

## SESSİZLİK GİRDABI VE BAĞLILIK İKİLEMİ: İŞGÖREN SESSİZLİĞİ İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

### DILEMMA OF SILENCE VORTEX AND COMMITMENT: RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE SILENCE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Hüsrev EROĞLU\*  
Yrd.Doç.Dr.Orhan ADIGÜZEL\*  
Araş.Gör.Umut Can ÖZTÜRK\*\*

#### ÖZET

Günümüz sert ve yoğun rekabet koşulları, küçülen dünya ve bilinçli tüketicinin beklentileri doğrultusunda insan faktörünün değeri anlaşılmış ve daha da önem kazanmıştır. Buna rağmen Türkiye’de sıkça karşılaşılan; işgörenlerin örgütsel sorunlara endişe ve düşüncelerini isteyerek ya da istemeyerek ifade etmeme durumu olan işgören sessizliği kavramı üzerine, oldukça az çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, işgören sessizliği ile işgörenlerin buldukları örgütle olan bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; işgören sessizliği kavramı, ikinci bölümde; örgütsel bağlılık kavramı ele alınmıştır. Son bölümde ise belirtilen iki kavram arasındaki ilişki üzerine görgül bir araştırma yapılmış ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Ankete 2010 yılı Ekim ayında Isparta ilinde toplam 202 çalışan ve idareci katılmıştır.

#### ABSTRACT

Today's harsh and intense competition conditions, shrinking world and conscious consumer expectations cause to understand and gain importance the value of human factor. However, frequently encountered in Turkey, concerned about the organizational problems and to express their thoughts, who may intentionally or unintentionally on the concept of employee silence is very little work. The main purpose of this study, to determine the relationship between employee silence and organizational commitment which represents employees' strength of bond for the organization which they work for. The study consists of three main parts. In the first section, the concept of employee silence, the second part, the concept

\* Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Öğretim Üyeleri

\*\* Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, Araştırma Görevlisi

*of organizational commitment are discussed. In the last section the survey research made on the relationship between the two concepts have been given and analysis results are given. The survey in October of 2010 a total of 202 employee and administrator participated in Isparta.*

Örgütsel Bağlılık, Sessizlik, İşgören.  
Organizational Commitment, Silence, Employee.

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda dünyanın ticari sınırlarının saydamlaşması, çevresel faktörlerin değişmesi, tüketicilerin bilinçlenmesi ve değişen tüketim alışkanlıklarıyla birlikte rekabet ortamında köklü ve radikal değişimler yaşanmaktadır. Bu takip edilmesi oldukça zor, karmaşık ve maliyetli değişim süreci; hayatta kalmak ve sürekliliğini sağlamak isteyen örgütlerin insan faktörünün değerinin anlamasına, oldukça önemli ve kritik bir noktaya gelmesine neden olmuştur. Başarılı olmak isteyen örgütler, insan kaynakları çalışmalarına önem vermekte, bu alana önemli bütçe ayırmaya başlayarak eldeki mevcut iş gücünden maksimum ölçüde yararlanabilmeyi hedeflemiştir. Dahası bu eğitilmiş işgücünü elde tutabilmek ve bir bağlılık yaratmak, rekabet avantajı açısından son derece büyük önem arz etmektedir.

İnsan faktörü konusunda, gerek örgütler gerekse akademik çevreler çok sayıda çalışma yapmıştır. Özellikle liderlik konusuna fazlasıyla değinilmiştir. Günümüz örgütlerinde farklı ve kilit pozisyonlarda güçlü, öngörülü liderlere ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Fakat unutulmamalıdır ki bir lider; ne kadar güçlü, öngörülü olursa olsun diğer çalışanlarla ilişkisi zayıfsa ya da liderin sadakat ve inanç problemleri varsa veya işgörenler terfi engeli, cezalandırılma, dışlanma, işten çıkarılma gibi muhtemel korkular nedeniyle değerli tecrübe ve bilgilerini paylaşmıyorsa; örgütün çok acı bir şekilde hedeflerinden sapması veya başarısızlığa uğraması sürpriz olmayacaktır. İşgörenlerin, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve ilerlemenin kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Yeni yönetsel teknikler, elemanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönüktür. Modern organizasyonlar; işgörenlerini işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir (Çakıcı, 2008). Günümüz liderleri, grup üyelerinin işlerini yaparken gösterdikleri özen ve hassasiyetin benzerini fikirlerini paylaşırken de göstermelerini teşvik etmektedir. Başka bir ifadeyle Karacaoğlu ve Cingöz (2009); “işletmeler devamlılık sağlama noktasında, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar.” şeklinde belirterek bu konunun hassasiyetine dikkat çekmişlerdir.

Örgüt yöneticileri bahsi geçen süratli değişim rüzgarını yakalamak için bir çok çaba içine girerler. Tüm bu çabalara rağmen örgütlerin değişim programları genellikle başarısız olmaktadır. Bu başarısızlığın temel nedenleri arasında ise iletişim desteğinden yoksunluk ve bilgi paylaşımı konusunda yaşanan sorunların olduğunun altı çizilmektedir. Hatta değişim programları

ile ilgili en büyük engellerden birisinin “örgütsel sessizlik” olduğu düşünülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). Çalışanların bu sessizlik girdabına, bağlılıkları zayıf oldukları için mi, yoksa yüksek bağlılık ve aidiyetlik hissettikleri için mi girdiği ikilemi merak edilen bir konudur. Bu çalışmada bağlılık ve sessizlik ikilemi üzerinde durulmuş ve aralarındaki ilişki incelenmiştir.

## 2. İŞGÖREN SESSİZLİĞİ

Sessizlik; sesin olmama durumu, huzurlu ve herkesin ihtiyaç duyduğu bir olgu olarak algılanır. Çoğu zaman sorunsuzluk ve uyumla eş tutulur. Her durumda doğru olduğu düşünülür ve teşvik edilir. Özellikle bizim toplumumuzda uygun bulunup desteklenen bir kavramdır. “Sen küçüksün konuşma”, “büyükler konuşurken küçükler susar”, “sus sen karışma”, “sus ki adam sansınlar” günlük hayat içerisinde onlarca defa duyulabilecek sözlerdir. Hatta bu kavram o kadar çok kültürümüze işlemiştir ki atasözlerimize bile yansımıştır; “söz gümüşse, sükut altındır”... Bu anlayış sadece günümüze ya da bizim toplumumuza ait değildir. Latin düşünür ve şair Syrus, bundan yaklaşık 20 yy. önce “Konuşmadığım için değil, konuştuğum için pişman olurum” diyerek sessizliği bir açıdan çok değerli kılmıştır. Sessizliğin pozitif veya nötr bir kavram olma algısı akademik çalışmalarda da yer bulmuştur. Dyne vd. (2003;1364) sessizliği, “konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı” olarak tanımlamışlardır. Hirschman(1970)’ın çok ses getiren çalışmasında da sessiz kalma hali pasif bağlılık olarak görülmüştür. Oysa ki günümüzde en değerli sermaye düşüncedir. Fakat sessizliğin pozisyonu konusu, günden güne akademik çevreler tarafından tartışılmaya devam etmektedir.

### 2.1. Örgütlerde Sessizlik Kavramı ve Kuramsal Temelleri

İşgören sessizliği kavramı, Türkiye için oldukça yeni bir çalışma konusudur ve üzerinde oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Uluslararası yazın açısından da bakıldığında oldukça yeni sayılabilir. Yönetim yazınında iş gören sessizliği, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman’a dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği, pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir (Çakıcı, 2007). Sessizleşmenin, iş görenlerin örgütlerine olan bağlılığın bir ifadesi olduğuna dikkat çeken araştırmalar bulunmaktadır (Bryant ve Cox, 2004, s.588). Bu noktada kafaların karışması veya farklı düşüncelerin çıkması oldukça doğaldır. Çünkü sessiz kalan bireyin olan biteni kabullendiği ya da umursamadığı kanısı vardır ki bu da bağlılığın bir boyutu olarak değerlendirilmiştir. Bu sessizlik kavramının içerdiği girdapsal ikilemden kaynaklanmaktadır, birçok araştırmacı da bu yönde fikir birliği içindedir. Sessizliğin karmaşık, belirsiz yapıları olduğu kanısı vardır (Milliken ve Morrison, 2003;Çakıcı, 2007). Bahsi geçen ikilemli yapıyı Pinder ve Harlos (2001) şu şekilde sıralamıştır:

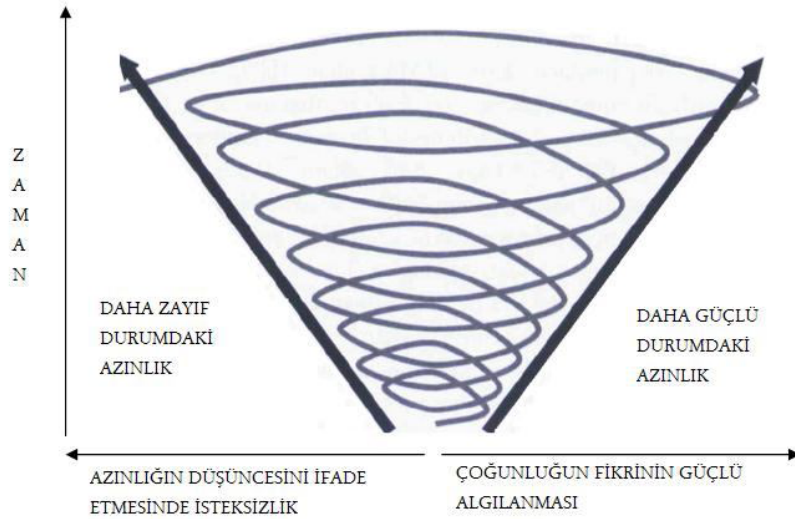
- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

İşgören sessizliği, tanım olarak ilk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken'in çalışmasında yer almıştır. Bu çalışmalarında Morrison ve Milliken (2000; 706), “örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen” olarak değerlendirdikleri örgütsel sessizliğin; süreci, nedenleri ve koşullarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmalar bu çalışmanın ışığında gelişmeye başlamış, işgören sessizliğinin kavramsal çerçevesi oluşma sürecine girmiştir. Morrison ve Milliken (2000; 707) sessizliği, “ işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlamışlardır. Diğer temel kavramsal çalışma ise işgörenlerin sessiz kalma kararlarını etkileyen faktör ve durumlar üzerine eğildikleri, Morrison ve Milliken'in geliştirdikleri işgören sessizlik kavramını geliştirdikleri çalışmalarıyla Pinder ve Harlos (2001)'a aittir. İşgören sessizliğini Pinder ve Harlos (2001), “değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” olarak tanımlamışlardır. Mevcut tanımlara baktığımızda işgören sessizliğini “işgörenin bilinçli ve istekli olarak sahip olduğu bilgileri örgütten saklama ve sessizliğini koruma durumudur” olarak tanımlamak mümkün olacaktır.

İşgörenlerin sessiz kalmayı seçmesinin onlarca sebebi olabilmektedir. Davranış ve yönetim bilimleri, gözlemlenebilen sesli ifadeleri bile analiz edip yorumlarken, insanın karmaşık mental yapısından dolayı zorlu çıkmazlarla karşılaşmaktadır ki sessiz kalma davranışının derinlerine inmenin bir o kadar daha zor olması doğal karşılanabilecek bir durumdur. Bu nedenledir ki; işgören sessizliği üzerine deneysel ya da klasik araştırma yöntemleriyle çalışmak oldukça zor olacaktır. Vakola ve Bouradas (2005; 2) çalışmalarında bu durumu “Sessizlik örgütlerde yaygın görülmesine rağmen, doğası ve ana bileşenlerine ilişkin çok az ampirik kanıt vardır” olarak değerlendirmiştir. Bu nedenle işgörenlerin sessiz kalması, işgören sessizliğinin nedenlerini inceleyebilmek için çeşitli kuramlar ortaya konmuş ya da var olan kuramlar geliştirilmiştir. Bildik (2009), tez çalışmasında sessizlik kuramlarını; fayda-maliyet analizi, bekleyiş kuramı, sessizlik sarmalı, kendini uyarılma olarak sıralamıştır.

Sessizliğin daha önce de aktarılmaya çalışılan girdapsal yapısı göz önüne alındığında sessizlik sarmalı kuramı kullanışlı hale gelmektedir. Şekil 1'de modeli verilen sessizliğin sarmalı kuramı; insanlar çoğunluğu

oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için, isteksiz davrandıklarını açıklar. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler (Çakıcı, 2007, s.153). Çoğunluğa uymadığı sürece sahip olunan bilgilerin paylaşmak istenmediği ve bu konuda isteksizlik çekildiği düşüncesi pek çok araştırmacı tarafından savunulmuştur (örn., Scheufele ve Moy, 2000; Noelle-Neumann, 1991; Gonzenbach vd., 1999).



Şekil 1: Sessizlik Sarmalı Modeli

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003, ss.1393–1397; akt. Bildik,2009

Sessizlik sarmalı modeli, sessizlik kavramının ikilemli, karmaşık yapısının ve sessiz kalan işgörenin bulunduğu ruhsal halin görseelliğini yansıtan girdap benzetimi açısından da oldukça ilgi çekici hazırlanmış bir modeldir.

## 2.2. Örgütlerde İşgören Sessizliğinin Nedenleri

Sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri arasında; pek çok görüşün sessizliği, konuşmanın yokluğu olarak görmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması gösterilmektedir (Dyne vd. 2003, s.1364). Daha önce de belirtildiği gibi sessizlik konusu karanlık ve karmaşık bir zemindir.

Yapılan araştırmalarda, işgörenlerin sessiz kalma tutumlarının altında yatan nedenler incelenmiştir. Sessizlik üzerine yapılmış temel çalışmalar baz alındığında sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Milliken vd., 2003: 1467; Premeaux, 2001:

13; Pinder ve Harlos, 2001:345) açıklanmaya çalışılmıştır. Bu belirtilen dinamiklere ulusal kültürü de eklemek mümkündür. Bilinçaltına işlenmiş kültürel kodlar kişilerin davranış alışkanlıklarını ve karar mekanizmalarını etkilemesi kaçınılmazdır. Büyük ve belirleyici unsurlardan birinin ulusal kültür olabileceği aşikârdır. Çakıcı (2007;155), çalışmasında benzer olan görüşü “Bu koşulların belki de en önemlisi ulusal kültürel normlardır. Çünkü bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır.” şeklinde ifade etmiştir. Örneğin, kendi ulusal kültürümüzde sessiz kalma, düşüncesi önerilmiş ve teşvik edilmiştir. Daha önce değinildiği gibi bu atasözlerimize de yansımıştır. Hatta bu anlayış o kadar yerleşmiş ve kabul görmüştür ki bir öneri halinden uyarı haline geçmiştir; “erken öten horozun başı kesilir”, “dilim seni dilim dilim dileyim”, “başıma geleni senden bileyim”, “dil söyler saklanır, baş belaya katlanır” vb. İster istemez bu kültürden etkilenen kişiler, başının belaya gireceği korkusuyla “etliye sütlüye karışmak” istemezler ve kurum için değerli, gerekli olan bilgileri başlarına bir terslik geleceği korkusuyla paylaşmaktan kaçınma isteği içine girerler.

İşgören sessizliği oldukça öznel ve soyut bir derinlik içermektedir. Doğal olarak sessizliğin belli başlı nedenlerini keskin kalıplar içinde sunmak hatalı olacaktır. Örgütten örgüte bu nedenler listesi artacak ya da azalacaktır. Her örgüt biriciklik arz ettiği gibi işgörenlerinin sessizliği de farklılık arz edebilecektir. Fakat bu noktada daha önceki temel çalışmalar ve bilimsel analizler ışığında, işgören sessizliğini soyutluktan bir parça da olsa kurtarmak adına işgören sessizliğinin nedenleri aşağıda sıralanmıştır. Bu liste yapılırken; Milliken vd. (2003); Premeaux (2001); Pinder ve Harlos (2001); Bowen ve Blackmon (2003); Çakıcı (2007, 2008, 2010); Demir ve Öztürk (2010); Bildik (2009)’un çalışmaları temel alınmıştır.

- Örgütsel Nedenler
  - Adaletsizlik kültürü
  - Sessizlik iklimi
  - Örgüt kültürü
- Yönetimsel Nedenler
  - Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları
  - İş ve işgörene olan önyargılı inanışlar
  - Yöneticinin yapısı
  - Yönetim ekibinin homojenliği
- Bireysel Nedenler
  - Güven eksikliği
  - Konuşmanın riskli bulunması
  - İzolasyon korkusu
  - Geçmiş tecrübeler
  - İlişkileri zedeleme korkusu
  - Karakter özellikleri
- Ulusal ve kültürel nedenler

- Kültürel yapı ve normlar
- Güç mesafesi

İşgören sessizliğinin nedenleri oldukça kapsamlı ve başlı başına bağımsız bir çalışma olacak bir konudur. Yukarıda mümkün olduğunca temel hatlarıyla sunulmaya çalışılmıştır. Tekrardan konunun görecelik içerdiği ve hala değerlendirilmekte olduğunun altının çizilmesinde yarar bulunmaktadır.

### 2.3. Örgütlerde İşgören Sessizliğinin Türleri

İşgören sessizliğinin nedenlerinin farklılık göstermesi gibi örgüt içerisinde sessiz kalma davranışları da farklılık göstermektedir. Sessizlik gibi tepkisizlik olarak algılanan bir davranışın çeşitlilik göstermesi ilk bakışta garip gelebilir. Fakat insan zihninin ve davranışlarının karmaşıklığını atlamamak gerekir. Örneğin otobüs beklerken ya da asansörde tepkisizlik halimizde bile birbirimizden farklı haller içinde olabiliriz. Kimimiz yanımızdaki yokmuş gibi davranır, kimimiz bir şey düşünüyormuş gibi yaparız ki işgören sessizliği özünde bir tepkisizlik değil, bilinçli ve kasti bir davranıştır.

İşgörenlerin sessizlik hallerini, bazen dogmatik olarak söylenenleri ve verilen görevleri sorgulamadan kabul ederek, bazen de yaşanan problemleri yok farz ederek kendince göze batmadan diğer insanlar gibi olmaya çalışarak gösterdiklerini söyleyebiliriz (Bildik,2009). Sessizliğin türleri ile ilgili yazın incelendiğinde kavramın Pinder ve Harlos (2001) tarafından; razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dyne vd. (2003) ise bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) eklemiş ve sessizliği razı olma anlamında sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı/özgeci sessizlik biçiminde ele almıştır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). Bildik (2009), çalışmasında derlediği kaynaklara dayanarak dört işgören sessizliği davranışı türünden söz etmiştir. Bunlar:

- **Çalışan İtaati (Koruma):** İtaatkâr çalışanlar, durumlarının bilincinde olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder and Harlos, 2001; 349–350).
- **Sağır Kulak Sendromu:** Örgütsel hareketsizlik olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanların memnuniyetsizliklerini direkt ve açık olarak ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görür (Pinder and Harlos, 2001; 346).
- **Pasif Kalma ve Razı Olma (Kabullenici):** Çalışanlar; mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).
- **Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme (Korunma):** Savunmacı sessizlik olarak da adlandırılmıştır. Sessizliğin kendini koruma,

çekilme ve başka davranışlara yönelmesi şeklinde de kendini göstermektedir (Dyne vd., 2003; 1360).

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, günümüzde gerek iş dünyası gerekse akademisyenler tarafından sıkça ve ilgiyle araştırılan bir kavramdır. Fakat hala net, tatmin edici ve kavram karmaşasını azaltacak bir tanıma ulaşılamamıştır. Bu duruma rağmen tüm çevreler tarafından örgütsel bağlılığa dair kabul edilen en önemli nokta; örgütsel bağlılığın örgütlerin devamlılığı ve başarısı açısından yaşamsal bir rol oynadığıdır.

Sürdürülebilir örgütsel bağlılık, örgütlerin hem birincil görevlerinden biri hem de ulaşılması gereken hedefi olmalıdır. Balcı (2003; 27), “örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.” şeklinde belirterek örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde işgörenlerin veriminin, sadakatının ve motivasyonun yüksek olacağını altını çizmiştir. Bağlılık gösteren işgörenler, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2000: 3). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse; bağlılığı yüksek olan personelin dışsal motivasyona, bağlılığı düşük olan diğer bir personele göre daha az ihtiyaç duyacağı rahatlıkla tespit edilecektir. Bu durum yönetimin ve insan kaynakları departmanının yükünü azaltacağı gibi verimlilik ve hedeflere ulaşma hızını, başarısını doğrusal olarak etkileyecektir.

Artık günümüzde çalışanların tek maliyeti ücretleri olmadığı gibi değeri de yalnız iş tanımlarındaki rutin işleri değildir. Çalışanların yetkinlikleri ve önemli ilave nitelikler bir değer oluşturmaktadır ve işverenler de bu değer farkına varmışlar, güçlü rekabet avantajı sağlayabilecek bu değerli nitelikli işgücünü elde tutabilme çabasına girmişlerdir (Demir ve Öztürk, 2010). İşe alınan çalışanın; eğitildikten, belirli bir oryantasyon sürecinden geçtikten sonra örgütten ayrılması, örgüte zaman ve emek kaybına dahası yüksek maliyetlere sebebiyet verecektir. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramı daha önemli bir pozisyona gelmektedir. Çünkü örgüte bağlılık duyan işgörenlerin daha üretken oldukları; ayrıca daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve iş yeri ile ilgili diğer problemleri yaşadıkları görülmüştür (Ward ve Davis, 1995:35).

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir (Gül, 2002). Konu esas olarak içinde bir çok disiplini barındırdığı için örgütsel



bağlılık tanımları da bir o kadar farklılık göstermektedir. Çöl ve Gül (2005) de örgütsel bağlılığın disiplinler arası bir konu olmasından doğan tanım karmaşasını “örgütsel bağlılık kavramının, örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, gibi farklı disiplinler temelinde farklı yönleriyle ele alınmış olması” olarak belirtmiştir. Bu doğrultuda, araştırmacılar tanım konusunda bir fikir birliğine varamamışlardır. Morrow ve McElroy (1986) belirtilen fikir ayrılığının varlığını, “mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir.” şeklinde belirterek vurgulamıştır.

Yönetim ve davranış literatürü tarandığında, örgütsel bağlılık konusunda onlarca tanıma ulaşmak mümkün olacaktır. Bu farklılığın içinde zaman akışı dahilinde bağlılığın kendisine ve işgörene olan bakış açısının da büyük etkisi vardır. Bağlılık doğal bir olgu olması anlayışından örgütün hedefleriyle bütünleşme anlayışına kadar uzanan geniş bir yelpazede değerlendirilmiştir. Zaman akışına göre başlıca tanımlara baktığımızda;

- Üyenin ya da izleyicinin sistemin bütünüyle olan ilişkisinin doğasıdır (Grusky, 1966: 489),
- Bağlılık, üyelik kavramına ilişkin bazı hususları içerir; kişinin o andaki pozisyonunu yansıtır, başarı derecesi, çalışmaya güdülenme, o andaki katkı ve diğer ilgili çıktılarının hangi yönde olabileceğini öngörme ve güdüsel faktörlerin farklılaşan gereğini önerir (Brown, 1969: 347),
- Kişinin kimliğini örgüte iliştiiren, örgüte karşı takınılan bir tutum veya yöneliştir (Sheldon, 1971: 143),
- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin vd., 1975: 411-421),
- Eylemlerinden ve bu eylemler vasıtasıyla, kişinin inançlarından sorumlu olma durumudur (Salancik, 1977: 1).
- Sosyal örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır (Fukami ve Larson, 1984: 367; Biggart ve Hamilton, 1984: 540),
- Çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olması şeklinde tanımlanmıştır (Davis ve Newstrom, 1989: 179),
- Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür (Heshizer vd., 1991: 532-549),
- Çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranıştır (Meyer ve Allen, 1997: 11),
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000: 86),

- Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koymadır (Swales, 2002: 159),
- İşgörenin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinin ölçüsüdür (Çöl, 2004).

Tüm bu tanımlar göz önünde bulundurulduğunda kısaca örgütsel bağlılığı üç temel madde de özetlemek mümkün olacaktır. Mowday vd.(1982: 27), bu üç maddeyi şu şekilde sıralamışlardır:

1. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve sıkı sıkıya bağlanma,
2. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret gösterme,
3. Örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olma.

### 3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Değişkenleri

Türkiye’de 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz, başta KOBİ’ler ve aile şirketleri olmak üzere tüm işletmeleri derinden etkilemiş, küçülmeye ve birçok kişinin işsiz kalmasına neden olmuştur. Bu durum Türkiye’nin işçi-işveren, ticaret ilişkileri başta olmak üzere bir çok örgütsel mekanizmayı derinden ve marjinal olarak etkilemiştir. Yine 2008 yılının son aylarında A.B.D’de yaşanan ekonomik kriz dünyanın birçok ülkesini etkilemiş ve bu devletlerin ekonomilerini sarsmıştır. Tüm dünyada başta bankacılık sektörü olmak üzere sektörlerin baştan yapılanma sürecine ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır. Gül’ün (2002) de belirttiği gibi bu durumlar açıkça göstermektedir ki; dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortam oluşmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olan örgütsel bağlılık faktörleri daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgütsel bağlılık yapı itibarıyla değişkenliğe sahiptir, bağlılığı artırabilecek ve azaltabilecek başka bir değişle örgütsel bağlılığa yön verebilecek bazı faktörler bulunmaktadır (Demir ve Öztürk, 2010). İşgörenlerin örgüte bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün, işgörenlerin örgüte bağlılığını değiştirecek faktörlerin farkında olması önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüceler, 2009). Başka bir ifadeyle günümüzde başarılı denebilecek bir örgütün bağlılığın önemini kavraması ve bağlılığa yön veren değerleri bilmesi, doğru analiz edilmesi gereken hayati bir önem taşır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bir çok araştırmacının ilgisini çekmiş, taşıdığı önemle paralel olarak pek çok araştırmaya da konu olmuştur. Örneğin Suliman (2002); bağlılığı etkileyen faktörleri, “kişisel faktörler,örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler” olarak belirlemiştir. Meyer ve Allen (1991), çalışmasında “örgütsel değerlerle ödülleri kontrol altına alındığında, demografik faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin

dolaylı olduğu ve ortadan kalktığı” bilgisinin altını çizmiştir. Balay (2000), daha önce de belirtilen birçok değişken içinden en etkili 14 tanesine değinmiştir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamıştır; rol çatışması, iş güvensizliği, örgütsel iletişim, kişilik, iş doyumu, politika ve yetki kullanımı, kişisel politika ve uygulamalar, ilerleme olanağı, mesleğe bağlılık, meslek aşaması, statü, adalet dağılımı, içsel gereksinimlerin karşılanması, dışsal gereksinimlerin karşılanması. Bayram ise Balay ve Çetin’in çalışmalarını sadeleştirerek işgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörleri şöyle sıralamaktadır (Bayram,2005;134):

- 1- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- 2- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- 3- Rol belirliliği, rol çatışması,
- 4- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- 5- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- 6- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- 7- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- 8- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- 9- Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler,
- 10- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi.

Tüm bu çalışmalar incelendiğinde örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktör bulunduğu belirtilmektedir. Hatta bu noktada bakıldığında, Mathieu ve Zajac (1990) 48 değişkenin varlığından söz etmiştir. Ancak bu faktörlerden hangilerinin ne oranda etkili olduğu net ve açık şekilde ifade edilememiştir, edilmesi de yanıltıcı ve yanlış olacaktır. Çünkü bağlılık, örgütün yapısına özgü bir biçimde değişim göstermektedir ve yine örgütün kültürüne bağlı olarak bu belirtilen faktörlere yenileri eklenecek veya bazıları silinecektir.

### 3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Unsurları

Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk araştırmalar, örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tasvir etseler de Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır . Söz konusu bu öğeleri, duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılık olarak şu şekilde açıklayabiliriz (Yüceler, 2009)

#### 3.3.1. Devamlılık Bağlılığı

Devam bağlılığı; örgütten ayrılmanın maliyetlerini göz önünde bulundurmakla ilgilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılık duymalarının ve örgütte kalmak istemelerinin temel nedeni, örgütte kalmaya ihtiyaç duymalarıdır (Meyer ve Allen, 1991:67). Başka bir ifadeyle, koşulların uygunsuzluğu ve ekonomik endişeler nedeniyle daha az alternatiflere sahip olan çalışanların örgüte kalma arzularından doğan bağlılık türüdür. Bu noktada Sabuncuoğlu (2007; 614) da devamlılık bağlılığını “Çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan faydaları kaybedeceklerine

inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu ‘zorunluluk nedeniyle’ o örgütte çalışmaya devam etmeleridir.” olarak tanımlar.

Koç (2009) çalışmasında; devamlılık bağlılığı düzeyine sahip olan işgörenleri, örgütsel bağlılık gücü düşük olan işgörenler olarak değerlendirmiştir. Devamlılık bağlılığı düzeyine sahip işgörenler, örgütler için arzu edilmeyen işgörenler olarak nitelendirilebilir. Örgüt içerisinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2009; 206). Çünkü;

- Bu tür işgörenler ilk fırsatta buldukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamaktadırlar.
- Bireysel görevlerle ilgili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler.

### 3.3.2. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade eder. Bu nedenle çalışan örgüte üye olmaktan büyük bir gurur ve memnuniyet duyar (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Herscovitch, 2001). Başka bir ifadeyle duygusal bağlılık; işgörenin örgüte karşı duygusal olarak bağlanması, örgütle bütünleşmesi anlamına gelmektedir.

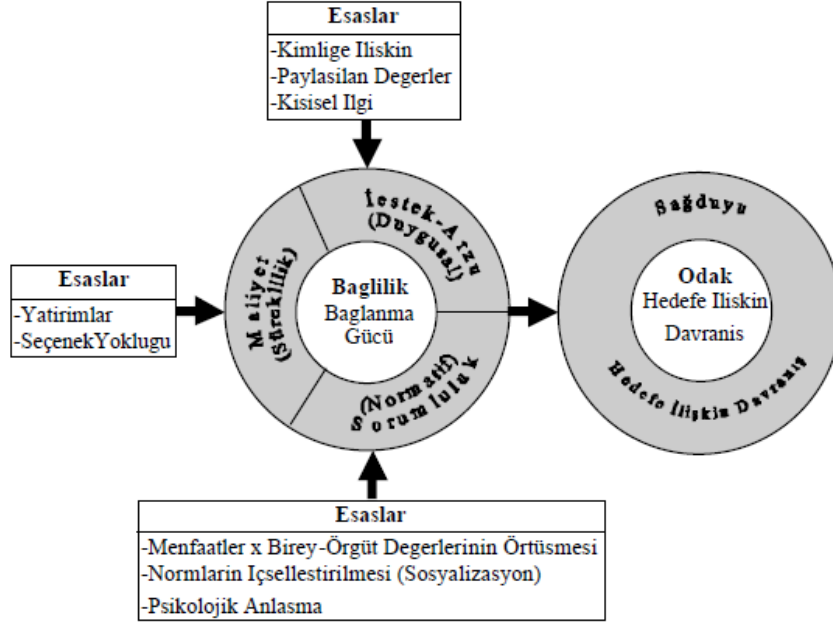
Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler, “istedikleri için” örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları için büyük çaba göstermeye istekli olurlar. Bu yüzden, örgütlerde gerçekleşmesi en çok arzu edilen ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür (Uyguç ve Çımrın, 2004: 91). Çünkü daha öncede belirtildiği gibi duygusal bağlılığı yüksek olan işgören, gerçekten kendini birey olarak örgüte adanmış ve sadakati yüksek olan işgördür. McGee ve Ford (1987: 638-642), bu durumu “Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir” olarak vurgulamıştır.

### 3.3.3. Normatif Bağlılık

Bu bağlılık düzeyi ise “şekilsel bağlılık” ya da Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık sınıflamasında yer alan “normatif bağlılığı (normative)” olarak da adlandırılabilir (Koç,2009;206). Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden, diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir (Gül,2002). Sosyal faktörlere dayalı deneyimler ve uygun çalışma ortamı varlığının işverene karşı sadakat oluşturması veya elde edilen genel kazanımlar neticesinde, borçluluk duygusuyla örgüte faydalı olma amacının oluşturduğu bağlılık olarak ifade edilmektedir (Ceylan ve Dinç, 2008, s.128). Bu bağlılık düzeyinde; işgörenlerde minnet söz konusudur, işte kalmayı bir borç ve görev olarak kabul ederler.

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda Meyer ve Herscovitch (2001), çalışmalarında bahsedilen üç unsurun kavram haritasını esaslar ve hedefler boyutunda değerlendirmiş ve çıkarmışlardır. Şekil 2’de Meyer ve

Herscovitch hazırladığı, Durna ve Eren (2005)'in aktardığı örgütsel bağlılığın genel modeli verilmiştir.



Şekil 2: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli

Kaynak: Meyer ve Herscovitch, 2001: ss.317; akt. Durna ve Eren, 2005

Sonuçta her bağlılık türü, bireyi bir şekilde örgüte bağlamaktadır. Özellikle; yoğun duygusal bağlılığı olan işgörenler istedikleri için, güçlü normatif bağlılığa sahip olan işgörenler menfaatleri doğrultusunda zorunlu oldukları için, daimi bağlılığı güçlü olan işgörenler ise ihtiyaç duydukları için işlerinde kalırlar. Nedenleri farklı olduğundan her bağlılığın farklı etkisi ve sonucu ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2004: 91-92). Genel olarak üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılığa baktığımızda; duygusal bağlılık türünde işgören kendi istek ve arzusuyla, devamlılık bağlılığında gereksinim ve zorunluluklarla, normatif bağlılıkta ise yükümlülük ve borçlanma düşüncesiyle örgütte kalma isteğine sahiptirler.

#### 4. ARAŞTIRMANIN DİZAYNI

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın amacı, modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması, bulgular ve yorumlar, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

##### 4.1. Araştırmanın Amacı

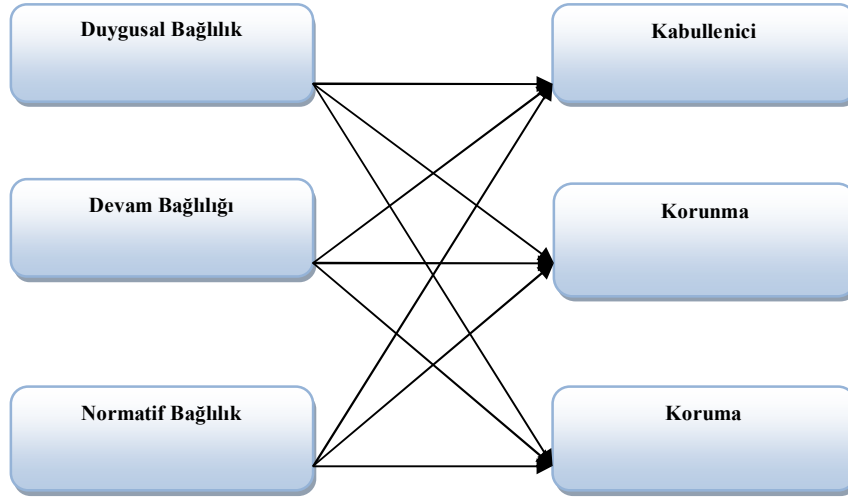
Araştırmanın birincil amacı Isparta il merkezi sınırlarında yer alan tekstil sektörü çalışanlarına ait örgütsel bağlılıkların, işgören sessizliği ile

olan ilişkilerine dair hipotezleri sınamaktır. Bu bağlamda aşağıda yer alan temel hipotez ortaya konulmuştur.

**H<sub>0</sub>:** İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>:** İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda oluşturulan temel hipotez çerçevesinde örgütsel bağlılık alt grupları ile işgören sessizliği alt grupları arasında bir ilişkinin olup olmadığı (bkn. Şekil 3) Ki-kare bağımsızlık testi yardımı ile analiz edilecektir. Bunun için toplamda 9 hipotez (3\*3) test edilecektir. Ki-kare bağımsızlık testi incelemesinden sonra aynı şekilde tüm alt boyutlar arasında bir korelatif ilişkinin var olup olmadığına yönelik olarak spearman korelasyon analizi de yapılacaktır.



Şekil 3: Örgütsel Bağlılık ve Sessizlik Alt Boyutları İlişki Yönelim Diyagramı

Çalışmanın ikinci amacı ise Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılarak yaş ve cinsiyete göre hem bağlılık düzeylerinin hem de sessizlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemektir. Bu bağlamda Tablo 1 ve 2’de ki hipotez grupları ortaya konulmuştur.

Tablo 1: Cinsiyete Göre Alt Boyutların Farklılaşmasına Dair Hipotezler

$H_{o1}$ : Cinsiyete göre duygusal bağlılık düzeyi değişmemektedir.	$H_{o2}$ : Cinsiyete göre devam bağlılık düzeyi değişmemektedir.
$H_{a1}$ : Cinsiyete göre duygusal bağlılık düzeyi değişmektedir.	$H_{a2}$ : Cinsiyete göre devam bağlılık düzeyi değişmektedir.

$H_{o3}$ : Cinsiyete göre normatif bağlılık düzeyi değişmemektedir.	$H_{o4}$ : Cinsiyete göre kabullenici sessizlik düzeyi değişmemektedir.
$H_{a3}$ : Cinsiyete göre normatif bağlılık düzeyi değişmektedir.	$H_{a4}$ : Cinsiyete göre kabullenici sessizlik düzeyi değişmektedir.
$H_{o5}$ : Cinsiyete göre korumacı sessizlik düzeyi değişmemektedir.	$H_{o6}$ : Cinsiyete göre korumacı sessizlik düzeyi değişmemektedir.
$H_{a5}$ : Cinsiyete göre korumacı sessizlik düzeyi değişmektedir.	$H_{a6}$ : Cinsiyete göre korumacı sessizlik düzeyi değişmektedir.

Tablo 2: Yaşa Göre Alt Boyutların Farklılaşmasına Dair Hipotezler

$H_{o7}$ : Yaş grubuna göre duygusal bağlılık düzeyi değişmemektedir.	$H_{o8}$ : Yaş grubuna devam bağlılık düzeyi değişmemektedir.
$H_{a7}$ : Yaş grubuna göre duygusal bağlılık düzeyi değişmektedir.	$H_{a8}$ : Yaş grubuna devam bağlılık düzeyi değişmektedir.
$H_{o9}$ : Yaş grubuna göre normatif bağlılık düzeyi değişmemektedir.	$H_{o10}$ : Yaş grubuna göre kabullenici sessizlik düzeyi değişmemektedir.
$H_{a9}$ : Yaş grubuna göre normatif bağlılık düzeyi değişmektedir.	$H_{a10}$ : Yaş grubuna göre kabullenici sessizlik düzeyi değişmektedir.
$H_{o11}$ : Yaş grubuna göre korumacı sessizlik düzeyi değişmemektedir.	$H_{o12}$ : Yaş grubuna göre korumacı sessizlik düzeyi değişmemektedir.
$H_{a11}$ : Yaş grubuna göre korumacı sessizlik düzeyi değişmektedir.	$H_{a12}$ : Yaş grubuna göre korumacı sessizlik düzeyi değişmektedir.

#### 4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları

Araştırmanın evrenini Isparta il merkezi sınırlarında yer alan tekstil sektörü çalışanları, örneklemini ise; tekstil sektöründe faaliyet gösteren iki işletmedeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmacının yaptığı inceleme sonucunda, Isparta ili il merkezi sınırları içerisinde tekstil sektör çalışanlarının sayısı yaklaşık 1500 kişidir. Bu çerçevede anket 250 çalışana uygulanmış ve 202 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir.

Araştırmada; bağlılık kavramı; Hatice Güçlü'nün(2006) yılındaki Doktora tezinde Meyer ve Allen'den alıntılanarak kullanılan üç bileşenli örgütsel bağlılık ölçeği ile, Dyne vd.(2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerde çalışanların bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutuyla, sessizliği ise; kabullenici, koruma ve korunma boyutuyla incelenmiş ve aralarındaki ilişkiler araştırılmıştır.

#### 4.3. Araştırma Yöntemi

Verilerin istatistiksel çözümlenmesinde SPSS 17 paket programı kullanılarak güvenilirlik testi, frekans dağılımları, kıkare bağımsızlık testi,

spearman korelasyon analizi ile mann whitney u testi ve kruskal wallis testleri kullanılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde araştırma bulgularına yer verilmiştir. Öncelikle ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları incelenmiş, sonrasında araştırma katılımcılarının demografik özellikleri yüzdelerle dağılımlar halinde sunulmuş ve ardından ölçeklerin tanımsal bulgularına yer verilmiştir. Bir sonraki aşamada ise kıkare bağımsızlık testi sonuçları ile spearman korelasyon analizi bulguları verilmiş sonrasında ise Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi bulguları ele alınmıştır.

### 5.1. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik ölçeklerinin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, her iki ölçekte alfa katsayısı 0,60'ın üzerinde olduğu için ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu bulgusuna erişilmiştir.

#### 5.1.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Bağlılık ölçeğindeki 18 maddenin iç tutarlılık katsayısı 0,830 olarak bulunmuştur.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Boyut	Madde	Cronbach Alfa
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Çalışma yaşamımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	0,716
	Bu işletmenin problemlerini gerçekten benim problemimmiş gibi hissedirim.	
	Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	
	Dışarıda bu işletme hakkında konuşmaktan çok hoşlanırım.	
	Bu işletmeye kolayca uyum sağladığım gibi başka bir işletmeye de uyum sağlayabileceğimi düşünüyorum.	
	Bu işletmede kendimi ailenin bir parçası olarak hissediyorum.	
<b>Devam Bağlılığı</b>	Şu anda işletmeden ayrılmaya karar vermek hayatımda çok fazla şeyi etkiler.	0,630
	Bu işletmeden ayrılmak istesem de kısa sürede iyi bir iş bulabilmem benim için çok zor.	
	Eğer bu işletmeye kendimden çok fazla fedakârlık etmiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	



Boyut	Madde	Cronbach Alfa
	Şu anda işten ayrılmak para açısından yaşamımda sorunlar yaratır.	
	İşletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.	
<b>Normatif Bağlılık</b>	Bu işletmede kalmak için kendimi manevi yükümlülük altında hissediyorum.	0,848
	Benim için avantajlı da olsa, işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	
	İşletmeden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	
	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işletmeden şu anda ayrılmazdım.	
	Çalıştığım bu işletmeye çok şey borçluyum.	
	Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	

Güvenilirlik analizi incelendiğinde; “Başka bir iş ayarlamadan işimi bırakırsam olacaklardan korkuyorum” maddesinin düşük güvenilirliğe sahip olduğu ortaya çıkmış ve ölçekten çıkartılmıştır. Duygusal bağlılık boyutunu oluşturan 6 maddenin alfa değeri 0,716, devam bağlılığı boyutunu oluşturan 5 maddenin alfa değeri 0,630, normatif bağlılık boyutunu oluşturan 6 maddenin alfa değeri ise 0,848 olarak bulunmuş ve Tablo 3’te gösterilmiştir.

#### 5.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Sessizlik ölçeğindeki 15 maddenin iç tutarlılık katsayısı 0,783 olarak bulunmuştur.

Tablo 4: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Boyut	Madde	Cronbach Alfa
<b>Kabullenici</b>	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	0,853
	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	
	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	
	Lehime bir değişiklik yaratacağıma inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	
	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	
<b>Korunma</b>	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	0,897
	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	
	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	
	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	
	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	
<b>Koruma</b>	Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	0,823
	Bu işletmeye yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	
	Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	
	Bu işletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	
	Bu işletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	

Kabullenici boyutunu oluşturan 5 maddenin alfa değeri 0,853, korunma boyutunu oluşturan 5 maddenin alfa değeri 0,897, koruma boyutunu oluşturan 5 maddenin alfa değeri ise 0,823 olarak bulunmuş ve elde edilen değerler Tablo 4’te gösterilmiştir.

### 5.2. Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Araştırmada elde edilen bulgular, tablolar yardımıyla yorumlanarak aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	18-25	74	36,6
	26-35	108	53,5
	36-45	20	9,9
	Toplam	202	100,0
Cinsiyet	Kadın	80	39,6
	Erkek	122	60,4
	Toplam	202	100,0
Eğitim Düzeyi	Üniversite	128	63,4
	Yüksek lisans	74	36,6
	Toplam	202	100,0
Medeni Durum	Bekar	80	39,6
	Evli	122	60,4
	Toplam	202	100,0
Toplam Çalışma Süresi	5 yıldan az	80	39,6
	5-10	80	39,6
	11 ve üstü	42	20,8
	Toplam	202	100,0
İşyerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	116	57,4
	2-5	76	37,6
	6-10	10	5,0
	Toplam	202	100,0

Tablo 5’de görüldü gibi; araştırmaya katılanların 74’ü (%36,6) 18-25, 108’i (%53,5) 26-35, 20’si (%9,9) 36-45 yaş grubundadır. 80’i (%39,6) kadın, 122’si (% 60,4) erkektir. 128’i (%63,4) üniversite, 74’ü (%36,6) yüksek lisans mezunudur. 80’i (%39,6) bekar, 122’si (%60,4) evlidir. 80’i (%39,6) 5 yıldan az, 80’i (%39,6) 5-10, 42’si (%20,8) 11 ve üstü toplam çalışma süresine sahiptir. 116’sı (%57,4) 1 yıldan az, 76’sı (%37,6) 2-5, 10’u (%5,0) 6-10 yıldır şu anki işyerinde çalışmaktadır.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tanımsal Bulguları

	N	Min.	Max.	Ort.	S.s
Duygusal Bağlılık	202	1,330	4,670	3,156	0,707
Devam Bağlılığı	202	1,000	4,800	3,290	0,654
Normatif Bağlılık	202	1,000	5,000	3,143	0,853

Araştırmaya katılanların duygusal bağlılık puanı ortalaması 3,156; standart sapması 0,707, devam bağlılığı puanı ortalaması 3,290; standart sapması 0,654, normatif bağlılık puanı ortalaması 3,143; standart sapması ise 0,853 olarak bulunmuş ve Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 7: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Tanımsal Bulguları

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Ort.</b>	<b>S.s</b>
Kabullenici	202	1,000	4,000	2,011	0,722
Korunma	202	1,000	4,670	1,870	0,730
Koruma	202	1,400	5,000	4,253	0,674

Araştırmaya katılanların kabullenici puanı ortalaması 2,011; standart sapması 0,722, korunma puanı ortalaması 1,870; standart sapması 0,730, koruma puanı ortalaması 4,253; standart sapması ise 0,674 olarak bulunmuş ve Tablo 7’de gösterilmiştir.

### 5.3. Kikare Bağımsızlık Testi ve Spearman Korelasyon Analizi Bulguları

Kikare bağımsızlık testi bulguları tek bir tablo halinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık ve Sessizlik Altboyutları Kikare Bağımsızlık Testi Sonuçları

		<b>Kabullenici Sessizlik</b>	<b>Korunma Sessizliği</b>	<b>Koruma Sessizliği</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Pearson Kikare Test Değeri	48,432	30,733	20,038
	Serbestlik Derecesi	12	16	12
	Anlamlılık Değ.	<b>0,000</b>	<b>0,015</b>	0,066
<b>Devam Bağlılığı</b>	Pearson Kikare Test Değeri	24,742	18,574	58,387
	Serbestlik Derecesi	12	16	12
	Anlamlılık Değ.	<b>0,016</b>	0,291	<b>0,000</b>
<b>Normatif Bağlılık</b>	Pearson Kikare Test Değeri	49,645	33,175	36,711
	Serbestlik Derecesi	12	16	12
	Anlamlılık Değ.	<b>0,000</b>	<b>0,007</b>	<b>0,000</b>

Tablo 8’de görüldüğü üzere; duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve korunma sessizliği arasındaki ilişkiye dair sıfır hipotezinin reddedildiği yani duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve korunma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları ( $p=0,000<0,05$  ve  $p=0,015<0,05$ ) bulgusuna erişilmiştir. Devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik ve korunma sessizliği arasındaki ilişkiye dair ise sıfır hipotezinin reddedildiği yani devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik ve korunma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları ( $p=0,016<0,05$  ve  $p=0,000<0,05$ ) bulgusuna erişilmiştir. Normatif bağlılık ile tüm sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiye dair ise sıfır hipotezinin reddedildiği yani normatif bağlılık ile kabullenici sessizlik, korunma sessizliği ve korunma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları ( $p=0,000<0,05$ ;  $p=0,007<0,05$  ve  $p=0,000<0,05$ ) bulgusuna erişilmiştir.

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık ve Sessizlik Altboyutları Korelasyon Analizi Sonuçları

		<b>Kabullenici Sessizlik</b>	<b>Korunma Sessizliği</b>	<b>Koruma Sessizliği</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	Spearman Kor. Katsayısı	0,081	0,082	0,082
	Anlamlılık Değeri	0,253	0,244	0,243
	Gözlem Sayısı	202	202	202
<b>Devam Bağlılığı</b>	Spearman Kor. Katsayısı	0,011	0,123	0,155
	Anlamlılık Değeri	0,881	0,081	<b>0,028</b>
	Gözlem Sayısı	202	202	202
<b>Normatif Bağlılık</b>	Spearman Kor. Katsayısı	0,017	-0,100	0,152
	Anlamlılık Değeri	0,808	0,156	<b>0,031</b>
	Gözlem Sayısı	202	202	202

Tablo 9’da ki örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki spearman korelasyon analizleri bulgularına göre; devam bağlılığı alt boyutu ile korunma sessizliği alt boyutu arasında pozitif yönlü, zayıf, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r=0,155$ ;  $p=0,028<0,05$ ). Normatif bağlılık alt boyutu ile korunma sessizliği alt boyutu arasında da pozitif yönlü, zayıf ve anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0,152$ ;  $p=0,031<0,05$ ). Diğer ikili alt boyutlar arasında ise Tablo 7’de de görüldüğü üzere anlamlı bir korelasyon ilişkisine rastlanılmamıştır.

#### 5.4. Mann Whitney U ve Kruskal-Wallis Test Bulguları

Ölçek maddelerine uygulanan normallik testleri sonucunda tüm maddeler için anlamlılık test sonuçları 0.000 seviyesinde elde edilmiştir ki bu verilerin normal dağılım sergilemediği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla aşağıdaki hipotezlerin testi için non-parametrik testlerden olan Mann-Whitney U ile Kruskal-Wallis testlerinin kullanımı tercih edilmiştir.

Tablo 10: Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık ve Sessizliğin Değişimi

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Kabullenici Sessizlik	Korunma Sessizliği	Koruma Sessizliği
Mann-Whitney U	3820	4802	4084	4588	4660	4242
Wilcoxon W	7060	12305	7324	7828	12163	11745
Z	-2,614	-,193	-1,963	-,723	-,544	-1,584
Anlamlılık Değeri	,009	,847	,050	,470	,586	,113

Tablo 10 incelendiğinde; 0,05 anlamlılık düzeyinde sadece duygusal bağlılık için, 0,10 anlamlılık düzeyine göre ise normatif bağlılık için sıfır hipotezleri reddedilmiş ve bu iki tür bağlılık için cinsiyete göre farklılaşmanın söz konusu olduğu bulgularına erişilmiştir. Bağlılık türleri için, mean rank tabloları incelendiğinde; erkeklerin hem duygusal hem de normatif boyutta bayanlara göre daha bağlı oldukları anlaşılmıştır.

Tablo 11: Yaş Grubuna Göre Bağlılık ve Sessizliğin Değişimi

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Kabullenici Sessizlik	Korunma Sessizliği	Koruma Sessizliği
Ki-Kare Değeri	35,681	6,766	29,780	,225	2,124	1,119
Serbestlik Derecesi	2	2	2	2	2	2
Anlamlılık Düzeyi	,000	,034	,000	,894	,346	,571

Tablo 11'e göre bağlılık türlerinin hepsi için sıfır hipotezi reddedilmiş ve bağlılık türleri için yaş gruplarına göre bir farklılaşmanın söz konusu olduğu bulgusuna erişilmiştir. Sessizlik türleri içinse bir farklılaşmanın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Mean rank tabloları incelendiğinde ise;

- Duygusal bağlılık için en yüksek dereceyi 26-35 yaş grubunda yer alanlar, en düşük dereceyi 18-25 yaş grubunda yer alanlar
- Devam bağlılığı için en yüksek dereceyi 36-45 yaş grubunda yer alanlar, en düşük dereceyi ise 18-25 yaş grubunda yer alanlar
- Normatif bağlılık içinse en yüksek dereceyi 36-45 yaş grubunda yer alanlar, en düşük dereceyi ise 18-25 yaş grubunda yer alanların paylaştığı bulgularına erişilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin devamlılığı ve başarısı açısından önemli bir role sahip olan örgütsel bağlılık ve bu bağlılığı oluşturan faktörlerin belirlenmesi, son dönemde yapılan çalışmalara anlamlı şekilde yön vermektedir. Gerek işgören devir hızının azaltılması çalışmaları, gerekse özellik ve tecrübe kazanmış elemanların istihdamındaki sürekliliğin örgüte kazandırdığı katkıların farkındalığı, bağlılık kapsamındaki araştırmalara olan ilgiyi daha da artırmıştır. Çünkü bağlılığı sağlanmış çalışanların gösterdiği yüksek motivasyon, örgütün kurumsal performansını arttırmada önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılıktan kaynaklandığı iddia edilen örgütsel sessizliğin, bazı şartlara göre değişkenlik gösterebileceği de belirtilmektedir. Bu çalışmada sadece bağlılık-sessizlik ilişkisinin ötesinde, alt faktörlerin birbirleri arasındaki durumları ve bağlılık-sessizlik türlerinde bazı değişkenlere göre bir farklılaşmanın olup olmadığı da ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buna göre;

Araştırmaya katılanların bağlılık alt boyutları incelendiğinde; duygusal bağlılık puanı ortalaması 3,156, devam bağlılığı puanı ortalaması 3,290 ve normatif bağlılık puanı ortalaması ise 3,143 olarak bulunmuş ve her üç alt boyutta ortalamanın üzerinde değer almıştır. Böylelikle çalışanların işletmelerine, ortalamanın üzerinde bir bağlılık içinde olduğu söylenebilir. Bazı ekonomik endişeler ve tekstil sektöründeki şu andaki istihdam alanlarının kısıtlı olması gibi nedenlerden dolayı, çalışanların bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığının, diğer alt boyutlara göre biraz daha ön plana çıktığı görülmektedir. Örgütün daha çok görmek istediği duygusal alt boyutun da sağlandığı fark edilmiştir.

Araştırmaya katılanların sessizlik alt boyutları incelendiğinde; kabullenici puanı ortalaması 2,011, korunma puanı ortalaması 1,870 ve koruma puanı ortalaması ise 4,253 olarak bulunmuş ve sadece koruma alt boyutundan, ortalamanın da üzerinde çıkarak en yüksek puan elde edilmiştir. Böylelikle; araştırma kapsamındaki örgütlerdeki çalışanların daha çok koruma alt boyutunda kalarak sessizliği tercih ettikleri veya daha çok bu boyutta yoğunlaştıkları fark edilmiştir. Koruma alt boyuttaki sessizliğin daha çok tercih edilir olması, örgüt için olumlu olduğu söylenebilir. Çünkü bu tür sessizlik alt boyutu işletmeyi sahiplenmeyle eş değer olarak görülmektedir.

Araştırmada belirtilen tekstil sektörü çalışanlarına ait örgütsel bağlılıkların, işgören sessizliği ile olan ilişkilerine dair hipotezleri sınanmıştır.  $H_0$  hipotezinde; “İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.” denilirken,  $H_1$  hipotezinde ise, “İş gören sessizliği ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.” ifadesi ortaya konulmuştur. Oluşturulan temel hipotez çerçevesinde, örgütsel bağlılık alt grupları ile işgören sessizliği alt grupları arasında bir ilişkinin olup olmadığı Ki-kare bağımsızlık testi yardımı ile analize tabi tutulmuş ve bunun için toplamda 9 hipotez (3\*3) test edilmiştir. Ki-kare bağımsızlık testi incelemesinden sonra aynı şekilde tüm alt boyutlar arasında bir korelatif ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Buna göre;

Duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve korunma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları bulgusuna erişilmiştir. Devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik ve koruma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları anlaşılmıştır. Normatif bağlılık ile kabullenici sessizlik, korunma sessizliği ve koruma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları gözlemlenmiştir.

Ayrıca, devam bağlılığı alt boyutu ile koruma sessizliği alt boyutu ve normatif bağlılık alt boyutu ile koruma sessizliği alt boyutu arasında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yani; çalışanlardaki devam ve normatif bağlılığının artması çalışanların hem koruma sessizlik boyutunu arttırmaktadır. Böylelikle kendini işte kalmayı bir borç ve görev kabul eden çalışanlar ile örgütten ayrılmanın maliyetine katlanamayacak olanlar gönülsüz bir sessizliğe sahip olabilmekte ve statükoya tahammül etmeyi tercih etmekte. Diğer ikili alt boyutlar arasında ise anlamlı bir korelasyon ilişkisine rastlanılmamıştır.

Duygusal ve normatif bağlılıkta, cinsiyete göre farklılaşmanın söz konusu olduğu ve erkeklerin daha bağlı oldukları anlaşılmıştır. Özellikle erkek çalışanlar bayanlara göre işletmelerine hem çalışma anlamında hem de sosyal statü gereği daha fazla ihtiyaç hissettikleri söylenebilir. İşsizliğin %11 ler civarında olduğu bu dönemde erkeklerin iş ve işyerlerine daha bağlı olabilecekleri düşünülebilir.

Çalışan bağlılığının yaşa göre yapılan değerlendirilmesinde ise genel olarak, bağlılığın yaşın ilerlemesiyle doğru orantılı olduğu ve zaman geçtikçe işletmeye bağlılığın doğal olarak arttığı ifade edilebilir. Bu çalışma paralelinde; benzer bir çalışma, aynı ilde bulunan diğer özel sektörlerde de yapılmalı ve sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Kamu sektöründeki bağlılığın, sessizliğe etkisinin boyutları da inceleme kapsamına alınmalıdır. Gerekirse örgütsel kültürün bağlılığa ve dolayısıyla da sessizliğe etkisi de bir sonraki çalışmalara, araştırma konusu olarak katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

1. ALLEN, N.J. ve MEYER J.P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
2. BALCI, A. (2003), *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
3. BALAY, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
4. BALAY, R. (2000), “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara ili Örneği, Ankara Üniversitesi”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara.



5. BAYRAM L.,(2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Ekim-Aralık 2005, 59, 125-139.
6. BIGGART, N.W. ve Hamilton, G.G. (1984), “The Power of Obedience”, Administrative Science Quarterly, 29(4), 540-549.
7. BİLDİK, B. (2009), “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D Yüksek Lisans Tezi.
8. BOWEN, Frances ve Kate BLACKMON (2003),” Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice ”Journal Of Management Studies 40(6), 1393-1417.
9. BROWN, M.E. (1969), “Identification and Some Conditions of Organizational Involvement”, Administrative Science Quarterly, 14(2), 346- 355.
10. BRYANT, M. ve Cox, J.W. (2004), “Conversion stories as shifting narratives of organizational change”, Journal of Organizational Change Management, 17 (6), 578-592.
11. ÇAKICI, A. (2007), “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 145-162.
12. ÇAKICI, A. (2008), “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 117-134.
13. ÇAKICI, A. (2010), “Örgütlerde İşgören Sessizliği (Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?)”, Detay Yayıncılık, Ankara.
14. ÇETİN, M.Ö. (2004), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
15. ÇÖL, G. ve GÜL, H. (2005), “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi. 19(1), 291-306.
16. ÇÖL, G. (2004), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2). 4-11.
17. DAVIS, K. ve NEWSTROM, J.W. (1989), “Human Behavior at Work, Organizational Behavior”, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York.
18. DEMİR,C. ve ÖZTÜRK,U. (2010), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, Dokuz Eylül İ.İ.B.F Dergisi, 25(1).
19. DUBIN, R., CHAMPOUX, J.E. ve PORTER, L.W. (1975), “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers”, Administrative Science Quarterly, 20(3), 411- 421.

20. DURNA, U. ve EREN,V. (2005), “Üç Bağlılık Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğu Üniversitesi Dergisi,Cilt: 6(2), 210-219.
21. DYNE, Linn Van, Soon ANG ve Isabel C. BOTERO (2003), “Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”, Journal Of Management Studies, 40(6), 1359-1392.
22. FUKAMI, C.V. ve LARSON, E.W. (1984), “Commitment to Company and Union; Parallel Models”, Journal of Applied Psychology, 69(3), 367-371.
23. GRUSKY, O. (1966), “Career Mobility and Organizational Commitment”, Administrative Science Quarterly, 10(4), 488-503.
24. GONZENBACH, W. J., KING, C. ve JABLONSKI, P. (1999), ‘Homosexuals and The Military: An Analysis of The Spiral Of Silence’. The Howard Journal of Communications, 10(4), 281–96.
25. GÜÇLÜ H. (2006), “Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği A.B.D. Doktora Tezi.
26. GÜL, H. (2002), “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(1), 37-56.
27. HESHIZER, B.P., MARTIN, H.J. ve WIENER, Y. (1991), “Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation”, Journal of Applied Behavioral science, 27(4), 532-549.
28. HIRSCHMAN, A. (1970), “Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States”. Cambridge, MA: Harvard University Press.
29. KARACAOĞLU, K. ve Cingöz, A. (2009), “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 700-707.
30. KOÇ, H. (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), 200-211.
31. MATHIEU, J.E. ve ZAJAC, D.A. (1990), “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment”, Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.
32. Mc.DONALD, D.J. ve MAKIN, P.J. (2000), “The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff”, Leadership & Organization Development Journal, 21(2), 84-91.
33. Mc.GEE, G.W. ve FORD, R.C. (1987), “Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and

- Continuance Commitment Scales”, *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
34. MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
  35. MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J. (1997), *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*. Sage Publications, Inc.: London.
  36. MEYER, J.P. ve HERSCOVITCH, L. (2001), “Commitment in the workplace Toward a general model”, *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
  37. MEYER John P., DAVID J. Stanley, Lynne Herscovitch, ve Laryssa Topolnytsky (2002), “Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences”, *Journal Of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
  38. MİLLİKEN, F.J. ve MORRİSON, 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.
  39. MILLIKEN F.J., MORRISON E.W.ve Hewlin P.F. (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
  40. MORRISON E.W.ve 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.
  41. MORROW, P.C. ve McELROY, J.C. (1986), “Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment”, *Journal of Vocational Behaviors*, 7(1), 139-145.
  42. MOWDAY, R., STEERS, R. ve PORTER, L. (1982), *Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, Londra.
  43. NOELLE-NEUMANN, E. (1991), ‘The theory of public opinion: the concept of the spiral of silence’. In Anderson, J. A. (Ed.), *Communication Yearbook*. Newbury Park, CA: Sage, 256–87.
  44. PINDER, C.C.ve HARLOS, K.P. (2001), “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
  45. PREMEAUX, S.F. (2001), *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, Basılmamış doktora tezi, Louisiana State University.

46. SABUNCUOĞLU, E.T. (2007), “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 621–636.
47. SALANCIK, G.R. (1977), *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief, New Directions in Organization Behavior*, der, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illionis.St. Clair Press.
48. SCHEUFELE, D. A. ve MOY, P. (2000), ‘Twenty-five years of the spiral of silence: a conceptual review and empirical outlook’. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3–28.
49. SHELDON, M.E. (1971): “Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
50. SULIMAN, A. M. T. (2002). “Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship”, *Journal of Management Development*, 21(3). 170-183.
51. SWAILES, S. (2002). “Organizational commitment: a critique of the construct and measures”, *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
52. UYGUÇ, N. ve ÇİMRİN, D. (2004). “Deü Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını Ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 19(1), 91-99.
53. VOKOLA, M. ve BOURADAS, D. (2005). “Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation”, *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
54. WARD, E.A.ve DAVIS, E. (1995), “The Effect Of Benefit Satisfaction On Organizational Commitment, Compensation and Benefit Management”, 11(3), 35-40.
55. YÜCELER, A. (2009), “ Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 445-458.