence or Attendance. Empirical Tests of the Illness Flexibility Model. *Social Science Medicine*, 58(10), 1857-1868.
23. Leineweber, C. Westerlund, H. Hagberg, J. Svedberg, P. Luukkainen, M. ve Alexanderson, K. (2011). Sickness Presenteeism Among Swedish Police Officers *Journal of Occupational Rehabilitation*. DOI 10.1007/s10926-010-9249-1.
24. Muchinsky, M.P. (2000) Emotions in the Work Place: The Neglect of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7):801-805.
25. Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25:1-26.
26. Çifçi, M.A. (2014) *İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
27. Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. Sixth Edition, McGraw-Hill, New York.

28. Grinyer, A. Singleton, V. (2000). Sickness absence as Risk-Taking Behaviour: A Study of Organisational and Cultural Factors in The Public Sector. *Health, Risk Society*, 2(1), 7-21.
29. Dinçer, Ö. (1997). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul, 208.
30. Köse, S. Tetik, S. Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Yönetim ve Ekonomi*, 7 (1):219-242.
31. Ramsey, R. (2006). Presenteeism a New Problem in the Workplace. *Supervision*, 67: 8, 14–17.
32. Schneider, B. Snyder, R. (1975), Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate, *Journal Of Applied Psychology*, 60(3), 318-328.
33. Demerouti E. Le Blanc PM. Bakker AB. Schaufeli WB. Hox J. (2009). Present but Sick: A Three-Wave Study on Job Demands, Presenteeism and Burnout, *Career Development International*, 14 (1): 50-68.
34. Einarsen, S. and Skogstad, A. (1996), "Prevalence and risk groups of bullying and harassment at work", *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol. 5, pp. 185-202.
35. Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen. Ein Überblick zum Stand der Forschung', (Mobbing in organisations. A state of the art research review), *Zeitschrift für Arbeits- Organisationspsychologie*, 43:1-25.
36. Tong M. Schwendimanna R. Zúñiga F. (2017). Mobbing among care workers in nursing homes: A cross-sectional secondary analysis of the Swiss Nursing Homes Human Resources Project, *International Journal of Nursing Studies*, 66:72–81.

37. Şimşek, M.Ş. Akgemci, T. Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
38. Şimşek M.Ş, Kınır S. (2006). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayınları, Ankara.
39. Cashmore, E. (1988). *Dictionary of Race and Ethnic Relations*, London, Routledge, s.79.
40. Cho, YS. Park, JB. Lee, KJ. Min, KB. Baek, CI. (2016). The Association Between Korean Workers' Presenteeism and Psychosocial Factors Within Workplaces, *Annals of Occupational and Environmental Medicine* 28:41:1-11.
41. ILO(2018)<http://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--en/index.htm> (Erişim Tarihi: 08.02.2018)
42. Owens JA. (2007) Sleep Loss And Fatigue In Healthcare Professional. *Journal of Perinatal Neonatal Nursing*. 21: 92-100.
43. Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Aktif Yayınevi, Erzurum. s.79.
44. Johns, G. (2008). *Absenteeism and Presenteeism: Not at Work or not Working Well*. In C. L. Cooper, J. Barling (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior* London: Sage.1:160–177.
45. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
46. Parlaktuna, İ. (2010). *Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi*, Ege Akademik Bakış, 10 (4): 1217 – 1230.

47. Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 104–127.
48. Machlowitz, M. (1980). *Workaholics, Living with them, Working with them*. Addison Wesley Publishing Company.
49. Cherrington, D. J. (1980). *The Work Ethic*. New York: American Management Association.
50. Schaefer, A.W. Fassel, D. (1988), *The Addictive Organization*, Harper and Row, San Francisco, CA.
51. Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: Suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 70.
52. Tomruk Z. (2014). *Akademisyenlerde Stres Kaynakları, Stres Durumunda Ve Stresle Başa Çıkmada Gösterilen Davranışların İlişkisi – Yakın Doğu Üniversitesi Örneği –*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.
53. Siu, O. (2002). Occupational Stressors and Well-Being Among Chinese Employees: The Role of Organisational Commitment. *Applied Psychology* 51(4): 527-544.
54. Gilbreath, B. Karimi, L. (2012). Supervisor behavior and employee presenteeism. *International Journal of Leadership Studies*, 7(1), 114-131.
55. Çakınberk A.K. 2011. Studying the Relationship Between Employees, Occupational Burnout Levels and Satisfaction of Life: A Research in Private Banks, *African Journal of Business Management*, 5(16), 6825-6838.
56. <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 11.03.2017)

57. Cordes, CL. Dougherty, TW. (1993). A Review and an İntegration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
58. Yıldırım, MH. Saygın, M. Uğuz, Ş. (2014). Effects of Presenteeism Syndrome on Employees' Burnout Levels, *International Journal of Social Scinces and Humanity Studies*, 6(1):1-10.
59. Rocca, A. D. Kostanski, M. (2001). Burnout and Job Satisfaction Amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment. *In Atea Conference*, 24-26.
60. Bellaby, P. (1999). *Sick From Work: The Body in Employment*. Aldershot: Ashgate, s.105.
61. Chatterji, M. Tilley, C. J. (2002). Sickness, Absenteeism, Presenteeism, and Sick Pay. *Oxford Economic Papers*, 54(4), 669-687.
62. Hellriegel, D. Woodman, R.W. Slocum, Jr J.W. (1992). *Organizational Behavior* (6th ed.). St. Paul: West Publishing Company.
63. Seçkin Ağırbaş, İ. (2013). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri, Erzincan Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 350-360.
64. Anık Baysal İ. (2012) Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aydın.
65. Bayar, A. (2016). *Eğitim Kurumlarında Presenteeizm'in Azaltılmasında Ödüllendirmenin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

66. Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(12): 117-140.
67. Biron, C. Brun, J. P. Ivers, H. Cooper, C. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37.
68. <http://www.who.int/about/mission/en/> (Erişim Tarihi: 21.07.2017)
69. Vroome, E. D. (2006). *Prevalence of Sickness Absence and 'Presenteeism'*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound).
70. Mc Kevitt, C. Morgan, M. Dundas, R. Holland, W. W. (1997). Sickness absence and 'working through' illness: a comparison of two professional groups. *Journal of Public Health*, 19(3), 295-300.
71. Rosvold, E. O. Bjertness, E. (2001). Physicians who do not take sick leave: hazardous heroes?. *Scandinavian Journal of Social Medicine*, 29(1), 71-75.
72. Voss, M. Floderus, B. Diderichsen, F. (2004). How do job characteristics, family situation, domestic work, and lifestyle factors relate to sickness absence? A study based on Sweden Post. *Journal of occupational and environmental medicine*, 46(11), 1134-1143.
73. Munir, F. Yarker, J. Haslam, C. (2008), Sickness Absence Management: Encouraging Attendance or Risk-Taking Presenteeism in Employees With Chronic Illness? *Disability and Rehabilitation*, 30(19), 1461-1472.
74. Bergström, G. Bodin, L. Hagberg, J. Lindh, T. Aronsson, G. Josephson, M. (2009). Does Sickness Presenteeism Have an Impact on Future General Health? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(10), 1179-1190.



75. Schwartz, B. S. Stewart, W. F. Lipton, R. B. (1997). Lost workdays and decreased work effectiveness associated with headache in the workplace. *Journal of occupational and environmental medicine*, 39(4), 320-327.
76. Bramley, T. J. Lerner, D. Sarnes, M. (2002). Productivity losses related to the common cold. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(9), 822-829.
77. Stewart, W. F. Ricci, J. A. Chee, E. Morganstein, D. (2003). Lost productive work time costs from health conditions in the United States: results from the American Productivity Audit. *Journal of occupational and environmental medicine*, 45(12), 1234-1246.
78. Hogan, P. Dall, T. Nikolov, P. (2003). Economic Costs of Diabetes in the US in 2002. Report from the American Diabetes Association. *Diabetes Care*, 26(3), 917-932.
79. Kessler, R. C. Chiu, W. T. Demler, O. Walters, E. E. (2005). Prevalence, Severity, and Comorbidity of 12-Month DSM-IV Disorders in the National Comorbidity Survey Replication. *Archives of General Psychiatry*, 62(6), 617-627.
80. Ricci, J. A. Stewart, W. F. Chee, E. Leotta, C. Foley, K. Hochberg, M. C. (2005). Pain Exacerbation as a Major Source of Lost Productive Time in US Workers with Arthritis. *Arthritis Care Research*, 53(5), 673-681.
81. Lamb, C. E. Ratner, P. H. Johnson, C. E. Ambegaonkar, A. J. Joshi, A. V. Day, D. Eng, B. (2006). Economic Impact of Workplace Productivity Losses Due to Allergic Rhinitis Compared with Select Medical Conditions in the United States From an Employer Perspective. *Current Medical Research and Opinion*, 22(6), 1203-1210.
82. Cocker, F. Martin, A. Scott, J. Venn, A. Sanderson, K. (2013). Psychological distress, related work attendance, and productivity loss in small-to-medium enterprise

owner/managers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(10), 5062-5082.

83. Gülova, A.A. İspirli, D. Eryılmaz, İ. (2014). İşkoliklik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19).25-39.

84. Uygur A. Cankül I. (2017). Presenteeisme Kavramsal Bakış. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(46): 78-96.

85. Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Seçkin Yayınevi, 2. Baskı. Ankara.

86. Aydın, S. Çanakçıoğlu, M. Tuncay, F. E. (2015). İnsan Kaynakları Muhasebesi: Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(4).679-689.

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

88. Oruç Ş. (2015) *Presenteeizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Aksaray.

89. Yalım, D. (2005). *Hastayız Yine de Ofisteyiz, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, Hayat Yayınları, İstanbul, 384.

90. Schultz, A.B. Chen, C.Y. Edington, D.W. (2009). The Cost and Impact of Health Conditions on Presenteeism to Employers: a Review of the Literature, *Pharmacoeconomics*. 27(5):365-78.

91. Adıgüzel, O. Erdoğan, A. (2014), Çağdaş Bakış Açısıyla İşgören Devamsızlığı, Nedenleri, Örgüte Etkileri ve Çözüm Önerileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5(10), 1-25.
92. Çoban, Ö. Harman, S. (2012). Presenteeism: Nedenleri, Yarattığı Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazın Taraması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (23), 157-178.
93. Arpacıoğlu, G. (2003). *İşyerindeki Stresin Gizli Kaynağı: Zorbalık ve Duygusal Taciz*. Hr Dergi, Kasım-Aralık.
94. Crampton, S. Hodge, J.W. Mishra, J.M. Price, S. (1995). *Stress and Stress Management*. SAM Advanced Management Journal. 4(1):15-17.
95. Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
96. Mowday, R.T. Porter, L.W. Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York, Academic Press.
97. Gül, H. (2003a). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi. *Celal Bayar Üniversitesi BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.
98. Meyer, J.P. Allen, N.J. (1984). Testing the Side-Best Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3):372-378.

99. Balay, R. (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara ili Örneği*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, , Ankara.
100. Kiesler, C. (1971). *The Psychology of Commitment*, Academic Press: Orlando.
101. Hamilton, G. G. Biggart, N. W. Reagan, R. Brown, J. (1984). *Governor Reagan, Governor Brown. A Sociology of Executive Power*. Columbia Univ P XI.
102. Randall, D.M. Cote, J.A. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 18(2), 194-211.
103. Schwenk, C. R. (1988). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of management studies*, 25(1), 41-55.
104. Gaertner, K. N. Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
105. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
106. Gökmen, S. (1996). *İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
107. Soycan Ş.H. (2010). *Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
108. Özmen, Ö.T. Arbak, Y. Saatçioğlu, Ö. (1997). *Verimlilik Kongresi Bildirileri. Örgütsel Bağlılığın Neden ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi* 14-16 Mayıs, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s. 490-503.

109. Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Pegem Akademi, 2. Baskı: Ankara, 1-4.
110. Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
111. İşcan Ö.F. Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59(1).
112. Ersoy, S. Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık*. (Editör: Derya Ergun Özler). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. İstanbul: Ekin Yayın Evi, s. 1-18.
113. Randall, D.M. (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of organizational Behavior*, 11(5), 361-378.
114. Mathieu, J. Dennis E. Zajac M. (1990) A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2): 171- 194.
115. Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
116. Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 14(2), 143-159.
117. Angle, H.L. Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14.

118. Çelebi, M.A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanılmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
119. Blau, G.J. Lunz, M. (1998) *Testing The Internal Effect of Professional Commitment to Intent to Leave One's Profession Beyond The Effects of External, Personal and Work-Related Variables*, Journal of Vocational Behavior, 52:260-269.
120. Yalçın, A. İplik, F.N. (2005). 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).395-412.
121. Hrebiniak, L. G. Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 555-573.
122. Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6),539-558.
123. Mathieu, J. (1997). Total Quality Management, Organizational Commitment and Perceived Organizational Support and İnterorganisational Communication, *Management Communication Quarterly*, 93:63-93.
124. Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskisehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
125. Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

126. Stevens, JM. Janice M.B. Harrison M.T. (1978). Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment, *Academy of Management Journal*. 21(3):380- 396.
127. Loscocco, K.A. (1990). Reactions to Blue- Collar Work: a Comparison of Women and Men. *Work and Occupations*. 17(2):152- 177.
128. Campbell, D.J. Campbell K.M. Kennard, D. (1994). The Effects of Family Responsibilities on the Work Commitment and Job Performance of Non-Professional Women. *Journal of Occupational Psychology*. 67:283- 296.
129. Buchko, A.A. Weinzimmer, L.G. Sergeyev A.V. (1998). Effects of Cultural Context on the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment: A Study of Russian Workers. *Journal of Business Research*. 43(3):109- 116.
130. Ngo, H.Y. Anita, W.N.T. (1998). Employment Practices and Organizational Commitment: Differential Effects for Men and Women?. *The International Journal of Organizational Analysis*. 6(3): 251- 266.
131. Gümüő, M. Hamarat, B. Erdem, H. (2003). Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği İle İlişkinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
132. Esatoğlu, A.E. Sarp, N. Karagöz, S.(2004). Hastane İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* Uludağ Üniversitesi, Bursa. Bildiriler Kitabı, 320- 325.
133. Özdipçiner, N.S. Kalıncara, V. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 16(1): 82- 92.

134. Obeng, K. Ugboro, I. (2003), "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, 57 (2): 83-98
135. Özkaya, M.O. Kocakoç, İ. Kara, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 13(2):76-96.
136. Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan ve İlgili Bilim Dalları*. Avcıol Basım Yayın. İstanbul. s.8
137. Gamst, F. C. (Ed.). (1995). *Meanings of Work: Considerations for the Twenty-First Century*. SUNY Press. s.1.
138. Keser, A. (2004). Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri. İş Güç, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2-7):230.
139. Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?. *Journal of organizational behavior*, 649-664.
140. Keser, A. (2002). Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım: Psikolojik Akit. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5(17), 9-13.
141. Cihangiroğlu, N. Şahin, B. (2012). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.
142. Karcıoğlu, F. Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2).
143. Thakor, M. V. Joshi, A. W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, 58(5), 584-592.



144. Ünler, E. (2006). Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi Journal of Administrative Sciences*,4(1),98-123.
145. Bilgiç, R. (2008). *İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme*. Türk Psikoloji Yazıları, 11(22), 66-77.
146. Kaşlı, M. (2011). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.
147. Dodd, N.G. Ganster, D.C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of organizational behavior*, 329-347.
148. Evans, K.R. Schlacter, J.L. Schultz, R.J. Gremler, D.D. Pass, M. Wolfe, W.G. (2002). Salesperson and sales manager perceptions of salesperson job characteristics and job outcomes: A perceptual congruence approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4):30-44.
149. Thomas, A. Buboltz, W.C. Christopher, S. Winkelspecht, C. (2004). Job characteristics and personality as predictors of job satisfaction, *Organizational Analysis*, 12(2):205.
150. Hayta, A. B. (2007). Çalışma ortamı koşullarının işletme verimliliği üzerine etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 21-41.
151. Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayıncılık. İstanbul.s.606.
152. İşcan, Ö.F. Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).

153. Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
154. Arı, G.S. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17-36.
155. Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14).
156. Çelik, C. Sünbül, A.G.Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3):49-66.
157. Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1):175-204.
158. Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
159. Podsakof, P.M. MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2):133 -151.
160. Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington Mass. USA
161. Aydemir, M. Demirci, M.K. (2006). *İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri*, Gazi Kitabevi. Ankara.

162. Ünsar, S. A. (2011). Motivasyonunun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*, 25, 1-15.
163. Sigler, T. H. Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, 5(1), 27-52.
164. Ergül, H.F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
165. Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
166. Lum, L. Kervin, J. Clark, K. Reid, F. Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of organizational behavior*, 305-320.
167. Baack, D. Clow, K. (1997). Organizational Commitment Levels Among Clergy: An Empirical Investigation. *Journal of Ministry Marketing Management*, 2(2), 81-95.
168. Mwaura, G. Sutton, J. Roberts, D. (1998). Corporate and national culture-an irreconcilable dilemma for the hospitality manager? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(6), 212-220.
169. Branabe, C.L.A. (1991). *Gestion des Ressources Hummarines*, Education Canada Fall/Automne.
170. Çavuş, Ş. Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1:18-34.

171. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
172. Keskin, Ö. (2017). *Bankalarda Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği*, Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Bartın.
173. Eğilmezkoğlu, G. (2011). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Adalet ve örgütsel Bağlılık: Bir Kamu Bankasındaki Çalışanların Örgütsel Adalet ve örgütsel Bağlılık Algılayışlarının Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Genel İşletme Bilim Dalı. Ankara.
174. Mottaz, C.J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.
175. Nayir, F. (2012). The Relationship between Perceived Organizational Support and Teachers' Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 48, 97-116.
176. Firestone, W. A. Pennell, J. R. (1993). Teacher Commitment, Working Conditions, and Differential Incentive Policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
177. Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 19-31.
178. Meyer, J.P. Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

179. Liou, K. T. Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment. *Public Administration Quarterly*, 99-118.
180. Clifford, M. (1989). An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment, *The Sociological Quarterly*, 30, 144-151.
181. Etzioni, A.A. (1961). *Comparative Analysis of Complex Organisations On Power, Involvement, and Their Correlates*, The Free Press, Collier-Macmillan Limited, London.
182. Kanter R.M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33(4),499-517.
183. Gül, H. (2003b). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
184. Penley, L.E., Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
185. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *The Academy of Management Review*. 7(3): 418-428.
186. Allen, N. J. Meyer, J. P. (1990). The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
187. Mowday, R.T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.

188. Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-56.
189. Sarıdede, U. Doyuran, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9.
190. İnce, M. Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Çizgi Kitabevi. Konya, s.14,118.
191. Randall, D.M. (1987). Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
192. Begley, T.M. Cazjka, J.M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 552-556.
193. Çıkrıkçı F. (2016). *Kamu ve Vakıf Üniversitelerinin Yabancı Diller Yüksekokullarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
194. Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1).
195. Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
196. Van Dyne, V.L. Ang, S. Botero, C. I. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*.40 (6), 1359-1391.

197. Morrison, E.W. Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25(4):706-725.
198. Çakıcı, A. Çakıcı, A. (2007). İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor? 15. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 389-400.
199. Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Detay Yayıncılık, Ankara. s. 32,33.
200. Pinder, C.C. Harlos, K.P. (2001). *Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. In Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Group Publishing Limited, 331-369.
201. Henriksen, K. Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4p2), 1539-1554.
202. Rehesaar, H. Mead, A. (2005). An Extension of Benefit Cost Analysis to IS/IT Investments, *The Business Review*, Vol. 4, No. 1, 89-93.
203. Kowalski, R. M. (1996). Complaints and Complaining: Functions, Antecedents, and Consequences. *Psychological Bulletin*, 119(2), 179.
204. Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward and Understanding of Speaking up in the Workplace*, Doctoral Dissertation, Louisiana State University, Baton Rouge.
205. Premeaux, S. F. Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.

206. Çavuş, M.F. Develi, A. Sarioğlu, G.S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
206. Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İrfan Yayıncılık, İstanbul.
207. Ertürk M. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 2. Baskı İstanbul, s. 96-97.
208. Moreno-Riaño, G. (2002). Experimental implications for the spiral of silence. *The Social Science Journal*, 39(1), 65-81.
209. Bowen F. Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6):1393-1417.
210. Tayfun, A. Çatır O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3):114-134.
211. Greenberg, J. Baron, R. (2003). *Behavior in Organizations*. USA: Pearson International Edition. 8. Baskı, 90.
212. Batmukh, M. (2011) *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
213. Karacaoğlu, K. Cingöz, A, (2009), İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü*, 700-707.
214. Peirce, E. Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 41-54.



215. Alparslan, A. Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6):136-147.
216. Brinsfield, C.T. Edwards, M.E. Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: *Historical Review and Current Conceptualizations*, Emerald Group Publishing Limited, 3-33.
217. Tülübaş, T. Cevat, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 29(1): 280-297.
218. Gül Ç. (2008). *Türk Spor Teşkilatının Sorunları ve Yeniden Yapılanması*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalı, Ankara,
219. Sümer, R. (1990). *Türkiye’de Spor Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Sporda Demokrasi*. Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.
220. Fişek K. (1988). *Spor Yönetimi*, Bağırhan Yayinevi, Tıpkı Basım, 2. Baskı. Ankara.
221. Tayga Y. (1990). *Türk Spor Tarihine Genel Bakış*, GSGM Yayını, Ankara, s.162-164.
222. Fişek, K. (1985). *100 Soruda Türkiye’de Spor Tarihi*, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 108.
223. Abalı, A. (1974). *Gençlik ve Spor*, Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayını, Ankara,8.
224. Mollaoğulları, H. (1998). *Türk Spor Yönetiminde Yapısal Değişiklikler ve Güncel Sorunlar (1922-1998)*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara.

225. Akyol, A. (1973). *Cumhuriyetimizin Ellinci Yılında Spor*, Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayını. Ankara,
226. GSM (1973). *Gençlik ve Spor Bakanlığı Kuruluşu ve İlgili Ana Mevzuat* Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayını, Ankara.
227. Sümer, R. (1989). *Sporda Demokrasi*, Cilt:1, 2. Baskı, Ankara, s.31.
228. <http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/Tarihce> (Erişim Tarihi: 09.02.2018)
229. Coşkun Ö. (2012). *İki İşyerinde İşe Devamsızlık ve Kendini İşe Verememede Etkili Faktörlerin Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, Ankara.
230. Meyer, J.P. Allen, N.J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1 (1), 61-89.
231. Kaya, N. Selçuk, S. (2007). *Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler?* Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 175-190.
232. Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim (örgütsel adaletin rolü)*. 1. Baskı, Beta Yayın Basım Dağıtım A.Ş, İstanbul.
233. Demirgil, Z. Mücevher, M.H. (2017). *Meslek Yüksekokullarında Presenteeism: İdari ve Akademik Personel Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(21), 237-253.
234. Dew, K. Keefe, V. Small, K. (2005). 'Choosing'to Work When Sick: Workplace Presenteeism. *Social Science Medicine*, 60(10), 2273-2282.
235. Burton, W. N. Pransky, G. Conti, D. J. Chen, C. Y. Edington, D. W. (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(6), S38-S45.

236. Lerner, D. Amick III, B. C. Rogers, W. H. Malspeis, S. Bungay, K. Cynn, D. (2001). The Work Limitations Questionnaire. *Medical Care*, 39(1), 72-85.
237. Topbaş, F. Kurt, S. (2007). İşsizlik ve Boşanma İlişkisi: 1970–2005 Var Analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 30-43.
238. Stevens, M. (2004). Present dangers: Presenteeism is the Next Area of Focus as Companies Seek to Maximize Their Investment in Human Capital by Improving Productivity and Promoting Employee Health and Wellness-Disability. *Risk Insurance*, 15(3), 40-41.
239. Öge, S. Kurnaz, G. (2017). Presenteeism İle Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma, *International Journal of Academic Value Studies*, 3(16):115-129.
240. Anık Baysal, İ. Baysal, G. Aksu, G. Aksu, N. (2014) Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama, *Electronic Journal of Vocational Colleges - Bürokon Özel Sayısı*, 134-152.
241. Gurley, L. T. (1987). Procon: Staff Development vs in-Service Training. In-Service Education. *Applied Radiology*, 16(8), 25-29.
242. Işıklı, H. (1993). Cumhuriyetin 70. Yılında İçişleri Bakanlığında Eğitim Hizmetleri, *Türk İdare Dergisi*, 401:27.
243. Ulu, S. Özdevecioğlu, M. Ardiç, K. (2016). Kişilik Özelliklerinin Hasta İken İşe Gelme (Presenteeizm) Davranışı Üzerindeki Etkileri: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47:167-181.

244. Arı, M. Gülova, A.A. Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1):43-51.
245. Kurşunoğlu, A. Tanrıöğen, E.B.A. (2010). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28), 101-115.
246. Memişoğlu, S.P. Kalay, M. (2017). İlkokul Ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). *Electronic Turkish Studies*, 12(4):367-392.
247. Özmen, Ö.T. Özer, P.S. Saatçioğlu, Ö.Y. (2005). Akademisyenlerde Örgütsel ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 1-14.
248. Nartgün, Ş.S. Menep, İ. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algı Düzeylerinin İncelenmesi: Şırnak/İdil Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 288-316.
249. Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
250. Bozkurt, Ö. Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
251. Ertürk, R. (2014). *Öğretmenlerin İş Motivasyonları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

252. Cihangiroğlu, N. (2010). Askeri Tabiplerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gülhane Tıp Dergisi*, 52:82-90.
253. Öztürk, H. (2014). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Konya.
254. Çarıkcı, İ.H. Küçükeşmen, E. (2017). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Analizi: Isparta Örneği. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics Administrative Sciences*, 22(3).
255. Ersoy, A. Bişgin, H. Karayol, M. Atakan, M.M. (2014). Gençlik ve Spor Bakanlığı Çalışanlarının Örgüte Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 1:757-766.
256. Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
257. Öksüz, Y. İci, A. (2012). İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Ertelemecilik Davranışları Arasındaki İlişki. *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science*, 5(4):161-182.
258. Uslu, B. Beycioğlu, K. (2013). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları İle Müdürlerin Paylaşılan Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(2), 323-345.
259. Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22:46-56.

260. Durna, U. Eren, V. (2005). Üç bağıllık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağıllık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2):210-219.
261. Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağıllık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 37(2): 79-97.
262. Gürer, B. Adiloğulları, İ. Caymaz, E. (2012). Akut Gönüllülerinin Örgütsel Bağıllık Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi*; 14 (2): 290-297.
263. Yıldız, G. Akbolat, M. Işık O. (2013). Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağıllık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6):85-117.
264. Seyhan M. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağıllık ve Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Edirne.
265. Belli, E. Ekici, S. Ege Bölgesindeki Gençlik Ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağıllıklarının Araştırılması. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 2012; 14 (2): 171-178.
266. Demir, C. Şahin, B. Teke, K. Uçar, M. Kurşun, O. (2009). Organizational Commitment of Military Physicians. *Mil Med*, 174:929-935.
267. Topaloğlu, I.G. (2010). *İş görenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağıllık İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

268. Demirkol A.Y. (2014). Eğitim kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4 (Özel Sayı), 1-15.
269. Bedük, A. Yıldız, E. (2016) Mobbing (Psikolojik Şiddet) ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18 (31): 77-87.
270. Tayfun, A. Palavar, K. Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2(4):3-18.
271. Çulha, O. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
272. Özdemir, L. Uğur Sarıoğlu S. (2013). Çalışanların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (1), 257-281.
273. Eroğlu, A.H. Adigüzel, O. Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2).
274. Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Denizli.

275. Salha H. Cinnioğlu, H. Yazıt H. Yenişehirlioğlu E. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 5-15.
276. Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
277. Nartgün, ř.S. Demirer, S. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik İle İş Yaşamında Yalnızlık Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2):139-156.
278. Dinçer, H. (2017). *İş Yerinde Yıldırma ve örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Enerji Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı. İstanbul.
279. Olđun S. (2017). *Motivasyon, Örgütsel Sessizlik Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı. İstanbul.
280. şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
281. Taşkıran, E. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.



282. Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
283. Öztürk, U.C. Cevher, E. (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30):71-80.
284. Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
285. Korkmaz, O. Aydemir, S.( 2015). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2),140-165.
286. Kılıçlar, A. Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
287. Şahin S. (2016). *İş Görenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Presenteeismdeki Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
288. Sevgin A. (2015). *Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

## 8. EKLER

### EK I. Etik Kurul Onayı



Yrd.Doç.Dr. Serap SÖKMEN  
Yrd. Doç. Dr. Özlem BARAN  
Yrd. Doç. Dr. Cuma MERTOĞLU

EK-3

Kayıt Tarihi:  
27/04/2017

Protokol No: 3/9

27/04/2017

T.C

ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ

İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

ARAŞTIRMA BAŞLIĞI	Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Presenteizm ve Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkileri
ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	Nicel - Kesitsel Araştırma Yüksek Lisans Tezi
ARAŞTIRMACILAR	İnci Seçkin AĞIRBAŞ Yrd.Doç.Dr. Yasemin ÇAKMAK YILDIZHAN
KARAR	Araştırmanın etik açıdan "uygun" olduğuna karar verildi.

ETİK KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Paşa YALÇIN

İMZA/ TARİH

27/04/2017

## EK II. Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi



T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Spor Genel Müdürlüğü

Sayı : 63296879-044/  
Konu : Anket izni

01.01.2016 • 02735

Sayın İnci Seçkin AĞIRBAŞ  
Bayburt Üniversitesi Meslek Yüksekokulu

İlgi: 26.05.2016 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçeniz ile Spor Genel Müdürlüğü Merkez Birimlerinde çalışan personele yönelik talep ettiğiniz anket çalışmasının soruları incelenmiş olup ilglikte bulunan tasdiklenmiş suretinin uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

  
Yusuf KARADAĞ  
Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı

EK:  
1 Anket ( 2 sayfa )

### EK III. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Değerli katılımcı;

Bu çalışmanın amacı; Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütü çalışanlarının “presenteizm ve örgütsel bağlılıklarının örgütsel sessizlik üzerine etkilerinin” belirlenmesidir. Bu anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler, ikinci bölümde presenteizm ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık ölçeği ve son bölümde örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar, araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Yardımlarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

İnci SEÇKİN AĞIRBAŞ  
Erzincan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor A.B. Dalı – Yüksek Lisans Öğrencisi

**Cinsiyet:**  Kadın  Erkek

**Yaş:**  20-25  26-30  31-35  
 36-40  41-45  46 ve üzeri

**Medeni Durum:**  Bekâr  Evli  Diğer (Boşanmış/Dul)

**Eğitim Seviyesi:**  İlk Öğretim  Orta Öğretim

Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü (Master\ Doktora)

**Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?**  0-5 Yıl  6-10 Yıl

11-15 Yıl  16 Yıl ve üzeri

**Görev Unvanınız?**  İdareci (Daire Bşk.- Şube Müd.- Şef)  Spor Uzmanı

Memur  Hizmetli  Sözleşmeli Personel

**Hizmet İçi Eğitim Etkinliğine Katıldınız mı?**  Katılmadım  Katıldım

**PRESENTEİZM ÖLÇEĞİ** (Presenteizm, şikâyetler ve hastalıklara rağmen işi hemen terk etme ya da devamsızlık yapmak yerine, işe devam etme durumudur.)

	<b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen işimdeki zor görevleri tamamlayabilirim.	①	②	③	④	⑤
2	Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen görevlerimi yerine getirmeye odaklanabilirim.	①	②	③	④	⑤
3	Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen tüm işlerimi tamamlayabilecek kadar kendimi enerjik hissederim.	①	②	③	④	⑤
4	Eğer hastalanırsam, iş stresiyle başa çıkmakta zorlanırım.	①	②	③	④	⑤
5	Eğer hastalanırsam, işimi yapmaktan zevk almam.	①	②	③	④	⑤
6	Eğer hastalanırsam, görevimi tamamlama konusunda umutsuzluğa kapılabilirim.	①	②	③	④	⑤

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ** (Örgütsel sessizlik, çalışanların iş ile ilgili konular ve sorunları ifade etmemeleri-/edememeleri durumudur)

		<b>(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Kabul Edilen Sessizlik</b>	1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	①	②	③	④	⑤
	2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
	3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
	4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	①	②	③	④	⑤
	5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
<b>Savunma Amaçlı sessizlik</b>	6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	①	②	③	④	⑤
	7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
	8	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	①	②	③	④	⑤
	9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	①	②	③	④	⑤
	10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	①	②	③	④	⑤
<b>Örgüt Yararına Sessizlik</b>	11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
	12	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım	①	②	③	④	⑤
	13	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	①	②	③	④	⑤
	14	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	①	②	③	④	⑤
	15	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	①	②	③	④	⑤

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ** (Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanması, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesidir)

		(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum	1	2	3	4	5
<b>Duygusal Bağlılık</b>	1	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder	①	②	③	④	⑤
	2	Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum	①	②	③	④	⑤
	3	Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum	①	②	③	④	⑤
	4	Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum	①	②	③	④	⑤
	5	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var	①	②	③	④	⑤
	6	Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok	①	②	③	④	⑤
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	7	Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	①	②	③	④	⑤
	8	Benim için avantajlı da olsa kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum	①	②	③	④	⑤
	9	Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	①	②	③	④	⑤
	10	Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor	①	②	③	④	⑤
	11	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluşumdan şu anda ayrılmayı düşünmem	①	②	③	④	⑤
	12	Kuruluşuma çok şey borçluyum	①	②	③	④	⑤
<b>Normatif Bağlılık</b>	13	Şu anda kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum	①	②	③	④	⑤
	14	İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor	①	②	③	④	⑤
	15	Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur	①	②	③	④	⑤
	16	Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
	17	Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu	①	②	③	④	⑤
	18	Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim	①	②	③	④	⑤

## ARAŞTIRMACININ ÖZGEÇMİŞİ

1982 yılında Artvin ili ŐavŐat ilçesinde dũnyaya geldim. İlk ve orta öğretimimi Artvin’de tamamladıktan sonra Atatũrk Őniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakũltesi ve Anadolu Őniversitesi İŞletme Fakũltesinde İŞletme lisans eğitimlerimi ardından Atatũrk Őniversitesi Sosyal Bilimler Enstitũsũ İŞletme Ana Bilim Dalında Tezsiz Yũksek Lisans eğitimimi tamamladım. Spor yŕnetimi ũzerine ihtisas yapmak iēin 2015 yılında Erzincan Őniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitũsũ Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalında Tezli Yũksek Lisans eğitimine baŐladım. ŐeŐitli Özel Őirketlerde yŕnetici kademesinde gŕrev yaptıktan sonra sŕzleŐmeli olarak Erzincan Őniversitesinde Özel Kalem ve Őđretim Gŕrevlisi (2547 sayılı kanunun 31. Madde gŕrevlendirmesi) olarak gŕrev yaptım. 2016 yılından beri Bayburt Őniversitesi Demirŕzũ Meslek Yũksekokulu Yŕnetim ve Organizasyon Bŕlũmũnde Őđretim Gŕrevlisi olarak gŕrev yapmaktayım. Evli ve 2 Őocuk sahibiyim.

İnci SEÇKİN AğIRBAŞ