T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ANABİLİM DALI

Serdar SENCER

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ TEKSTİL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Hazırlayan

Serdar SENCER

Danışman
Doç. Dr. İbrahim DURAK

Yüksek Lisans Tezi

Yüksek Lisans Tezi

2022

Ağustos 2022, KAYSERİ

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ TEKSTİL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Serdar SENCER

Danışman
Doç. Dr. İbrahim DURAK

Ağustos 2022, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

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

Serdar SENCER

T.C.

KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrenci No : 4034430013
Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi
Program Adı : İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Başlığı : Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kayseri Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 99 sayfalık kısmına ilişkin 23/09/2022 tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: **% 19**' dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Giriş dâhil
2- Ana Bölümler dâhil
3- Sonuç dâhil
4- Alıntılar dâhil
5- Kapak hariç
6- Önsöz ve Teşekkür hariç
7- İçindekiler hariç
8- Kaynakça hariç
9- Özet hariç
10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 23/09/2022

Danışman: Doç. Dr. İbrahim DURAK Öğrenci: Serdar SENCER

YÖNERGEYE UYGUNLUK

Örgütsel Sessizliğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kayseri Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma adlı Yüksek Lisans tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan	**Danışman**
Serdar SENCER	Doç. Dr. İbrahim DURAK

İnsan Kaynakları Yönetimi ABD Başkanı

Prof. Dr. Ebru AYKAN

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç. Dr. İbrahim DURAK danışmanlığında Serdar SENCER tarafından hazırlanan "Örgütsel Sessizliğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kayseri Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

29 /08 /2022

(Tez savunma sınav tarihi yazılacaktır.)

JÜRİ:

Danışman	: Doç. Dr. İbrahim DURAK	İmza
Üye	: Doç. Dr. Esra Burcu BULGURCU GÜREL	İmza
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ	İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ……...… tarih ve ……..…… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

……. /……../ ……

Unvan Ad SOYAD

İmza

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca desteğini hiç esirgemeyen, anlayışlı ve yapıcı eleştirileriyle yol gösteren, bilgi ve birikimlerinden her daim faydalandığım değerli danışman hocam Doç. Dr. İbrahim DURAK'a şükranlarımı sunarım.

Ders dönemimde bilgisini bizlerle paylaşan başta Anabilim Dalı Başkanımız Prof. Dr. Ebru AYKAN'a ve anabilim dalımızda bilgilerinden istifade ettiğim tüm hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Anketlerin uygulanmasında emeği geçen İnsan Kaynakları yöneticisi olan değerli meslektaşlarıma da teşekkürleri bir borç bilirim.

Ve son olarak, beni yetiştiren, benim bugünlere gelmemde emeği olan anne ve babama ve yüksek lisans eğitimimin başından sonuna kadar desteğini hiç esirgemeyen sevgili eşim Nihan KARA SENCER'e sonsuz teşekkür ediyorum.

Serdar SENCER, Kayseri, 2022

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ TEKSTİL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Serdar SENCER

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Ağustos 2022

Danışman: Doç. Dr. İbrahim DURAK

ÖZET

Küresel rekabetin her geçen gün artması, işletmeleri, kaynaklarını verimli kullanmaya ve yeni fikir ve düşüncelere önem vermeye zorlamaktadır. Sessizliğin hakim olmadığı yani katılımcı bir politikayla sadece yöneticilerin değil, tüm örgüt üyelerinin fikir ve düşüncelerine önem veren işletmelerin rekabet avantajı sağlaması muhtemel sonuçlardandır. Örgüte olan bağlılığı yüksek olan işgörenin, sessizliği tercih etmeyerek işletme vizyonunu olan katkıları başarının temelini oluşturmaktadır. Buradan hareketle bu araştırma, örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek ve düzeylerini ortaya koymak amacı taşımaktadır. Bu araştırma, Kayseri ilinde faaliyet gösteren büyük tekstil işletmelerinde çalışan 454 işgören üzerinde gerçekleşmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ve örgütsel bağlılıktaki değişimin %4,8'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, kabullenici sessizliğin, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Bağlılık, Tekstil Sektörü

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON TEXTILE EMPLOYEES IN KAYSERI

Serdar SENCER

Kayseri University, Institute of Graduate Education

Master's Program Thesis, August 2022

Supervisor: Assoc. Prof. İbrahim DURAK

ABSTRACT

Increasing global competition day by day forces businesses to use their resources efficiently and to focus on new ideas and thoughts. It is likely that silence does not dominate, and that with a participating policy, businesses that care not only about managers, but also about the opinions and thoughts of all the members of the organizations will have a competitive advantage. Employers with high loyalty to the organization, their contributions to the business vision are the foundation of success by not choosing silence. From this point of view, this research aims to determine the impact of organizational silence on organizational commitment and to establish its levels. This research was conducted on 454 employers working in large textile businesses in Kayseri province. According to the results obtained from this research, it has been determined that organizational silence positively impacted organizational commitment and explained 4’8% of the change in organizational commitment. In addition, it was concluded that acceptance silence has a negative effect on emotional commitment and normative commitment.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Commitment, Textile Industry

İÇİNDEKİLER

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAYSERİ TEKSTİL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK ..... **i**
TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU ..... **ii**
YÖNERGEYE UYGUNLUK ..... **iii**
KABUL VE ONAY TUTANAĞI ..... **iv**
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR ..... **v**
ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xv**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı 3
1.2. İşgörenlerin Konuşma Biçimleri 5
1.2.1. Üstleri Etkileme 5
1.2.2. Açıkça Konuşma 6
1.2.3. Konu Benimsetme 7
1.2.4. Sorumluluk Alma 7
1.2.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet 8
1.2.6. Sesini Çıkarma 8
1.2.7. Sorun Bildirme (Muhbirlik) (Whistleblowing) 10
1.3. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi 12

1.3.1. Birinci Dalga 13
1.3.2. İkinci Dalga 13
1.3.3. Üçüncü Dalga 14
1.4. Örgütsel Sessizliğin Türleri 14
1.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence) 15
1.4.2. Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence) 16
1.4.3. Koruma Amaçlı Sessizlik (ProSocial Silence) 18
1.5. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler 19
1.5.1. Bireysel Nedenler 22
1.5.2. Örgütsel Nedenler 23
1.5.3. Yönetsel Nedenler 24
1.6. Örgütsel Sessizlik Teorileri 26
1.6.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi 27
1.6.2. Beklenti (Bekleyiş) Teorisi 27
1.6.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi 28
1.6.4. Kendini Uyarlama Teorisi 29
1.7. Örgütsel Sessizliğin Faydaları 29
1.8. Örgütsel Sessizliği Önlemek İçin Alınacak Tedbirler 30
1.9. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları 31
1.9.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları 32
1.9.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları 37

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı 40
2.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar 42
2.2.1. Duygusal Bağlılık 42
2.2.2. Devam Bağlılığı 45
2.2.3. Normatif Bağlılık 46
2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması 47

2.3.1. Tutumsal Bağlılık 48
2.3.2. Davranışsal Bağlılık 49
2.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı 51
2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı 53
2.3.3. Çoklu Bağlılık 55
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 57
2.4.1. Bireysel Faktörler 57
2.4.2. İş ve Role İlişkin Faktörler 59
2.4.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler 61
2.4.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler 63
2.5. Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Stratejiler 66
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 68
2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık 69
2.6.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık 69
2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık 70
2.7. Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Modeli 72
2.8. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı 79
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem 80
3.3. Veri Toplama Yönetimi 80
3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 80
3.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği 80
3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 81
3.5. Araştırmanın Kısıtları 81
3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri 81
3.7. Araştırmanın Bulguları 82

3.7.1. Demografik Bulgular 83
3.7.2. Güvenilirlik Analizi İle İlgili Bulgular 84
3.7.3. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu 85
3.7.4. Faktör Analizi İle İlgili Bulgular 85
3.7.5. Korelasyon Analizi İle İlgili Bulgular 87
3.7.6. Regresyon Analizi İle İlgili Bulgular 89

SONUÇ VE ÖNERİLER 95
KAYNAKÇA 100
ETİK KURUL ONAYI 112
EKLER 113
EK 1. Anket Formu 113
ÖZGEÇMİŞ 117

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

d: Kabul edilebilir sapma toleransı

H: Hipotez

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

s: Evren için tahmin edilen standart sapma

t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28)

r: Korelasyon Katsayısı

r^2: Belirleme katsayısı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. *İşgörenlerin Sesini Çıkarma Aralığı* 9

Tablo 1.2. *Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi* 12

Tablo 1.3. *Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri* 15

Tablo 1.4. *Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ile İlgili Oluşturulmuş Tema ve Kategoriler* 21

Tablo 2.1. *Davranışların Bağlılık Türlerine Olan Etkileri* 50

Tablo 2.2. *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler* 66

Tablo 2.3. *Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları* 71

Tablo 3.1. *Demografik Bulgular* 83

Tablo 3.2. *Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi* 84

Tablo 3.3. *Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu* 85

Tablo 3.4: *Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları* 86

Tablo 3.5. *Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları* 87

Tablo 3.6. *Korelasyon Matrisi* 88

Tablo 3.7. *Korelasyon Matrisi* 88

Tablo 3.8. *Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 89

Tablo 3.9. *Kabullenici Sessizliğin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 90

Tablo 3.10. *Kabullenici Sessizliğin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 90

Tablo 3.11. *Kabullenici Sessizliğin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 91

Tablo 3.12. *Korunma Amaçlı Sessizliğin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 91

Tablo 3.13. *Korunma Amaçlı Sessizliğin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 92

Tablo 3.14. *Korunma Amaçlı Sessizliğin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 92

Tablo 3.15. *Koruma Amaçlı Sessizliğin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 93

Tablo 3.16. *Koruma Amaçlı Sessizliğin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 93

Tablo 3.17. *Koruma Amaçlı Sessizliğin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. *Açıkça Konuşmanın Kavramsal Şekli* 7

Şekil 1.2. *Sessizlik ve Konuşmanın Önemli Belirleyicileri Olarak İşgören Güdüleri* 18

Şekil 1.3. *Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model* 26

Şekil 1.4. *Sessizlik Sarmalı* 28

Şekil 1.5. *İşgörenin Olumsuz Biri Olarak Etiketlenmesinin ve Olumsuz İmaja Sahip Olmasının İşgören Tarafından Algılanan Sonuçları* 33

Şekil 1.6. *Örgütsel Sessizliğin Etkileri* 34

Şekil 2.1. *Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif* 49

Şekil 2.2. *Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Perspektif* 51

Şekil 2.3. *Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Bağlılık Yaklaşımı* 56

Şekil 2.4. *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bağlılık: Bir Basitleştirilmiş Süreç Modeli* 73

Şekil 3.1. *Araştırma Modeli* 81

GİRİŞ

Dünyanın globalleşmesi, rekabet ortamının her geçen gün daha fazla hız kazanmasına sebebiyet vermektedir. Bu bağlamda işletmeler devamlılıklarını muhafaza edebilmek için yeni fikir ve düşüncelere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın, yetenekli de olsa tek bir yönetici ile karşılanması mümkün olmamaktadır. Bunun yerine örgüt içinde katılımcı bir anlayış ile hareket edilmesi yani insan kaynağının ve farklı fikirlerin örgütün stratejik kararlarına katılımının sağlanması, örgütün devamlılığının sağlanması ve stratejik amaçlarına ulaşabilmesinde ciddi katkılar sağlayacaktır. Ayrıca bu katkıların sağlanabilmesi için işletmelerin yetişmiş insan kaynağını elinde tutabilme yetkinliğine sahip olması gerekmektedir. Şüphesiz ki insan kaynağı, işletmelerin başarılı olabilmeleri için ellerindeki en önemli faktör olup, bu faktörün örgüte olan bağlılığının yüksekliği başarının temelini oluşturmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışı ve takım çalışmasına önem veren örgütsel yapıların farklılıklarının belirgin hale geldiği günümüz koşullarında, örgütsel sessizliğin ve örgütsel bağlılığın yeri ve önemi her geçen gün artmaktadır. Özellikle çalışanların, sessizliği neden tercih ettiği, bunun olumsuz sonuçlarının neler olduğu, örgüte olan bağlılık ile ilişkisi birçok yönüyle irdelenmesi gereken bir konu olarak önem kazanmıştır. Bu nedenle bu iki kavramla ilgili farklı coğrafik bölgelerde ve farklı sektörlerde bilimsel araştırmalar yapılarak literatürün zenginleştirilmesinin önem taşıdığı görülmektedir. Buradan hareketle bu araştırmanın temel amacı, örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek ve düzeylerini ortaya koymaktır. Araştırmanın bağımsız değişkenini örgütsel sessizlik oluştururken, bağımlı değişkenini örgütsel bağlılık oluşturmaktadır.

Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmanın ilk bölümünde, örgütsel sessizliğin tanımı, tarihsel gelişimi, türleri, nedenleri, teorileri, faydaları ve sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılığın tanımı, unsurları, faktörleri, sonuçları ve örgütsel sessizlik ile olan ilişkisi incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, evreni, örneklemi, veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, kısıtları, modeli, hipotezleri ve bulguları hakkında bilgiler verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise araştırmanın bulguları ile literatürün karşılaştırılması yapılarak görüş ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1.1. Örgütsel Sessizliğin Tanımı

Günümüz çalışma hayatında çalışanların örgütsel süreçlere katılımı daha fazla amaçlanmaktadır. Bu nedenle takım çalışması vb. uygulamalarla çalışanların örgütsel düşünce ve fikirlerinin paylaşımı hedeflenmektedir. Fakat çeşitli nedenlerle çalışanlar bu fikir ve düşüncelerini paylaşmak yerine sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Sarıoğlu, 2018, s. 58).

Sessizlik, Türk Dil Kurumu'nda "ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2022). Örgütsel sessizlik ise kişinin belirli bir konuda bilgi sahibi olmasına rağmen çeşitli sebeplerle bunu açıklamaktan kaçınması nedeniyle sessiz kalmasıdır. Bu şekliyle de sükûttan farklılık göstermektedir. Çünkü sükût, karşıdakinin söylemine karşın kişinin bu söyleme ilişkin yeterli bilgi ve birikime sahip olmaması nedeniyle sessiz kalması durumudur (Durak, 2018, s. 43).

Örgütsel düzeyde sessizliğin atasözlerimizle de desteklendiği görülmektedir. "Erken öten horozun başını keserler" ve "söz gümüşse, sükût altındır" atasözleri sessiz kalmanın kültürel desteğini ifade etmektedir. Bu yönüyle atasözlerinin örgütsel yapıdaki bireylerin davranışlarında etkili olduğu görülmektedir. İletişim kavramının her geçen gün öneminin arttığı bir dönemde bir iletişim sorunu olan sessizliğin değerli olduğunun savunulması, geçerliliğini kaybetmektedir. Çalışanların bazı nedenlerden dolayı örgüt yararına olabilecek fikir ve düşüncelerini paylaşmayarak bilinçli bir şekilde sessiz kalması olumsuz bir durum olup, bu durum örgütsel sessizlik olarak kavramsallaşmıştır (Aktaş & Şimşek, 2014, s. 25).

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatürdeki tanımlara bakıldığında:

- Scott (1993, s. 3)'un fikir ve düşüncelerin bilinçli olarak gizlenmesi ya da söylenmekten kaçınılması şeklinde tanımladığı,
- Pinder ve Harlos (2001, s. 334)'un çalışanın, çalıştığı işyeri ile ilgili düşünsel tespitlerini, işletmede bu tespitleri değerlendirip gerekli düzeltmeleri yapmaya muktedir olan kişilerden saklaması şeklinde tanımladığı,
- McGowan (2002, s. 30)'ın çalışanın sahip olduğu bilgiyi yöneticisi ile paylaşmaması ya da dile getirmemesi şeklinde tanımladığı,
- Henriksen ve Dayton (2006, s. 1540)'un bir örgütte meydana gelebilecek önemli sorunları çözüme kavuşturabilecek düşünce ve fikirlerle ilgili ortak bir biçimde çok az konuşma olgusu şeklinde tanımladığı,
- Blackman ve Sadler-Smith (2009, ss. 571-572)'in çalışanın işyerinde karşılaştığı sorunlarla ilgili hiçbir sorun yokmuşçasına duygu ve düşüncelerini gizleyerek, hiç kimseyle paylaşımda bulunmadan çalışmasına devam ederek sessiz kalması şeklinde tanımladığı,
- Çakıcı (2010, s. 10)'nın çalışanın işyeri ile ilgili ya da yapmakta olduğu işi ile ilgili çeşitli fikirlerini kasıtlı olarak bağlı bulunduğu amir ya da amirlerinden gizleyerek sessiz kalmayı tercih etmesi şeklinde tanımladığı,
- Taşkıran (2010, s. 95)'ın çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili fikir ve düşüncelerini olası tepkilerden çekinmeleri nedeniyle ya da başkaları tarafından sorunlu bir çalışanmış gibi algılanmamak için bilinçli olarak kendi düşüncelerine zıt görüşlere ayak uydurması şeklinde tanımladığı görülmektedir.

Çalışanlar işletme içerisinde olumsuz bir durumla karşılaştıklarında mesai arkadaşlarına ve amirlerine güvenmiyorlarsa, cezalandırılma korkusu vb. nedenlerle söz konusu olumsuzluğu yok sayarak sessiz kalma eğilimi gösterebilmektedir. Bilhassa amirinin duymak istemediği konularda çalışanlar ceza alma korkusuyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Milliken & Morrison, 2003, s. 1467). İlaveten mesai arkadaşlarının baskı yapması ya da dışlaması olasılığı ve amirlerinin yargılaması gibi korkular da çalışanı şahit olduğu herhangi bir olumsuzluk ile ilgili fikir ve düşüncelerini özgürce paylaşmaktan alıkoyan farklı sebeplerdendir (Bowen & Blackmon, 2003, s. 1409). Bu ve bunun gibi nedenler işletme yararına olabilecek çeşitli fikirlerden istifade edilmesini oldukça zorlaştırmakta ve atıl kalmasına neden olmaktadır (Akgündüz, 2014, s. 186).

Örgütsel sessizlik, katılımcı örgütler nezdinde ele alındığında ise örgütün gelişmesi sürecinde ciddi bir tehlike oluşturmaktadır. Bu tür örgütlerde çalışanın sessiz kalması katılımcılığın diğer bir ifadeyle çoğulculuğun sağlanamamasına yol açacaktır (Durak, 2018, s. 44).

Pinder ve Harlos (2001, s. 362)'un çalışmasında sessizliğin 5 adet ikili fonksiyona sahip olduğuna değinilmiştir. Bu fonksiyonlar;

- İnsanları bir araya getirdiği gibi uzaklaştırabilmektedir.
- İnsan ilişkilerine zarar verdiği gibi fayda da sağlayabilmektedir.
- Bilgi edinmeyi sağlarken bilgiyi gizleyebilmektedir.
- Derin düşüncenin veya düşünce yokluğunun emaresidir.
- Onay/kabulün göstergesi olduğu gibi muhalefetin de göstergesidir

1.2. İşgörenlerin Konuşma Biçimleri

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatürde hem işgören sessizliğini hem de işgören sesliliğini içeren birçok araştırma bulunmaktadır. İşgörenin konuşma biçimiyle ilgili üstleri etkileme, açıkça konuşma, konu benimsetme, sorumluluk alma, ilkeli örgütsel muhalefet, sesini çıkarma ve sorun bildirme elde edilen önemli kavramlar arasındadır. İşgörenlerin sessizliği tercih etmesi, söz konusu kavramlar ile birlikte ele alındığında daha anlamlı hale gelmektedir. Bir örgütte konuşma biçimleri yoksa ya da konuşma biçimlerinin çok azı yer almaktaysa o örgütte örgütsel sessizliğin etkin olduğu söylenebilmektedir (Çakıcı, 2007, s. 149).

1.2.1. Üstleri Etkileme

Daha iyi hedeflerin seçimi ile kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmeyi kolaylaştıran taktik seçimi için astların temkinli bir girişimi olarak tanımlanmaktadır. Üstleri etkilemede, hiyerarşik yapı içerisinde daha güçlü kişilere ulaşmak hedef olarak belirlenir (Çakıcı, 2007, s. 150). Örgütsel demokrasiye bakıldığında astların, üstlerini etkilemek için çaba sarf ettikleri görülmektedir. Fakat astlar, kendileri ve üstleri için olumsuz sonuçlarından çekindikleri için üstlerini etkileme fırsatını çoğunlukla kullanmamaktadırlar. Fırsatı kaçırdıkları için üstlerini ikna etmekte zorlanırlar. Böylece örgütsel karar mekanizmasının dışında kalarak, sessizliği tercih ederler ya da kendi

aralarında konuşarak farklı bir olumsuzluğun yani dedikodunun oluşmasını sağlarlar (Durak, 2018, ss. 10-11).

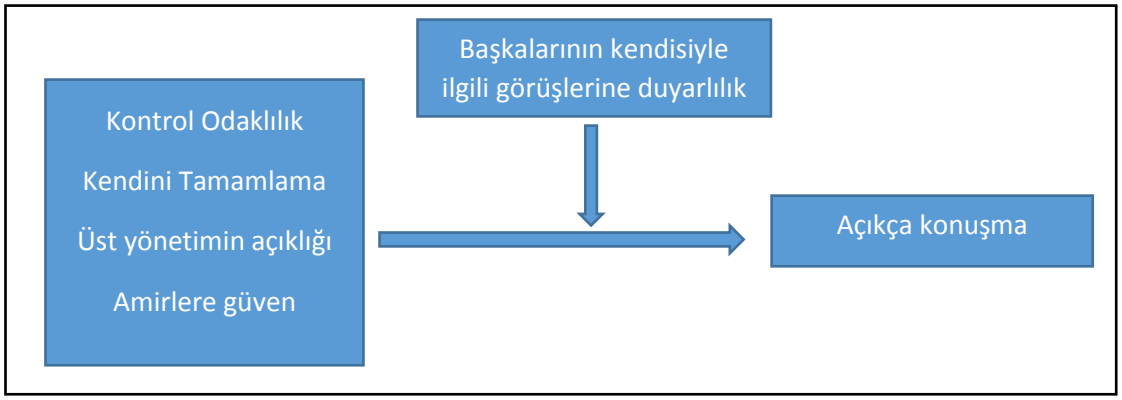
1.2.2. Açıkça Konuşma

İşgörenin, örgüt içerisinde yaşadığı sorunları ve bunun çözümleri ile ilgili görüş ve fikirlerini herhangi bir çekince olmadan açık bir biçimde dile getirmesidir. İşgörenin açıkça konuşmasındaki temel neden, örgütün politika, prosedür ve çeşitli uygulamaları iyileştirmeyi istemesidir. Bu noktada işgören iş tatminine sahip olsa bile farklı bakış açısını açıkça dile getirmek isteyebilmektedir. Açıkça konuşma, sorumluluk almadan farklı bir kavramdır. Sorumluluk alma, hem işgören beyanını hem de iş prosedürlerindeki değişimleri kapsar. Fakat açıkça konuşma, sadece işgören beyanına dayanır (Premeaux & Bedeian, 2003, ss. 1537-1538). Açıkça konuşma, işgörenlerin şahsi ya da yapmakta oldukları iş ile ilgili yardım talepleri, sorular sormaları, görüş ve önerilerini aktarmaları ya da endişe ve kaygılarını herhangi bir çekince olmadan dile getirmeleri gibi durumları kapsamaktadır. Eğer işgören, açıkça konuşmada istekli değil ise örgüt çok önemli bilgilerden mahrum kalabilmektedir. Çünkü açıkça konuşma doğal ve gerekli bir konuşma biçimidir; fakat çalışma hayatında zor bir eylemdir. Olumsuz sonuçlanma riskini alamayan işgören, açıkça konuşma noktasında çok temkinli hareket etmektedir (Çakıcı, 2007, s. 150; Turan & Çınar, 2019, s. 26).

Detert ve Edmondson (2005)'ın uluslararası bir teknoloji şirketinde yaptıkları araştırmalarında, popüler olmayan ya da başka bir ifadeyle ilgi odağı olmayan konular ile ilgili konuşan işgörenlerin, terfi edemedikleri, örgütten dışlandıkları, işten atılmaya varan sonuçlara maruz bırakılabilecekleri yönünde sonuca ulaşmışlardır (Detert & Edmondson, 2005 aktaran Çakıcı, 2007, s. 150).

Aşağıda yer alan Şekil-1'de ifade edildiği gibi işgörenin kendine odaklılığı, kendini tamamlama ihtiyacı, üst yönetimin farklı görüşlere ve düşüncelere olan açıklığı ve amirlerine olan güven düzeyi yüksekse bireyin açıkça konuşma olasılığı yüksektir. İlaveten işgören, başkalarının kendi ile ilgili düşüncelerine çok önem vermiyorsa ve kendine olan özgüveni de yüksekse açıkça konuşması yüksek ihtimal olarak görülmektedir (Durak, 2018, s. 12).

Şekil 1.1. *Açıkça Konuşmanın Kavramsal Şekli*



Kaynak: Premeaux & Bedeian, 2003, s. 1541

1.2.3. Konu Benimsetme

Konu benimsetmede de açıkça konuşma gibi örgütsel politika, prosedür ve uygulamaları iyileştirme çabası barınmaktadır. Konu benimsetme, yönetsel sorumluluğa sahip olan kişi ya da kişilerin "kilit önem taşıyan" konularla ilgili stratejik olarak dikkat çekme çabasını ifade etmektedir. Bu yönüyle de üstleri etkileme ve açıkça konuşmadan farklıdır (Çakıcı, 2007, s. 150). Başka bir ifadeyle bir kişinin (özellikle orta düzey yöneticilerin) diğer kişilerin sorunlara olan ilgisini ve dikkatlerini çekmeye yönelik davranışlardır (Durak, 2018, s. 13). Konu benimsetme için elverişli şart, orta düzey yöneticinin üst düzey tarafından dinlenmesi durumudur. Elverişsiz şart ise üstleri tarafından dinlenmesinin sonucunda ortaya çıkabilecek negatif durumlar ile ilgili endişeleri ve korkuları kapsamaktadır. Elverişsiz şart, örgüt için hayati önem taşıyan konularda bile sessizleşmenin yaşanmasıdır (Çakıcı, 2007, s. 150). Bu sessizleşmenin örgütler için olumsuz sonuçlar doğurması ihtimaller arasındadır.

1.2.4. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma, açıkça konuşmayla benzer yönleri olan güncel bir kavramdır. Açıkça konuşma, işgörenlerin düşüncelerini ifade etmelerini kapsarken, sorumluluk alma, daha çok işgörenlerin iş ile ilgili süreçleri değiştirme girişimlerini kapsamaktadır (Premeaux & Bedeian, 2003, s. 1538). Sorumluluk alma örgütsel gelişime olan ihtiyaçtan kaynaklanmakta olup pozitif bir şeyi gerçekleştirmek hedeflenmektedir. Sorumluluk alma diğer konuşma biçimlerine göre daha yenilikçidir ve örgütün gelişmesine önemli katkılar vermektedir (Durak, 2018, ss. 13-14). Davranışsal çabanın ön planda olduğu

sorumluluk alma, açıkça konuşmadaki gibi sadece fikir beyanıyla yetinmeden işlerin yapılış biçimi ile ilgili değişimini de hedeflemektedir (Çakıcı, 2007, s. 151).

1.2.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İşgörenlerin örgüt içerindeki politika ve uygulamalara itiraz ederek, örgütsel statükoya karşı bir duruş sergileme ya da değiştirmeye yönelik sarf edilen bilinçli çabalara ilkeli örgütsel muhalefet adı verilmektedir (Çakıcı, 2007, s. 152). Bazı araştırmalarda örgütün bu tür eleştirisel yaklaşımlara hoşgörü ile bakmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Milliken vd. 2003, s. 1455).

İşgörenler genellikle muhalif olduklarında bir yaptırıma maruz kalacaklarına dair öngörüye sahiptirler. Örgüt içerinde azınlık olan bir grubun düşüncesini değiştirmesi yönünde baskı görmesi, sonuç alınamayınca da dışlanması olası sonuçlardan biridir. Söz konusu azınlık grup üst yönetim ile farklı görüşte ise dışlanma ya da reddedilmeyi daha üst seviyede yaşaması kaçınılmaz olmaktadır. Örgüt içerisinde farklı düşünce ya da muhalif görüşlerin beyhude bir çaba ya da çok riskli bir durum olduğu bilinmektedir (Çakıcı, 2007, s. 152). Eğer bir işyerinde işle ilgili konulara yönelik çıkan muhalif sesler, o işyerinin yöneticileri tarafından hoşgörü ile karşılanmıyorsa o işyerinde ilkeli örgütsel muhalefetin düzeyi çok düşük olacaktır. Muhalif düşünceleri dinleyen ve hoşgörü ile karşılayan yöneticilerin olduğu işyerlerinde ise ilkeli örgütsel muhalefetin düzeyi yüksek olacaktır. Bu noktada ülkemize bakıldığında, siyasi parti yönetimlerinde muhalif görüşlerin sayısı çok düşük seviyede olduğu düşünülmektedir. Örgüt içi demokrasiye sahip olmayan siyasi partilerde ilkeli örgütsel muhalefet davranışında bulunan parti üyeleri bütünlüğü bozan, huzursuzluk çıkaran, problemli kişiler olarak algılanarak yaptırımlar uygulanmakta ya da partiden dışlanmaktadır (Durak, 2018, ss. 14-15). Bir örgütün lideri ya da tepe yöneticisi, işle ilgili örgüt yararına ilkeli örgütsel muhalefet yapan bir örgüt üyesini dışlamadan, her görüşün her fikrin adeta birer hazine olduğunu, örgütün verimliliğini artırmaya yönelik çaba ve gayretler olduğunu varsaydığında, o örgütün daha etkin, daha verimli ve daha başarılı olması kaçınılmazdır.

1.2.6. Sesini Çıkarma

Bu kavram literatürde ilk kez Hirschman (1970)'ın kitabında tanımlanmış, ayrılma ve bağlılık ile ilişkilendirilmiştir. Hoffman (2006) araştırmasında örgüt içerisinde yersiz uygulamalar ve politikalar sonucu yaşanan iş tatminsizliklerine karşı, işgörenlerin çalışmalarına devam ederek sesini çıkaracaklarını ya da tepkisel olarak işten

ayrılacaklarını belirtirken, Kolarska ve Aldrich (1980) ise işgörenlerin çalışmaya devam ederek sessizleşeceklerini ya da işten ayrılma gibi bir tepki ortaya koyacaklarını belirtmişlerdir (Çakıcı, 2007, s. 151).

Gorden (1988), sesini çıkarmayı, aşağıdaki Tablo 1.1'de de görüleceği üzere; aktif, pasif, yapıcı ve yıkıcı şeklinde sınıflandırmıştır.

Tablo 1.1. *İşgörenlerin Sesini Çıkarma Aralığı*

	Aktif	Pasif
Yapıcı	Öneride bulunma, Destekleme, Tartışma ya da akıl yürütme, Birlikte yönetme Birlikte anlaşmaya varma, İlkeli muhalefet	Dikkatli dinleme, Sessiz destek, Cılız düzeyde itaat ve işbirliği
Yıkıcı	İş arkadaşlarını şikâyet, Göze girmeye çalışmak, İkiyüzlülük Sözlü saldırı, Kötü konuşmak Aykırı çıkışlar	Mırıldanma, Kayıtsız kalma ya da ilgisizlik, Bilinçli sessizlik, Geri çekilmek

Kaynak: Gorden William I. (1988) aktaran Durak (2018, s. 16).

Kolektif ya da bireysel olarak ses çıkarmanın teorik temelleri ahlaki, siyasal-ekonomik ve psikolojik temeller olarak 3 grupta toplanabilmektedir. İnsanın doğuştan gelen bazı temel hakları vardır. Konuşma hakkı, varlığını sürdürme hakkı, sesini çıkarma hakkı en temel haklarından bazılarıdır. Sesini çıkarma hakkı, temel politik haklar kategorisinde de değerlendirilebilmektedir. İşgörenlerin insan olması nedeniyle doğuştan elde ettikleri bu temel hakları korumak devletlerin başlıca görevleri arasındadır. İşgörenler, işletme içerindeki makineler ya da canlı olmayan fiziki eşyalar gibi değerlendirilemezler. İşgörenlerin konuşma, söz söyleme gibi bazı temel ihtiyaçları bulunmaktadır (Gorden, 1988 akt. Durak, 2018, ss. 16-17). Örgüt içerisindeki bir işgören psiko-sosyal ihtiyaçları doğrultusunda fikirlerini paylaşabilmek, söz söyleyebilmek, alınacak kararlara ortak olmak ve kendini değerli hissetmek ister. Bu ihtiyaçlar giderildiğinde ses çıkarma ve sadakat ortaya çıkarken; giderilmediğinde işten ayrılma ve işi savsaklama gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır. İşgören dolaylı ya da doğrudan ses çıkarabilir. İşgörenin örgüt üyeleriyle direkt iletişim kurması doğrudan, sendika üyeleri üzerinden iletişim kurması ise dolaylı ses çıkarma yöntemi olarak görülmektedir. İşgörenin psiko-sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi için örgütün üstlerden asta, astlardan üste tüm iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. Örgütün yöneticileri işgörenlerden gelen görüş,

öneri, fikir ve düşünceleri iyi değerlendirmeli, her işgöreni örgütün ayrı bir değeri olarak görmelidir (Durak, 2018, ss. 17-18).

1.2.7. Sorun Bildirme (Muhbirlik) (Whistleblowing)

Sorun bildirme orijinal adıyla whistleblowing, İngilizcede "ıslık çalma" anlamına gelmektedir. Fakat İngilizce literatürde whistleblowing yerine "organizational wrongdoing", "organizational misconduct", "malpractice" gibi kavramlar kullanılmaktadır. Whistleblowing kelimesinin orijininde bir İngiliz polisinin, suç işlemeye teşebbüs eden bir kişiyi uyarmak amacıyla ıslık çalması yatmaktadır (Hersh, 2002 akt. Aktan, 2015, s. 20).

Sorun bildirme, işveren güdümünde olan, yasalara, kurallara ve ahlaki değerlere aykırılık teşkil eden fakat fiili olarak yürürlükte olan uygulamaların işgörenler tarafından etkili olabilecek mercilere bildirilmesidir. Sorun bildirmenin diğer bir adı muhbirlik olup, başlatan taraf, örgütteki uygulamaların ahlaki ve yasal olmadığını savunan işgörenlerdir. Nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın muhbirlik, vicdani sorumluluk gibi belirli bir amaç doğrultusunda ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2007, s. 151).

Aktan (2015) çalışmasında sorun bildirmeyi, "*bir organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin*, *organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi*" şeklinde tanımlamıştır (Aktan, 2015, ss. 20-21).

Bu tanımda yer alan *"yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemleri"* aşağıdaki gibi örneklendirmek mümkündür (Aktan, 2015, ss. 21-22)

- İnsan sağlığını tehdit eden gıda üretimi,
- İnsan haklarının ihlal edilmesi,
- Kaçak işçi istihdam etme,
- Sosyal ve mali hakları gözetmeden yaptırılan çalışmalar,
- Vergi kaçırma,
- Taciz, şiddet, dayak,
- Hissedar haklarının ihlali,

- Paydaş haklarının ihlali,
- Organizasyon içinde işgörenlere yapılan kötü muameleler (psikolojik şiddet, zorbalık vs.),
- İşgörenlerin iş kazası geçirmemesi için gerekli pro-aktif önlemlerin alınmaması,
- İşgörenlerin meslek hastalıklarına yakalanmamaları için gerekli önlem ve tedbirlerin alınmaması.

Yukarıda sayılan yasa dışı ve gayri ahlaki uygulamalara daha fazla örnek vermek mümkün olduğu gibi günümüz koşullarında farklı türleri de eklenebilmektedir. Sorun bildirmenin konusu olabilmesi için örgüt içerisindeki uygulamaların ahlaki değerlere aykırı olması ve yasalarla güven altına alınmış çalışma koşullarına aykırılık teşkil etmesi gerekmektedir.

Sorun bildirme**yi** (olayın açığa çıkarılması), içsel ve dışsal olarak ikiye ayırmak mümkündür. İçsel sorun bildirme, örgüt içerisinde ahlaki ve yasal olmayan uygulamaların örgütün üst yönetimine bildirilmesi iken dışsal sorun bildirme ise örgüt dışındaki otoritelere ya da medyaya bildirilmesidir (Durak, 2018, s. 20).

Organizasyonda çalışan işgörenler ahlaki ve yasal olmayan yanlış uygulamaları açığa çıkardıkları takdirde karşılaşabilecekleri tüm riskleri hesap etmeye çalışırlar. İşgörenlerin karşılaşabilecekleri muhtemel riskler (Aktan, 2015, ss. 29-30):

-Ciddiye alınmama,

-Tecrit,

-Yargılama, suçlama,

-Misilleme,

-İşten atılma,

-Dışlanma,

-Psikolojik şiddet,

-Arkadaşlık ilişkilerinin bozulması,

-Sağlığın bozulması,

-Stres vs.dir.

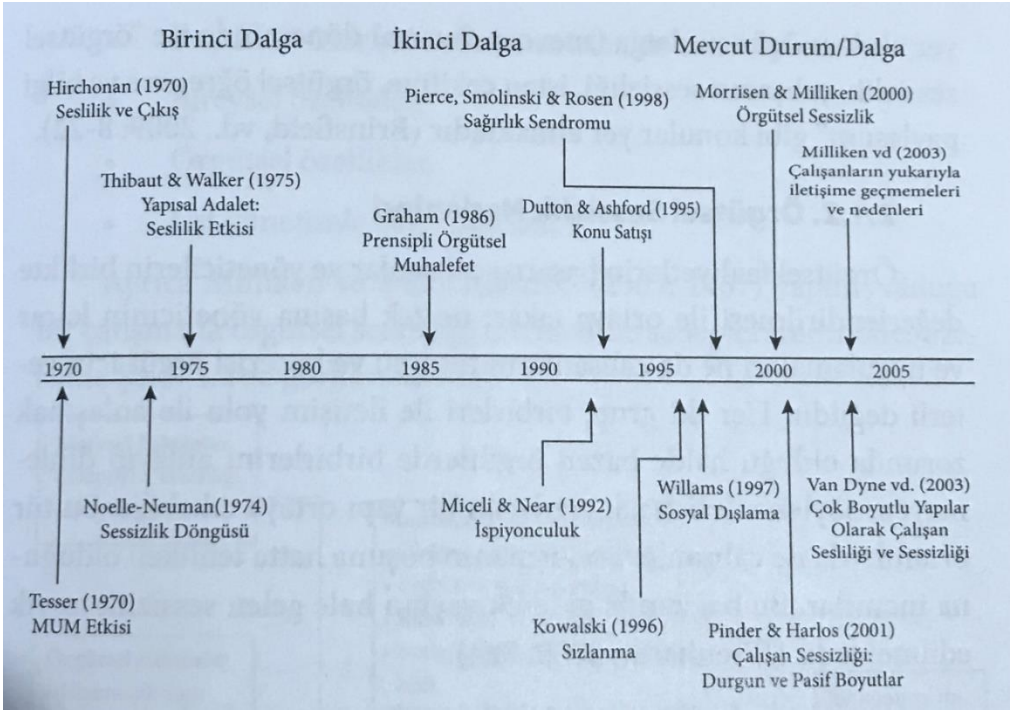
Yukarıdaki risklerden çekinen işgörenin çekincelerini ortadan kaldırmak için örgütün tepe yönetimine büyük görevler düşmektedir. Üst yönetim, sorun bildirme ile ilgili örgüt içerisinde ciddi ve kararlı bir politika olduğunu ortaya koyarak işgörenlere güven ortamı yaratmalı, böylece işgörenin bu tür uygulamaları bildirmekten çekinmemesi sağlanmalıdır. Günümüzde markalaşmanın bu denli önem kazandığı ortamda, ahlaki ve yasal olmayan uygulamaların dışsal olarak ortaya çıkarılması şirketlerin itibarını zedelemekte; dolayısıyla şirketlerin marka değerinin düşmesine ve maddi kayıp yaşamasına neden olmaktadır. Bu nedenle şirketlerin içsel olarak sorun bildirmenin önünü açması faaliyetlerini sürdürebilmeleri için büyük önem arz etmektedir.

1.3. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Literatürde sessizlik kavramı ilk kez Hirschman (1970) tarafından dile getirilmiştir. Hirschman (1970) çalışmasında sessizliği pasif bir bağlılık olarak tanımlayarak çalışanın örgüte karşı pozitif bir tepki göstermesi olarak ifade etmiştir (Bozkurt, 2014 akt. Üstün, 2017, s. 81).

Örgütsel sessizlik, zengin bir tarihe sahip olmakla beraber Tablo 1.2'den de görüleceği üzere üç dönemde incelenebilmektedir (Brinsfield vd. 2009, s. 4).

Tablo 1.2. *Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi*



Kaynak: Brinsfield vd. 2009, s. 9, aktaran Sarıoğlu, 2018, s. 63.

1.3.1. Birinci Dalga

Birinci dalga, 1970'ler ve 1980'lerin ortalarına kadar olan araştırmaları kapsayan dönemdir. Bu dönemde çoğunlukla ses ve sessizliğin sınıflandırıldığı görülmektedir. Hirschman (1970)'ın çalışması bu dönemde gerçekleşmiştir. Hirschman, sesi bir tepki olarak belirtirken, işgörenin örgütsel tatminsizliğe verdiği bir cevap olarak nitelendirmiştir. Hirschman, örgütsel tatminsizliğe işgörenin iki cevabının olabileceğini, bunların da ses ve çıkış olduğunu belirtmiştir. Hirschman "ses" ile ilgili görüşlerini, işgörenin şikâyet etmesi, öneri ya da görüş sunması, iş ile ilgili amirleriyle tartışması yani aktif girişimlerde bulunması şeklinde açıklamıştır. Hirschman "çıkış" ile ilgili görüşlerini ise, müşterilerin işletme ile alışverişini durdurması, ya da işgörenin işi bırakması şeklinde açıklamıştır. Hirschman, ses çıkarma ile ilgili o zamana kadar bilinenin aksine bir yorumda bulunarak sadık çalışanların ses çıkaracaklarına dair bir yorumda bulunmuştur. Hirschman'ın bu çalışması konuşma biçimlerine ilgi duyan araştırmacılara da öncülük etmiştir (Erenler, 2010, s. 7).

Bu dönemin öncesinde yapılan araştırmalarda işgören sessizliği, örgütsel bağlılık olarak değerlendirilirken bu dönemle birlikte işgörenlerin sessiz kalmalarının altında farklı nedenler yattığı üzerine araştırmalar başlamıştır. Örgütlerde çok seslilik ve sessizliğin işgörenin performansına yönelik etkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Seslilik etkisi, sessizlik döngüsü ve mum etkisi (başkasına kötü haber vermekten kaçınma) bu çalışmalardan bazılarıdır.

1.3.2. İkinci Dalga

İkinci dalga, 1980'li yılların ortasından 2000 yılına kadar olan araştırmaları kapsamaktadır. Bu dönemde muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, örgütsel adalet, şikâyet ve sağır kulak sendromu gibi konularla ilgili çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalar örgütsel sessizlik kavramını zenginleştiren çalışmalardır. Bu dönemde örgütsel adaleti işleyen ilk çalışmalarla, işgören sesliliği konusu ele alınmaya başlanmıştır. 1990'ların sonuna gelindiğinde sağır kulak sendromu (örgütsel hareketsizlik) ve sosyal dışlama konuları etkili olmaya başlamıştır (Durak, 2018, s. 46). İşgörenlerin hangi koşullar altında sessiz kalmayı tercih ettiğiyle ilgilenen araştırmacılar, bu dönemde sessizlik kavramını daha fazla irdelemeye başlamışlardır (Brinsfield vd., 2009, s. 18). Sessizliğin sadece pasif kabullenme olduğunu düşünen araştırmacılar uzun yıllar boyunca sessizliği onay gibi ele alarak konuyu

değerlendirmişlerdir. Fakat bu dönemde bunun aksini ispatlayan araştırmalar ele alınmıştır (Erenler, 2010, s. 8).

Bu dönemki yapılan pazarlama araştırmaları da, sessizliğin "ret" olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tatmin olmayan müşterilerin 2/3'ünün tatminsizliğini, şikâyette bulunmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiklerini, ürünleri temin ettikleri firmayla olan ticari ilişkilerine son verdiklerini ve diğer potansiyel müşterilere olumsuz görüşlerini paylaşmaktan çekinmediklerini ortaya koymuşlardır (Pinder & Harlos, 2001, s. 337).

1.3.3. Üçüncü Dalga

Üçüncü dalga (Mevcut Durum), 21.yüzyıldan günümüze kadar olan araştırmaları kapsamaktadır. Bu dönemde örgütsel sessizlik, işgören sessizliği, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı gibi konular ele alınmıştır (Brinsfield vd., 2009, ss. 8-22). Bu dönemde, ses ve sessizlik kavramları ile ilgili farklı koşullarda birden çok anlam taşıyabileceği Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmasında yer almış olup, önemli tanımlar yapılarak katkıda bulunulmuştur. Morrison ve Milliken'in (2000) "örgütsel sessizliği" ve Pinder ve Harlos'un (2001) "çalışan sessizliği" ile ilgili çalışmaları daha sonraki çalışmalar için ilham kaynağı olmuş ve bu kavramlar literatürde yerini almıştır. Bu dönemde, işten çekilme ve örgütsel öğrenme kavramlarıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Brinsfield vd., 2009, s. 18).

Bu dönemin en güzel örneklerinden biri de Dyne, Ang ve Botero (2003)'nun "Çok Boyutlu Yapılar Olarak Çalışan Sesliliği ve Sessizliği" isimli çalışmasıdır. Söz konusu çalışmada örgütsel sessizlik ve ses çıkarma kavramları ele alınarak, bu kavramlar üzerinde öneriler geliştirilmiş, farklı sessizlik türlerinden bahsedilerek bunların bilimsel olarak ölçümlenmesine yönelik ölçek geliştirilmiştir (Dilek & Taşkıran, 2016, s. 411). Bu nedenle söz konusu çalışma literatüre önemli katkılar yapmış olup oluşturdukları örgütsel sessizlik ölçeğinden bu araştırmada da faydalanılmıştır.

1.4. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Çalışanlar örgüt içerisinde bazı nedenlerden dolayı sessiz kalmayı tercih edebilirler. Örgütsel sessizliğin oluşumu, çalışanın kişisel özelliği, içinde bulunduğu topluluğun yapısı, birtakım sosyal sebeplerle doğrudan ilgilidir. Çalışan, başka kişi ya da kişilerin görüşlerine uyum sağlamak, başına gelebilecek muhtemel tehlikelerden kaçınmak adına, görüş ve düşüncelerinin bir şey ifade etmeyeceği düşüncesine kapıldığında ya da

başkalarına zarar verebilme ihtimali gibi durumlarda örgüt içerinde sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Taşkıran, 2010, ss. 113-114). Literatüre bakıldığında Pinder ve Harlos (2001) örgütsel sessizliği kabullenici (boyun eğme) sessizlik ve korunma (savunma) amaçlı sessizlik olarak iki boyutta incelerken, Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışmalarında, bu iki boyuta üçüncü bir boyut olan koruma amaçlı (toplum yanlısı) sessizliği eklemişlerdir.

Tablo 1.3. *Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri*

DAVRANIŞ BİÇİMİ / İŞGÖREN GÜDÜLERİ	İŞGÖREN SESSİZLİĞİ Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi	İŞGÖREN KONUŞMASI Bilinçli olarak işle ilgili fikir bilgi ve görüşlerin açıklanması
İLGİSİZ DAVRANIŞ Çekilmeye dayalı Fark oluşturmayacağı hissi	KABULLENİCİ SESSİZLİK Çekilme amaçlı fikir esirgeme fark oluşturmayacağı düşüncesiyle görüş bildirmeme	KABULLENİCİ KONUŞMA Çekilme temelli fikirler açıklama, fark oluşturmayacağı düşüncesiyle grupla aynı fikirde olma
KORUNMA AMAÇLI DAVRANIŞ Korku temelli Korku ve kişisel olarak riskli olacağı hissi	KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Korkuya dayalı olarak bilgiyi esirgeme Kendini koruma amacıyla gerçekleri göz ardı etmek	KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA Korku nedeniyle dikkatleri başka yöne çekecek fikirleri açıklama Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri açıklama
BAŞKALARINA YÖNELİK İşbirliğine dayalı İşbirliği ve fedakârlık hissi	KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK İşbirliği temelli gizli bilgileri esirgeme Örgütün yararı için özel bilgileri koruma	KORUMA AMAÇLI KONUŞMA İşbirliği temelinde problemlere çözümler sunma Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Kaynak: Dyne vd, 2003, s. 1366 aktaran Durak, 2018, s. 50

1.4.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabullenici sessizlik, çalışanın konuşmasıyla bir şeyleri değiştiremeyeceğine inanması ya da konuşmasının bir anlam taşımadığı dolayısıyla mevcut durumu değiştirmeye muktedir olmadığı anlarda sessiz kalmayı tercih etmesini ifade eder. Bu sessizlik türünde çalışan bilerek ve isteyerek boyun eğmektedir (Zheng vd. 2008, s. 221 akt. Ballı, 2014, s. 208).

Dyne, Ang ve Botero kabullenici sessizliği, çalışanın işletmeyi geliştirecek ya da iyileştirecek faydalı bilgi, fikir ya da düşüncelerini kabullenme içgüdüsüyle pasifize ederek kendine saklaması olarak tanımlamıştır (Dyne vd, 2003, s. 1366).

Ülkemizde çalışma hayatında sıklıkla kullanılan "böyle gelmiş böyle gider", "boşuna çeneni yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin", "bana dokunmayan yılan bin yaşasın" gibi sözler kabullenici sessizliği ifade etmektedir (Turan & Çınar 2019, s. 43). Kabullenici sessizliği benimseyen kişiler kendi isteklerini önemsememe; aksine kendinden başka kişileri memnun etme eğilimi gösterirler. Bu tür kişiler "pısırık insan" olarak nitelendirilirler (Cüceloğlu, 2001, s. 52 akt. Durak, 2018, s. 51). Çalışan artık ümitsizlik içerisindedir ve bunun sonucunda sessiz kalmayı tercih etmektedir. Bu duruma razı olmuş ve olayı ya da durumu düzeltmeye çalışmaktan vazgeçmiştir (Çakıcı, 2010, s. 33).

Bir işletmede çalışanlar fikir ve düşüncelerini amir ya da yöneticilere ilettiklerinde, her seferinde amir ya da yöneticiler tarafından mani olunuyorsa belli bir süre sonra çalışanlar sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Başka bir deyişle bu kişiler öğrenilmiş çaresizliği ya da öğrenilmiş acizliği seçeceklerdir. Çalışanlar tarafından kabullenici sessizliğin yüksek oranda tercih edildiği yerler; otoriter yönetim anlayışını ya da itaat kültürünü benimseyen örgütler olduğu görülmektedir. Yetki devri yapmayarak yetkilerin tamamına yakınını kendisinde toplayan patron ya da yöneticilerden oluşan örgütlere bakıldığında çalışanların büyük bir oranda kabullenici sessizliği tercih etmeleri kaçınılmaz bir durumdur (Durak, 2018, ss. 52-53).

Sineye çekmeden daha derin bir anlam ifade eden kabullenici sessizlik, pasif bir çekilmeyi ifade ederken, sineye çekme bilerek ve isteyerek ihmal etmeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla kabullenici sessizlik içerisinde olan çalışanlar bu durumun daha az bilincinde olduklarından değişime ayak uydurma noktasında istekli değildirler (Pinder & Harlos, 2001, ss. 348-349).

1.4.2. Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)

Korunma amaçlı (savunmacı) sessizlik, çalışanın konuştuğu takdirde sürecin kendi aleyhine sonuçlanacağı korkusuna kapılarak tamamen kendini koruma içgüdüsüyle kendini olası tehlikelerden korumak için bilinçli olarak sessiz kalmasını ifade eder (Dyne vd., 2003, s. 1367). Korkunun etkili olduğu bu sessizlik türünde çalışan amirlerinin duymak istemeyeceği fikir, düşünce ya da durumu ceza almaktan korktuğu

için kendine saklaması gibi bir tutum içerisine girebilmektedir (Milliken & Morrison, 2003, s. 1565). Başka bir deyişle çalışan fikir ya da düşüncelerini amirlerine ilettiği takdirde faydadan çok zarar getireceği düşüncesindedir. Bu tür nedenlerle çalışan proaktif bir anlayışla stratejik davranarak sorunları görmezden gelme ya da gizleme eğilimi göstermektedir (Durak, 2018, s. 56; Çakıcı, 2010, s. 33; Üstün, 2017, s. 103). Bir işyerinde tacize uğramış bir kadın çalışanın bu olumsuz durumu çözüme kavuşturabilmeye muktedir kişi ya da kişilere ulaşana kadar ve diğer örgüt üyelerinden destek göreceği ana kadar sessiz kalarak sineye çekmesi korunma amaçlı sessizliğe örnek gösterilebilir.

Korunma amaçlı sessizlik çalışanın kendi kişisel hatalarını gizleme şeklinde geliştiğinde işletme için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Terfi edememe ya da yöneticilerden aldığı desteklerin sona ermesi gibi ihtimallerden dolayı korkuya kapılan çalışan sessizliği tercih edebilmektedir (Detert & Burris, 2007 akt. Turan & Çınar, 2019, s. 44).

Ülkemizde kaza, hastalık vb. olayların yetkili kişilere bildirilmesinde bir çekingenlik vardır. Çalışanların amirlerine olumsuz durumları bildirirken minimize ederek çarpıttıkları çeşitli araştırmalarda tespit edilen durumlardır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008, s. 158 akt. Durak, 2018, ss. 56-57). Dyne, Ang ve Botero, çalışanların kötü haberleri iletmede iyi haberleri iletmeye kıyasla daha isteksiz olmasını MUM etkisi olarak örneklendirmişlerdir. Mum etkisi çalışanın, huzuru bozmamak adına kötü haber almaktan kaçınması ya da amir ve yöneticilerine kötü haberi iletmekten imtina etmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Dyne vd., 2003, s. 1367).

Simmons (2011) çalışmasında korunma amaçlı sessizliğe ilişkin beş sebep öne sürmüştür (Simmons, 2011 akt. Sarıoğlu, 2018, ss. 85-86):

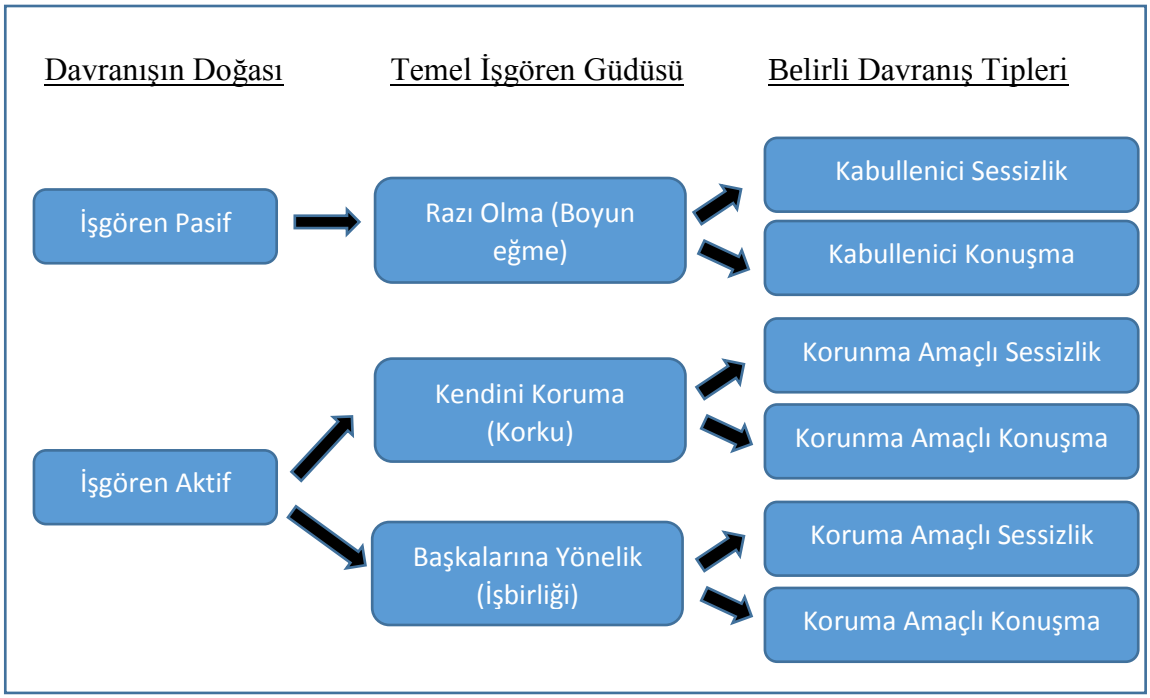
1. Kariyer endişesi
2. İşyerinde amirleri ile sorun yaşamamak
3. Tepe yöneticiyi atlamamak
4. Konuşmak adına net bilgi ve çözüme olan ihtiyaç
5. Tahmini hedef saptama

1.4.3. Koruma Amaçlı Sessizlik (ProSocial Silence)

Koruma amaçlı sessizlik ya da prososyal sessizlik, çalışanın düşünce, görüş ya da fikirlerini korku gibi nedenlerden dolayı değil; işletmenin ya da çalışma arkadaşının menfaatini gözeterek konuşmamayı tercih ederek sessiz kalması durumudur. Burada belirleyici olan unsur dış faktörlerdir. Koruma amaçlı sessizlik, örgütsel vatandaşlıkla benzer özelliklere sahip olup, örgüt tarafından görevlendirilmediği halde örgütteki diğer bireylere yarar sağlamak için çalışan tarafından yapılan bilinçli ve proaktif bir davranıştır (Dyne vd., 2003, s. 1368).

Koruma amaçlı sessizlik örgüt tarafından dikte edilemeyen tamamen isteğe bağlı bir sessizlik türüdür (Üstün, 2017, s. 102). Koruma amaçlı sessizlik tıpkı korunma amaçlı sessizlik gibi bilinçli ve isteğe bağlı yapılan bir davranıştır (Durak, 2018, s. 57). Koruma amaçlı sessizlikte çalışan kişisel menfaatlerini değil başkalarının menfaati doğrultusunda sessiz kalmayı tercih eder. Sessizliğin konuşmaya kıyasla daha karmaşık olması sebebiyle yönetici ya da amirlerin bu tür örtük sessizlik türünü doğru bir biçimde tespit edebilmesi çok güçtür (Çakıcı, 2010, s. 34).

Şekil 1.2. *Sessizlik ve Konuşmanın Önemli Belirleyicileri Olarak İşgören Güdüleri*



Kaynak: Dyne vd, 2003, s. 1362 aktaran Durak, 2018, s. 58.

1.5. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler

Sessizlik, bireyin tepkisinin önüne konulan duvarlardan dolayı konuşma ve iletişim kanallarının kapanması nedeniyle şeklen değişerek ortaya farklı bir biçimde çıkması halidir. Bu nedenle sessizliği tepkisizlik olarak nitelendirmek uygun olmamaktadır. Çalışanın örgütün kendisini önemsememesinin oluşturduğu duygunun devamındaki şikâyet halidir (Üstün, 2017, s. 91).

Çalışanlar genellikle işletme yararına fikir ya da düşünceye sahip olmaktadırlar. Fakat kimi zaman bu fikir ya da düşünceleri dile getirirken bazen çeşitli nedenlerin etkisiyle sessizliğe bürünebilirler. Çalışan fikir ve düşüncelerini dile getireceği zamanı, yeri ve doğru kişiyi iyi belirlemesi gerekmektedir. Genellikle çalışanlar, kendilerine yakın kişi ya da kişilerle konuşma eğilimi gösterirler.

Çalışanın sessizliği tercih etmesindeki nedenlerin başında, fikir ve düşüncelerini konuştuğunda hiçbir değişiklik olmayacağı düşüncesi ve kendi aleyhine tehlikeli bir durum çıkabileceği endişesi gelmektedir. Çalışanlar bazı konularda amir ya da yöneticilerle konuşmasının tartışmaya dönüşmesi endişesi yaşadıklarında ya da netice almanın zor olduğu beyhude bir çaba gibi hissettiklerinde konuşmak yerine sessizliği tercih etmektedirler (Durak, 2018, ss. 59-60). Çalışan iş kaygısı, terfi edememe, ceza alma, özlük haklarının iyileştirilmemesi, amirinin misilleme yapması gibi sonuçlara maruz kalabilme ihtimali nedeniyle de konuşma yerine sessizliği tercih edebilmektedir. Buna ilaveten diğer çalışanlar tarafından her şeye itiraz eden, aykırı, olumsuz bir kişi olarak nitelendirilme korkusu da çalışanın sessizliği tercih etmesindeki diğer nedenlerden biridir.

Değişimi hedeflemeyen statükoya tutunan örgütlerde gizli bir sessizlik politikası bulunmakta ve örgüt içi tüm iletişim kanalları kapatılarak çalışanın sessiz kalması sağlanmaktadır (Nielsen, 1996, s. 105 akt. Sarıoğlu, 2018, s. 58).

Sessizlik, üç farklı şekilde politik bir araç olarak kullanılmaktadır (Durak, 2018, s. 61):

- Üstünlük için sessizlik; genellikle az gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde görülen yöneticilerin astlarını sindirmek baskılamak için kullandığı politik bir araçtır.
- İntikam için sessizlik; astına vereceği talimata itiraz etmemesi için yöneticinin bilinçli olarak ona kızması ve dolayısıyla onu sessizliğe mahkûm etmek için kullanılan politik araçtır.

- Suçlama yönetimi için sessizlik; çalışan olumsuz bir haberi amirlerine vererek suçlanmak yerine o haberi başka çalışan verene kadar sessizliği tercih etmesi bu sessizlik türünü ifade etmektedir.

Perlow ve Repenning (2009) çalışmalarında çalışanların sessizliği tercih etmelerini iki nedene bağlamışlardır (Perlow & Repenning, 2009, ss. 204-205):

- Çalışanların örgüt içi (özellikle amirleri ile ilgili olan) ilişkilerini koruma içgüdüsüyle hareket ederek sessizliği tercih etmeleri
- Örgüt içerisindeki işleyişin hızlı ve etkili olacağına inanarak çalışanların sessizliği tercih etmeleri

Üçok ve Torun (2015)'un yaptıkları araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcılar sessizlik ile ilgili;

- Örgütsel sessizliğin, örgütler için uzun vadede çok ciddi olumsuz sonuçlar doğuracağını,
- Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan araştırmaların iş hayatı için pozitif katkısı olacağını,
- Örgütsel sessizlik ile ilgili nedenler için cezalandırılma, izole edilme, etiketlenme korkusu, kariyere yönelik endişeler, bir şeylerin değişmeyeceğine ilişkin inanç ve kurum yöneticilerinin otoriter özelliklerini belirtmişlerdir (Üçok & Torun, 2015, ss. 31-32).

Buradan hareketle Üçok ve Torun (2015), katılımcılardan elde ettikleri verileri "içerik analizi yöntemi" kullanarak ifade kalıplarına dönüştürmüşler ve bu ifade kalıplarını kategorize ederek aşağıda yer alan Tablo 1.4'te görülen temaları oluşturmuşlardır.

Tablo 1.4. *Örgütsel Sessizliğin Nedenleri ile İlgili Oluşturulmuş Tema ve Kategoriler*

Kategoriler	Temalar
Savunmacı (Korunmacı) Sessizlik	• Kişisel Zarar Korkusu • Başkalarının Olumsuz Düşüncelerine Hedef Olmaktan Çekinmek • Ses Çıkarmaktan Alıkoyan Olumsuz Yönetim ya da Yönetici Özellikleri • Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkileri Bozmamak ya da Çatışma Yaşamamak • Olumsuz Duyguları Yaşamaktan Kaçınmak • Açıkça Konuşan Kişilerin Haksızlığa ya da Kötü Muameleye Maruz Kalarak Emsal Teşkil Etmeleri
Boyun Eğici (Kabullenici) Sessizlik	• Açıkça Konuşmanın Faydasız Olduğu İnancı • Konuya Kayıtsız ya da İlgisiz Kalmak • Gelenek, Aile ya da Kültürün Sessizliği Pekiştirmesi • Sessizliğe Yatkın Kişilik Yapısı • Başka Birinin Konuşacağına Dair İnanç • Bir şeyleri Değiştirme Gücüne ya da Yetkisine Sahip Olmamak
Korumacı (Olumlu Sosyal) Sessizlik	• Kurumun İtibarını Korumak • Kurumda Çalışan Kişileri Korumak
Faydacı (Çıkarcı) Sessizlik	• Kurumdaki Gücü ve Pozisyonun Devamını Sağlamak • Bilgi Saklamanın Kişinin Kariyerine Olumlu Faydası Olacağına Dair İnanç • Sessiz Kalınan Konunun Başkalarına Karşı Koz Olarak Kullanılabileceği Yönündeki İnanç • Konuşulması Durumunda Mevcut İŞ Yükünün Artacağına Dair İnanç • Sorumluluk Altına Girmek İstememek

Kaynak: Üçok & Torun, 2015, s. 32.

Turan ve Çınar (2019) çalışmalarında örgütsel sessizliği oluşturan nedenleri üç ana başlıkta toplamışlardır. Bunlar; bireysel nedenler, örgütsel nedenler ve yönetsel nedenlerdir. Çalışanların sessiz kalmasında bu nedenlerden sadece biri etkili olabilirken bazen de iki ya da üçünün bir araya gelmesiyle çalışanlar sessizliği tercih edebilmektedir (Turan & Çınar, 2019, s. 55).

1.5.1. Bireysel Nedenler

Çalışanın bireysel olarak sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinde yaşının, cinsiyetinin, eğitiminin, geçmiş iş deneyimlerinin etkili olduğu görülmektedir (Turan & Çınar, 2019, s. 50). Bu noktada en önemli etkenin yaş olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma hayatında yaş ilerledikçe çalışma hayatındaki beklentiler ve bu bağlamda oluşan duygu ve düşünceler farklılık gösterebilmektedir. Çalışanın uyum düzeyinin yaş ilerledikçe yükseldiği düşünüldüğünde çalışanın sessizliği tercih etmesi olası sonuçlardan biri olmaktadır. Genç çalışanların, yaşça kendinden büyük çalışanların aksine gençliğin getirdiği bazı dürtülerin de etkisiyle sessizliği tercih etmediği görülmektedir (Taşkıran, 2010, s. 110).

Cinsiyet faktörüne bakıldığında, kadınların erkeklere oranla daha fazla sessizliği tercih ettikleri görülmektedir. Bunun en temel sebebi olarak toplumsal kültürün etkisiyle kadınların annelik rolünün çalışma hayatındaki rolünden daha ön planda tutulduğu görülmektedir. Ülkemizdeki kadınların işgücüne katılım oranına bakıldığında 2020 yılında ortalama %35,2 iken bu oran erkeklerde %74,6 düzeyinde gerçekleşmiştir (TÜİK, 2021). Çalışma hayatında erkeklerin daha fazla tercih edilmesiyle sayıca az olan kadın çalışanlar işlerini kaybetme korkusunun yarattığı etkiyle sessizliği tercih edebilmektedir.

Erenler (2010) tarafından yapılan araştırmada eğitim düzeyi faktörüne bakıldığında, eğitim düzeyi düşük çalışanların, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlara kıyasla daha çok sessizliği tercih ettikleri görülmektedir. Çakıcı (2010) araştırmasında, örgütteki eğitim düzeyi yükseldikçe sessizliğe olan duyarlılığın arttığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çalışanın örgütteki diğer çalışanlarla pozitif etkileşim içerisinde olması daha az düzeyde sessizlik davranışı göstermesine sebep olmaktadır (Aktaş & Şimşek, 2014, s. 28). Eğitim düzeyi düşük çalışanın, öz güveninin de düşük olması sebebiyle boyun eğme davranışı, tepkisizliğe ve sessizliğe yönelmesine sebebiyet vermektedir (Özdemir & Sarıoğlu, 2013, s. 276). Çalışanlardaki yüksek eğitim düzeyi, çalışanların fikir, görüş ve düşüncelerinin de kalitesini artıracağından sessizliği tercih etmeyerek paylaşması örgütün yarar göreceği muhtemel bir sonuç olmaktadır.

Pozisyon, statü ve sektör açısından bakıldığında, çalışanların genellikle yönetici ya da amirlerinden daha sessiz oldukları görülmektedir. Kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarından daha çok sessizliği tercih ettikleri yani memurların işçilere kıyasla daha

çok sessizliği tercih ettikleri görülmektedir. Bu farklılığın temel sebebi olarak sendikaların işçilere verdiği destek neticesinde sessiz kalmamalarını teşvik etmesi olarak belirtilmektedir (Özdemir & Sarıoğlu, 2013, s. 277).

Şimşek ve Aktaş (2014), çalışmalarında örgütsel sessizliğin kişilik ile yüksek düzeyde ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İlaveten kişilik yapısının çalışanın ne tür sessizlik türünü göstereceğinin belirleyicisi olduğu vurgulanmıştır. Düşük yaşam doyumuna sahip kişilerin çalışma hayatında sessizliği tercih ettikleri belirtilmiştir. Dışa dönüklük, açıklık, duygusallık, sorumluluk duygusu sessizliğe etki eden bireysel nedenlerdir (Şimşek & Aktaş, 2014, s. 133).

Sessizliği etkileyen diğer bireysel nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Candan, 2019, s. 260);

- Öz izleme (kişinin kendi kendini izleme yetisi) yeteneği ve kontrol odaklı olmak,
- Korku kontrolü, deneyim eksikliği, düşük pozisyon,
- Kendine saygı, kontrol odaklılık, iletişim endişesi ve kendini uyarlama,
- Çaresizlik, tükenmişlik ve yalnızlık,
- Çalışanların iş deneyimi, özsaygı, medeni durumu, bilgi düzeyi ve cinsiyeti,
- Utanma duygusu,
- Yöneticilerden şüphe duyma ve onları küçümseme.

1.5.2. Örgütsel Nedenler

Sessizlik, çalışma hayatında çalışanların bilinçli bir şekilde ortaya koydukları bir tutumdur. Çalışan, sessiz kalmamasının olası maliyetlerinden yola çıkarak kasıtlı bir biçimde sessizliği tercih edebilmektedir. Çalışanın seslilik ya da sessizlik tercihi, içinde bulunduğu örgütten ve örgüt içerindeki iş grubundan belirgin düzeyde etkilenmektedir (Bowen & Blackmon, 2003, s. 1393).

Aktaş ve Şimşek (2014) çalışmalarında örgüt kültürüne vurgu yaparak "*Bireylere neyin, nerede, ne zaman, ne amaçla, nasıl, yapılacağını açıkça ya da dolaylı olarak dikte eden örgütün kültürüdür. Bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir yansıması olarak da görülebilir. Mevcut ve tercih edilen örgüt kültürü boyutlarının, örgütsel sessizlik boyutları ile etkileşiminin belirlenmesi önemlidir. Hangi örgüt kültürü*

türünde hangi örgütsel sessizlik türünün mevcut olduğunun belirlenmesinin, örgütsel sessizlik mekanizmasının açıklanmasına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir" şeklinde belirtmişlerdir (Aktaş & Şimşek, 2014, ss. 29-30).

Örgütteki sessizliğin yönü farklılık gösterebilmektedir. Ancak genellikle yapılan araştırmalar sessizliğin aşağıdan yukarıya olan yönü ile ilgilidir. Bu çalışmalarda çıkan ortak sonuç ise sessizliğin nedeni çalışanın bir üst amir ya da birim yöneticilerinden kaynaklı olmasıdır. Birim yöneticisinin çalışanla yüz yüze iletişimi çok fazla olduğu için çalışanın sessizliği tercih etmesinde rolleri çok büyüktür. Bu nedenle üst yönetimin, çalışanın sessizliği tercih etmesindeki etkisinin daha az olduğu görülmektedir. Buradan hareketle üst yönetim, örgütün hiyerarşik düzenine hâkim olmalı ve yönetici ya da amirlerin çalışanla kurduğu iletişimi irdelemelidir (Brinsfield vd., 2009, ss. 70-71, Benlier & Yıldırım, 2017, s. 167).

Sessizliği etkileyen diğer örgütsel nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Candan, 2019, s. 261);

- Örgüt politikaları, örgütün etik değerleri, örgütün kuralları, kuralcı tutumu ve baskısı, hiyerarşik yapı, destek görmeyen kültür,
- Haksızlığın ve adaletsizliğin yoğun bir biçimde ortaya çıktığı örgüt iklimi, otoriter yönetici modeli, merkezileşme düzeyinin yüksekliği, bürokratik yapı, düşük düzeyde iletişim, olumsuz performans değerlemeleri ve karar almada sistemsizlik,
- Ülkenin kültürel yapısı,
- Güç mesafesi,
- Nezaket anlayışları.

1.5.3. Yönetsel Nedenler

Genel olarak yöneticiler, çalışanların kendi menfaatlerini örgüt menfaatlerinin üzerinde gördüklerini, menfaat ya da bir ceza olmadan örgüt yararına inisiyatif almaktan imtina edeceklerine dair düşünceye sahiptirler. Fakat bu düşünce yapısı ile birlikte çalışan ve yönetici arasındaki iletişim ağı sekteye uğrayacağı için çalışan sessizliği tercih edebilmektedir (Morrison & Milliken, 2000, s. 708). Otoriter yönetim anlayışına sahip örgütlerde, yönetimin kendi görüşüne uymayan fikir ve düşüncelere bir şekilde tepki koyacağını bilen çalışan, yönetimle çatışma yaşamamak için sessizliği tercih ederek

yönetimle aynı fikirdeymiş gibi hareket etmektedir. Yönetimin bilgi düzeyinin astına göre aşağıda kaldığı bazı örgütlerde yönetim, bu durumu perdelemek için astına baskı yaparak onun sessizliği tercih etmesinde belirleyici rol oynamakta ve olumsuz geri bildirimin de böylece önüne geçmeyi hedeflemektedir (Alparslan & Kayalar, 2012, s. 138).

Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında, yönetsel nedenlerden kaynaklı sessizlik davranışlarını şu şekilde sıralamışlardır (Morrison & Milliken, 2000, ss. 710-711);

- Olumsuz geri bildirim korkusu,
- Yöneticilerin sahip olduğu üstü örtük inançlar,
  - Mc Gregor'un X teorisi (çalışanların kendi menfaatleri doğrultusunda çalışacağı ve örgüt menfaatlerini göz ardı edeceği inancı),
  - "En iyisini ben bilirim" inancı,
  - "Görüş ayrılıklarının ve muhalif görüşlerin" bulunduğu bir örgütün sağlıklı olmayacağı yönündeki inanç,
- Astlar ve üstler arasındaki güç mesafesinin fazlalığı,
- Astlar ve üstler arasındaki din, dil, ırk, cinsiyet gibi farklılıklar

Çakıcı (2010, s. 29) çalışmasında, sessizliğe neden olan yönetsel faktörleri şu şekilde sıralamıştır;

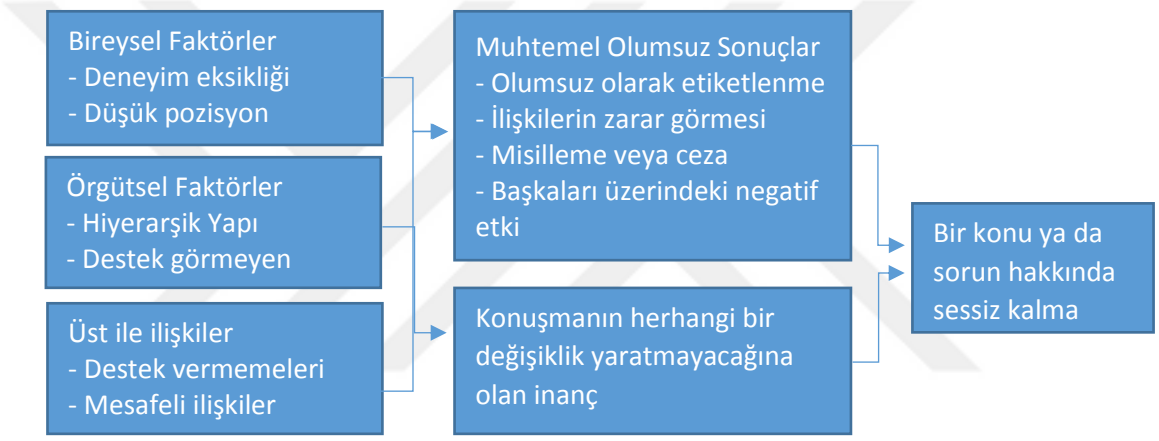
- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu,
- Yöneticilerin astlarıyla ilgili açığa vuramadıkları örtük inançları,
- Yönetimin açıkça konuşmayı desteklememesi,
- Mesafeli ilişkiler,
- Yönetime güvensizlik,
- Yönetimin yeni fikirlere kapalı olması.

Üst yönetimin bilgi düzeyinin ve deneyiminin yüksek olduğu bazı örgütlerde yönetim, astlarının düşüncelerini değersiz görebilmektedir. Bu durumun farkında olan astlar ise yönetimle var olan ilişkilerinin bozulmaması için sessizliği tercih edebilmektedir.

Sessizliği etkileyen diğer yönetsel nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Çalışan ve yönetici arasındaki mesafeli ilişkiler,
- Çalışanların görüşlerini desteklememe (Milliken vd., 2003; Çakıcı, 2010),
- Otoriter yönetici ya da amirler (Dilek & Taşkıran, 2016 akt. Candan, 2019, s. 261),
- Yöneticinin çalışana karşı uyguladığı zorbalık, taciz ve fiziksel şiddet,
- Çalışanın işyerinde hırsızlık, dolandırıcılık ve sabotaj gibi haksızlıklara uğraması (Robinson & Greenberg, 1998; akt. Turan & Çınar, 2019, s. 54).

Şekil 1.3. *Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model*



Kaynak: Milliken vd., 2003, s. 1467 akt. Sarıoğlu, 2018, s. 65

İşgörenin sessizliği tercih etmesinde bazen bireysel, örgütsel ve yönetsel nedenlerin biri rol oynarken, bazen de tüm nedenler rol oynamaktadır. İşgörenin yaşadığı çevre, edindiği kültür birikimi de sessiz kalmayı tercih etmesindeki nedenlerden birkaçı olarak gösterilebilmektedir. İşgören, hangi nedenden dolayı sessiz kalmayı tercih ederse etsin sonucunda sessizlik davranışının bulundukları örgüte fayda sağlamadığı ve örgütün idaresinin uygun bir şekilde yerine getirilmediği sonucuna ulaşılmaktadır (Dilek, 2014, s. 32).

1.6. Örgütsel Sessizlik Teorileri

İşgörenlerin sessizliği tercih etmeleri ya da zaman içerisinde sessizlik kararı almalarını açıklayabilecek çeşitli teoriler oluşturulmuştur. Premeaux ve Bedeian (2003), fayda-maliyet analizi ve kendini uyarlama teorilerini geliştirirken, Vroom bekleyiş teorisini, Noelle-Neumann ise sessizlik sarmalı teorisini geliştirmişlerdir (Soycan, 2010, s. 23).

1.6.1. Fayda-Maliyet Analizi Teorisi

Bireyler konuşarak elde edecekleri kazanımlarına karşı, konuşarak kendilerine yansıyabilecek negatif durumları hesaplayarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Bu negatif durumlar kişiye kısa vadede enerji ve zaman kaybı yaşatması, uzun vadede ise imaj ve prestij kaybı yaşatma olasılığı iken; terfi edememe ve iş akdinin sona ermesi de görülebilecek başka olasılıklardır. Örgüt içerisinde karşıt görüşü benimseyen kişilerin misillemede bulunma ihtimali ve giderek artan muhalif ilişkilerin meydana getirebileceği çatışma ortamı ve psikolojik rahatsızlıklar da oluşabilecek farklı olumsuzluklardır (Çakıcı, 2007, s. 152).

Fayda-maliyet analizi günümüzde işgörenler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. İşgören, yeni bir işe girdiğinde ya da mevcut işyerinde yönetsel anlamda kapsamlı değişiklikler olduğunda, fayda-maliyet analizi devreye girer ve konuşmasında ya da sessizliği tercih etmesinde önemli rol oynar. Çünkü işgören, örgüt içerisinde devamlılığını muhafaza edebilmesi için konuşmasından ya da sessizliği tercih etmesinden kaynaklı kendisine yansıyabilecek olası zararlardan korunması gerekmektedir.

Fayda-maliyet analizi örgütlerde çok fazla kendini belli etmeyen sadece işgörenler tarafından uygulanan içsel bir davranış biçimidir. Bu bağlamda işgörenlerin iç dünyasını anlamaya çalışmak çok mümkün olmamaktadır (Kahveci, 2010, s. 11).

1.6.2. Beklenti (Bekleyiş) Teorisi

Victor Vroom'a göre bir işgörenin gayret etmesi valens ve bekleyiş faktörlerine bağlıdır. Valens bir işgörenin gayret etmesi sonucunda bir ödülü arzulaması derecesi iken bekleyiş işgörenin algıladığı olasılıktır. Yani bu olasılık belirli düzeyde bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirilmesidir. Hem valensi hem de bekleyişi yüksek işgörenler yüksek motive ile çalışırlar (Kaplan, 2007, ss. 45-46). Bir davranış, söz konusu faktörlerin etkisiyle ortaya çıkar ve hem işgörenin kişisel özellikleri hem de çevresel koşulların etkisini belirleyici rol üstlenir. İşgörenin gayretli çalışması amir ya da amirlerinden gelecek ödül gibi olumlu geri dönüşlerle orantılıdır. Buradan hareketle yöneticiden gelen olumlu geri dönüşler işgören üzerinde beklenti yaratır. İşgören söz konusu beklenti ile ilgili düşünce, fikir ve önerilerini sessizliği tercih etmeyerek amir ya da amirlerine açık bir şekilde dile getirebilir. Çünkü işgören amir ya amirlerinden olumlu geri dönüşler almak beklentisiyle çalışma yapmaktadır. İşgörenin çalışma

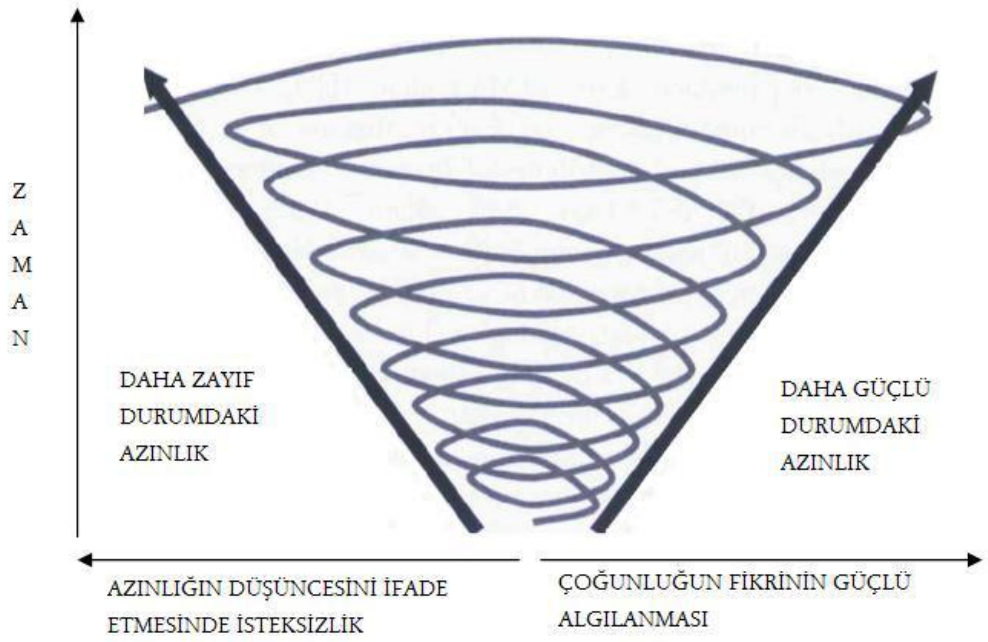
hayatındaki birikimleri ve dünya görüşü umut ve beklentiyi de beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010, s. 10).

1.6.3. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Bir diğer örgütsel sessizlik teorisi ise Batı Alman Sosyoloğu E.Noelle-Neumann'ın 1974 yılındaki çalışmasında ortaya koyduğu "sessizlik sarmalı " teorisidir. Bu teori, kişilerin kendi düşüncelerinin azınlıkta kaldığını hissettiğinde konuşmaktan çekinmelerini ifade etmektedir. Başka bir deyişle sessizlik sarmalı, toplumun büyük bir kısmıyla aynı düşüncede olmayan kişinin toplumun dışına itilerek izole edilmesini belirtmektedir. Kişi, içgüdüsel olarak yalnız kalmaktan çekinir ve herkes tarafından kabul görme beklentisi taşır. Özellikle izolasyon korkusu, kişiyi çoğunluğa katılmaya zorlayan bir unsurdur (Batmunkh, 2011, ss. 55-56).

Sessizlik sarmalı, örgütün gelişimi için ihtiyaç duyabileceği istişarelerde kişilerin samimi ve açık konuşmasında engel teşkil edebilmektedir. Dışlanma korkusu nedeniyle çoğunluğa uyarak hareket eden bir kişi, örgütün yararına olabilecek fikir, düşünce ve önerilerini gizli tutarak paylaşmaktan kaçınabilmektedir. Bu da örgütün değişimi ve gelişimi için olumsuz bir durum oluşturmaktadır. (Pinder & Harlos, 2001, s. 352).

Şekil 1.4. *Sessizlik Sarmalı*



Kaynak: Bowen & Blackmon (2003, s. 1397)

Bowen ve Blackmon, bu teoriyi örgütsel anlamda ifade ederken işgörenlerin mesai arkadaşlarından destek görmedikçe sessizliği tercih edeceklerine dikkat çekmişlerdir. Çoğu zaman işgörenler bulundukları örgütte kabul gören fikir ve düşünceleri tespit edebilmek için gözlem yapmaktadırlar. Yaptıkları bu gözlemde çoğunluğun fikir ve düşünceleriyle kendi fikir ve düşüncelerinin eşleşmediği sonucu çıkarırlarsa Şekil 4'te de görüleceği üzere konuşmamayı tercih etmektedirler. Aksi durumda ise işgören konuşmayı tercih edebilmektedir (Bowen & Blackmon, 2003, s. 1397).

1.6.4. Kendini Uyarlama Teorisi

Bir kişi hatalı olduğunu bilse dahi genellikle çoğunluğa ayak uydurmayı tercih eder. Bunun iki sebebi bulunmaktadır. Birincisi; çoğunluğun doğru olduğunu benimseme, ikincisi ise çoğunluk tarafından dışarıya itilme korkusunun getirdiği içgüdüdür. Örneğin; bir işletmenin bir çalışanı, sessizliği ya da konuşmayı tercih ederken genellikle işletmeye hâkim olan düşüncenin etkisinde kalmaktadır. Kişinin gösterdiği bu uyum davranışı kendini uyarlama teorisiyle ifade edilmektedir.

Kendini uyarlama teorisi, kişinin mevcut konumunu ya da statüsünü muhafaza edebilmesi için çoğunluğa göre hareket ederek, kendi hal, hareket, fikir ve düşüncelerini çoğunluğa uyarlamasıdır. Bu nedenle kişi sürekli diğer kişileri gözlemlemekte ve ortama göre kendini uyarlamaktadır (Göven & Şentürk, 2019, s. 1230). Kendini uyarlama teorisi, ülkemizde de sıklıkla görülmekte olup buna bağlı olarak toplum içerisinde kabul görme ve toplumda beğenilme önemli etkenler olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda "nabza göre şerbet verme" deyimi ülkemizde sıklıkla görülmektedir (Çakıcı, 2007, s. 154).

1.7. Örgütsel Sessizliğin Faydaları

Çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde çalışanların örgüt ile ilgili düşüncelerinin de sayıca fazla olması ortaya çıkan olası durumlardan biridir. Sayıca fazla olan düşüncelerin değerlendirmeye alınarak örgüte kazanım sağlatma süreci oldukça uzun süren bir süreç olduğu gibi zaman kaybı yaratması da muhtemel bir durumdur. Buradan hareketle hızlı karar alma eğilimi olan örgütlerde örgütsel sessizlik kısmen fayda sağlayabilmektedir. Örgütsel sessizlik ikliminin aktif olduğu örgütlerde, örgüt ile ilgili politika ve prosedürler oluşturulurken, bunu oluşturabilecek düzeyde kişi ya da kişilere yetki devri yapılarak hız kazanımı sağlanabilmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışan ve

örgüt için zararlı bir unsur olsa da çalışanın sessizliği tercih etmesi bazen yönetsel bilgi yükünü azaltıcı bir unsur olabilmektedir (Sarıoğlu, 2018, s. 76).

Örgütsel sessizlik, gizli bilgilerin saklanmasında, çalışanlar arasındaki çatışmaların azaltılmasında ve yönetsel bilgi yükünün azaltılmasında faydalı olabilmektedir (Tikici vd., 2011, s. 255 akt. Sarıoğlu, 2018, s. 77).

Otoriter yönetim anlayışına sahip örgütlerde sık görülen örgütsel sessizlik, bu anlayışa sahip yönetimler için olumlu karşılanabilmektedir. Yetki devri yapmayan, tüm kontrolü elinde bulunduran üst yönetim, örgüte egemen olan işgören sessizliği ile istediği kararları hızlı ve sorunsuz uygulayabilme noktasında sıkıntı yaşamamaktadır. Söz konusu yönetim, aldığı her kararın ya da uyguladığı politikaların olumlu-olumsuz geri dönüşlerinin riskini tamamen üzerine almaktadır. Bu nedenle, örgütün amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmemesinden doğabilecek faturayı doğal olarak söz konusu yönetim ödemek zorunda kalmaktadır. Örgütsel sessizliğe örgüte dışarıdan bakan biri tarafından uyum, birlik, bütünlük gibi anlamlar yüklense de içeriden bakıldığında durum bu şekilde olmamaktadır.

1.8. Örgütsel Sessizliği Önlemek İçin Alınacak Tedbirler

Örgütler, örgütsel sessizliğin yarattığı bazı olumsuz durumlardan negatif yönde etkilenmemeleri için bazı önlemler almaları gerekmektedir. Bunlar (Durak, 2014; Elitok & Elitok, 2016; Sarıoğlu, 2018):

- Örgütün amir ya da yöneticilerinin, daha katılımcı, daha şeffaf ve daha demokratik bir yönetim anlayışı geliştirmeleri gerekmektedir. Klasik yönetim anlayışlarından ivedilikle uzaklaşmaları sayesinde, çalışanlar sessizliği tercih etmeyerek düşüncelerini paylaşma yoluna gideceklerdir.
- Örgüt amir ya da yöneticilerinin, çalışanlar tarafından kendilerine iletilen, örgütün gelişimine katkı sağlayacak, çağdaş, farklı düşünceleri maddi ya da manevi bir şekilde uygulanacak ödül sistemine dönüştürmeleri gerekmektedir.
- Çalışanlar tarafından amir ya da yöneticiler, kendilerine iletilen olumsuz geri dönüşleri görmezden gelerek birikmesine dolayısıyla bir sorunlar yumağı haline getirerek çözümü zorlaştırmasına izin vermemelidirler. Aksine örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya iletişim kanalları açık tutulmalı, her türlü düşüncenin örgüt için bir zenginlik kaynağı olduğu varsayılarak hareket edilmelidir.

- Örgütsel sessizliği yönetici ya da amirler iyi okumalı, sadece kabul iradesi taşımadığını bilerek bununla ilgili düzeltici önleyici faaliyetlerde bulunmalıdırlar.
- Örgüt içerisindeki her birey farklı bir yeteneğe sahip olabilmektedir. Bu yeteneklerin açığa çıkarılması ve örgüt yararına dönüştürülmesi önem arz etmektedir. Örgüt yararına olabilecek ama atıl olarak bekleyen her fikir ya da düşünce örgütün zararına olduğu gözden kaçırılmamalıdır.
- Örgütlerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmesi itaat eden çalışanlarla değil, çalışanlarının olumsuz geri dönüşlerinden faydalanacak bir anlayış geliştirerek, hiyerarşik yapıyı minimize ederek, aşağıdan yukarıya tüm iletişim kanallarını açık tutarak ve güven ortamı oluşturarak gerçekleşmektedir.
- Bilgi eksikliği nedeniyle sessizliği tercih eden çalışanların bu durumu terk etmeleri için örgütün eğitim ihtiyaç analizi yaparak çalışanlarının eğitim eksikliklerini gidermeli, çalışanların katılımının sağlanabilmesi için maddi ve manevi destek olunması gerekmektedir.
- Çalışanların amir ya da yöneticileriyle ilgili olumsuz gördükleri durumları gizlilik içerisinde üst yönetime iletebilecekleri bir sistem sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışan, iş kaygısıyla amirleriyle ilgili şahit oldukları örgüt zararına olabilecek durumlarla ilgili sessizliği tercih edecektir. Örgütün üst yönetimi ise yetki devri yaptığı yöneticilerinin örgütün aleyhine yapılanlardan bihaber olarak faaliyetine devam edecektir.

1.9. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Günümüzde küresel rekabet giderek artmakta olup örgütlerin ise bu rekabetçi ortamda tutunabilmeleri için yenilikçi ve hızlı bir yapıda olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda örgütün sadece üst düzey yönetici ya da yöneticilerinin karar verici değil, örgütte yer alan işgörenlerin görüş ve önerileri de dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bunun sağlanabilmesi için işgörenlerin yönetici ya da amirleriyle açıkça konuşabilmeleri önem arz etmektedir (Durak, 2013, s. 112).

Örgütsel sessizliğin sonuçları ile ilgili literatüre bakıldığında örgütsel sessizliğin bir iklim haline geldiği örgütlerde çalışanların sessizliği tercih edecekleri görülmektedir. Bu iklimin ortaya çıkmasındaki en büyük etken üst yönetim olarak görülmektedir. Üst yönetimden sonra en etkili unsur amir ya da yöneticilerdir. Sessizlik iklimini oluşturan

bu unsurlar çalışanla aralarına duvar ördükleri için, çalışandan geri bildirim alamazlar ve dolayısıyla hem çalışanda hem de örgütte olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olurlar. Sessizliği tercih eden çalışanın bu davranışı ilgisizlikten, uysallıktan, boyun eğmeden, korkudan, kendini korumadan, ilişkileri korumadan ya da prososyal olmadan kaynaklı olabilmektedir. Bunun tespiti örgüt açısından büyük önem arz etmektedir (Alparslan & Kayalar, 2012, s. 145).

Çalışanları ile iletişim halinde olan, onlardan gelen olumsuz geri dönüşleri saygı ile karşılayan, onları cesaretlendiren, onlardan gelen yapıcı, örgüte ciddi faydası olabilecek fikirler için ödül sistemi kuran işletmelerin bunların aksini uygulayan işletmelere kıyasla daha başarılı olması muhtemel sonuçlardan birisidir. Çoğulculuğun bir zenginlik bir kazanım olduğu anlayışıyla hareket eden bir işletmenin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesi yine muhtemel sonuçlardan biridir. Dolayısıyla örgütsel sessizliğin örgütü etkileyen olumsuz sonuçları olduğu kadar bireyi de etkileyen olumsuz sonuçları vardır. Literatüre bakıldığında örgütsel sessizliğin hem bireyler hem de örgütler için çok fazla negatif sonuçları olduğuna dair çalışmalar yer almaktadır. Bu nedenle örgütsel sessizliğin sonuçlarını bireysel ve örgütsel sonuçlar şeklinde iki başlık altında toplamak mümkündür.

1.9.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Sonuçları

Sessizliği tercih eden çalışanda kendini değersiz hissetme, kırılgan bir yapıya bürünme, kendini güçsüz hissetme, buradan hareketle çalışanda aidiyet, örgüte olan bağlılık, iş tatmininde azalma, iş performansında azalma, işten ayrılma isteğinde artış, örgütsel güven duygusunda azalma, stres ve motivasyon kaybı gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Durak, 2014; Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2008; Karaca, 2013; Morrison & Milliken, 2000; Şimşek & Aktaş, 2014; Yalçınsoy, 2017; Turan & Çınar, 2019).

Açık konuşma toplumsal düzeyde fayda getirirken bireysel düzeyde zarar getirebilme riski taşımaktadır. Çalışan örgüt yararına olabilecek bir fikri gündeme getirirken küçük düşürülme, arabozucu ya da sorunlu bir birey gibi etiketlenme ve güven kaybı gibi olumsuz geri dönüşler alabilmektedir (Çakıcı, 2008, s. 126)

Sessizlik ikliminin hâkim olduğu işletmelerde görev yapan çalışanlar, aynı fikirde olmadıkları amir ya da mesai arkadaşlarına karşı aynı fikirdeymiş gibi hareket etmek zorunda kaldıkları için buradan edindikleri olumsuz duygularla zaman içerisinde üstlerine ya da mesai arkadaşlarına karşı kin ve nefret besleyebilmektedirler. Buradan

hareketle çalışanlar kendini koruma duygusuyla mesai arkadaşlarına karşı bencilce davranışlar sergileyebilmektedirler. Sessizlik iklimi korundukça bu tür olumsuz duygular artarak devam edecek ve bazı çatışmaların yaşanmasına sebebiyet verecektir (Alparslan & Kayalar, 2012, s. 144).

Örgütsel sessizlik, yaratıcılığı, katılımcılığı, adaleti ve dürüstlüğü olumsuz etkilemesi dolayısıyla yaşam doyumunu da olumsuz etkilemesi anlamı taşımaktadır. Bu durum işgörenin örgüt içerisinde bir şekilde baskı görmesi kendi içsel doğrularını, deneyimlerini ve değerlerini ortaya çıkaramamasına ve bunları yaşamına da yansıtamamasına sebep olmaktadır (Şimşek & Aktaş, 2014, s. 125).

İşgörenlerin mevcut potansiyellerini bilinçli olarak örgütten esirgemeleri sonucunda örgütsel etkileşim azalmaktadır. Eğer bir örgütte sessizlik yüksek düzeyde yaşanmakta ise işgörenlerin birbirlerine karşı önyargılı olmaları kaçınılmaz bir durum olmaktadır. Sessizlik, işgörende endişeye ve farklı beklentilere yol açarken, uzun vadede güven ve performansı da olumsuz etkilemektedir (Sarıoğlu, 2018, s. 105).

Şekil 1.5. *İşgörenin Olumsuz Biri Olarak Etiketlenmesinin ve Olumsuz İmaja Sahip Olmasının İşgören Tarafından Algılanan Sonuçları*



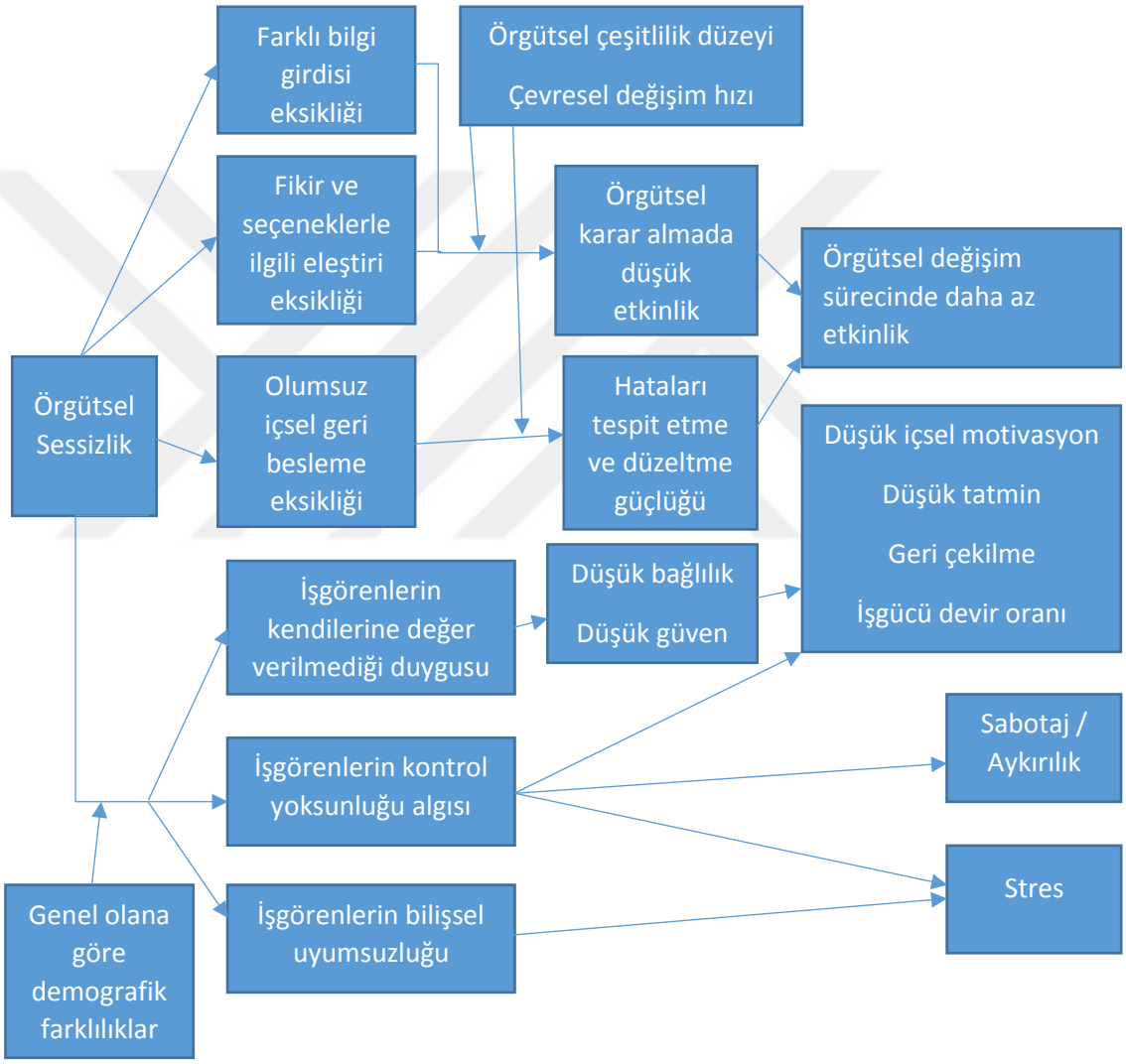
Kaynak: Milliken vd., 2003, s. 1471.

İşgören, başkaları tarafından olumsuz bir kişi gibi algılandığında, itibar kaybı, sosyal bağlarının zayıflaması, işbirliği yapmada zorluk çekme, başka kişilerle işbirliği yapma

zorluğu ve kariyer fırsatlarını kaçırma gibi negatif sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Durak, 2018, s. 79).

Örgütsel sessizlik işgörenler üzerinde bazı olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bu sebepler aşağıda yer alan Şekil-6'da detaylandırılmıştır.

Şekil 1.6. *Örgütsel Sessizliğin Etkileri*



Kaynak: Morrison & Milliken, 2000, s. 718

Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışan işgörenler, konuştukları zaman hiçbir şeyin değişmeyeceği algısına sahip oldukları ya da kendi aleyhlerinde bazı yaptırımlara maruz kalacaklarını hissettikleri zaman sessiz kalmayı tercih edeceklerdir. Bu da işgörenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyen bir sonuç olacaktır. Bu sonuç

ayrıca, örgütün vizyonunu olumsuz etkilediği gibi, örgütün rakiplerine karşı rekabet avantajını kaybetmesi gibi tehlikeli durumlara da yol açmaktadır (Üngüren & Ercan, 2015, s. 116).

Çeşitli sebeplerle sessizliği tercih eden işgörenler, amirleriyle iletişim kuramayacakları için yukarı yönlü iletişimin önünün tıkanmasına sebebiyet verecek, zaman geçtikçe iş yapma isteklerini ve yeteneklerini kaybedeceklerdir. Fakat bazı amirler işgörenlerin sessizliği tercih etmelerini olumlu bir durum gibi algılayabilmektedirler. Bu da örgütler için gizli tehlikelerden biridir (Üstün, 2017, ss. 111-112).

Barçın (2012) araştırmasında, işgörenin, "hata ve düşük performans" ile ilgili sessiz kalmasının örgütsel bağlılığı olumsuz etkilediği, ayrıca sessizliğin işgörenin iş tatminini de olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özellikle ülkemizde güç mesafesinin yüksek olmasının da etkisiyle işgörenlerin, yöneticilerinin performansındaki düşüklükler ve hatalarıyla ilgili sessizliği tercih ettiği görülmektedir. Çünkü güç mesafesinin olduğu örgütlerde büyüğe saygı ve konum çok büyük öneme sahiptir. İlaveten "amaca hizmet etmeyen kural ve uygulamalar" ile ilgili işgörenin sessizliği tercih etmesi iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Sessizliği tercih eden işgörenlerin kendini uyarlamaya eğilimli, özgüveni düşük ve dış kontrol odaklı oldukları görülmektedir. Bu tip işgörenler genellikle güç mesafesinin yüksek, öğrenilmiş çaresizliğin etkin olduğu işletmelerde görülmektedir (Barçın, 2012, s. 58).

Kahya (2013) çalışmasında örgütsel sessizliğin bireysel sonuçları ile ilgili genel bir değerlendirme yaparak şu sonuçlara ulaşmıştır (Kahya, 2013, ss. 109-110);

- Örgütsel sessizlik, işgörenin iş tatmini düzeyini ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkiler,
- Örgütsel sessizlik, işgörenin örgütsel birtakım psikolojik problemler yaşamasına neden olmaktadır,
- Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütlerde işgörenler, düşüncelerini amir ya da amirlerinden olumsuz tepkiler alma çekinceleri nedeniyle açıklamaktan kaçınırlar. Bu durum uzun süre devam ettiğinde işgören, örgüt için hiçbir değerinin olmadığı yanılgısına kapılacaktır,
- Örgütsel sessizlik, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriye sahip işgörenlerden faydalanmasına engel oluşturmaktadır. Çeşitli

nedenlerle işgörenin sessizliği tercih etmesi, onun gelişmesinin de önünde önemli bir engeldir. Kendini geliştirmeyen işgörenlerin çoğunluğu oluşturduğu bir örgütün örgütsel gelişimi de bu şekilde sıkıntıya düşmektedir,

- Örgütsel sessizlik, işgörenin güven duygusunu zedeler. Üyesi olduğu örgüte güvenmeyen işgörenin hem örgüte hem de yapmakla yükümlü olduğu işine olan saygısı azalır,
- Örgütsel sessizlik, işgörenin kendini aşağılanmış hissetmesine yol açabilmektedir. Bu duyguyla hareket eden işgören, örgüte, amir ya da amirlerine ve mesai arkadaşlarına karşı negatif düşüncelere kapılmasına yol açmakla beraber onlara karşı kin ve nefret beslemesine de neden olmaktadır,
- Örgütsel sessizlik, işgörenin örgütsel sorunlarının üzerini örterek gün yüzüne çıkmasına sebep olabilmektedir. Bunun sonucunda örgüt içi ilişkiler zedelenir ve işgörenin performansı ve verimliliğinde ciddi düşüşler meydana gelebilmektedir.
- Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde çalışan işgörenlerin, bu sebeple stresli ve sinirli olabilmeleri muhtemel sonuçlar arasındadır. İlaveten bu durum işgörenin moral ve motivasyonunu da aşağı çekebilmektedir.
- Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerin hedeflerine ulaşabilmelerinde, düşüncelerini duyuramayan işgörenler gayret göstermekten imtina edebilmektedirler. Söz konusu işgörenler örgütün operasyonel faaliyetlerinde de gayret göstermeyebilirler,
- Örgütsel sessizlik, işgörenin, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi niyetlerini tetikleyebilmektedir. Bu durum işgücü devir oranının yükselmesine sebebiyet vermektedir,
- Örgütsel sessizlik, işgören üzerinde fikirlerinin değersiz olduğu duygusu yaratır ve bu da işgörenin örgütsel yeniliklere, değişimlere ve gelişimlere karşı direnç göstermesine sebebiyet vermektedir,
- Örgütsel sessizlik, örgütsel adaleti de olumsuz etkilemektedir. Çeşitli nedenlerle sessizliği tercih ederek fikirlerini paylaşamayan işgören, içerinde yer aldığı örgütte eşit ve demokratik bir anlayışın olmadığı düşüncesine kapılabilmektedir.

- İşgörenler, örgüt içerisinde yürütmekte olduğu faaliyetlerle ilgili hâkimiyetin tamamen kendilerinde olmasını isterler ve hatta o faaliyeti kendilerinden başka hiç kimsenin yapamayacağı görüşünü benimseyerek çalışırlar. Eğer işgören sessizliği tercih etmek zorunda kalıyorsa kontrol duygusu zarar görebilmektedir. Yaptığı iş ile ilgili kontrolün elinde bulunmadığını gören işgören, bıkkınlık ve huzursuzluk yaşayabilmektedir. Devamında ise işgören, tükenmişlik duygusuna kapılabileceği gibi örgüte zarar verebilecek davranışlar da gösterebilmektedir. Sabotaj buna verilebilecek örneklerden biridir.

1.9.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sonuçları

Sessizlik ikliminin hâkim olduğu işletmelerdeki olumsuz etkilere bakıldığında (Yalçınsoy, 2017, s. 14);

- Kalitesi düşük bir örgütsel iletişim (Vakola & Bouradas, 2005, s. 446),
- Örgüt performansının düşüşü (Şimşek & Aktaş, 2014, s. 31),
- Motivasyon düşüklüğü,
- Örgütsel öğrenme düzeyindeki düşüklük,
- İşgücü devir oranının yüksekliği,
- Sabotaj davranışları (Morrison & Milliken, 2000),
- Düşük örgütsel güven, düşük örgütsel bağlılık (Nikolaou, Vakola & Bourantas, 2011),
- Yetersiz iş doyumu görülmektedir.

Bu bağlamda örgütsel sessizliğin insan kaynaklarının birçok fonksiyonuna negatif yönde sirayet ettiği görülmektedir. Örgütlerin örgütsel sessizliğin yarattığı olumsuz etkileri bertaraf etmek için uygulayacağı yöntemler geliştirmek yerine, proaktif bir yaklaşımla işgörenin görüş ve önerilerini örgütün en üst noktasına kadar iletebilecekleri iletişim kanalları geliştirmesi gerekmektedir.

Örgütlerde problemler göz ardı edilerek oluşturulan çalışma sistemi, işgörenleri olumsuz etkileyerek örgütsel bağlılığı zayıflatabildiği gibi iş başarılarını da düşürebilmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların yeni fikir ve düşünceler üretmelerinin önünü tıkadığı gibi gelişmelerine de engel teşkil etmektedir. İşgörenlerin kendilerini

geliştirmeleri dolayısıyla örgütü de geliştireceğinden, işgörenin gelişimi, yeni fikirler, projeler sunmaları örgüt gelişimi için büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerini cesaretlendiren, sunduğu görüş ve önerilerini saygıyla karşılayan örgütlerde sessizlik ile ilgili sorunlar çok fazla yaşanmamaktadır. Bu tür örgütler, diğer örgütlerden daha başarılı olacakları için rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması kaçınılmazdır (Üstün, 2017, ss. 110-111).

Örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve örgütsel gelişimi azaltırken, iç çatışmaları artırabilir, karar alma sürecini zayıflatabilir, örgütün kendini güncellemesinin önünü tıkayabilir, yönetime geri bildirimde bulunma prosedürünün işlemesine engel olabilir (Üstün, 2017, s. 111). Bunun sonucunda da örgütte işgücü devir oranı yükselişe geçerken, devamsızlık, işe geç kalma gibi disiplin kurallarına aykırı davranış gösteren işgören sayısında da artışlar meydana gelebilmektedir.

Kahya (2013, ss. 104-105) çalışmasında örgütsel sessizliğin örgütsel sonuçları ile ilgili genel bir değerlendirme yaparak şu sonuçlara ulaşmıştır;

- Örgütsel sessizlik, örgüte zarar verir, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında olumsuz bir rol oynar ve örgüt içinde kabul görmeyecek nitelikte davranışsal problemlere yol açar,
- Örgütsel sessizlik, işgörenin tatmin düzeyini düşürdüğü için örgüt imajına zarar verir,
- Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimi olumsuz etkilediği gibi bunun sonucunda iletişim odaklı tüm örgütsel faaliyetler yara alır,
- Örgütsel sessizlik, örgütsel değişimi ve örgütsel gelişimi negatif yönlü etkiler. Bunun sonucunda örgütün faaliyetini devam ettirebilmesi için ürettiği mal ve hizmetlerin yenilikçi bir anlayışla üretilmesini zedeler, bunun sonucunda da örgütün kar marjı düşerek rekabet avantajını kaybetmesine sebep olur,
- Örgütsel sessizlik, işgörenin moral ve motivasyonunu düşürmesi nedeniyle faydasız projelerin faal olmasına sebebiyet verir,
- Örgütsel sessizlik, bir örgütte uzun süreli varlığını korursa, işgöreni duyarsızlaştırması kaçınılmazdır. Duyarsız işgören, düşük kalitede mal ve hizmet üreteceği için örgüt olumsuz etkilenecektir,

- Örgütsel sessizlik, görmezden gelindiği zaman örgütün içerisinde sonsuz bir döngüye sahip olur. Bu durumdan örgüt olumsuz etkilenir ve tüm faaliyetlerindeki etkinlik ve verimlilik düşer,
- Örgütsel sessizliğin egemen olduğu bir örgüt, çevreye uyum noktasında zorlanır ve bunun sonucunda büyük oranda çevrelerine uyum sağlayamazlar,
- Örgütsel sessizlik, farklı görüşleri engellediği gibi örgütün karar alma mekanizmalarını da olumsuz etkiler. Bu nedenle doğru kararı alamayan örgüt, yönetimsel olarak kötü bir performans gösterir,
- Örgütsel sessizlik, örgütün faaliyetlerinde yaşanan aksaklık ya da hataların örtülü kalmasına neden olur. Gün yüzüne çıkmayan hatalar, örgüte örgütsel anlamda zarar vermekle birlikte örgüt içerisinde var olan geribildirim sistemini de olumsuz yönde etkiler,
- Örgütsel sessizlik, örgütsel sorunların aşağıdan yukarıya iletimini engeller ve bu nedenle sorunlardan bihaber olan örgüt yönetimi her şey yolundaymış yanılgısına kapılabilmektedir. Bu da çözüm bekleyen örgütsel sorunların kronikleşmesine neden olmaktadır,
- Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde hantallık ve tembellik oluşabilmektedir. Rekabet ortamının sürekli zorlaştığı ortam göz önüne alındığında örgütlerin faaliyetini devam ettirebilmesi zorlaşmaktadır.
- Örgütsel sessizlik, katılımcılığı zedeleyerek işgörenin örgütsel kararlarda aktif rol almasını engeller. Örgütsel değişim hedefine sahip örgütler, bu durumdan negatif yönlü etkilenirler ve örgütün ürettiği mal ve hizmetlerin de güncelliği ve kalitesi de düşer. Verimliliğin azalmasıyla işgören üzerinde baskılar yoğunlaşır ve stres artar. Bu duruma maruz kalan işgörenin, hem değişime hem de üyesi olduğu örgüte karşı bakış açısı olumsuzlaşır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bağlılık kelimesini Türk Dil Kurumu "Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" şeklinde tanımlamıştır (TDK, 2022). Bir bireyin içinde yer aldığı bir örgüte ya da üyesi olduğu bir gruba karşı hissettiği aidiyet duygusu bağlılık olarak ifade edilebilmektedir. Sadık olma durumunu anlatan bağlılık, bir askerin vatanına karşı olan sadakati ya da bir memurun görevine karşı olan sadakati olarak nitelendirilebilmektedir. Genel anlamda bağlılık yüksek seviyede bir duygu olup, bir kişi, düşünce ya da kuruma karşı yerine getirmekle yükümlü olunan zorunluluğu da ifade etmektedir (Balay, 2014, s. 15).

Örgütsel bağlılık, literatürde ilk kez Willian H. Whyte'ın 1956 yılında yayınlanan "The Organization Man" eseri ile ortaya çıkmıştır. 1960'lı yıllarda yapılan birçok çalışmada örgütsel bağlılık konusu işlenmeye başlanmıştır. Bu yıllarda yapılan tanımlamalara bakıldığında örgütsel bağlılık, işgörenin, bir örgütte harcadığı emeğin ve zamanın karşılığında elde ettiği para ve statünün elinden gitmesinin yarattığı korkuyla oluşan bağlılık olarak ifade edilmektedir (Kanoğlu, 2015, s. 3). Özellikle 1970'li yıllardan sonra örgütsel bağlılık ile ilgili birçok çalışma yapıldığı ve literatür incelendiğinde birbirinden farklı birçok tanımın yer aldığı görülmüştür (Bayrak, 2006, s. 297).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürdeki tanımlara bakıldığında;

Örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında, çalışanın örgütten gönüllü ayrılması ihtimalini azaltan psikolojik bir bağdır (Allen & Meyer, 1996, s. 252).

Örgütsel bağlılık, kişinin; örgütün amaçlarına ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzudur (Morgan & Hunt, 1994, s. 20).

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetme düzeyidir (Brewer, 1996, s. 24).

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütü ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücüdür (Bakan, 2018, s. 7).

Örgütsel bağlılık, işe duyulan ilgi, sadakat ve örgüt değerlerine karşı duyulan güçlü inançtan kaynaklanmaktadır (Candan & Çekmecelioğlu, 2009, s. 46).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile kurduğu kuvvetli kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olarak devam etmeye istekli olmasıdır (Newstrom & Davis, 2002, s. 211 aktaran Urhan, 2014, s. 40).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerine ilişkin psikolojik bağlılıklarını ifade eder (Becker vd., 1996, s. 464).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç ve değerleri tanıma, kabullenme düzeyi ve bunları başarmaya yönelik çabalar ortaya koyma isteğidir (Gallie vd., 2001, s. 1082).

Örgütsel bağlılık, bireyin içerisinde yer aldığı örgüt ile kurduğu güçlü birlikteliğin ve şahsını örgüte ait bir parça gibi görme derecesidir (Schermerhorn vd., 1994, s. 144 aktaran Gül, 2002, s. 38),

Örgütsel bağlılık, örgüt üyesi olarak kalma isteği, örgüt içerisinde performanslı çalışma isteği, örgütün misyon ve vizyonuna gösterilen inançtır (Seel & Knight, 1987, s. 317 aktaran Kanoğlu, 2015, s. 4),

Örgütsel bağlılık, sadakati, örgütle özdeşleşmeyi ve örgüte ait hedeflerin benimsenmesinin göstergesidir (Morrow, 1983, ss. 486-500),

Örgütsel bağlılık, bireyi örgütte tutan yüksek düzeyde arzu, örgütün gelişimi için çaba göstermek, örgüt vizyon ve misyonunu benimseyerek inanmak ve bağlanmaktır (Mowday, Porter & Steers, 1982 aktaran Can, 2016, s. 35),

Örgütsel bağlılık, örgüt menfaatlerini önemsemek ve bu menfaatleri koruyup davranışları bu doğrultuda gerçekleştirmektir (Kundi & Saleh, 1993 aktaran Koçoğlu & Terzi 2020, s. 131),

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüte duyduğu bağlılığın derecesini göstermektedir (Doğan & Kılıç, 2007, s. 37),

Örgütsel bağlılığın ortaya çıkış şekli farklı sebeplere dayanmaktadır. Genel anlamda örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün menfaatleriyle kendi menfaatlerini ilişkilendirerek örgüt içerisinde yer edinme arzusunu ifade etmektedir.

2.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

1984 yılında Meyer ve Allen, yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık kavramını "duygusal bağlılık" ve "devam bağlılığı" şeklinde iki boyut ile açıklarken, 1990 yılındaki çalışmalarında bu iki boyuta ilave olarak "normatif bağlılık" ismini verdikleri üçüncü bir boyut ilave etmişlerdir. Bunun sonucunda üç boyutlu "Örgütsel Bağlılık Modeli"ni geliştirerek literatüre katkı sağlamışlardır (Meyer & Allen, 1991, s. 63). Örgüte tutumsal anlamda bağlılık göstermek duygusal bağlılığı; örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet devam bağlılığı; örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusu da normatif bağlılığı ifade etmektedir. Bu boyutlar örgütsel bağlılığın farklı türleri olarak görülmek yerine, örgütsel bağlılığı bir araya getiren bileşenler olarak ele alınmaktadır. Bunun nedeni bir işgörenin örgütüne olan bağlılığı, duygusal, devam ve normatif bağlılığın farklı derecedeki birleşiminden meydana gelmektedir. Örneklendirmek gerekirse bir işgören, örgütüne duygusal bağlılık gösterirken aynı anda bu bağlılığı ahlaki bir sorumluluk olarak yani normatif bağlılık olarak da algılayabilmektedir. Başka bir işgören ise örgütte çalışmaktan keyif alırken aynı zamanda örgütten ayrılmayı ekonomik anlamda sıkıntılı bir durum olarak algılayabilmektedir. Bu nedenle bir işgörenin örgüte olan bağlılığı araştırılmak isteniyorsa örgütsel bağlılık tüm boyutlarıyla ele alınarak araştırılmalıdır. Böylece işgörenin örgüte olan bağlılığı açık bir şekilde anlaşılabilecektir (Bakan, 2018, ss. 75-76).

Bu üç örgütsel bağlılık boyutunun ortak noktası, örgütsel bağlılığın işgören ve örgüt ilişkisini ortaya koyması, bu ilişkinin devam edip etmeyeceğini gösterecek özelliklere sahip olmasıdır (Uygur, 2015, s. 21).

2.2.1. Duygusal Bağlılık

Bu bağlılık türünde bireyin örgüte olan sevgisi nedeniyle yapması gereken işleri daha verimli bir şekilde gerçekleştirmesi beklenmektedir. İçsel motivasyon, duygusal

bağlılığının kaynağını oluşturmaktadır. Bu içselleştirme birey ve örgütün aynı hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktadır. Kısaca birey, örgütün amaçlarını kendi amacı kabul ederek hareket etmektedir (Meyer & Allen, 1997, s. 11 akt. Boylu vd. 2007, s. 58). Duygusal bağlılık, bireyin örgütü herhangi bir mecburiyet karşısında değil gerçek anlamda sevmesi yani örgüt ile birey arasındaki iyi ilişkinin bir sonucu olarak oluşmaktadır. Duygusal bağlılığı oluşturan unsur bireyin örgütüne olan sevgi duygusudur.

Duygusal bağlılık, işgörenin iş performansını en çok etkileyen bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışının ve katılımın en iyi sağlandığı örgütsel bağlılık türü olup olumlu çalışan davranışı oluşmasını sağlar. Duygusal bağlılığın oluşumunda liderliğin, örgütsel desteğin ve örgütsel adaletin etkisi büyüktür. İş tatmini ve iş performansı duygusal bağlılığın önemli olumlu çıktılarındandır (Sarıyıldız, 2020, s. 34).

Günümüzde bireyler örgütün bir parçası olduklarını kabul etmekle birlikte örgüt kültürünü de benimseme yolunda gayret etmektedirler. Örgütü evi gibi gören birey, örgüt içerisinde aldığı rollerden keyif almaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanı örgütte tutan en güzel yöntemdir. Yöneticilerin görmekten mutluluk duyduğu çalışan profili duygusal bağlılık ile oluşmaktadır (Allen & Meyer, 1990a, ss. 17-18).

Duygusal bağlılık faktörleri aşağıdaki gibidir (Allen & Meyer, 1990a, ss. 17-18):

- İş güçlüğü: İşgörenin örgütte yaptığı işin güç ve mücadele gerektiren ayrıca heyecanlı bir iş olması,
- Rol açıklığı: Örgütün işgörenden beklentilerini açıkça ve detaylandırarak belirtmesi
- Amaç açıklığı: İşgörenin örgütte yapmakta olduğu işler ile ilgili açık bir anlayışa sahip olması
- Amaç güçlüğü: İşgörenin yerine getirdiği iş gereklerinin özellikle aranan ya da talep edilen olmaması
- Yönetimin öneriye açıklığı: Yönetimin örgütten gelen her türlü istek, öneri ve eleştiriye kulak vererek önemsemesi
- Arkadaş bağlılığı: İşgörenlerin birbirleri ile samimi ve içten bir ilişki kurması
- Örgütsel bağımlılık: İşgörenlerin örgütlerine güven duyması

- Eşitlik: Örgütte yer alan işgörenlerin bazılarının hak ettiğinden fazlasını bazılarının da hak ettiğinden azını almaması
- Kişisel önem: İşgörenlerin yaptığı işlerin örgütün hedeflerine ciddi derecede etkisi olacağına inanarak çalışması
- Dönüt: İşgörenlere performansları ile ilgili sürekli ve güncel bilgiler verilmesi
- Katılım: İşgörenlerin yapmakta oldukları işler ve bu işleri gerçekleştirirken ki performans düzeyleri ile ilgili kararlara katılımının sağlanması

Örgütün hedefleriyle bireyin hedeflerini birleştiren duygusal bağlılık, işgörenin örgütte kalma güdüsünü yükselten bir durum ortaya çıkarmaktadır. Örgütte kalma isteği artan işgörenin, içerisinde yer aldığı örgüte karşı bağlılığı da artacaktır (Boylu vd., 2007, s. 58). Tutumsal kaynaklı olan duygusal bağlılık, davranış ve tutumlar arasındaki uyumun sürekliliğini sağlayan bir örgütsel bağlılık boyutudur (Gül, 2002, s. 45).

Duygusal bağlılık ne kadar yoğun olursa, örgüte ait amaçların birey nezdinde benimsenmesi de o kadar yoğun olacaktır. Buradan hareketle duygusal bağlılık oranının yüksekliği bireyin örgüt değer ve amaçlarını benimseme oranını yükseltecektir. Örgütün değer ve amaçlarını güçlü bir şekilde kabul eden işgören, kendini örgütün bir parçası olarak görecektir. Örgütsel ödüllerin, örgütsel değerlerin güçlü bir şekilde kabul edilmesinde önemli derecede etkilerinin olduğu görülmektedir (Sarıyıldız, 2020, s. 35).

Duygusal bağlılık, bireyin örgüt lehine çaba göstermesiyle ortaya çıktığı gibi, örgütün kısa, orta ve uzun vadede ulaşmak isteği çıktılara erişmesi ve bununla birlikte örgütsel başarıların elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu rolü oynarken duygusal bağlılık ile aşağıda yer alan sonuçlara ulaşmak mümkündür (Bakan, 2018, s. 78):

- Performans düzeyinin artması
- İşgücü devir hızının (turnover) düşmesi
- Üretkenliğin artması
- Yaratıcılığın teşvik edilmesi
- Örgütle özdeşleşme
- Örgüt hedeflerinin daha net anlaşılması
- Örgütsel ve bireysel hedefler arasında bütünlük sağlanması

2.2.2. Devam Bağlılığı

Literatürde devam bağlılığına rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devam bağlılığı, işgörenin örgütten ayrıldıktan sonra bunun kendisine bir maliyet getireceğinin bilincinde olması anlamına gelmektedir (Yüceler, 2009, s. 448).

Devam bağlılığı, Allen ve Meyer'in, Becker'in "Yan Bahis" kuramından yola çıkarak geliştirilmiştir. Diğer bir adı zorunlu bağlılık olan devam bağlılığı, işgörenlerin örgütten elde ettikleri maddi ve psiko-sosyal menfaatlere bağlı olarak meydana gelen bir bağlılık türüdür (Aykan vd., 2019, s. 46). Başka bir ifadeyle duygusal bağlılık içsel motivasyonun bir sonucu iken, devam bağlılığı dışsal motivasyonun bir sonucudur. Devam bağlılığında işgören, örgüt üyesi olarak kaldığında elde edeceği kazanımlar, örgütten ayrıldıktan sonra elde edeceği kazanımlardan fazla ise işgören örgüt üyeliğine devam etmeyi tercih etmektedir. Tam tersi durumda ise işgören örgütten ayrılma noktasında herhangi bir tereddüt yaşamayacaktır (Sarıyıldız, 2020, s. 36).

İşgörenlerin çalışma koşullarının iyi olmaması, bulunduğu lokasyonda alternatif iş fırsatlarının olmaması veya alternatif örgütlerin daha iyi olanaklar sunmaması işgörenlerde devamlı bağlılık duygusu oluşmasına olanak sağlamaktadır. Kısaca çevresel etkenlerin uygunsuzluğu, işgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamaktadır. Daha kapsayıcı bir ifadeyle bu bağlılık türü, hayat şartlarından dolayı örgütte kalmaya isteksiz olan işgörenin bile örgütte kalmayı tercih etmesiyle oluşmaktadır (Allen & Meyer, 1990a).

İşgörenlerin görev yaptığı işletme ile olan ilişkileri olumlu ya da olması muhtemel bir durumdur. İşletmenin piyasada değer kazanması, ekonomik olarak belirli bir güç elde etmesi, farklı sektörlerde rol alması nedeniyle oluşan pozitif hava işgörenleri de pozitif olarak etkileyecektir. Tam tersi durumda ise işletmenin küçülmesi, ekonomik anlamda gerilemesi, rekabet ettiği pazarda geride kalması işgörenleri negatif etkileyecektir. Buradan hareketle devam bağlılığının karşılıklı çıkara dayandığını belirtmek mümkün olmaktadır (Uludağ, 2018, s. 178).

Devam bağlılığı ile hareket eden bir işgören, örgüt üyeliğinin sona ermesiyle az sayıda seçenek ile karşılaşacağı düşüncesine sahiptir. Bu nedenle sağlıksal ve ailesel kaygılar ya da emeklilik endişesiyle örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Olumsuz tavırlarıyla amirlerine sorun çıkarabildikleri gibi yaptıkları işi özenli yapmamayı tercih edebilmektedirler (Bayram, 2005, s. 133).

2.2.3. Normatif Bağlılık

İşletmelerin vizyon ve misyonu, inanç ve normları da kapsarken işgörenin örgüt üyeliğini sürdürme ile ilgili duygularını da içermektedir. Bu bağlamda normatif bağlığın zorunluluk içerdiğini söylemek mümkündür fakat buradaki zorunluluk devam bağlılığındaki zorunluluktan farklıdır (Taşkın & Dilek, 2010, s. 39). Normatif bağlılıktaki zorunluluk hali, mali değil ahlaki duygularla şekillenmektedir. İşgörende oluşan bu tür bağlılık kişisel menfaat odaklı olmaktan çok yaptığı işin ahlaken doğru olduğu inancıyla yapılmaktadır. Normatif bağlılık bir nebze psikolojik bir akit gibidir (Meyer & Herscovitch, 2001, s. 316).

Normatif (ahlaki) bağlılık, işgörenin kendisinin üyesi olduğu örgüte karşı sorumluluk hissetmesi nedeniyle, yapmak zorunda olduğu ödevlerin bilinciyle hareket ederek örgütü benimsemesidir (Tamer & Bozaykut, 2020, s. 143). Böylece işgören çalıştığı örgütte kalıcı olduğu hissiyatıyla zorunluluk haliyle normatif bağlılık oluşturur.

Normatif ve devam bağlılığı arasındaki en önemli fark, normatif bağlılık ile işgörenin örgütte kalma eğilimi mecburiyetinin, örgüte sağladığı maddi fayda ya da menfaatle bir alakasının olmamasıdır (Aykan vd., 2019, s. 46).

Normatif bağlılıkta işgörenlerin vicdanen hareket etmesiyle oluşan öncelikler ön plana çıkmaktadır. İşgören, yaptığı iş kendi değer yargılarıyla uyumlu ise yapmaya devam etmektedir. Bu bağlamda işgören özelinde maddiyatın ikinci planda olduğu, maneviyatın ise birinci planda olduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Uludağ, 2018, s. 179).

Normatif bağlılık ile çalışan işgörenler, sorumluluk duygusuyla ve ahlaken taşıdığı kaygıyla örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu tür bağlılık hissiyatıyla çalışan işgören, içerisinde bulunduğu örgüte sadakat ile bağlı olup bunu davranışlarına da yansıtarak örgüt menfaati neyi emrediyorsa o şekilde tüm faaliyetlerini sürdürme eğilimindedirler. Bu bağlılık türünde örgütte kalmayı zorunluluk olarak gören işgören, devam bağlılığındaki gibi şahsi çıkar gözetmez aksine örgütüne karşı sorumluluk duygusuyla hareket eder ve bunu ahlaki bir zorunluluk olarak görür (Tokmak, 2019, s. 284). Bu nedenle normatif bağlılığı, vicdani bir mesele gibi ele almak mümkündür (Tamer & Bozaykut, 2020, s. 143).

İşgörenin örgüte üye olmadan önceki sosyalleşme deneyimi ile örgüte üye olduktan sonraki sosyalleşme deneyimi, işgörenin normatif bağlılığını etkileyen bir unsurdur. İşgörenin eski örgütündeki amir ya da amirlerini aileden biri gibi görüyor ve söz konusu amir ya da amirler işgörene örgütsel sadakat kazandırmışlarsa söz konusu işgörenin yeni örgütüne karşı yüksek düzeyde normatif bağlılık göstermesi kaçınılmaz sonuçlardan birisi olmaktadır (Bozkurt & Yurt, 2013, s. 125).

Wiener (1982)'e göre normatif bağlılığın en önemli belirleyicileri sosyalizasyon tecrübeleri ve yatırımlardır. Normatif bağlılık, işgörenin erken sosyalizasyon ve örgüte katılırken karşısına çıkan baskılar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Sosyalizasyon tecrübelerinin kapsamı çok geniş olup insan yaşamının ilk devresinde ya da çalışma hayatında karşılaşılabilmektedir. Sosyalizasyon tecrübeleri, örgütsel bağlılığın en uygun davranış şekli olduğuna dair işgörende içselleşmesine zemin hazırlamaktadır (Bakan, 2018, s. 101).

Normatif bağlılık, ahlaki zorunluluk söz konusu olduğundan, duygusal bağlılıktaki gönüllülük ya da devam bağlılığındaki mecburiyetten söz etmek mümkün değildir. İşgören örgütte kalmayı ahlaki ve doğru bulduğu için normatif bağlılık hissiyatı kurmaktadır. Normatif bağlılıktaki zorunluluk, işgören açasından ahlaki bir zorunluluk olarak görülmekte ve işgören örgütten ayrılmanın yaratacağı negatif durumları düşünmeden hareket etmektedir. Bu bağlılık türünde erdemli ve ahlaki davranış ön planda, kişisel menfaatler ise arka planda kalmaktadır (Surat & Polat, 2020, s. 325). Minnettarlık duygusuyla örgütte kalan işgörenler, işverenin kendilerine çok ihtiyacı olduğu bir anda işe alındığını düşünürler ve işvereniyle beraber hareket etmenin en doğru olduğu yargısına sahiptirler. Örgütün kendilerine iyi davrandığını düşünen işgörenler, bu nedenle örgüte karşı kendilerini borçlu hissederek çalışma eğilimindedirler (Bayram, 2005, s. 133).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılığın tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık yaklaşımı olarak üç farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ayrıca literatürde örgütsel davranış üzerine çalışanların tutumsal bağlılık üzerinde durdukları görülürken sosyal psikologların ise davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir (Doğan, 2013, s. 71). İşgören ve işgörenin üyesi olduğu örgütle olan duygusal bağ tutumsal bağlılık olarak ifade edilirken, işgörenin örgütün kendisine değil

gerçekleştirdiği faaliyetlere olan bağı ise davranışsal bağlılık olarak ifade edilmektedir. İşgörenin örgüte ve gerçekleştirdiği faaliyetlere değil çok fazla unsura bağlılık duygusu geliştirmesi ise çoklu bağlılık yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımı açıldığında işgörenin paydaşlara, müşterilere, tedarikçilere, görevine, örgüte buna benzer birçok unsura bağlılık gösterdiği görülmektedir (Sarıyıldız, 2020, s. 10).

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum, bireyi belirli davranışlara yönlendiren eğilimdir. Birey, bir olay ya da başka birey ile ilgili düşünce ve ön yargıları doğrultusunda tutum oluşturarak harekete geçmeyi tercih etmektedir (Uygur, 2015, s. 8). Tutumsal bağlılıkta, işgörenlerin örgüt ile ilgili ilişkilerini düşünmelerini sağlayan sürece odaklanılmaktadır. Tutumsal bağlılık, işgören ve örgüt arasındaki değer ve hedeflerin uyumlu olup olmadığının sorgulandığı bir yaklaşımdır (Doğan, 2013, s. 71). Yani işgörenin kendi değer ve hedefleriyle, örgüte ait değer ve hedeflerinin uyumlu olması gerekmektedir (Meyer & Allen, 1997 aktaran Boylu vd 2007, s. 56).

Tutumsal bağlılık ile ilgili literatürdeki diğer tanımlar aşağıdaki gibidir (Uygur, 2015, s. 9).

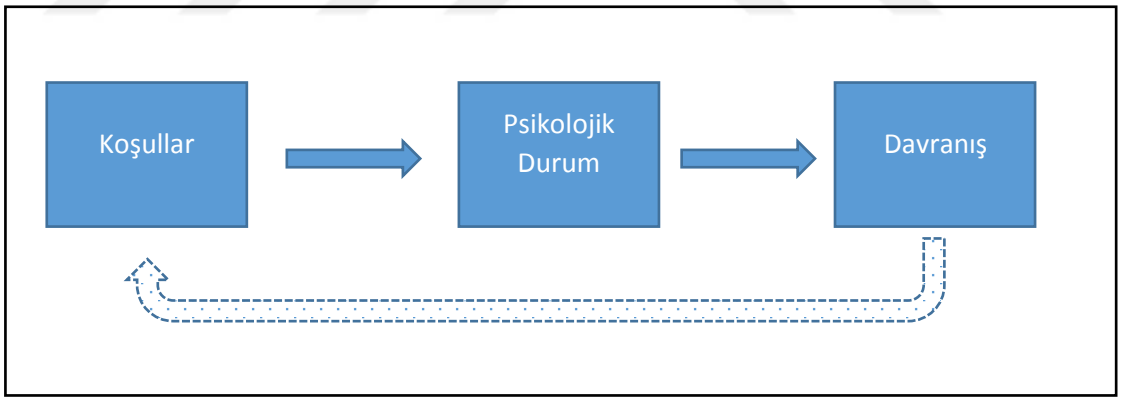
- McCaul vd. (1995)'e göre; bir işgörenin örgüt hakkındaki inancı, işgörenin tutumunu ve davranışını doğrudan etkilemektedir.
- DeCotis ve Summers (1997)'e göre tutumsal bağlılık, işgörenin örgütsel hedef ve değerlere ve yapmakta olduğu faaliyete duygusal bağlanması olarak ifade edilmektedir
- McGee ve Ford (1987)'e göre tutumsal bağlılık, örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmek için bireyin örgüt üyeliğini sürdürme isteği ve örgütüyle özdeşleşmesi şeklinde açıklanmaktadır.

İşgörenin sadakat duygusu ile birlikte örgütle özdeşleşmesi ile oluşan tutumsal bağlılık, yüksek performans ve düşük işgücü devir hızı gibi olumlu çıktılar vermesine sebep olacaktır. Üretkenlik ve yaratıcılıkla doğrudan ilgili olan tutumsal bağlılık, süreklilik arz ettiğinde kısa, orta ve uzun vadede örgütsel başarılar elde etmek için gereklidir. Tutumsal bağlılığın örgütün hedeflediği pozitif çıktılar ile olumlu ilişki içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. Tutumsal bağlılığın oluşması için işgörenin örgütüne inanması, örgütten ayrılmayı düşünmemesi ve örgütün menfaatleri doğrultusunda

hareket etmesi gerekmektedir. Tutumsal bağlılıkta işgörenin örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi davranışsal bağlılık ile arasındaki en büyük farklardan biridir. İşgörenin örgüt içerisindeki rolüne olan bağlılığı işgörene daha arzulu ve kararlı bir duruş sergileteceğinden motivasyonunun da artmasına sebebiyet verecektir (Uygur, 2015, ss. 9-10)

Tutumsal bağlılık, işgörenin örgütün hedefleri ve değerleriyle özdeşleşmeyi, işgörenin işi ile ilgili yüksek düzeyde katılım sağlamasını ve işgörenin örgütüne sadakatle bağlığını göstermektedir (Morris & Sherman, 1981, ss. 512-526). Buradan hareketle bağlılık, işgörenin örgütüyle özdeşleşmesi, örgütüne katılım sağlaması ve örgütüne sadakat beslemesi ile sonuçlanan bir oryantasyon gibi nitelendirilebilmektedir. Tutumsal bağlılığın kalıcılığı ve değişimine davranışsal sonuçların etkisi önemli düzeyde olmaktadır (Topaloğlu & Sökmen, 2001, s. 36). Bu tür bir bağlılık, performansı yükseltirken devamsızlıkta ve işten ayrılma niyetinde azalma gibi pozitif davranışlara da yol açmaktadır (Clifford, 1989, s. 144).

Şekil 2.1. *Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Perspektif*



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991, s. 63

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireyin bir örgüte kenetlendiği ve karşılaştığı problemleri ele alış biçiminin detaylandırıldığı süreçtir (Doğan, 2013, s. 71). Bir başka deyişle davranışsal bağlılık, işgörenlerin örgütlerinde uzun süreli çalışmaları ile ilgili oluşan sorunlar ve bu sorunların nasıl üstesinden geldikleri ile ilgili bir bağlılıktır. Davranışsal bağlılık gösteren işgören, örgütün kendisine değil yaptığı faaliyetlere bağlanmaktadır. Yani davranışsal bağlılık, örgütün ikinci planda kaldığı işgörenin davranışlarının ön planda

olduğu bir bağlılık olup işgörenin davranışlarıyla gelişim göstermektedir. İşgören bazı etkenler sebebiyle davranışlar sergilemekte, bu davranışları belirli bir süre sürdürdükten sonra bu davranışlara bağlılık göstermektedir. Söz konusu işgören bu davranışları sürekli hale getirdikten sonra bu davranışlara uygun tutumlar geliştirmekte ve neticesinde bu davranışlar işveren nezdinde sürekli tekrarlanmaktadır (Meyer & Allen, 1991, s. 62).

Stup (2006) araştırmasında, insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmaya göre, insan kaynakları yönetimi sürecindeki davranışların özellikle duygusal ve normatif bağlılık türlerini doğrudan ya da dolaylı açıdan etkilediği ileri sürülmektedir. Tablo 2.1, davranışların bağlılık türlerine olan etkilerini ifade etmektedir (Sarıyıldız, 2020 s. 19).

Tablo 2.1. *Davranışların Bağlılık Türlerine Olan Etkileri*

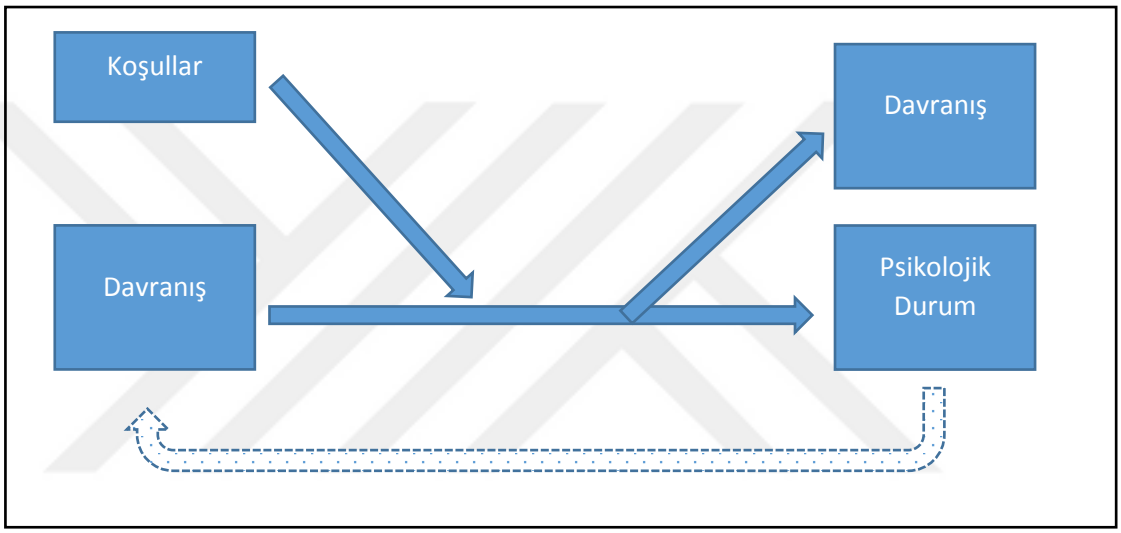
Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
➢ Görev dışı eğitim seviyesi ➢ Ön eğitim yeterliliği ➢ Meslek içi eğitim faaliyetlerinin yeterliliği ➢ Genel olarak eğitim faaliyetlerinin yeterliliği ➢ Gayriresmî geri dönüş ➢ Performans görüşmeleri	Bu bağlılık türü ile insan kaynakları yönetiminin herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır	➢ Ön eğitim faaliyetlerinin yeterliliği ➢ Meslek içi eğitim faaliyetlerinin yeterliliği ➢ Genel olarak eğitim faaliyetlerinin yeterliliği ➢ Gayriresmî geri dönüş ➢ Performans geri dönüş ➢ Çalışan katılımı

Kaynak: Stup, R. (2006) aktaran Sarıyıldız, 2020, s. 20

Örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak iki farklı şekilde incelenmektedir. Örgütsel davranışçılar, tutumsal bağlılık ile ilgili araştırmalar yaparken, sosyal psikologlar çoğunlukla davranışsal bağlılık ile ilgili araştırmalara yoğunlaşmışlardır. Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu ya da işgörenin normatif beklentilerini aşan davranışlar olarak da ele alınmaktadır. İşgörenin geçmişteki davranışları sebebiyle örgüte bağlı kalması, örgütte kalmaya niyetli olması, örgütten ayrılmaması ve devamsızlık yapmaması gibi süreçlerden oluşmaktadır (Gül, 2003, s. 77).

Tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki farklara bakıldığında, yapılan araştırmalar bunu açıkça ortaya koymaktadır. Araştırmalar, tutumsal bağlılığı oluşturan unsurlar üzerinde dururken, bağlılığın davranışsal sonuçları üzerinde de durmaktadır. Araştırmalar davranışsal bağlılığı ele alırken davranışın ilk sergilendiği andan itibaren tekrarlamasını sağlayan unsurlara yoğunlaşıp buna ilaveten tutum değişiklikleri üzerindeki etkilerini mercek altına almaktadırlar (Meyer & Allen, 1991, s. 62).

Şekil 2.2. *Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Perspektif*



Kaynak, s. Meyer & Allen, 1991, s. 63

Şekil 2.2'de görüldüğü gibi, işgörenin davranışları bazı koşulların etkisiyle sürekli hale gelirken, psikolojik anlamda işgörenin örgüte olan bağımlılığını kalıcı hale getirmektedir. Bu psikolojik durumun oluşturduğu geri dönüş işgörenin örgütüne olan bağlılığını daha fazla güçlendirmektedir.

2.3.2.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker, literatürde davranışsal yaklaşımı ortaya çıkaran kişi olarak anılmaktadır. Karşılıklı değişim üzerine kurulu davranışsal yaklaşım Becker'in 1960 yılındaki kitabında ortaya çıkmıştır. Becker'a göre, işgören, pozisyonunu koruduğunda ya da hedeflediği kazanımları elde ettiğinde yer değiştirme eğiliminde olmayı tercih etmemektedir. Yani örgüt ve işgören arasında karşılıklı menfaat söz konusu olmaktadır. İşgören, daha iyi bir iş alternatifi bulamıyorsa ve örgüt içi kazanımları da ideal seviyedeyse, örgüt ile olan ilişkisinin pozitif yönde gelişmesi mümkündür (Sarıyıldız, 2020, s. 21).

Becker'ın söz konusu yaklaşımı diğer adıyla yan bahis kuramında, işgören, bilerek ya da bilmeyerek yan bahislere girebilmektedir. Fakat asıl önemli olan her iki durumda da yan bahisler kaybedildiğinde işgörenin bu maliyeti karşılayıp karşılayamayacağı bir düzeyde olup olmadığıdır. Eğer yan bahisler işgörenin karşılayamayacağı bir boyutta ise, işgören bahsi kaybetmeyi göze almayacak ve örgütsel davranışlarını daha tutarlı bir biçimde devam ettirerek davranışsal bağlılığını geliştirecektir (Bakan, 2018, s. 94).

Becker (1960)'e göre, işgörenin kendi isteği dışında gerçekleşen ve bağlılık ile sonuçlanan yan bahis kaynakları aşağıdaki gibidir (Bakan, 2018, ss. 94-95);

- Toplumun beklentileri
- Örgütteki bürokratik düzenlemeler
- Sosyal pozisyona uyum
- Sosyal etkileşimler

İşgörenin toplumdan gelen maddi ya da manevi yaptırımlardan çekinmesi sebebiyle bazı davranışlarında kendini kısıtlaması toplumun beklentileri yan bahsini oluşturmaktadır. Örneklendirmek gerekirse, çok sık iş değiştiren bir işgörenin, toplum nezdinde güvenilmez biri olarak kabul edilmesinden çekinerek, çok iyi özlük haklarına sahip olabileceği iş tekliflerini geri çevirmesi örnek gösterilebilir.

Örgütteki bürokratik düzenlemelerin işgörene sağladığı maddi ve manevi imkânlar işgörenin bir bahse girmesine neden olabilmektedir. Örneğin, bir örgüt terfi politikasını işgörenin kıdemi üzerinden yani örgüt üyesi olduğu süreye göre yürütüyorsa, terfi imkânını geri çevirmek istemeyen işgören, örgüt dışından gelen cazip iş tekliflerini kabul etmeyerek örgütte kalmayı tercih edebilmektedir. Başka bir örnek, kendi personelinin çocuklarına %50 indirim yapan bir özel okulda çalışan öğretmen, söz konusu imkândan kendi çocuğu adına yararlanabilmek için başka özel okullardan gelen cazip iş tekliflerini geri çevirebilmektedir.

Sosyal pozisyona uyum sağlamış olan bir işgören yan bahse girebilmektedir. Söz konusu işgören, örgütündeki sosyal pozisyona o kadar alışmıştır ki, artık yeni bir pozisyona geçmek fikri, uyum sağlayamayacağı düşüncesiyle ona olumsuz gelmektedir. Örneğin, işletme mezunu bankacılık sektöründe çalışmayı hedefine koymuş bir bireyin, çok uğraşmasına rağmen bankacılık sektörüne girememiş ve bir işletmede uzun yıllar

muhasebecilik yapmış olduğu varsayıldığında, bir bankadan iş teklifi aldığında uyum sağlayamayacağı düşüncesiyle bu teklifi reddedebilmektedir. Çünkü muhasebecilik yaptığı dönem içerinde yaptığı işi benimsemesi ve sevmesi, müşteri ve tedarikçilerle davranışsal açıdan uyumlu bir ilişkisinin olması, teklif gelen bankacılık sektöründe söz konusu pozitif durumları bulup bulamayacağını bilmediğinden kişi bu teklifleri reddetmeyi tercih edebilmektedir. Alternatif iş imkânının zayıf olduğu ülkelerde bir işgören, hedeflemediği bir işe girse dahi belirli bir süre geçmesiyle birlikte söz konusu işle özdeşleşmeye başlaması muhtemel sonuçlardandır. Bu nedenle geçmişte hedefinde olan fakat bilgi sahibi olmadığı bir iş karşısına çıktığında teklifi kabul etmeyerek mevcut işini yapmaya devam etmeyi tercih edecektir.

Bir örgüt içerinde çalışan bir işgören, çalışma arkadaşlarıyla sosyal etkileşim gösterirken bazı imge ve kanaatler yaratabilmektedir. İşgören, bu imge ve kanaatleri bozmamak için örgüt içerisinde bunlara uygun davranışlar sergileyebilmektedir. Örneğin, işgören, örgüte kendisini çalışkan biri olarak göstermişse, performans gösterdiği takdirde elde edeceği kazanım yeterli gelmemesine rağmen, çalışkan imajını bozmamak için yüksek performansla çalışmaya devam edebilmektedir.

Becker'e göre davranışsal tutarlılık, belirleyici unsurdur. Birey kendisi için önem arz eden fakat davranışlarıyla ilgili olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü gibi yatırımlar ortaya koymaktadır. Eğer bireyin güncel davranışlarıyla önceki davranışları arasında tutarlılık olmazsa birey bahsi kaybedebilmektedir. Bu da bireyin yatırımlarını kaybedeceği anlamı taşımaktadır. Girdiği bahsi kaybetmek istemeyen birey davranışları arasında tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır (Gül, 2002, s. 48).

Becker'e göre yan bahis kaynakları ve buna karşılık yapılan yatırımlar artacağından, işgörenin yaşı ve kıdemi ilerledikçe söz konusu yatırımlar da artacağından işgörenin işten ayrılma isteği düşecek bu bağlamda örgüte olan bağlılığı artacaktır. Yan bahis kuramına göre, işgören işten ayrılmanın maliyetini göz önünde bulundurarak, örgütte çalışmaya devam etmeyi zorunluluk olarak görecektir.

2.3.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Becker'dan sonra davranışsal yaklaşım ile ilgili önemli bir diğer isim ise Salancik'tir. Salancik (1977)'e göre davranışsal yaklaşım, kişinin kendi hisleri ile gösterdiği faaliyet arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Davranışsal yaklaşım, kişinin örgütüne olan

bağlılığının sonucunda ortaya çıkan problemlerle nasıl baş ettiği üzerinde durmaktadır (Sarıyıldız, 2020, s. 23).

Salancik'in yaklaşımına göre, kişinin tavır ve davranışı ile tutumu arasında bir uyum olmalıdır. Kişinin örgütüne karşı pozitif tutumlar geliştirdiğinde faydalı davranışlarda bulunurken, negatif tutumlar geliştirdiğinde ise faydasız ya da verimsiz davranışlar göstermesi beklenen sonuçlardandır. Yani kişi, örgüte olumsuz tutum gösterirken davranışları olumlu olursa kişi bundan rahatsız olacaktır. Bu nedenle Salancik'e göre kişi örgütüne gösterdiği tutum ve davranışları arasında uyum varsa örgütsel bağlılığı da pozitif yönde etkilenecektir. Kişinin tutum ve davranışları uyumsuzsa gerilim ve stresin de yüksek olması kaçınılmazdır (Gül, 2002, s. 49).

Bireyin tutumuna aykırı davranışlarda bulunması tutum ile davranış arasında uyumsuzluk yaratmaktadır. Örneğin; sayısal işlemleri sevmeyen bir kişinin bir işletmenin muhasebe departmanında çalıştırılması kişinin tutum ve davranışları arasında uyumsuzluk oluşturabilmektedir. Fakat söz konusu kişi, başka iş bulma olanağına sahip olmadığında sayısal işlemelere karşı olan olumsuz tutumunu değiştirmeye gayret göstererek tutum ve davranışları arasında bir uyum yakalamaya çaba sarf edecektir (Bakan, 2018, s. 96-97).

Davranışa olan bağlılığı etkileyen özellikler şunlardır;

- Kamuya açıklama (davranışın başkaları önünde gerçekleştirilmesi)
- Dışavurum (davranışın açıklık ve kesinliği)
- Vazgeçilebilirlik (davranışın geri dönülmez olması)
- İrade (davranışın istenerek yapılması)

Kamuya açıklama: Kişinin yaptığı davranışlar, ailesi, arkadaşları ve çevresi tarafından gözlemlenebilmekte ise kişi bu davranışlarının gerektirdiği sorumluluktan kaçamayacaktır. Kişi, davranışları ile çevresi arasında bağ kurmaya çalışacak ve buradan da davranışlarını haklı çıkaracak nedenler arayacaktır.

Dışa vurulmuş bir davranışın bağlılığı yüksek olabilmektedir. İşe giren bir çalışan iş sözleşmesi imzalayarak işyeri ile yazılı olarak anlaşmışsa, bunu inkâr etmesi mümkün olmayacaktır. Sözleşme imzalayarak işe girmeyi ve şartları kabul ettiğini dışa vurum olarak gösteren bir bireyin de örgütüne olan bağlığı yüksek olacaktır.

Vazgeçilebilirlik: Kişinin bazı eylemlerinden doğan sonuç hoş olsun ya da olmasın geri alınamayabilir. Vazgeçilmesi mümkün olmayan ya da iptal edilemeyen davranışlara olan bağlılık yüksek düzeyde kendini gösterebilir. Örneğin, bir kişi işe girdikten sonra işi değiştirmeyeceğine kendini inandırırsa bunun sonucunda söz konusu iş sevmediği bir iş olsa dahi zamanla geliştirdiği tutumlar sayesinde işi sevmesini haklı çıkarabilecektir.

İrade: Kişi herhangi bir etki altında kalmadan kendine özgü bir biçimde bir irade sergiliyorsa, bu davranışının olumlu ya da olumsuz sonuçlarına karşı kendini sorumlu hissedecektir. Kişi bu davranışını baskıyla yapsa tepkisel bir sonuç içerecekken, içten gelerek yaptığı için bağlılık yaratması gibi bir sonuç ortaya çıkacaktır. Bu nedenle kişi bu davranışını rutin olarak sergilemeye başlayacaktır. Örneğin, kişi bir projeye gönüllü olarak katıldığı için projeye talimatla katılan kişilere oranla daha fazla bağlılık gösterecek ve performans gösterecektir.

2.3.3. Çoklu Bağlılık

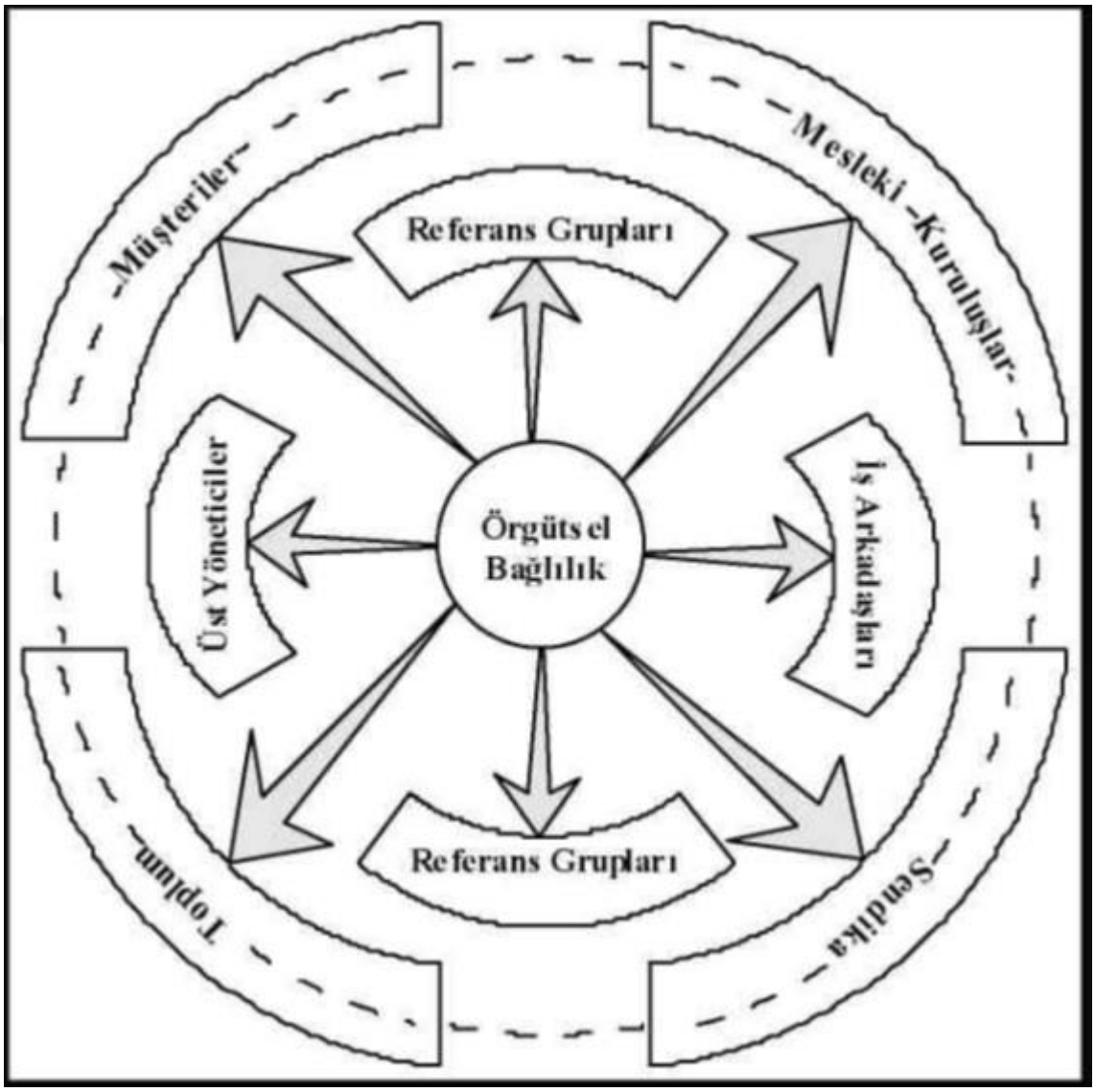
Çoklu bağlılık yaklaşımı ilk kez Reichers (1985) tarafından ortaya atılmıştır. Örgütsel bağlılık, literatürde sınıflandırılırken örgütün tamamını kapsayan bir yapıda olduğu vurgulanmaktadır. Tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımlarında örgütün işgören açısından tek bir bütün olarak ele alınarak bağlılık gösterdiği bir varlık iken çoklu bağlılıkta örgüt bir bütün olarak alınmayarak birçok birlikteliği içeren bir yapı olarak kabul edilmektedir (Varoğlu, 1993, s. 9). Buradan hareketle çoklu bağlılığın örgütün içindeki birçok unsuru kaynak alarak farklı düzeylerde bağlılık türlerini açığa çıkaracağından, çoklu bağlılık, tutumsal ve davranışsal bağlılıktan ayrı üçüncü bir tür olarak değerlendirilmektedir (Balay, 2014, s. 35).

İşgörenlerin çoklu bağlılık düzeylerinin odak noktasını üyesi oldukları örgütün doğası, örgütte yer alan bazı gruplar ve söz konusu grupların hedefleri oluşturmaktadır. Fakat örgüt teorisyenlerinin örgütün doğasıyla çok fazla ilgilenmeyerek daha çok örgüt içerinde yer alan işgörenlerin amaçlarının örgüt ile çatışması üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir (Cengiz, 2001, s. 43).

Çoklu bağlılık ile işgörenin üyesi olduğu örgüte, mesleğine, iş arkadaşlarına, amirlerine farklı düzeyde bağlılık gösterebileceği vurgulanmaktadır (Becker vd., 1996, s. 465). Çoklu bağlılığa konu olan kaynakları oluşturmak için örgüt içerisinde varlığını sürdürülen grupları (işgörenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar, kamuoyu vb.) belirlemek gerekmektedir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, birçok grubun

hedeflerine ulaşmaları için gerekli yardım ve kolaylıkları sağlaması gerekmektedir (Urhan, 2014, s. 67).

Şekil 2.3. *Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Bağlılık Yaklaşımı*



Kaynak: Reichers, 1985, s. 472

Şekil 2.3'deki kesikli çizgi örgütsel sınırların geçirgenliğini gösterirken, işgöreni çeşitli çıkar gruplarına bağlayan oklar ise işgörenin kendini değişik gruplarla tanımlamasını ifade etmektedir. Kısa oklar, işgörene psikolojik bakımdan daha yakın olan bağlılıkları temsil etmektedir. Kesikli çizginin içerisinde kalan farklılaştırılmamış alan ise, genel örgütsel bağlılık olarak görülebilmektedir (Doğan, 2013, s. 73).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Bu nedenle, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı, kaliteli ürünlerin uygun bir fiyatla piyasaya sunulması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı ise örgütün çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Urhan, 2014, s. 67).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı belirleyen unsurlar bireysel olduğu gibi örgütsel de olabilmektedir. Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan değişkenler (Özsoy vd., 2004, s. 2);

- Uzun süreli iş güvenliği
- Örgütsel karalara katılabilme fırsatları yaratılması
- Sorumluluk
- Pozitif örgüt iklimi

Mowday, Porter ve Steers'a göre örgütsel bağlılığı belirleyen faktörler (Yalçın & İplik, 2005, s. 399);

- Bireysel faktörler
- İş ve role ilişkin faktörler
- İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler
- Örgüt yapısına ilişkin faktörler

2.4.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığın önceliğinde bireyin kendisi olduğundan bireysel faktörler, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin en başında gelmektedir. İşgörenin, kendi amaçlarına ve ihtiyaçlarına ulaşması çalışma hayatındaki en temel unsuru oluşturmaktadır. İşgören işini yaparken yaptığı işin kendi gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağını irdeleyerek değerlendirmektedir. Bu nedenle örgütün, örgütte çalışan işgörenin hedeflerine ve gereksinimlerine cevap vermesi en temel amacı olmalıdır (Sarıyıldız, 2020, s. 24).

Demografik faktörlerden kıdemin örgütsel bağlılık faktörleriyle ilişkisi bulunmaktadır. İşgörenin farklı kıdemlere sahip başka işgörenler arasında çalışması, işgöreni yüksek düzeyde psikolojik bağlılığa ve örgütte kalma isteğine sevk ederken, düşük düzeyde

devamsızlık ile sonuçlanmaktadır. İşgören kendisi ve bakmakla yükümlü olduğu ailesi için daha iyi şartlarda çalışma olanağı bulabileceği örgütleri tercih etmeyerek mevcut örgütte kalmakta ısrar ediyorsa bu noktada bağlılıktan söz edilebilmektedir. Bir işgörenin örgütte uzun süreli çalışması tek başına örgütsel bağlılığı ifade etmek için yeterli değildir. İşgörenler arasındaki yaş farkı da örgütte kalma isteğini negatif etkileyen unsurlardan biri olmaktadır. Buradan hareketle yaş ve kıdem ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkiden söz etmek mümkündür (Balay, 2014, s. 63-64). İşgörenlerin yaşı arttıkça gereksinimlerini karşılayacak yeni bir örgüt bulmaktansa mevcut örgütte çalışmayı tercih edeceklerdir. İşgörenler mevcut örgütteki konumunu yeni örgütte bulamayacağını varsayarak pozisyonunu koruyabilmek için çalışmaya devam edecek böylece örgüte olan bağlılık düzeyinde artışlar meydana gelecektir (Belli, 2014, s. 57).

İşgörenlerin eğitim düzeyleri de örgütte kalma isteğini etkileyen faktörlerden biridir. Eğitim seviyesi düşük olan işgörenin eğitim seviyesi yüksek olan işgörene kıyasla örgütsel bağlılık düzeyi daha fazla olabilmektedir. Bunun nedeni, eğitim seviyesi yüksek olan işgörenin, daha rahat iş bulma imkânı olduğuna inanması ile ilgilidir. Bu tür işgören, çalıştığı örgütün, kendi ihtiyaçlarını karşılayamayacağı düşüncesine kolaylıkla kapılabilmekte ve alternatif iş olanaklarını araştırabilmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan işgören, donanımsal olarak da yüksek olacağından beklentiler de aynı oranda yüksek olmaktadır (Yücel, 2020, s. 8). Bu nedenle eğitim seviyesi yüksek olan işgörene örgüt çeşitli teşvikler sunmak durumundadır. Aksi takdirde bu tür işgörenin örgütle olan bağlılık düzeyinde gerilemeler olması kaçınılmazdır.

Kadın işgörenler, erkek işgörenlere kıyasla iş hayatında daha fazla engelle karşılaşmaktadırlar. Ahlaki, dinsel ve kültürel yapılardan kaynaklanan kadınlara yönelik olumsuz tutumlara, en çok insan kaynakları politikalarında yer veren örgütlerde rastlanmaktadır. Bu tür örgütlerde erkeklere pozitif ayrımcılık yapılmaktadır. Kadınların aile yaşantısındaki üstlendikleri görev ve rolleri, erkeklere kıyasla ön planda tutmaları mesleki kariyerlerini ikinci plana atmalarına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle mesleki kariyerlerine yeterince önem veremeyen kadınlar örgütlerine erkekler kadar bağlılık gösterememektedirler (Sarıyıldız, 2020, s. 26).

Kadın ve erkeklerin beraber çalıştığı örgütlerdeki işgörenlerde düşük düzey psikolojik bağlılık ve örgütte kalma isteği görülürken, yüksek düzeyde devamsızlık yapmaya sevk ettiği görülmektedir (Balay, 2014, s. 63).

Cinsiyetle ilgili ortaya çıkan engeller ya da ailevi görev ve sorumluluklar kadın ve erkek işgörenlerin çalışma hayatında farklı davranışlar sergilemesine sebebiyet vermektedir. Kadınlar örgütlerindeki pozisyonları elde etmek için erkeklerden daha fazla mücadele etmektedirler. Bu nedenle kadınlar örgüt içerisindeki konumlarının kıymetini çok iyi bilmektedirler. Konumlarının değerini bilen kadınların örgüte daha fazla bağlılık göstermeleri kaçınılmazdır (Sarıyıldız, 2020, s. 26).

İşgörenin medeni durumu da mecburi bir bağlılığın ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Devam bağlılığında da görüleceği üzere işgören örgütüyle sürekli bir alışveriş içerisindedir. İşgören, örgütün kendisine sunduğu olanakları değerlendirmekte, sonucun pozitif ya da negatif olma durumuna göre örgüte devam edip etmemeye karar vermektedir. Örgütün sunduğu olanaklar işgörenin vazgeçebileceği kadar düşük düzeydeyse işgören, örgütle bağlılığını sonlandırabilmektedir. Bekar işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları daha az olabilmektedir. İşsiz kalmak evli olan işgören için çok riskliyken bekar işgören için aynı anlamı taşımamaktadır. Evli olan işgörenlerin eş ve çocuklarından kaynaklı gelen yükümlülükleri örgüte karşı bağlılık düzeyini artırmaktadır (Sarıyıldız, 2020, s. 26-27).

2.4.2. İş ve Role İlişkin Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen iş ve role ilişkin faktörler aşağıda yer almaktadır (Özdevecioglu, 2003, s. 115);

- İşin içeriği,
- İş kapsamı,
- Rol çatışması
- Rol belirsizliği
- Katılımcı yönetim,
- Parasal ödüllendirme sistemleri,
- Aşırı iş yükü,

- İş stresi,
- Grup bilinci,
- Yetkilendirme ve otonomi sistemleri,
- Öğrenme fırsatı
- İş güvencesi

Rol belirsizliği, işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyini önemli düzeyde etkileyen bir faktördür. Rol belirsizliğinin işgören nezdindeki etkileri nedeniyle işgörenin görev tanımı iyi bir şekilde yapılmalıdır. İşgören görevi ile ilgili herhangi bir tereddüt yaşamayacağı bir şekilde, yapacağı iş açıklanmalıdır. Aksi takdirde işgören niteliklerine uymayan işlerde çalışmayacak ve rol belirsizliği yaşaması kaçınılmaz olacaktır.

Aşırı iş yükü, işin miktarının fazla, işin yapılabilmesi için verilen sürenin az, iş için gereksinim duyulan ekipmanların yetersiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. İş yükünün ortaya çıkmasıyla işgören, umutsuzluğa kapılarak örgütüne karşı olumsuz bir tutum sergileyecektir (Greenberg vd. , 2005, s. 13).

İş ve role ilişkin faktörler içerisinde önemli yer tutan bir unsur da yapılacak işin kimlerle yapılacağıdır. Bu noktada takım çalışması söz konusu olduğu için, verilen işin tamamlanabilmesi açısından takımda yer alan üyeler oldukça önem teşkil etmektedir. Takım üyelerinin işin niteliklerine uygun uzmanlığa sahip olmaları takım üyelerinin iş ile ilgili görevlerini yerine getirmesine olanak sağlayacak ve böylece örgütsel bağlılık da bu doğrultuda pozitif etkilenecektir. Herhangi bir grup üyesi görevini yerine getirmediği takdirde grubun diğer üyelerinin de bu durumdan etkilenmesi kaçınılmazdır. Başarılı bir grup üyesi açısından, grup kaynaklı başarısızlıkların sürekli yaşanması söz konusu grup üyesinde hoşnutsuzluk yaratacaktır. Bunun sonucunda söz konusu grup üyesinin örgüte karşı bağlılık seviyesinde düşüşler meydana gelmesi karşılaşılması muhtemel sonuçlardandır (Sarıyıldız, 2020, ss. 29-30).

Yükselme ve terfi olanakları, örgütlerde örgütsel güven özelinde önemli bir faktördür. İşgörenler için çalıştıkları işyerlerindeki yükselme ve terfi olanakları, toplumsal hayattaki statülerinin belirleyici unsuru olduğunu düşünmeleri sebebiyle oldukça önem arz etmektedir. İş hayatında terfi alan bir işgören için söz konusu bu terfii, aynı zamanda çalışma arkadaşlarının gözünde de yükselmeyi ifade etmektedir. Buradan hareketle

örgütte yükselme ve terfi olanaklarının olması işgörenlerin verimliliğini yükseltirken örgütsel bağlılık düzeylerinin de yükselmesine olanak tanımaktadır (Yücel, 2020, ss. 9-10).

Ücret, işgörenin işten ayrılmasına neden olabilecek kadar önemli bir etkendir. İşgörenin üyesi olduğu örgütten tek beklentisi ücret değildir fakat örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olarak yerini korumaktadır. İşgörenin tek odak noktası aldığı ücretin düzeyi değildir. Ücretin örgüt içerindeki dağılımı da işgörenin göz önünde bulundurduğu hususlardan biridir. Aynı konumda çalışan, görev, yetki ve sorumlulukları benzer olan iki işgörenin ücretleri arasındaki ciddi farklılıklar, düşük ücret alan işgörenin işe olan bakış açısını olumsuz etkilemektedir. Söz konusu işgörende zamanla örgütsel bağlılık düzeyinde düşüşler meydana geldiği gibi işindeki verimliliğinde de azalışlar meydana gelmeye başlayacaktır (Belli, 2014, ss. 59-62).

2.4.3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler

Allen ve Meyer (1990)'in yapmış oldukları çalışmada, işe yeni giren işgörenin oryantasyon süresi içerisinde gösterdiği örgütsel bağlılık düzeyi ile 6 ay sonra gösterdiği örgütsel bağlılık derecesi arasında önemli bir fark olduğunu tespit etmişlerdir (Allen & Meyer, 1990b, s. 854). Bu bağlamda yeni bir işgörenin, işyeri ile sosyalleşme süreci geçirirken elde ettiği deneyimler ve örgütsel uyumu arttıkça, işgörenin örgütsel bağlılık düzeyinde de değişimler meydana gelmektedir (Doğan & Kılıç, 2007, s. 51).

Örgütsel bağlılık ile işyerinde herhangi bir görevde geçirilen süre ve işyerinde çalışılan toplam süre arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır. Buradan hareketle, işgörenin üyesi olduğu örgütteki toplam çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Fakat işgörenin aynı görevdeki geçirdiği süre ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki görülmektedir (Balay, 2014, s. 63). Başka bir deyişle, işgörenin işyerinde geçirdiği süredeki artış, örgütsel bağlılığı da artırmaktadır. Fakat işgörenin aynı pozisyonda geçirdiği süredeki artış, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif ve duygusal bağlılıkta düşüşler meydana getirmektedir (Yalçın & İplik, 2005, s. 400).

İş tatmini, örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici bir role sahiptir. İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler içerisinde, işgören ve amir ilişkileri, örgütsel iklim, müşteri odaklı çalışma anlayışı, örgüt güvenilirliği yer almaktadır. (Özdevecioglu, 2003, s. 116).

Örgüt içi iletişim ve bilgi paylaşımı işgörenin bağlılığının artmasında önemli bir role sahiptir. İşgörenin, örgüt içerisinde kendisiyle bilgi paylaşılması ve söylemlerinin dikkate alındığını görmesi sonucunda, örgüt içerisinde önemli bir role sahip olduğunu hissetmesi kaçınılmazdır. Böylece söz konusu işgören, örgütüne ve amirlerine karşı yüksek düzeyde bağlılık hissederken adama duygusu da gelişecektir. Örgüt içerindeki amirlerin işgörenlerle pozitif yönlü ilişki kurmaları, söz konusu işgörenlerin örgütsel bağlılığını geliştiren başka bir faktördür (Doğan & Kılıç, 2007, s. 51).

İş tatminine ulaşamayan işgören, işyerinden ayrılmak ya da işyerine karşı ilgisiz kalmak gibi iki farklı tepkiyi ortaya koyabilmektedir. Bu noktada iş, içerik ya da süreç ile ilgili değişikliklerde uygulanacak iş zenginleştirme yöntemi, işte ilerleme sağlayabilmek için uygulanabilecek etkili yöntemlerden biridir. Hem iş zenginleştirme hem de iş genişletme uygulamaları, işgörenlere farklı sorumluluklar yükleyerek, yaratıcılıklarını ön plana çıkarıp örgüte daha fazla katkı yapmasını sağlayacaktır (Doğan & Kılıç, 2007, s. 51).

Birbirine benzer nitelikte olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık, aynı zamanda birbirini tamamlayan iki kavramdır. Bu iki kavram arasındaki fark işgörenin işini ve örgütünü sevmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. İşgörenin, yapmakta olduğu iş ile ilgili tutum geliştirmesi iş tatmini; çalışmakta olduğu örgüt ile ilgili tutum geliştirmesi ise örgütsel bağlılık ile ilgilidir. Bu nedenle işgörenin öncelikle iş tatmini sağlaması, sonrasında örgütsel bağlılık sağlaması en doğal sonuç olmaktadır (Doğan & Kılıç, 2007, s. 52).

İş deneyiminin öznesi işgörenin bizzat kendisidir. Fakat çalışma ortamına ilişkin faktörlere bakıldığında büyük bir oranda işletmenin yöneticileri ile karşılaşılmaktadır. İşgörenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini kazanabilmesi yöneticilerin kontrolünde olan bazı faktörler ile ilgilidir. Bunlar (Doğan & Kılıç, 2007, s. 52);

- Adil ücret
- İyi bir çalışma ortamı
- Öğrenme ve gelişme fırsatı
- Saygı

2.4.4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler

Örgüt yapısına ilişkin faktörlerle ilgili literatüre bakıldığında aşağıdaki kavramlar ortaya çıkmaktadır:

- Örgüt büyüklüğü
- Kurumsallaşma derecesi
- Kontrol derecesi
- Sendikalaşma oranı
- Örgüt imajı
- Toplam kalite yönetimi uygulamaları
- Esnek çalışma saatleri
- Ücret sistemi
- Kariyer olanakları
- İşgörenlerin örgütsel etik algılamaları

Küçük işletmelerdeki iş doyumunun, çalışan sayısının da etkisiyle büyük ölçekli işletmelere göre daha fazla olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlardandır. Büyük ölçekli işletmelerde iletişimde yaşanan kopuklukların da etkisiyle işgören ihtiyaçlarını karşılama ile ilgili sorunlar ve akabinde iş doyumsuzluğu karşılaşılan olumsuzluklardandır. Küçük işletmelerde ise durum bunun tam aksine ast ve üstler arasında etkili iletişim ile hızlı çözümler üretilerek zaman kaybının da önüne geçilebilmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde amaçlar doğrultusunda bütünleşme ve kenetlenme büyük ölçekli işletmelere oranla daha iyi durumdadır. Örgüt içi ilişkilere bakıldığında ise daha samimi bir durum ortaya çıkmakta büyük ölçekli işletmelerdeki gibi resmi bir ortam oluşmamaktadır (Köroğlu, 2011, s.56).

Örgüt içerisinde işlerin hangi esaslara göre gruplandığı, hangi işgörenin hangi amire karşı sorumlu olduğu, işgörenin örgüt içerisindeki konumu, işgörenin organizasyon şemasındaki yeri ve herkesin örgüt içerisindeki sorumluluklarının yazılı hale getirilmesine formalleşme denilmektedir. Örgütün personel mevcudunun artması formalleşmeyi etkileyen bir unsur olup uygulanabilirliği formalleşme derecesiyle ortaya çıkmaktadır. Kontrolü ve koordinasyonu kolaylaştıran formalleşme, performansı da

pozitif yönde etkileyebilmektedir. İşgörenin özerkliğinin azalmasıyla performansla birlikte örgütsel bağlılık da artacaktır. İşgörenin, örgüte entegre olabilmesinde özerkliğin azaltılması önemli bir rol oynamaktadır (Apaydın, 2008, s.124).

Sendikalaşma, işgören sayısı az olan işletmelerde cazip değilken, işgören sayısı fazla olan işletmelerde cazipliğini muhafaza etmektedir. Dolayısıyla örgüt yapısı, sendikalaşmayı da etkilemektedir. Küçük işletmelerdeki söz konusu durum işgören ve işveren arasındaki ilişkinin bir nevi aile ilişkisi gibi olmasından da kaynaklanmaktadır. Küçük işletmelerdeki kurallar da buna bağlı olarak işgöreni zorlayıcı düzeyde olmamaktadır. Bu nedenle küçük işletmeler, bazı işgörenler için cazip olabilmektedir. Bu bağlamda küçük işletmelerde toplu iş sözleşmeleri yerine bireysel sözleşmeler yer almaktadır. Eşitlik ilkesi büyük işletmelerde daha geçerli ve uygulanabilir olmaktadır. Bu tür işletmelerde işgören talepleri, sendika vasıtasıyla yönetime iletilmektedir. Çalışma koşulları, ücret vb. özlük hakları toplu iş sözleşmesiyle belirli hale getirilmektedir. Çalışma koşullarındaki iyileşmeler arttıkça işgörenin sendikaya olan güven duygusu da gelişmektedir. Bu bağlamda işgören ve sendika arasında pozitif bir ilişkiden söz etmek mümkün olmaktadır. İşgören, hem işverene hem de sendikaya bağlılık göstermektedir (Akbıyık, 2012, s.57).

İşgörenin örgüt ile ilgili olumlu bir imaja sahip olması örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlamaktadır. Söz konusu imaj, içsel ve dışsal olarak iki farklı boyutta ele alınmaktadır. İçsel imaj, işgörenin örgütü hakkında inanmakta olduğu kalıcı özellikleri ile alakalıdır. Örgüt içi iletişim, çalışan davranışları, örgütün vizyonu ve misyonunu içermektedir. Dışsal imaj, örgütün örgüt dışındaki algısıyla ilgili işgörenlerin zihinlerinde oluşturdukları imajdır. Örgütün imajı, işgörenin tavırlarını ve davranışlarını etkileyen bir unsurdur. İşgören, üyesi olduğu örgütü diğer örgütlerden ayıran özelliklere sahip olduğunu kabullendiğinde örgütüyle bütünleşme süreci olumlu etkilenecektir. Örgüt imajı, örgüt dışındaki kişilerin algısıyla ilgiliyken, kurumsal imaj ise örgüt içerisinde bu imajın nasıl görüldüğüyle alakalı olmaktadır. İşgörenler, örgüt imajını olumlu algıladıkları takdirde örgüte olan bağlılıkları da artacaktır (Gürbüz, 2010, s.231).

Toplam kalite yönetimi amaçlarının gerçekleşmesinde örgütsel bağlılık önemli bir yer tutmaktadır. İşgören, yaptığı işe bağlılık gösterdiğinde hatasız üretim gerçekleşecek, dolayısıyla müşteri memnuniyeti de sağlanmış olacaktır. İşgörenlerin kendi aralarındaki uyumu da toplam kalite yönetiminin ilgi alanına girmektedir. Toplam kalite yönetimi, iç

müşteri (işgörenler) ve dış müşterilerin memnuniyetini hedeflemektedir. Dış müşteriye kaliteli hizmet sunulabilmesi için, iç müşteri yani işgörenlerin eğitimi, motivasyonlarını artırıcı faaliyetler, çalışma koşullarındaki iyileştirmeler önemli yer tutmaktadır. İşgörenin iş tatmini sağlandığında örgüte olan bağlılığı da sağlanmış olacaktır (Çelik & Hacı, 2011, s.10).

İşgörenler için iş yaşam dengesi önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda işgören ve işveren tarafından esnek çalışma saati gibi yeni çalışma şekillerine gereksinim duyulabilmektedir. Esnek çalışma saatlerinin, işe geç gelmek, devamsızlığı azaltmak, üretken olunan saatlere göre çalışma şekli oluşturmak, işgörenin ailesi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak ortam yaratmak ve iş tatmini sağlamak gibi sebeplerden tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca esnek çalışma saatleri, işverenin nitelikli işgücünü istihdam ederken aynı zamanda elinde tutabilmesi noktasında önem arz etmektedir (Bolat vd., 2006, s.4).

Ücret sistemi, işgörenin örgüte verdiği hizmetler karşılığında elde edeceği maddi miktarın bazı ilkelere göre belirlendiği yapıdır. Bu ilkeler;

- Eşitlik ilkesi
- Bütünlük ilkesi
- Denge ilkesi
- Esneklik ilkesi
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesidir.

Ücret sistemi bu ilkelere dayandırıldığında, nitelikli işgücünün istihdamı ve sürekliliği, işgörenin iş tatminin sağlanması ve işgörenin örgütsel bağlılığının artırılması hedeflenmektedir. Örgütler, işgörende iş tatmini sağlayabilmek için, ücret sistemlerini işin niteliğini dikkate alarak oluşturdukları gibi piyasa araştırması yaparak da oluşturabilmektedir. Örgüt içerisinde yer alan nitelikli işgücünün kaybedilmemesi için örgütün piyasa fiyatının üstünde ücret belirlemesi gerekmektedir. Piyasa fiyatının altında oluşan ücret sistemi, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi için gereksinim duyduğu nitelikli işgücünün örgütte kalmamasına yol açacaktır (Gürbüz, 2007, s.243).

İşgörenin zaman içerisinde örgütte yükselmesi, normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır. Bunun nedeni, kariyer basamaklarını çıkarak daha önemli görevler üstlenen işgörenin özgüven kazanarak örgütte kalma zorunluluğunun yavaş yavaş azalmasından kaynaklanmaktadır. Duygusal bağlılık, çaba sarf ederek örgütün vizyonuna ulaşmasında katkı yapmayı ifade ederken, devam bağlılığı ise örgüt üyeliğini devam ettirecek kadar çabalamayı ifade etmektedir. Bu nedenle bir örgüt için en önemli bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılığı artıran bir diğer etken ise ücrettir. İşgören, ücret düzeyi yükseldikçe işten ayrılmayarak örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirmektedir. Buradan hareketle görevinde terfi alan bir işgöreni örgüt bünyesinde tutabilmek için ücret düzeyinin de artırılması gerekmektedir (Çöl & Gül, 2005, s.301).

Tablo 2.2. *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler*

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER			
BİREYSEL FAKTÖRLER A)Demografik Faktörler • Yaş • Cinsiyet • Medeni Durum • Eğitim Düzeyi • Kıdem • Bireyin Psiko Sosyal Özellikleri • Başarı Güdüsü • Kontrol Odağı • İçsel Motivasyon • Çalışma Değerleri • Merkezi Yaşam İlgisi B)İş ve Çalışma Hayatına İlişkin Faktörler • Başarı arzusu • Katılımcı Değerler Çıkarcı Değerler • Çalışanların Örgütsel Etik Algılamaları	**İŞ VE ROLE İLİŞKİN FAKTÖRLER** • İşin İçeriği • İş Kapsamı • Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği • Katılımcı Yönetim,Ödüllendirme Sistemleri • Aşırı İş Yükü • İş Stresi • Grup Bilinci, Yetkilendirme ve Otonomi Sistemleri, Öğrenme Fırsatı	**İŞ DENEYİMİ VE ÇALIŞMA ORTAMINA İLİŞKİN FAKTÖRLER** • İşveren ve İşgören Arasındaki İlişkiler • Örgütsel İklim • Müşteri Odaklı Bir Örgüt Atmosferi • Örgütün Güvenilirlik Düzeyi • İş Tatmini	**ÖRGÜT YAPISINA İLİŞKİN FAKÖRLER** • Örgüt Büyüklüğü • Formalleşme Derecesi • Kontrol Derecesi • Sendikalaşma Oranı • Örgüt İmajı • Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları • Esnek Çalışma Saatleri, • Ücret Sistemi ve Kariyer İmkanları

Kaynak: Özdevecioğlu, 2003, ss. 115-116.

2.5. Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Kullanılabilecek Stratejiler

Literatüre bakıldığında örgütsel bağlılığın geliştirilmesi ile ilgili çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. O'Malley (2000) bağlılığın geliştirilmesi ile ilgili beş genel koşul olduğunu belirtmiştir. Bunlar (O'Malley, 2000, ss. 35-36 akt. Sönmez, 2017, s. 32);

- Duygusal Ödül: Çalışanların yaptıkları işi tatmin edici ve çalışma ortamını destekleyici bulmaları.
- Ekonomik Olarak Karşılıklı Bağımlılık: Çalışanların bu ilişkiden maddi olarak fayda elde etmeleri ve çalışma karşılığı elde edilen maddi getirinin adil olduğuna inanmaları.
- Uyum ve Aidiyet: Çalışanların ilgi ve değerlerinin diğer çalışanlar ve örgütle uyumlu olması ve çalışanların örgüt tarafından istenildiklerini hissettikleri sosyal ortamın yaratılması.
- Statü ve Kimlik: Çalışanların örgüte ait olduklarını ve bundan dolayı değer elde ettiklerini düşünmeleri.
- Güven ve Karşılıklılık: Örgütün çalışanlar adına hareket ettiğine inanılması, çalışanların ve örgütün karşılıklı olarak minnettarlık duygusu hissetmeleri.

Ulrich (1998), bağlılığın geliştirilmesinde kullanılması muhtemel bazı araçlar önermiştir. Bunlar (Ulrich, 1998, s. 21 akt. Sönmez, 2017, ss. 32-33);

- Kontrol: İşlerin nasıl yapılacağı konusundaki kararları kontrol etmede çalışanlara yetki vermek.
- Strateji ve Vizyon: Çalışanları yönlendirecek vizyon ve talimatlar sunmak.
- İşbirliği ve Takım Çalışması: İşlerin yapılması için takımlar oluşturmak.
- Çalışma Kültürü: Açıklık, coşku ve teşvike dayalı bir çevre yaratmak.
- Paylaşılan Kazançlar: Kazançların dağıtımında adil olmak.
- İletişim: İçtenlikle ve sık aralıklarla çalışanlarla bilgi paylaşımında bulunmak.
- İnsanlarla İlgilenmek: Her bir çalışana saygın bir şekilde davranılacağını garanti etmek.
- Teknoloji: İşlerin kolaylaştırılmasını sağlayacak teknolojik imkânlar sunmak.
- Eğitim ve Geliştirme: Çalışanların işleriyle ilgili gerekli yetkinliklere sahip olmalarını sağlamak ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için gerekli imkânları sunmak.

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde kullanılabilecek stratejilere bakıldığında örgütün her kademesinin desteğinin gerekli olduğu görülmektedir. İnsanı ön planda tutan insan kaynakları uygulamalarının liderliğinde ve üst yönetimin desteğiyle tüm örgüte sirayet edecek çalışmalarla örgütsel bağlılığın gelişiminin sürekli kılınması sağlanmalıdır

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Sürekli artan rekabet nedeniyle işletmeler rakipleri ile olan yarışta geri kalmamak için mevcut kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanmayı amaç edinmek zorundadırlar. İşletmelerin elindeki en önemli kaynağı olan insanı, örgüt içerisinde tutabilmek için etkili politikalar üretmesi gerekmektedir. Nitelikli işgücünün örgüt içerisinde tutulması sadece maddi olanaklarla ya da özlük haklarının iyileştirilmesiyle sınırlı olmamalıdır. Birikimli personelin mevcut işyerinden ayrılmayı tercih ederek daha az ücret veren farklı bir işyerinde çalışması sık karşılaşılan bir durumdur. Bunun temel nedeni nitelikli işgücünün örgütsel bağlılığının zayıf olması olarak gösterilmektedir. Bu durum işletme yönetimindeki amir ya da amirlerin başarısızlığı olarak da yorumlanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003, s. 115).

Bu bağlamda örgütsel bağlılık 1950'den bugünlere kadar önemini hiç kaybetmeyerek, farklı boyutlarıyla beraber pek çok bilimsel araştırmanın konusu olmuştur. Bunun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Boylu vd. 2007, s. 57):

- Örgüte bağlılık ve arzulanan çalışma davranışı arasındaki ilişki
- Örgüte bağlılık, işten ayrılma sebebi özelinde iş doyumundan daha fazla etkisi olduğunun bilimsel çalışmalarla ortaya çıkması,
- Yüksek örgütsel bağlılık düzeyi olan işgörenin, düşük düzeydekine kıyasla çok daha iyi performans sergilemesi,
- Örgütsel bağlılığın, kurumsal etkinlik göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlığın ve dürüstlüğün bir ifadesi olarak dikkat çekici bir unsur olması

Örgütsel bağlılık, mazeretsiz işe gelmeme, işe geç kalma, işten ayrılma niyetinde olan işgörenin bu tür olumsuz davranışlarını azaltacak kadar önemli bir etkiye sahip olduğu Mathieu ve Zajac (1990) yapmış oldukları çalışmalarında vurgulamışlardır. Bunun

dışında literatürde yüksek örgütsel bağlılığın, müşteri memnuniyetini artıran bir etken olduğu ve toplam kalite yönetimini desteklediği görülmektedir (Boylu vd., 2007, s. 57).

2.6.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeyde bağlılık, örgütsel anlamda pozitif ya da negatif etkiler bırakabildiği gibi bireysel anlamda da aynı etkileri bırakabilmektedir. İşgörendeki yaratıcılık ve gelişme isteği düşük düzeydeki örgütsel bağlılıkta ortaya çıkabilen olumlu etkilerdir. Fakat işgörenin örgütüne karşı yüksek düzeyde tutum ve eğilim göstermemesi olumsuz etkilerindendir. Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık, işgöreni iş aramaya sevk edeceğinden insan kaynaklarında hareketlilik oluşturarak insan kaynakları etkinliğini yükseltecektir (Randall, 1987, s. 461). Örgüt, söz konusu durumdan yararlanma yetkinliğine sahipse ilerde yaşayabileceği problemlerin önüne geçme fırsatı elde edecektir (Balay, 2014, s. 93).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığa sahip işgören, kendi görev ve sorumlulukları ile ilgili çaba sarf etmediği gibi grupsal bağlılık anlamında da düşük düzeyde çaba göstermektedirler. Bu eğilimdeki işgören "duygusuz işgören" olarak tanımlanmaktadır. Müşteri şikâyetlerindeki ve itirazlarındaki artışlar, müşterilerde güven kaybı yaşattığı gibi, örgütte gelir kayıpları yaşanması düşük düzeyde örgütsel bağlılığın sonuçları olarak görülmektedir. Bu olumsuz tablo örgüt iletişimini de olumsuz etkileyeceğinden örgütün otorite yapısı ve üst yönetimin meşruiyetini de derinden etkileyecektir (Randall, 1987, s. 463).

2.6.2. Ilımlı Örgütsel Bağlılık

Ilımlı örgütsel bağlılık, işgörenlerin deneyimleri güçlü iken örgütsel bağlılık ve özdeşleşmenin tam olmadığı bağlılık türüdür. Bu bağlılık düzeyinde işgören sistemsel olarak şekillendirilmeye sıcak olmazken, kimliğini koruma içgüdüsüyle hareket etmeyi tercih etmektedir (Randall, 1987, s. 463). Bu bağlılık düzeyinde işgören örgütün tüm değerlerini değil bazı değerlerini kabul etme eğilimi göstermektedir. Başka bir deyişle işgören, örgütle bütünleşirken kendi kişisel değerlerini bir kenara atmayarak, onları da koruma eğilimi göstermektedir (Balay, 2014, s. 96).

Ilımlı örgütsel bağlılığın, olumlu sonuçları olduğu kadar olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Bu bağlılık türüne sahip işgörenler topluma karşı sorumlulukları ile örgütsel sadakat arasında bir belirsizlik sonucunda çatışma yaşarlar. Söz konusu

durumun zamanla, örgüt içerisinde kararsızlığa ve verimsizliğe yol açması kaçınılmazdır (Bayram, 2005, s. 136).

2.6.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek örgütsel bağlılık, işgörenin örgütüne güçlü tutum ve eğilim göstermesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu tür bağlılık gösteren işgören, mesleğinde başarı gösterir ve almış olduğu ücretten tatmin olabilmektedir. Bu bağlamda işletmeler, işgörenin bu başarısına karşılık ona yetki devri yapmakta ve ödüllendirme yolu ile mevcut pozisyonundan daha üst seviyede pozisyonlara geçişini sağlamaktadır (Balay, 2014, s. 98).

Yüksek örgütsel bağlılık gösteren işgörenin, yapmış olduğu işten, örgüt içerisindeki geleceğinden, iş arkadaşları ile olan ilişkilerinden aldığı doyum oranı yüksek olmaktadır. Bu nedenler söz konusu işgörenin, örgütten ayrılması, örgütte köklü değişiklikler olması, ödüllendirmedeki yetersizlikler, iş doyumsuzluğu, mutsuzluk gibi durumlarda gerçekleşmektedir (Bayram, 2005, s. 136).

Yüksek örgütsel bağlılığın olumsuz taraflarına bakıldığında bazen, işgörenlerin gelişmelerini ve hareketliliklerinden doğacak fırsatları kısıtladığı görülmektedir. Söz konusu durum, işgörenin yaratıcılığını ve yenilenme isteğini sınırlarken örgütsel gelişime karşı direnç noktaları oluşturmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılık, bazen de yaratıcılığı azaltmakla kalmayıp iş ile ilgili olmayan ilişkilerde stres yaratırken, insan kaynaklarının verimliliğini de etkileyen olumsuz sonuçlar üretebilmektedir (Randall, 1987, s. 466).

Tablo 2.3. *Örgütsel Bağlılığın Olası Sonuçları*

		Yüksek Bağlılık Düzeyi	Ilımlı Bağlılık Düzeyi	Düşük Bağlılık Düzeyi
Bireysel	**Olumlu**	Bireysel mesleki gelişim ve beklentileri karşılama, davranışın örgütçe ödüllendirilmesi, bireyin iş yapma tutkusu	İleri bağlılık duygusu, güvenlik, yeterlilik, sadakat ve görev, yaratıcı bireycilik kimliğin korunması	Bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgürlük, insan kaynaklarının etkin kullanımı
	Olumsuz	Bireysel gelişme, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının boğulması, değişmeye karşı direnç, sosyal ilişkilerde gerilim, arkadaş dayanışma yoksunluğu, iş dışı örgütler için sınırlı enerji	Mesleki gelişme ve ilerleme fırsatları sınırlı olabilir, parçalı bağlılıklar arasında kolay olmayan uzlaşma	Yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, olası ihraç ayrılma veya örgütsel amaçlar bozma
Örgütsel	**Olumlu**	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören daha yüksek üretim için örgütün isteklerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi	Artan işgören kıdemi, sınırlı ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş doyumu	İş devri, düşük performansın engellenmesi, işgörenin zararını sınırlama, morali yükseltme, yeniden yerleştirme söylentilerin örgüt için yararlı sonuçları
	Olumsuz	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılması, örgütsel esneklik, uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, gayretli işgörenlerden öfke ve düşmanlık, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme	İşgörenin rol üstü ve üyelik davranışlarının sınırlanması, örgütsel istemlerle iş dışı istemlerin dengelenmesi örgütsel etkililikte düşüş	Yüksek iş devri gecikme, devamsızlık, kalma isteksizliği, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerine sınırlı örgütsel kontrol

Kaynak: Randall, 1987 aktaran Balay 2014, ss. 101-102

2.7. Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılık Modeli

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili dikkat çekici çalışmaları olan Meyer ve Allen (1997) araştırmalarında, yönetsel uygulamaların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile ilgili yapılan araştırmaların birçoğunun örgütsel bağlılık türü olan duygusal bağlılık üzerinde durulduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedenlerini açıklarken, örgütsel bağlılığın tek boyut olarak ele alındığı ve işgören üzerinde oluşturulmaya çalışılan bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğu ifade edilmiştir.

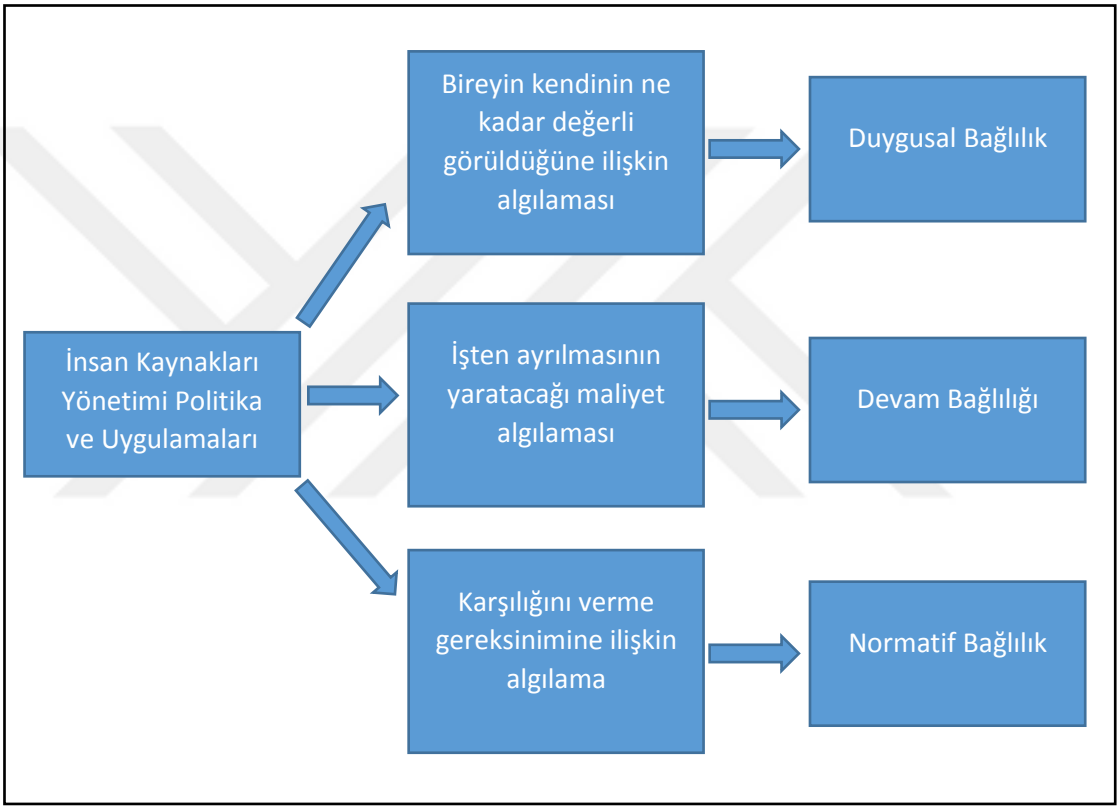
Allen ve Meyer'e göre duygusal bağlılık gösteren işgörenin bu bağlılığının asıl nedeni örgüte karşı duyduğu sevgidir. İşgören, örgüt tarafından kendisine verilen görevi en iyi şekilde yerine getirmektedir çünkü bunu "isteyerek" yapmaktadır. Meyer ve Allen, aynı yönetsel uygulamanın devam ve normatif gibi farklı bağlılık türlerini oluşturabileceğini belirterek örgütlerin bunu fark etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Devamlı bağlılıktaki hassas noktada işgören "isteyerek" değil, "ihtiyaç duyarak" çalışmasını sürdürmektedir. Yani örgüt ve işgören arasında bir alışverişin varlığından söz etmek mümkündür. İhtiyaç duyduğu için çalışan işgören, örgüte bağlılık göstermektedir. Normatif bağlılıkta ise işgörenin bağlılığı "ihtiyaç" değil, "tavsiye" özelliği taşımaktadır (Sarıyıldız, 2020, s. 19).

Allen ve Meyer (1990a) çalışmalarında örgütsel bağlılık türlerini devamsızlık özelinde de incelemişlerdir. Yazarlara göre, işgörenin işine devam etmesi duygusal sebeplerden kaynaklı ise, yani işgören işyerini sevdiği için işyerinde kalma eğiliminde ise duygusal bağlılıktan söz edilebilmektedir. Devamlı bağlılıkta ise faydacı bir yaklaşım söz konusudur. Şöyle ki; işgören kendisinin daha faydalı olacağına inanırsa işten ayrılmayı istemektedir. Aksi takdirde işgören bulunduğu örgütü daha faydalı görürse çalışmaya devam etmektedir. Yani devam bağlılığı işgörenin işten ayrılması ile ilgilidir. Normatif bağlılıkta ise işgören örgütte kalmayı duygusal bir zorunluluk olarak görmektedir. Kısaca Allen ve Meyer modeli, "istemek", "ihtiyaç duymak" ve "tavsiye" kavramlarıyla özdeşleştirilebilmektedir (Allen & Meyer, 1990a, ss. 14-15).

Meyer ve Allen (1997)'e göre, duygusal, devam ve normatif bağlılık türleri işgörenin performansını doğrudan etkilemektedir. Fakat bu üç bağlılık türü işgörende farklı düzeyde performans değeri ile ifade edilmektedir. Normatif bağlılığın, işgörenin performansını en az etkileyen bağlılık türü olduğu söz konusu araştırmadan çıkan önemli sonuçlardandır (Meyer & Allen, 1997 aktaran Sarıyıldız, 2020, s. 19).

Bu bağlamda, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından birini geliştirmeye yönelik uygulamalar, diğer bağlılık türlerinin de gelişmesine katkıda bulunabilmektedir. Şekil 2.4'de yer alan modellere bakıldığında insan kaynakları yönetim uygulamasının duygusal, devam ve normatif bağlılığı nasıl etkilediği ortaya koyulmaktadır (Bakan, 2018, s. 115).

Şekil 2.4. *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bağlılık: Bir Basitleştirilmiş Süreç Modeli*



Kaynak: Meyer ve Allen, 1997 aktaran Bakan, 2018, s. 115

Meyer ve Allen modeline göre örgüt tarafından uygulanmakta olan işgören seçme ve yerleştirme, eğitim, performans ölçümü, terfi ve ödüllendirme gibi insan kaynakları yönetimi politikalarının işgörende yarattığı farklı algılamaları şu şekilde özetlemişlerdir (Bakan, 2018, ss. 115-117);

- İnsan kaynakları yönetimi politikaları, işgören üzerinde "işyerim bana değer veriyor" algısı yaratıyorsa, söz konusu işgörenin örgüte karşı duyduğu duygusal bağlılık pozitif yönde etkilenecektir.

- İnsan kaynakları yönetimi politikaları ile o örgüt içerisinde işgörenin elde ettiği maddi ve manevi kazanımları başka örgütte elde edemeyeceği algısı işgörenin devam bağlılığını pozitif yönde etkileyecektir. Burada işgörenin, başka örgüte geçmenin maliyetli olduğu yani özlük haklarının gelişmeyeceği aksine gerileyeceği hissiyatına kapılması örgütte kalmasında önemli rol oynayarak devam bağlılığı güçlenmiş olacaktır.
- İnsan kaynakları yönetimi politikaları ile işgören örgütün kendisine ciddi yatırımlar yaptığı algısı oluştuğunda bunun karşılığını örgütüne ödeyebilmek için örgüte karşı normatif bağlılık geliştirmeleri muhtemel sonuçlardandır. Örneğin, örgütün işgörenin bilgi ve becerilerinin gelişimi için eğitim almak üzere yurtdışına göndermesi, işgörende minnettarlık yaratabilmekte ve işgörenin işten ayrılış eğilimini ortadan kaldırabilmektedir. İşgörenin örgütünün kendisine sunduğu eğitim ya da kişisel gelişimi için sunulan olanakların örgüte ciddi maliyetleri olduğunu bilerek örgüte kendini borçlu hissedecek ve en azından belli bir süre bu borcu manevi olarak ödeyebilmek adına örgütte çalışmayı bir sorumluluk olarak algılayarak normatif bağlılığı pozitif etkilenecektir.

2.8. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel sessizliğin, Hirchman (1970)'ın çalışması ile birlikte örgütsel bağlılık ile eşleştirildiği görülmektedir. Sessizlik, herhangi bir eylem yapmamayı yani mevcut durumun kabullenilmesini temsil etmektedir (Pinder & Harlos, 2001, s. 336). İlerleyen süreçte sessizliğin, çalışma hayatında birçok olumsuzluğu temsil ettiği ortaya çıkmış ve yapılan bilimsel araştırmalarla da bu sonuç doğrulanarak ortaya konmuştur (Candan, 2019, s. 262).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili literatüre bakıldığında, örgütler ve işgörenler üzerinde farklı sektörlerde bu iki konuyu inceleyen birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Bu çalışmalara bakıldığında çoğunlukla örgütsel sessizlik ile işgörenlerin bağlılığı arasında bir ilişki olduğu; örgütsel sessizliğin işgörenler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere sahip olabildiği görülmektedir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgüt içerisindeki gruplar arasında da değişiklik arz edebileceği ve bu grupların, çeşitli sebeplerle sessiz kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. İşgöreni örgütsel sessizliğe iten sebepleri ortadan kaldırabilmek için, örgütteki organizasyonun ve yönetim tarzının oluşmasındaki etkenleri ortadan

kaldırmak, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında açık bir kültür oluşturmak pozitif sonuçlar vermektedir. Kendini güvende hisseden bir işgören, örgütüne karşı daha fazla bağlılık hissederek çalışma hayatına devam etmeyi tercih edecektir (Vardarlıer & Akıner, 2017, s. 84).

Örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılığa olan etkisine bakıldığında literatürde örgütsel sessizliğin negatif olarak ele alındığı ve bu bağlamda örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı görülmektedir. İşgörenin, örgüt içerisinde çeşitli sebeplerle sessizliği tercih etmesi, yaşadığı problemleri rahat bir şekilde dile getirememesine ve örgüt lehine olabilecek fikirlerini paylaşamamasına sebep olacaktır (Pinder & Harlos, 2001, s. 343).

İşverenler, işletmelerinde başarı elde etmek için işgörenlerle birlikte bütünsel hareket etmenin önemini bilmelerine rağmen zaman zaman işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olabilecek, bilerek ya da bilmeyerek politikalar üretebilmektedirler. Geçmişte işgörenlerin sessiz kalması uyum sağlamayı ifade ederken günümüzde tepkiyi ya da geri çekilmeyi ifade etmektedir. (Bildik, 2009, s.34). Örgütsel değişimin en önemli unsurlarından biri olan işgörenler, işletmenin önemli bir kaynağını oluştururken paylaşımcı olmayıp sessizliği tercih edebilmektedirler. Bu nedenle örgütsel sessizliği örgüt içi gizli muhalefet olarak isimlendirmek de mümkün olabilmektedir (Barçın, 2012, s.87). Bu bağlamda örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılığı olumsuz tetiklemesi kaçınılmazdır.

Örgütsel sessizlik, işgörenleri, örgütlerini benimsemesi ve örgüte bağlılık duyması noktasında zorlayan bir durum olarak görülmektedir. Bu da rekabet avantajını elinde tutmak isteyen bir işletmenin bünyesindeki nitelikli işgücünü etkin bir biçimde kullanmasını ve söz konusu işgücünü örgütte tutmasını zorlaştıran bir sonuç doğurmaktadır. Söz konusu işyerinin vizyon ve misyonunu yerine getiremeyerek başarısız olmasına sebebiyet verecek kadar önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Örgüte olan bağlılığı düşük düzeyde olan işgörenlerin, örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlara göre algıladıkları haksızlıklara karşı şikâyet etmeye daha fazla eğilim gösterdikleri görülürken, bağlılıkları yüksek düzeyde olan çalışanlar söz konusu durumu değiştirmek yerine sessizliği tercih etmektedirler (Boroff & Lewin, 1997, s. 59).

Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık dışında işgörenler üzerindeki negatif etkileri; aidiyet, güven, takdir ve destek duygusundaki azalma, iş doyumu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Çakıcı, 2008, s. 119).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile ilgili literatürde yer alan bazı çalışmalar aşağıda incelenerek detaylandırılmıştır. Aşağıda detayları verilen çalışmalardan çıkan genel sonuç, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğudur.

- Bildik (2009)'in araştırmasında liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Araştırma birçok sektörde çalışan 1051 işgören üzerinde anket yöntemiyle yapılmıştır. Ankette işgörenlere, örgütsel sessizlikle ilgili 29, örgütsel bağlılıkla ilgili 35 soru yöneltilmiştir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılırken, örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer, Barak ve Vandenberghe (1996) tarafından hazırlanan ve Wasti ve Can (2007)'ın çevirisiyle kullanan "Bağlılık Odakları" kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel sessizlik ile normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
- Kahveci (2010)'un araştırmasında ilköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma 444 öğretmen üzerinde anket yöntemiyle yapılmıştır. Ankette öğretmenlere örgütsel sessizlikle ilgili 30, örgütsel bağlılıkla ilgili 28 soru yöneltilmiştir. Araştırmada her iki kavram için de araştırmaya katılan 155 okul ve 444 öğretmen üzerinden kendi ölçeğini oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda; örgütsel sessizliğin tüm faktörleri ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı faktörü arasında negatif yönde anlamlı olmayan bir ilişki, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin tüm faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın normatif bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin tüm faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır.
- Soycan (2010)'un çalışmasında, bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi incelenmiştir. Araştırma üç büyük bankanın 63 çalışanı ile yapılmıştır. Örgütsel sessizlikle ilgili soruların hazırlanmasında Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından literatüre dayalı geliştirilen soru formundan, örgütsel bağlılıkla ilgili soruların hazırlanmasında ise 1996'da Meyer, Barak ve Vandenberghe

tarafından hazırlanan ve Wasti ve Can (2007)'ın Türkçeleştirmesiyle kullanan "Bağlılık Odakları" formundan yararlanmıştır. Ankette örgütsel sessizlik 28 maddeden oluşurken örgütsel bağlılık 34 maddeden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ile sessizlik arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

- Batmunkh (2011)'un araştırmasında, liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma 112 akademisyen üzerinde anket yöntemiyle yapılmıştır. Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer ve Allen (1990)'in geliştirdikleri 18 maddeden oluşan ölçek kullanılırken, örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007)'nın geliştirdikleri 29 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılığın alt boyutu olan içten bağlılığın, örgütsel sessizliğin tüm boyutlarıyla anlamlı ve negatif yönlü ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Karabağ Köse (2014)'nin araştırmasında dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma 253 öğretmen üzerinde anket yöntemiyle yapılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için Balay (2000) tarafından geliştirilen, 27 maddeden oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek amacı ile Erenler (2010) tarafından geliştirilen, 12 maddeden oluşan, Çalışan Sessizliği Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, negatif yönlü, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bir başka deyişle öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.
- Cinnioğlu vd. (2015)'nin araştırmasında otel işletmelerindeki işgörenlerin sessizliğinin örgütsel bağlılığa etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmada 24 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeği ve 15 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda genel olarak örgütsel sessizlikle ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel bağlılıkta azalma ya da örgütsel sessizlik

azaldıkça örgütsel bağlılıkta artış olduğu yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir.

- Salha vd. (2016)'nin araştırmasında işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi incelenmiştir. Araştırma yiyecek-içecek sektöründe yer alan işletmelerde çalışan 370 işgören üzerinde anket yöntemiyle gerçekleşmiştir. Ankette işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarını ölçmek amacıyla 15 madde yer alırken, örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek için 24 maddelik ifade yer almaktadır. Araştırmada örgütsel sessizlik ölçeği olarak 2003 yılında Linn Van Dyne, SoonAng ve Isabel C. Botero tarafından geliştirilen ölçek kullanılırken, örgütsel bağlılık için ise Meyer ve Allen tarafından 1990 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, orta düzeyde, anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır.
- Önder (2017)'nin araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile ilgili ilişkisi incelenmiştir. Araştırma 270 öğretmen üzerinde anket yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ölçmek için Kahveci (2010) tarafından geliştirilen 28 madde ve 3 boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılırken örgütsel sessizliği ölçmek için Erenler (2010) tarafından geliştirilen 12 madde ve tek boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel sessizlikle örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü, orta düzeyde bir ilişkiye ulaşılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Küresel rekabet, işletmelerin kendini güncel tutmasını, dolayısıyla yeni fikirleri önemsemelerini ve teknolojik gelişmeleri takip etmelerini zorunlu hale getirmiştir. Katılımcı kültüre sahip işletmeler, yeni fikir ve düşüncelerle örgütün vizyonunu şekillendirirken, kaynaklarını da verimli kullanmayı bir politika haline getirmektedir. Bu bağlamda işletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynağının sessizliğe mahkum edilmek yerine fikir ve düşüncelerinden istifade edilmesi, işletmelerin rekabet avantajı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Örgütüne bağlılık duyan işgörenin, katılımcı bir politikayla işletme vizyonuna dâhil edilmesi başarının temelini oluşturmaktadır. Kısaca örgütsel sessizliğin ve örgütsel bağlılığın günümüz koşullarında yeri ve önemi her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle bu iki kavramla ilgili farklı coğrafik bölgelerde ve farklı sektörlerde bilimsel araştırmalar yapılarak literatürün zenginleştirilmesinin önem taşıdığı düşünülmektedir. Buradan hareketle bu araştırma, örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek ve düzeylerini ortaya koymak amacı taşımaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkenini örgütsel sessizlik oluştururken, bağımlı değişkenini örgütsel bağlılık oluşturmuştur. Araştırmada aşağıda yer alan sorulara cevap aranmıştır;

1. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik algılarının düzeyi nedir?
2. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının düzeyi nedir?
3. Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel sessizlik algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
4. Örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi var mıdır?

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynağını etkin ve verimli bir biçimde kullanması zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle nitelikli çalışanların kaybedilmemesi dolayısıyla örgüte olan bağlılığın güçlendirilmesi ve örgüt üyelerinin örgütün karar ve istişare mekanizmalarına dâhil edilmesi önem arz etmektedir. Buradan hareketle bu araştırmanın konusu "Örgütsel Sessizliğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kayseri Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma"dır. Araştırmanın evrenini Kayseri Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin işgörenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, anket çalışması yapılmasına izin veren 4 tekstil işletmesinde çalışan toplam 2400 işgören oluşturmuştur. Söz konusu işletmele çalışanlarından 500 işgörene anket uygulanabilmiş olup, elde edilen anketlerden 46 tanesi eksik ya da değerlendirmeye alınamayacak durumda olması nedeniyle 454 katılımcının vermiş olduğu yanıtlar analiz edilmeye uygun görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Yönetimi

Araştırmanın verileri üç bölümden oluşan anket formu yardımıyla elde edilmiştir. Birinci bölüm ankete katılan işgörenin demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan sorulardan, ikinci bölüm işgörenin örgütsel sessizliğinin ölçümüne yönelik sorulardan, üçüncü bölüm ise işgörenin örgütsel bağlılığını ölçmeyi amaçlayan sorulardan oluşmaktadır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

3.4.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Örgütsel sessizlik ölçeği, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı olarak 3 alt boyut şeklinde ortaya çıkmıştır ve Taşkıran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanarak test edilmiştir. Ölçek toplam 15 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 1., 2., 3., 4. ve 5. sorular kabullenici sessizliği, 6., 7., 8., 9. ve 10. sorular korunma amaçlı sessizliği ve 11., 12., 13., 14. ve 15. sorular ise koruma amaçlı sessizliği ölçmeye yöneliktir. Örgütsel sessizlik ölçeğinde, "Kesinlikle Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kararsızım" (3), "Katılıyorum" (4), "Kesinlikle Katılıyorum" (5) şeklinde kodlanan ve puanlanan 5'li likert derecelendirme kullanılmıştır.

3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş ve normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olarak üç alt boyut şeklinde ortaya çıkmıştır ve Seymen (2008) tarafından Türkçeye uyarlanarak test edilmiştir. Ölçek toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 16., 17., 18., 19., 20. ve 21. sorular duygusal bağlılığı, 22., 23., 24., 25., 26. ve 27. sorular devam bağlılığını ve 28., 29., 30., 31., 32. ve 33. sorular ise normatif bağlılığı ölçmeye yöneliktir. Örgütsel bağlılık ölçeğinde, "Kesinlikle Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kararsızım" (3), "Katılıyorum" (4), "Kesinlikle Katılıyorum" (5) şeklinde kodlanan ve puanlanan 5'li likert derecelendirme kullanılmıştır.

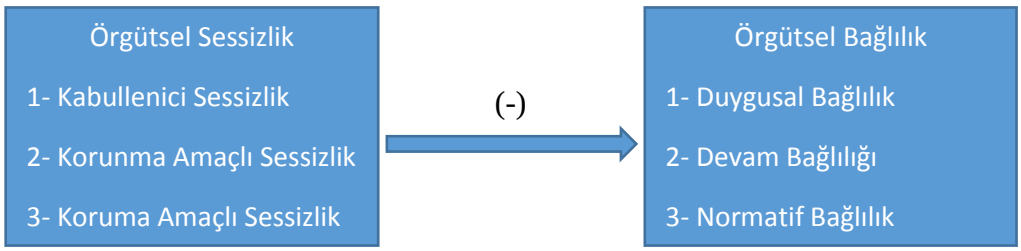
3.5. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma örgüt içerisinde bireysel düzeyde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın özellikle mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılmasının temel nedeni, organizasyon şemasının alt sıralarında yer almaları nedeniyle daha fazla sessizliği tercih edebileceğinin öngörülmesidir. Araştırmanın sadece mavi yakalılarda yapılması, araştırma evreninin sadece Kayseri ili ile sınırlı kalması, araştırmanın sadece tekstil sektöründe faaliyet gösteren işyerlerinde yapılması ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren dört işletmede yapılması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

3.6. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkeni örgütsel sessizlik, bağımlı değişkeni ise örgütsel bağlılıktır. Aşağıda yer alan Şekil-3.1'de araştırmanın modeli gösterilmektedir;

Şekil 3.1. *Araştırma Modeli*



Literatür incelendiğinde de örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki görülmektedir (Bildik, 2009; Kahveci, 2010; Soycan, 2010; Batmunkh, 2011; Karabağ Köse, 2014; Salha vd. 2016; Önder, 2017). Söz konusu kavramlar arasında çoğunlukla

negatif bir ilişkiden söz edilmesi nedeniyle, bu araştırmada, örgütsel sessizliğin ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde negatif bir etkisi olduğu varsayılmış olup, araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H_1: Örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_2: Kabullenici sessizliğin, duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_3: Kabullenici sessizliğin, devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_4: Kabullenici sessizliğin, normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_5: Korunma amaçlı sessizliğin, duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_6: Korunma amaçlı sessizliğin, devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_7: Korunma amaçlı sessizliğin, normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_8: Koruma amaçlı sessizliğin, duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_9: Koruma amaçlı sessizliğin, devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi vardır.

H_{10}: Koruma amaçlı sessizliğin, normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır.

Anket çalışması ile elde edilen verilerin değerlendirilmesi için SPSS programı kullanılmıştır. Hipotezlerin kabul ya da reddinin tespiti için korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

3.7. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın örneklemine konu olan tekstil işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkilerini gösteren bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda örneklemin demografik unsurlarını içeren dağılımı, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yardımıyla elde edilen sonuçlara ait bulgular ve oluşturulan hipotezlerin kabul ya da reddine ilişkin sonuçlar bu başlıkta incelenecektir.

3.7.1. Demografik Bulgular

Tablo 3.1. *Demografik Bulgular*

Özellikler	Frekans	Yüzde	Özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			**Medeni Durum**		
Kadın	116 kişi	% 25,6	Bekâr	117 kişi	% 25,8
Erkek	338 kişi	% 74,4	Evli	337 kişi	% 74,2
Toplam	454 kişi	% 100	Toplam	454 kişi	% 100
Yaş Durumu			**Eğitim Durumu**		
25 yaş ve altı	57 kişi	% 12,6	İlköğretim	156 kişi	% 34,4
26-35 yaş arasında	196 kişi	% 43,2	Lise	195 kişi	% 43,0
36-45 yaş arasında	153 kişi	% 33,7	Önlisans	35 kişi	% 7,7
46-55 yaş arasında	38 kişi	% 8,4	Lisans	59 kişi	% 13,0
55 yaş ve üzeri	10 kişi	% 2,2	Lisansüstü	9 kişi	%2,0
Toplam	454 kişi	% 100	Toplam	454 kişi	% 100
İşletmede Toplam Çalışma Süresi			**Sektörde Toplam Çalışma Süresi**		
1 yıldan az	137 kişi	% 30,2	1 yıldan az	73 kişi	% 16,1
1-5 yıl arasında	167 kişi	% 36,8	1-5 yıl arasında	99 kişi	% 21,8
6-10 yıl arasında	87 kişi	% 19,2	6-10 yıl arasında	133 kişi	% 29,3
11-15 yıl arasında	40 kişi	% 8,8	11-15 yıl arasında	86 kişi	% 18,9
16 yıl ve üzeri	23 kişi	% 5,1	16 yıl ve üzeri	63 kişi	% 13,9
Toplam	454 kişi	% 100	Toplam	454 kişi	% 100

Araştırmaya katılan tekstil işletmelerinin çalışanlarına ait demografik bulgular yukarıda yer alan Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Tablo 3.1 incelendiğinde;

- Katılımcıların %74,4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle; söz konusu işletmelerde her dört çalışanın üçünün erkek olduğu yani tekstil sektöründe erkek ağırlıklı bir çalışma sistemi olduğu görülmektedir.
- Medeni duruma bakıldığında %74,2 oranında evli katılımcı olduğu göze çarpmaktadır. Yani söz konusu işletmelerde her dört çalışanın üçünün evli olduğu söylenebilir.
- Yaş aralığına bakıldığında çalışanların %43,2'sinin 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %87,4'ünün 25 yaş üzeri olduğu görülürken, işletmelerde ağırlıklı olarak %76,9 ile 26-45 yaş aralığındaki çalışanların hâkim olduğu görülmektedir. 55 yaş ve üzeri çalışan oranının %2,2 olması, işletmelerin genç ve orta yaş ağırlıklı çalışanlardan oluştuğu bulgusunu ortaya çıkarmaktadır.
- Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında; lise mezunu çalışanların %43 ile çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. İlköğretim ve lise mezunu toplam oranının

77,4 olması işletmelerin çoğunlukla lise ve daha düşük eğitim seviyesinde olduğunu göstermektedir.

- Katılımcıların işletmedeki toplam çalışma sürelerine bakıldığında %67'sinin 5 yıldan az çalıştığı görülmektedir. Bu oran dikkate alındığında işletmelerdeki işgücü devir oranının yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcılardan 10 yıldan fazla çalışanların toplam oranının %13,9 olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların tekstil sektöründeki toplam çalışma süresine bakıldığında; 6-10 yıl arasında tekstil sektöründe deneyimli çalışan oranın %29,3 ile en fazla paya sahip olduğu, buradan hareketle 5 yıl ve üzeri çalışan oranının %62,1 olduğu görülmektedir. Bu oranlar dikkate alındığında çalışanların büyük çoğunluğunun tekstil sektöründe deneyim sahibi olduğu söylenebilir.

3.7.2. Güvenilirlik Analizi İle İlgili Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için güvenilirlik katsayısı (α) adı verilen "Cronbach's Alpha" kullanılmıştır. Cronbach's Alpha, 0 ile 1 arasında yer alan bir değerdir ve söz konusu değer 1'e ne kadar yakın olursa ölçeğin güvenilirliği o kadar yüksek olmaktadır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,60 ile 0,70 aralığında olması kabul edilebilir olduğunu, 0,70 ile 0,80 aralığında olması güvenilir olduğunu, 0,80 ve üzerinde olması yüksek güvenilirlikte olduğunu açıklanmaktadır (Kılıç, 2016, s. 48).

Örgütsel sessizlik ölçeği ve alt boyutları (kabullenici, korunma amaçlı, koruma amaçlı) ve örgütsel bağlılık ölçeği ve alt boyutları (duygusal, devam, normatif)'na ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.2.'de görülmektedir.

Tablo 3.2. *Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi*

Ölçek	Cronbach's Alpha Katsayısı
Örgütsel Sessizlik	0,793
- Kabullenici Sessizlik Boyutu	0,883
- Korunma Amaçlı Sessizlik Boyutu	0,878
- Koruma Amaçlı Sessizlik Boyutu	0,924
Örgütsel Bağlılık	0,806
- Duygusal Bağlılık Boyutu	0,829
- Devam Bağlılığı Boyutu	0,774
- Normatif Bağlılık Boyutu	0,792

Tablo 3.2.'den anlaşılacağı üzere ölçeklerin Cronbach Alpha katsayıları 0,70 değerinin üzerinde gözükmektedir. 0,70 değeri sosyal bilimlerde kabul görmüş bir sınır değer olduğundan kullanılan ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir.

3.7.3. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu

Araştırmada elde edilen verilere basıklık-çarpıklık yöntemi kullanılarak normal dağılım testi yapılmıştır. Araştırma verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespiti, basıklık-çarpıklık değerlerinin referans aralıkta olup olmadığına göre sağlanabilmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri +1 ile -1 arasında ise çoğu araştırmaları amacına ulaştırmak için kabul edilebilir bir değeri ifade etse de, araştırmalar arası farklılıklardan dolayı basıklık ve çarpıklık değerleri +2 ile -2 arasında olması birçok durumda normal dağılımın olduğunu göstermektedir (George & Mallery, 2019, s. 115). Tablo 3.3.'de araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3.3. *Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu*

Ölçek	Çarpıklık (Skewness)	Çarpıklık Standart Hatası	Basıklık (Kurtosis)	Basıklık Standart Hatası
Örgütsel Sessizlik	-0,089	0,115	0,057	0,229
Kabullenici Sessizlik Boyutu	0,438	0,115	-0,794	0,229
Korunma Amaçlı Sessizlik Boyutu	0,011	0,115	-1,211	0,229
Koruma Amaçlı Sessizlik Boyutu	-0,762	0,115	-0,030	0,229
Örgütsel Bağlılık	-0,922	0,115	1,862	0,229
Duygusal Bağlılık Boyutu	-0,742	0,115	0,147	0,229
Devam Bağlılığı Boyutu	-0,159	0,115	-0,374	0,229
Normatif Bağlılık Boyutu	-0,359	0,115	-0,213	0,229

Tablo 3.3'de görüldüğü üzere, araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Yapılan analiz sonucu elde edilen basıklık-çarpıklık değerlerinin +2 ve -2 değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda analiz sonucu elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek parametrik yöntemlerle istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

3.7.4. Faktör Analizi İle İlgili Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizinde, varimax dönüşümü kullanılmıştır. Faktör sayısı belirlenirken, öz değerin 1'den büyük olması ölçütü dikkate alınmıştır.

Örgütsel sessizlik ölçeği kapsamında, verilerin faktör analizi uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür. KMO değeri 0,826'dır. Barlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır (x^2=4467,744; p<0,000). Her iki testten de elde edilen sonuçlara göre, örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygunluğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda ölçek ifadelerinin, ölçeğin aslında olduğu gibi, üç faktörde toplandığı görülmektedir. Belirlenen bu faktörler "kabullenici sessizlik", "savunmacı sessizlik" ve "prososyal sessizlik" olarak adlandırılmıştır. Bu üç faktör toplam varyansın %71,642'sini açıklamaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 3.4'de örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 3.4: *Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları*

Ölçek Maddeleri	Korunma Amaçlı Sessizlik	Kabullenici Sessizlik	Koruma Amaçlı Sessizlik
Ses9	0,901		
Ses7	0,887		
Ses8	0,873		
Ses10	0,859		
Ses6	0,839		
Ses2		0,848	
Ses3		0,841	
Ses4		0,833	
Ses1		0,802	
Ses5		0,780	
Ses15			0,833
Ses14			0,832
Ses13			0,823
Ses11			0,802
Ses12			0,800
Özdeğer	4,300	3,741	2,705
Açıklanan Varyans	%28,668	%24,940	%18,034
Toplam Açıklanan Varyans	%71,642		
KMO ölçek geçerliliği	0,826		
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare	4467,744		
Standart Sapma	105		
p değeri	0,000		

Örgütsel bağlılık ölçeği kapsamında, verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği katsayısı ve Barlett küresellik testi ile ölçülmüştür. KMO değeri 0,801; Barlett küresellik testi sonuçları da anlamlıdır (x^2=3050,341; p<0,000). Her iki testten de elde edilen sonuçlara göre, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verilere faktör analizi yapılmasının uygunluğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda, ölçek ifadelerinin ölçeğin aslında olduğu gibi üç faktörde toplandığı

saptanmıştır. Belirlenen bu faktörler "duygusal bağlılık", "normatif bağlılık", "devam bağlılığı", olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler toplam varyansın % 52,432' sini açıklamaktadır. Tablo 3.5'te örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 3.5. *Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları*

Ölçek Maddeleri	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı
Bag19	0,812		
Bag21	0,803		
Bag18	0,799		
Bag20	0,761		
Bag17	0,695		
Bag16	0,395		
Bag29		0,779	
Bag30		0,719	
Bag28		0,661	
Bag31		0,641	
Bag33		0,625	
Bag32		0,624	
Bag24			0,767
Bag23			0,734
Bag25			0,685
Bag27			0,664
Bag26			0,632
Bag22			0,581
Özdeğer	4,596	3,070	1,772
Açıklanan Varyans	%25,533	%17,055	%9,845
Toplam Açıklanan Varyans	%52,432		
KMO ölçek geçerliliği	0,801		
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare	3050,341		
Standart Sapma	153		
p değeri	0,000		

3.7.5. Korelasyon Analizi İle İlgili Bulgular

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizine ait bulgular aşağıdaki yer alan Tablo 3.6'de belirtilmiştir.

Tablo 3.6. *Korelasyon Matrisi*

		Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Bağlılık
Örgütsel Sessizlik	Pearson Correlation	1	,223**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	454	454
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,223**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	454	454

Tablo 3.6 incelendiğinde; Pearson Correlation (R) değerinin 0,223** olduğu görülmektedir. Söz konusu R değeri, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı (sig.<0,05) bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizine ait bulgular aşağıdaki yer alan Tablo 3.7'de belirtilmiştir.

Tablo 3.7. *Korelasyon Matrisi*

		Kabullenici	Korunma	Koruma	Duygusal	Devam	Normatif
Kabullenici Sessizlik	Pearson	1	,156**	-,124**	-,264**	,103*	-,132**
	Sig. (2-tailed)		,001	,008	,000	,029	,005
	N		454	454	454	454	454
Korunma Amaçlı	Pearson	,156**	1	,074	,060	,135**	,214**
	Sig. (2-tailed)	,001		,115	,201	,004	,000
	N	454		454	454	454	454
Koruma Amaçlı	Pearson	-,124**	,074	1	,288**	,238**	,143**
	Sig. (2-tailed)	,008	,115		,000	,000	,002
	N	454	454		454	454	454
Duygusal Bağlılık	Pearson	-,264**	,060	,288**	1	,015	,428**
	Sig. (2-tailed)	,000	,201	,000		,745	,000
	N	454	454	454		454	454
Devam Bağlılığı	Pearson	,103*	,135**	,238**	,015	1	,158**
	Sig. (2-tailed)	,029	,004	,000	,745		,001
	N	454	454	454	454		454
Normatif Bağlılık	Pearson	-,132**	,214**	,143**	,428**	,158**	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,002	,000	,001	
	N	454	454	454	454	454	

**p<0,01 (Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır)

*p<0,05 (Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır)

Tablo 3.7 incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır;

- Kabullenici sessizlik ile duygusal bağlılık arasında (R=-,264**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, negatif yönlü bir ilişki,

- Kabullenici sessizlik ile devam bağlılığı arasında (R=,103*); %95 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Kabullenici sessizlik ile normatif bağlılık arasında (R=-,132**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, negatif yönlü bir ilişki,
- Korunma amaçlı sessizlik ile duygusal bağlılık arasında (R=,060); ilişki bulgusuna rastlanmamıştır,
- Korunma amaçlı sessizlik ile devam bağlılığı arasında (R=,135**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Korunma amaçlı sessizlik ile normatif bağlılık arasında (R=,214**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Koruma amaçlı sessizlik ile duygusal bağlılık arasında (R=,288**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Koruma amaçlı sessizlik ile devam bağlılığı arasında (R=,238**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki,
- Koruma amaçlı sessizlik ile normatif bağlılık arasında (R=,143**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulgusu ortaya çıkmaktadır.

3.7.6. Regresyon Analizi İle İlgili Bulgular

Örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılığa etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analiz değerleri aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir. Yapılan analizde bağımsız değişkenini örgütsel sessizlik ve alt boyutları oluştururken, bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık ve alt boyutları oluşturmuştur.

Tablo 3.8. *Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		21,588	,000	,050	,048	23,621	,000
Örgütsel Sessizlik	,223	4,860	,000				
H_1: Örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır. **Sonuç=Ret**							

H_1 hipotezinin geçerliliğini sorgulamak maksadıyla bağımsız değişkeni örgütsel sessizlik, bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık olan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, modelde istatistiksel açıdan anlamlı (p=0,000<0,05) bir etkinin varlığı görülmektedir. r^2=0,048 olması örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılıktaki değişimin %4,8'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen diğer bir bulgu (Beta=0,223) ise, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda istatistiksel olarak pozitif bir etki olması nedeniyle **H_1 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 3.9. *Kabullenici Sessizliğin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		38,483	,000	,070	,068	33,867	,000
Kabullenici Sessizlik	-,264	-5,820	,000				
H_2: Kabullenici sessizliğin, duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır **Sonuç=Kabul**							

H_2 hipotezinin geçerliliğini sorgulamak maksadıyla bağımsız değişkeni kabullenici sessizlik, bağımlı değişkeni duygusal bağlılık olan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, modelde istatistiksel açıdan anlamlı (p=0,000<0,05) bir etkinin varlığı görülmektedir. r^2=0,068 olması kabullenici sessizliğin, duygusal bağlılıktaki değişimin %6,8'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen diğer bir bulgu (Beta=-0,264) ise, kabullenici sessizliğin duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda istatistiksel olarak negatif bir etki olması nedeniyle **H_2 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 3.10. *Kabullenici Sessizliğin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		28,637	,000	,011	,008	4,820	,029
Kabullenici Sessizlik	,103	2,195	,029				
H_3: Kabullenici sessizliğin, devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi vardır **Sonuç=Ret**							

H_3 hipotezinin geçerliliğini sorgulamak maksadıyla bağımsız değişkeni kabullenici sessizlik, bağımlı değişkeni devam bağlılığı olan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, modelde istatistiksel açıdan anlamlı (p=0,029<0,05) bir etkinin varlığı görülmektedir. r^2=0,008 olması kabullenici sessizliğin, devam bağlılığındaki değişimin %0,8'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen diğer bir bulgu (Beta=0,103) ise, kabullenici sessizliğin devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda istatistiksel olarak pozitif bir etki olması nedeniyle **H_3 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 3.11. *Kabullenici Sessizliğin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		33,448	,000	,017	,015	7,967	,005
Kabullenici Sessizlik	-,132	-2,823	,005				
H_4: Kabullenici sessizliğin, normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır **Sonuç=Kabul**							

H_4 hipotezinin geçerliliğini sorgulamak maksadıyla bağımsız değişkeni kabullenici sessizlik, bağımlı değişkeni normatif bağlılık olan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, modelde istatistiksel açıdan anlamlı (p=0,005<0,05) bir etkinin varlığı görülmektedir. r^2=0,015 olması kabullenici sessizliğin, normatif bağlılıktaki değişimin %1,5'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen diğer bir bulgu (Beta=-0,132) ise, kabullenici sessizliğin normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda istatistiksel olarak negatif bir etki olması nedeniyle **H_4 hipotezi kabul edilmiştir.**

Tablo 3.12. *Korunma Amaçlı Sessizliğin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		31,589	,000	,004	,001	1,638	,201
Korunma Amaçlı Sessizlik	,060	1,280	,201				
H_5: Korunma amaçlı sessizliğin, duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır **Sonuç=Ret**							

H_5 hipotezinin geçerliliğini sorgulamak maksadıyla bağımsız değişkeni korunma amaçlı sessizlik, bağımlı değişkeni duygusal bağlılık olan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, modelde istatistiksel açıdan anlamlı (p=0,201>0,05) bir etkinin varlığı görülmemektedir. Bu bağlamda istatistiksel olarak anlamlı bir etki olmaması nedeniyle **H_5 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 3.13. *Korunma Amaçlı Sessizliğin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		28,874	,000	,018	,016	8,401	,004
Korunma Amaçlı Sessizlik	,135	2,898	,004				
H_6: Korunma amaçlı sessizliğin, devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi vardır **Sonuç=Ret**							

H_6 hipotezinin geçerliliğini sorgulamak maksadıyla bağımsız değişkeni korunma amaçlı sessizlik, bağımlı değişkeni devam bağlılığı olan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, modelde istatistiksel açıdan anlamlı (p=0,004<0,05) bir etkinin varlığı görülmektedir. r^2=0,016 olması korunma amaçlı sessizliğin, devam bağlılığındaki değişimin %1,6'sını açıkladığı görülmektedir. Elde edilen diğer bir bulgu (Beta=0,135) ise, korunma amaçlı sessizliğin devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda istatistiksel olarak pozitif bir etki olması nedeniyle **H_6 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 3.14. *Korunma Amaçlı Sessizliğin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		27,776	,000	,046	,044	21,617	,000
Korunma Amaçlı Sessizlik	,214	4,649	,000				
H_7: Korunma amaçlı sessizliğin, normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır **Sonuç=Ret**							

H_7 hipotezinin geçerliliğini sorgulamak maksadıyla bağımsız değişkeni korunma amaçlı sessizlik, bağımlı değişkeni normatif bağlılık olan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, modelde istatistiksel açıdan anlamlı (p=0,000<0,05) bir etkinin varlığı görülmektedir. r^2=0,044 olması korunma amaçlı

sessizliğin, normatif bağlılıktaki değişiminin %4,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Elde edilen diğer bir bulgu (Beta=0,214) ise, korunma amaçlı sessizliğin normatif bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda istatistiksel olarak pozitif bir etki olması nedeniyle **H_7 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 3.15. *Koruma Amaçlı Sessizliğin, Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		18,397	,000	,083	,081	40,742	,000
Koruma Amaçlı Sessizlik	,288	6,383	,000				
H_8: Koruma amaçlı sessizliğin, duygusal bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır **Sonuç=Ret**							

H_8 hipotezinin geçerliliğini sorgulamak maksadıyla bağımsız değişkeni koruma amaçlı sessizlik, bağımlı değişkeni duygusal bağlılık olan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, modelde istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir etkinin varlığı görülmektedir. $r^2=0,081$ olması koruma amaçlı sessizliğin, duygusal bağlılıktaki değişimin %8,1'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen diğer bir bulgu (Beta=0,288) ise, koruma amaçlı sessizliğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda istatistiksel olarak pozitif bir etki olması nedeniyle **H_8 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 3.16. *Koruma Amaçlı Sessizliğin, Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		18,109	,000	,057	,055	27,118	,000
Koruma Amaçlı Sessizlik	,238	5,208	,000				
H_9: Koruma amaçlı sessizliğin, devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkisi vardır **Sonuç=Ret**							

H_9 hipotezinin geçerliliğini sorgulamak maksadıyla bağımsız değişkeni koruma amaçlı sessizlik, bağımlı değişkeni devam bağlılığı olan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, modelde istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir etkinin varlığı görülmektedir. $r^2=0,055$ olması koruma amaçlı sessizliğin, devam bağlılığındaki değişimin %5,5'ini açıkladığı görülmektedir. Elde

edilen diğer bir bulgu (Beta=0,238) ise, koruma amaçlı sessizliğin devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda istatistiksel olarak pozitif bir etki olması nedeniyle **H_9 hipotezi reddedilmiştir.**

Tablo 3.17. *Koruma Amaçlı Sessizliğin, Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		19,780	,000	,020	,018	9,409	,002
Koruma Amaçlı Sessizlik	,143	3,067	,002				
H_{10}: Koruma amaçlı sessizliğin, normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır **Sonuç=Ret**							

H_{10} hipotezinin geçerliliğini sorgulamak maksadıyla bağımsız değişkeni koruma amaçlı sessizlik, bağımlı değişkeni normatif bağlılık olan regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, modelde istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,002<0,05$) bir etkinin varlığı görülmektedir. $r^2=0,018$ olması koruma amaçlı sessizliğin, normatif bağlılıktaki değişimin %1,8'ini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen diğer bir bulgu (Beta=0,143) ise, koruma amaçlı sessizliğin devam bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda istatistiksel olarak pozitif bir etki olması nedeniyle **H_{10} hipotezi reddedilmiştir.**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tekstil çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarının düzeylerini ve örgütsel sessizlik düzeylerini ölçerek elde edilen sonuçlara araştırmanın bu bölümünde yer verilmektedir. Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık tüm alt boyutlarıyla beraber incelenmekte ve söz konusu iki değişkenin birbirleriyle ilişkili olup olmadığı ve örgütsel sessizliğin ve alt boyutlarının, örgütsel bağlılığa ve alt boyutlarına etkisi olup olmadığı detaylandırılmıştır.

Rekabet ortamının her geçen gün arttığı günümüzde, işletmeler ellerinde bulunan her türlü kaynağı verimli ve etkili kullanmak zorundadırlar. İşletmelerin mevcut kaynakları içerisinde yer alan insan kaynağı, bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin kullanabileceği en güçlü kaynaklardandır. İnsan kaynağını sadece iş gücü olarak görmeyip katılımcı bir anlayışla örgüt içerisindeki her bireyi bir değer olarak gören işletmelerin insan kaynağından en güçlü şekilde yararlanması kaçınılmazdır. Örgüt içesinde sadece yönetici ya da amir pozisyonunda olanlardan değil her kademede yer alan bireylerden görüş, düşünce ve önerilerinden faydalanan işletmelerin çoğulcu anlayışın sağladığı avantajı kullanarak rakipleriyle rekabette avantajlı duruma geçmeleri kaçınılmazdır. Bu durumda çalışanların sessizliği tercih etmemesini ve dolayısıyla örgüte katkıda bulunmalarını sağlayacak ortamların yaratılması işletmelerin vizyonları açısından da önemli olmaktadır.

Bu araştırmada, örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek maksadıyla, ilk bölümde literatür taramasından elde edilen bulgularla söz konusu değişkenlerin kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Araştırmada, Kayseri'de faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde çalışan işgörenlere ölçüm araçlarından anket tekniği uygulanmış olup, buradan elde edilen bulgular yardımıyla araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS paket programı yardımıyla frekans dağılımı, normal dağılım testleri, güvenilirlik analizi gibi aşamalardan geçirilmiş, değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisini tespit edebilmek için korelasyon, bağımsız değişkenin bağımlı

değişkeni etkileyip etkilemediğini ortaya koyabilmek için de regresyon analizi uygulanmıştır.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında (R=,223**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü, anlamlı (sig.<0,05) bir ilişkinin varlığını ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre; örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılıktaki değişimin %4,8'ini açıkladığı görülmektedir. Örgütsel sessizlikte meydana gelebilecek 1 birimlik artışın, örgütsel bağlılıkta %22,3'lük bir artışa neden olduğu görülmektedir. Korkmaz (2018), Candan (2019), Aytemiz Seymen ve Korkmaz (2017) araştırmalarında örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmaları söz konusu sonucu destekler niteliktedir. Ülkemizde özellikle mavi yakanın özgürlüğüne düşkün olmaması, kendinden ziyade işvereni kurtarıcı rolünde görmesi, önemli kararlarda yer alma isteğinin hemen hemen hiç olmamasının araştırmanın bu sonucunda etkili olduğu düşünülmektedir.

Kabullenici sessizlik ile duygusal bağlılık arasında (R=-,264**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre; kabullenici sessizliğin, duygusal bağlılıktaki değişimin %6,8'ini açıkladığı görülmektedir. Kabullenici sessizlikte meydan gelebilecek 1 birimlik artışın, duygusal bağlılıkta %26,4'lük bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Kabullenici sessizlik, işgörenin, konuşmasıyla bir şey değiştiremeyeceğine inanmasını ifade ederken, duygusal bağlılık ise işgörenin örgütüne karşı sevgisi nedeniyle işleri daha verimli yapmasını ifade etmektedir. Araştırma bulgularına göre işgören, konuşmasının bir önemi olmadığına olan inancı arttıkça örgüte karşı olan sevgisi azalacak ve verimliliği de buna paralel bir şekilde düşecektir. Bu bağlamda, Cinnioğlu vd. (2015), Korkmaz (2018), Candan (2019), Aytemiz Seymen ve Korkmaz (2017) ve Salha vd. (2016) araştırmalarında kabullenici sessizlik ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kabullenici sessizlik ile devam bağlılığı arasında (R=,103*); %95 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre; kabullenici sessizliğin, devam bağlılığındaki değişimin %0,8'ini açıkladığı görülmektedir. Kabullenici sessizlikte meydan gelebilecek 1 birimlik artışın, devam bağlılığında %10,3'lük bir artışa neden olduğu görülmektedir. Devam bağlılığı, işgören örgütten ayrıldıktan sonra bu durumun kendisine bir maliyet getireceğinin

bilincinde olmasını ifade etmektedir. Buradan hareketle araştırma bulgularına göre, işgören, konuşmasının bir önemi olmadığına olan inancı arttıkça işyerinde çalışmaya devam etmenin maddi anlamda kendi yararına olduğu düşüncesinde artış meydana gelecek ve örgüte olan bağlılığı artacaktır. Bu bağlamda, Cinnioğlu vd. (2015), Korkmaz (2018), Candan (2019), Aytemiz Seymen ve Korkmaz (2017) ve Salha vd. (2016) araştırmalarında kabullenici sessizlik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kabullenici sessizlik ile normatif bağlılık arasında (R=-,132**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre; kabullenici sessizliğin, normatif bağlılıktaki değişimin %1,5'ini açıkladığı görülmektedir. Kabullenici sessizlikte meydan gelebilecek 1 birimlik artışın, duygusal bağlılıkta %13,2'lik bir azalışa neden olduğu görülmektedir. Akıner (2020)'nin araştırması da benzer bir sonuca ulaşarak söz konusu bulguyu desteklemektedir. Normatif bağlılık, işgörenin örgütte kalmayı maddi değil ahlaki bir sorumluluk olarak görmesidir. Araştırma bulgularına göre, işgörenin, konuşmasının bir önemi olmadığına olan inancı arttıkça, işyerinde çalışmaya devam etmeyi ahlaki bir zorunluluk olarak görme hissiyatında ve örgüte karşı olan sorumluluk duygusunda azalış meydana geleceğini ortaya koymaktadır.

Korunma amaçlı sessizlik ile duygusal bağlılık arasında (R=,060); ilişki bulgusuna rastlanmamıştır. Cinnioğlu vd. (2015), Salha vd. (2016) ve Eroğlu vd. (2011) da araştırmalarında korunma amaçlı sessizlik ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak ilişki bulgusuna rastlamamışlardır.

Korunma amaçlı sessizlik ile devam bağlılığı arasında (R=,135**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre; korunma amaçlı sessizliğin, devam bağlılığındaki değişimin %1,6'sını açıkladığı görülmektedir. Korunma amaçlı sessizlikte meydan gelebilecek 1 birimlik artışın, devam bağlılığında %13,5'lik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak, işgören, konuştuğu takdirde kendi aleyhine oluşacak durumlardan korkarak sessizliği tercih ettikçe, işyerinde çalışmaya devam etmenin maddi anlamda kendi yararına olduğu düşüncesinde artış meydana gelecek ve örgüte olan bağlılığı artacaktır. Korkmaz (2018) ve Candan (2019) da araştırmalarında

korunma amaçlı sessizlik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Korunma amaçlı sessizlik ile normatif bağlılık arasında (R=,214**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre; korunma amaçlı sessizliğin, normatif bağlılıktaki değişimin %4,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Korunma amaçlı sessizlikte meydan gelebilecek 1 birimlik artışın, normatif bağlılıkta %21,4'lük bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak, işgören, konuştuğu takdirde kendi aleyhine oluşacak durumlardan korkarak sessizliği tercih ettikçe, işyerinde çalışmaya devam etmenin ahlaki açıdan ve sorumluluk duygusu olarak hissetmesinde artışlar meydana gelecektir. Cinnioğlu vd. (2015), Korkmaz (2018), Aytemiz Seymen ve Korkmaz (2017), Vardarlıer ve Akıner (2017) ve Salha vd. (2016) araştırmalarında korunma amaçlı sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Koruma amaçlı sessizlik ile duygusal bağlılık arasında (R=,288**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre; koruma amaçlı sessizliğin, duygusal bağlılıktaki değişimin %8,1'ini açıkladığı görülmektedir. Koruma amaçlı sessizlikte meydan gelebilecek 1 birimlik artışın, duygusal bağlılıkta %28,8'lik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak, işgören, konuştuğu takdirde çalışma arkadaşlarının zarar göreceği endişesiyle sessizliği tercih ettikçe, örgüte olan sevgisinde artışlar meydana gelebileceğini ifade etmektedir. Korkmaz (2018), Aytemiz Seymen ve Korkmaz (2017), ve Salha vd. (2016) araştırmalarında koruma amaçlı sessizlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Koruma amaçlı sessizlik ile devam bağlılığı arasında (R=,238**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre; koruma amaçlı sessizliğin, devam bağlılığındaki değişimin %5,5'ini açıkladığı görülmektedir. Koruma amaçlı sessizlikte meydan gelebilecek 1 birimlik artışın, devam bağlılığında %23,8'lik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak, işgören, konuştuğu takdirde çalışma arkadaşlarının zarar göreceği endişesiyle sessizliği tercih ettikçe, işyerinde çalışmaya devam etmenin maddi anlamda kendi yararına olduğu düşüncesinde artış meydana gelecek ve örgüte olan

bağlılığı artacaktır. Korkmaz (2018), Candan (2019), Aytemiz Seymen ve Korkmaz (2017) ve Eroğlu vd. (2011) araştırmalarında koruma amaçlı sessizlik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Koruma amaçlı sessizlik ile normatif bağlılık arasında (R=,143**); %99 güven aralığında, düşük düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulgusu ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre; koruma amaçlı sessizliğin, normatif bağlılıktaki değişimin %1,8'ini açıkladığı görülmektedir. Koruma amaçlı sessizlikte meydan gelebilecek 1 birimlik artışın, normatif bağlılıkta %14,3'lük bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak, işgören, konuştuğu takdirde çalışma arkadaşlarının zarar göreceği endişesiyle sessizliği tercih ettikçe, işyerinde çalışmaya devam etmenin ahlaki açıdan ve sorumluluk duygusu olarak hissetmesinde artışlar meydana gelecektir. Cinnioğlu vd. (2015), Korkmaz (2018), Aytemiz Seymen ve Korkmaz (2017), Eroğlu vd. (2011) ve Salha vd. (2016) araştırmalarında koruma amaçlı sessizlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

İşverenler, çalışanların örgüte olan sevgisinin yüksek olmasını ve örgütü benimsemesini hedefliyor ise çalışanının her türlü görüş ve önerilerini dinleyebilecek politikalar üretmeli ve örgüte katkı yapan fikirleri ödüllendirmesi gerekmektedir. Özellikle bu çalışmada, kabullenici sessizliğin duygusal ve normatif bağlılığı negatif yönde etkilemesi bu öneriyi doğrular niteliktedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık konusu ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde tekstil sektöründe çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Araştırma sadece 4 tekstil işletmesinde gerçekleştirildiği için farklı tekstil firmaları eklenerek ve katılımcı sayısı artırılarak araştırma sonuçlarının genişletilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akbıyık, N. (2012). Sendika üyeliği ve sendikal bağlılığı etkileyen unsurlar. *Düşünce Yorum Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 5(9), 37-64.

Akgündüz, Y. (2014). Otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.

Akıner, Ö. (2020). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Tez No. 620898) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Aktan, C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 19-36.

Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 28, 24-52.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990a). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Jornal Of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990b). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847–858.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 136-147.

Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 119-143.

Aykan, E., Karakuş, G., & Karakoç, H. (2019). İş yaşamında yalnızlık algısı ve iş stresinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Erciyes Üniversitesi idari personeli örneği. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 41-61.

Aytemiz S. O., & Korkmaz, E. (2017). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Social Sciences Studies Journal*, 3(8), 509-529.

Bakan, İ. (2018). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar.* Gazi Kitabevi.

Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Pagem Akademi.

Ballı, E. (2014). *Otel işletmelerinde karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi* (Tez No. 375735) [Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Barçın, N. (2012). *İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma* (Tez No. 327725) [Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Batmunkh, M. (2011). *Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve bir araştırma* (Tez No. 290842) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Bayrak, K. S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139.

Becker, T. E., Billings, R. S., Evelet, D. M., & Evelet, N. L. (1996) Foci and bases of employee commitment: implications for job performance, *Acedemy of Management Journal*, 39(2), 464-482.

Belli, E. (2014). *Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde çalışan personelin mobbing düzeylerinin araştırılması ve örgütsel bağlılık yönünden değerlendirilmesi* (Tez No. 379422) [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Benlier, O. C. & Yıldırım, N. (2017). Örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde etkileri: Kamu banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 59, 155-168.

Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi* (Tez No. 239878) [Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Blackman, D., & Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585.

Bolat, T., Aytemiz, O., & Bolat, İ. (2006). Örgütlerde esnek çalışma uygulamaları ve buna ilişkin olarak 4857sayılı iş kanunda getirilen düzenlemelerin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.

Boroff, K. & Lewin D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: a conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 50–63.

Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.

Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.

Bozkurt, Ö., & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.

Brewer, A. M. (1996). Developing commitment between managers and empioyees, *Journal of Managerial Psychology*,11(4), 24-34.

Brinsfield, C. T., & Marrissa E. S., & Jerald G. (2009). *Voice and silence ın organizations: historical review and current conceptualizations*, Emerald Group Publishing.

Can, E. (2016). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Tez No. 447912) [Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Candan, B., & Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 20(63), 41-58.

Candan, H. (2019). Kamu çalışanlarının örgütsel sessizliği ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler: karaman örneği. *Ombudsman Akademik*, 5(10), 255-291.

Cengiz, A. A. (2001). *Kisisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ve eskisehir'de sağlık personeli üzerinde bir uygulama* (Tez No. 101558) [Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Cinnioğlu, H., Yazıt, H., & Salha, H. (2015). *Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisi: otel işletmelerine yönelik bir araştırma*. 16. Ulusal Turizm Kongresinde Sunulan Bildiri, Çanakkale. 790-805.

Clifford, M. (1989) An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quartely*, 30(1), 143-158.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri algılanan sonuçlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 117-134.

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz.* Detay Yayıncılık.

Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007), *İşgören sessizliği: konuşmak mı zor, sessiz kalmak mı zor?*, Sakarya Üniversitesi 15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri, 389- 400.

Çelik, M. ve Hacı, D. (2011). Toplam kalite yönetimi ve örgütsel bağlılık adıyaman emniyet müdürlüğü örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, 24, 1-22.

Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-305.

Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve Örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma* (Tez No. 379131) [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi], Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Dilek, Y., & Taşkıran, E. (2016). Kişilik özelliklerinin örgütsel sessizlik üzerine etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(13), 402-434.

Doğan, E. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık***.** Türkmen Kitabevi.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.

Durak, İ. (2013). Yöneticilerle açıkça konuşabilme düzeyinin genel konuşma nedenlerine etkisi: Üniversitelerde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 41, 111-136.

Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.

Durak, İ. (2018). *Korku kültürü ve örgütsel sessizlik* (2.Baskı). Ekin Yayınevi.

Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Elitok, Y., & Elitok, U. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: kocaeli ilinde bankacılık sektöründe bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 28, 453-463.

Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16.Baskı). Beta Yayınları.

Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: turizm sektöründe bir alan araştırması* (Tez No. 265206) [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Eroğlu, Y. H., Adıgüzel, Y., & Öztürk, A. C. (2011). Sessizlik girdabı ve bağlılık ikilemi: işgören sessizliği ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 97-124.

Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2001). Employer policies and organizational commitment in britain 1992–97. *Journal Of Management Studies*,38(8), 1081-1101.

George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: a simple guide and reference* (16 th Edition). Routledge.

Greenberg, E. S., Sikora, P. B., Grunberg, L., & Moore, S. (2005). Workteams and organizational commitment working paper. *Institute of behavioral science. University of Colorado,* Boulder.

Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Academic Review*. 2(1), 37-55.

Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(1), 73-83.

Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü***.** Siyasal Kitabevi.

Gürbüz, S. (2007). Kamu personelinin ücret tatmin seviyelerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.

Gürbüz, S. (2010). Algılanan kurumsal imajın yöneticilerin bazı tutum ve davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 229-240.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5.Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Henriksen, K., & Dayton, E. (2006) Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(2), 1539–1554.

Huang, X., Vliert, E. V., & Veght, G. V. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler* (Tez No. 263639) [Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi] Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimci liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü* (Tez No. 357467) [Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kanoğlu, Ü. (2015). *Bilişim sektöründe dış kaynak kullanımının örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkisi* (Tez No. 407876) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama* (Tez No. 189732) [Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Karabağ K., E. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 28-36.

Karaca, H. (2013). An exploratory study on the ımpact of organizational silence ın hierarchical organizations: Turkish national police case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38–50.

Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47.

Koçoğlu, M., &Terzi, C. (2020). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin incelenmesi: hekimlere yönelik bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 129-143.

Konakçı G., E. & Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda bir çalışma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 1223-1247.

Korkmaz, E. (2018). The relationship between organizzational silence and allen-meyer organizational commitment model: a research in the health sector in Turkey. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 200-213.

Köroğlu, Ö. (2011). *İş doyumu ve motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin performansla ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma* (Tez No. 279359) [Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

McGowan R. & Rosemary, A. (2002). *Organizational discourses: sounds of silence*. [A Thesis, Doctor Of Philosophy, York University], Toronto, Ontario.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

Milliken F. J., Morrison E. W., & Hewlin P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: ıssues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.

Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24(3), 512-526.

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.

Morrow, P. C. (1983) Concept redundancy in organizational research:the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.

Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.

Nikolaou, I., Vakola, M., & Bouradas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "The day after" a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741.

O'Malley, M. (2000). *Creating committent: how to attract and retain talented employees by building relationships that last*, (1st Edition), Wiley.

Önder, E. (2017). Ortaöğretim okullarında örgütsel sessizliğin yordayıcısı olarak örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi,* 18(2), 669-686.

Özdemir, L., & Sarıoğlu U. 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.

Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18(2), s.113-130.

Özsoy, S. A., Ergül, Ş., & Bayık, A. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1-16.

Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The Dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior*, 29, 195–223.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responsesto perceived ınjustice. *Research in Personnel and Human Research Management*, 20, 331-369.

Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.

Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460–471.

Reichers, A. E. (1985). A Review and reconceptualization of organizational commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465–476.

Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H., & Yenişehirlioğlu, H. (2016). İşgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi: tekirdağ'daki yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 5-15

Sarıoğlu Uğur, S. (2018). *Örgütsel sessizlik ile kişilik tipolojileri arasındaki ilişki.* Pagem Akademi.

Sarıyıldız, A. Y. (2020). *Örgütsel bağlılık ve iş etiği.* Nobel Bilimsel Eserler.

Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.

Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Detay Yayıncılık.

Soycan, Ş. H. (2010). *Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi* (Tez No. 273948) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Sönmez, M. (2017). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma ve İller Bankası A.Ş.'De Bir Uygulama*. [İller Bankası Anonim Şirketi, Uzmanlık Tezi].

Surat, A., & Polat, H. (2020). Örgütsel bağlılığın kişisel özelliklere göre farklılıklarının incelenmesi: adana ili alan çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 321-343.

Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.

Tamer, İ., & Bozaykut B. T. (2020). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık üzerine kavramsal bir inceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 139-147.

Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel güven ve örgütsel bağlılık üzerine bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(1), 37-46.

Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma* (Tez No. 273496) [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

TDK. (Türk Dil Kurumu), (2022), Türkçe sözlük. www.sozluk.gov.tr

Tikici, M., Derin, N., & Kalkın, G. (2011). *Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi.* 7. Kobi'ler ve Verimlilik Kongresinde sunulan bildiri, 253-261, İstanbul.

Tokmak, M. (2019). İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütsel adalet algısının etkisi: özel sektör araştırması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(42), 281-299.

Topaloğlu, M., & Sökmen, A. (2001). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisi: ankara'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 34-43.

Turan, M. F. ve Çınar, Ö. (2019). *Örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelenmesi: Ağrı örneği.* Hiperyayın.

TÜİK. (Türkiye İstatistik Kurumu), (2021). İstihdam, işsizlik ve ücret. https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=istihdam-issizlik-ve-ucret-108&dil=1

Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.

Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi bir alan araştırması* (Tez No. 364684) [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Uygur, A. (2015). *Bir araştırma ile örgütsel bağlılık ve işe bağlılık paradigması.* Barış Kitap.

Üçok, D., & Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.

Üngören, E., & Ercan, A. (2015). Sessizleşen örgütlerde öz yeterlilik algısının rolü: alanya'daki konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115-156.

Üstün, F. (2017). *Yükseköğretim yöneticilerinin liderlik stilleri ve örgütsel sessizlik.* Gece Kitaplığı.

Vakola, M., & Bouradas, D. (2005) Antecedents and consequences of organizational silence: an emprical investigation, *Employee Relations*, 27(5): 441-458.

Vardarlıer, P., & Akıner, Ö. (2017). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 79-94.

Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri* (Tez No. 25921) [Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Wasti, A., & Can, Ö. (2007). *Bağlılık odakları: amire ve çalışma arkadaşlarına bağlılık ölçeklerinin türkçe' de geçerlemesi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabında yayınlanmıştır.

Yalçın, A., & İplik, F. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel sessizlik ve sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.

Yücel, M. Y. (2020). *Çalışanlarda örgütsel bağlılığın iş tatmini ve örgütsel sinizm ile ilişkisinin incelenmesi* (Tez no: 624449) [Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, 22, 445-458.

Zheng, X. T., Ke, J. L., Shi, J. T., & Zheng, X. S. (2008). Survey on employee silence and the impact of trust on it in China. *Acta Psychologica Sinica*, 40(2), 219-227.

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 28.04.2022 tarihli ve 37 numaralı (tam uygundur) kararı ile alınmıştır.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda yapılmakta olan "Örgütsel Sessizliğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kayseri Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" konulu bilimsel araştırma için oluşturulmuştur.

Ankette konu ile ilgili hazırlanmış çeşitli önermeler yer almaktadır. Önermelerin doğru ve yanlış cevapları yoktur. Sizden istenen her bir önermeyi kendi bireysel kariyerinizi ve kişisel görüşlerinizi göz önüne alarak cevaplamanızdır. Ankete adınızı ve soyadınızı yazmayınız ve lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak, yaptığınız değerlendirmeler hakkında üçüncü şahıs ve kuruluşlara bilgi verilmeyecektir.

Kıymetli zamanınızı ayırıp söz konusu çalışmama katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. İbrahim DURAK
Kayseri Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Öğretim Üyesi

Serdar SENCER
Kayseri Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz : □ Kadın □ Erkek

Yaşınız : □ 25 ve altı □ 26-35 □ 36-45 □ 46-55 □ 55 ve üzeri

Eğitim Durumunuz : □ İlköğretim □ Lise □ Önlisans □ Lisans □ Lisansüstü

Medeni Durumunuz : □ Bekâr □ Evli

Bu işletmede toplam çalışma süreniz : □ 1 yıldan az □ 1-5 yıl □ 6-10 yıl □ 11-15 yıl □ 16 yıl ve üzeri

Bu Sektörde Toplam Çalışma Süreniz : □ 1 yıldan az □ 1-5 yıl □ 6-10 yıl □ 11-15 yıl □ 16 yıl ve üzeri

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi belirtiniz. **1= Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3=Kararsızım** **4= Katılıyorum 5=Tamamen katılıyorum**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir					
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.					
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.					
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.					

7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.					
8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
9. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.					
11. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
12. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.					
13. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
14. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
15. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					
16. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.					
17. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissederim.					
18. Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.					
19. Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissediyorum.					
20. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.					
21. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum.					

22. Şu anda bu işletmede çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade gereklilikten kaynaklanmaktadır.					
23. İstesem de, şu anda işyerimden ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
24. Şu anda işyerimden ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.					
25. Bu işletmeden ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
26. Eğer bu işletmeye kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
27. Bu işletmeden ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.					
28. Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an işletmemden ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
29. Kuruluşumdan şimdi ayrılsam kendimi suçlu hissederim					
30. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
31. Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.					
32. Bu kuruma çok şey borçluyum.					
33. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissediyorum.					

Anketimiz sona erdi. Verdiğiniz yanıtlar için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

1. İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Serdar SENCER

Uyruğu : T.C.

2. ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Önlisans	Bilgisayar Programcılığı	Erciyes Üniversitesi	2002
Önlisans	İş Sağlığı ve Güvenliği	İstanbul Üniversitesi	2021
Lisans	İşletme	Anadolu Üniversitesi	2009
Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kayseri Üniversitesi	2022

3. YABANCI DİL: İngilizce

4. İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2005-2018	Gürkar Tekstil	İnsan Kaynakları Müdürü
2018-2019	Başyazıcı Holding	Grup İnsan Kaynakları Müdürü
2020-devam	Parteks Kağıt	İnsan Kaynakları Müdürü

5. YAYINLAR

Sencer, S. & Acar, F. (2020). "Nepotizmin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kayseri'de Bir Araştırma" International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:6, Issue: 65; pp:2982-2996