

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Fidan ALHAS¹

Özet

Bu çalışmadaki amaç, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında bulunan ilişkiyi incelemektir. Çalışmanın örneklemini kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 147 yönetici ve memur oluşturmaktadır. Çalışma için toplanan verileri analiz edebilmek için doğrulayıcı faktör analizi, çoklu regresyon analizi, keşfedici faktör analizi ve korelasyon analizi yapılmış olup frekans dağılımlarına, normal dağılımlarına, ortalamalarına, basıklıklarına, çarpıklıklarına ve standart sapmalarına bakılmıştır. Ayrıca bağımsız olan değişkenlerin bağımlı olan değişkenleri yordama düzeylerini belirleyebilmek amacı ile çoklu doğrusal regresyon analizi yönteminden faydalanılmıştır. Elde edilen verilere göre örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında orta derecede pozitif ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir. Yapılan regresyon analizinin sonuçlarına göre; duyuşsal bağlılığın ve devam bağlılığının yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunu, devam bağlılığının işle ilgili korkular boyutunu, duyuşsal bağlılığın deneyimle ilgili korkular boyutunu, duyuşsal bağlılığınyalıtımla ilgili korkular ve son olarak duyuşsal ve devam bağlılığının ilişkilerizedeleme korkusu boyutunu anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir. Literatür taraması yapıldığında örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran az sayıda çalışma olması nedeniyle çalışmanın katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sessizlik, Memurlar ve Yöneticiler, Karayolları 18. Bölge Müdürlüğü, Kars

Araştırma Makalesi | Geliş Tarihi: 16.05. 2022- Kabul Tarihi: 14.03.2023

Alhas, F. (2023), "Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AKSOS), sayı 13, s. 121-146.

ABSTRACT

This work aims to explore the bond between organizational silence and organizational commitment. Working Highways 18. Confirmatory factor analysis, multiple regression analysis, exploratory factor analysis, and correlation analysis were performed to analyze the data gathered for the job. Frequent distributions, normal distributions, averages, kurtosis, skewness, and standard deviations were surveyed. Multiple linear regression analysis methods were used to adjust the academic levels of independent and dependent variables. As required, the data gained concluded that there is a moderately positive bond between organizational commitment and silence. As needed, the consequences of the regression analysis performed, managerial and administrative effective

Commitment and continued commitment to the causes of the size of continued dedication, work-related fears, the size of the size affective experience fears about commitment, affective commitment fears about the insulation, and lastly, affective and noticeably contributed to the continued dedication of the size of it was determined that fear of negative relations. When the literature is reviewed, because few works that research the bond between organizational commitment and silence, it is thought that this study can conduce to it.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Silence, Officers and Managers, Highways 18. Regional Directorate, Kars

1. Giriş

İş yerinde çalışan personelin hem fiziksel davranışları hem de duygusal davranışları çok önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle çalışanlar ve yöneticiler arasında hem duygusal hem de fiziksel iletişimin olması gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler ve memurlar arasındaki iletişimde kopuklukların olması yöneticilerden gelen talimat ve emirlerin uygulanması konusunda sorunların yaşanmasına neden olmaktadır (Akduru & Semerciöz, 2017: 107). İş yerinde meydana gelen bu sorunlar hakkında düşüncelerini ifade etmekten çekinen, diğer çalışanlarla çatışmak istemeyen ve yönetimin tepkisinden korkan çalışanlar ise, bir süre sonra sessiz kalma eğiliminde bulunacaklardır. Çalışanların ilk zamanlarda iş yerinde meydana gelen olaylara karşı sessiz kalmaları iyi bir durum olarak algılanabilir. Ancak bu durum ilerleyen zamanlarda yaratıcılığın azalmasına, pek çok fırsatın kaçırılmasına ve çalışanların bildikleri bilgiyi saklamalarına neden olmaktadır. İş yerinde

yaşanılan bu durum literatürde örgütsel sessizlik olarak ifade edilmektedir. İş yerinde çalışanların meydana gelen olaylar karşısında sessiz kalmaları örgüte olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Macit & Erdem, 2020: 109). Bunun yanı sıra iş yerine karşı bağlılığı azalan çalışanların ise motivasyonunda, iş performansında ve iş tatmininde de azalmalar olacaktır (Karakoç, 2018: 1371; Çetin & Kayır, 2010: 60).

Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında yapılan çalışmaların Candan (2019) kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik tutumlarını incelemiş; Can (2016) tersane çalışanlarının örgüt kültürünü incelemiş; Elitok & Elitok (2016) banka çalışanları arasındaki rekabeti incelemiş; Hussain et al., (2016) öğretmenlerin iş kaybetme ve ilerleyememe korkusunu incelemiş; Panahi et al., (2012) üniversitede çalışanların rekabet ve yüksek beklentilerini incelemiş; Çiftçi Kahrıman (2022) öğretmenlerin düşüncelerini ifade etmekten çekinmelerini incelemiş ve Nikmaran et al., (2012) üniversitede çalışanların bilgiyi paylaşmaktan kaçınmalarını incelemiş ve bu çalışmaların sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar arasında iletişimin olmaması, korku duygusu, düşünce ve duygularını direkt olarak ifade etmekten çekinmeleri de bu çalışmanın odak noktası olmuştur. Bu durumdan dolayı her zaman iş yerinde görülen sessizlik davranışının çalışanın bağlılık davranışının azalmasına neden olup olmayacağı merak konusu olmuş ve araştırma bu doğrultuda hazırlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, personelin iş yerine olan psikolojik beğenilerini içeren ve aynı zamanda iş yerine olan gönülden bağlılıklarını içeren bir kavramdır (Farahani et al., 2011'den akt. Al Zefeiti & Mohamad, 2017: 152). Bir diğer tanıma göre, örgütsel bağlılık çalışanın örgütsel hedefleri ve değerleri benimseyip görevine ilişkin sorumlulukları yerine getirdiği süre içerisindeki iş yeriyle özdeşleştirme derecesi olarak ifade edilebilir (Tanrıverdi, 2008'den akt. Mohammed & Eleswed, 2013: 45).

Meyer vd., (1993)'e göre örgütsel bağlılık üç boyutludur. Bunlar; normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duyuşsal bağlılıktır. Duyuşsal bağlılık; bir çalışanın iş yerine olan sevgisini, bağlılığını ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesini ifade eder (Nguyen et al., 2020: 440). Devam bağlılığı; bir çalışanın iş yerinin temel değerleri ile ne ölçüde uyumlu olduğunu yansıtan bir bağlılığı

ifade eder (Khan, 2020: 91). Normatif bağlılık ise, bir çalışanın iş yerindeki standartlara veya normlara uyması ile ortaya çıkan bir bağlılık türüdür (Hadi & Tentama, 2020: 149).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, iş yerindeki performansı bozabilecek ya da iyileştirebilecek eylemsel bir seçimdir (Bagheri et al., 2012: 48). Bir diğer tanıma göre, örgütsel sessizlik, çalışanların kendi iş yerlerine katkıda bulunmaktan kaçınmayı istemelerinin bir sonucudur (Kahveci & Demirtaş, 2013: 50-51). Çakıcı (2010)'a göre örgütsel sessizliğin beş boyutu vardır. Bunlar; ilişkileri zedeleme korkusu, yönetsel ve örgütsel nedenler, yalıtımla ilgili korkular, işle ilgili korkular ve deneyimle ilgili korkulardır. İlk olarak yönetsel ve örgütsel nedenler; iş yerinde çalışanların düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebileceği bir resmi ortamın ve kültürün olmaması ve emir- komuta zincirinin oldukça katı olması gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan bir boyuttur (Bayın vd., 2015: 251). İş ile ilgili korkular; çalışanların iş yerinde diğer çalışanlar ile çatışmak istememeleri, dışlanma korkusu yaşamaları, sürekli olarak şikayet eden biri olarak anılmaktan korkmaları ve yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri bozma korkusuyla ortaya çıkan bir boyuttur (Alparslan & Kayalar, 2012: 137-138). Deneyim ile ilgili korkular; çalışanın işle ilgili tecrübe ve bilgi eksikliğinin olabileceği endişesi, işe ilişkin kendisini ilgilendiren konu ve problemlerin olmadığı ve bütün sorunların yönetim tarafını ilgilendirdiği düşüncesinden oluşan korkulardır (Bayın vd., 2015: 251). Yalıtım ile ilgili korkular; iş yerinde çalışan bireylerin diğer çalışanlar ile aralarında iletişim engelinin olması ve bu bireylerde ortaya çıkan duygu eksikliği güvensizliğe ve kaygıyı meydana getirmektedir (Kayaalp & Özdemir, 2020: 102). Meydana gelen bu güvensizlik ve kaygı durumu ise, bir süre çalışanların kendilerini izole etmesi ile son bulmaktadır. İlişkileri zedeleme korkusu; iş yerinde çalışanların aldıkları destekleri kaybedecekleri ve üstlerinin hoşuna gitmeyecekleri olaylara neden olabileceği korkusuyla meydana gelen bir korkudur (Bayın vd., 2015: 251).

2.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Çalışanların sessiz kalmaları örgüt açısından iyi bir durum olarak görülmektedir (Alhas, 2021: 160). Ancak son yıllarda yapılan çalışmalara göre bireylerin iş yerinde sessiz kalmaları aslında iyi bir durum değildir. Aksine iş yerine oldukça zarar veren ve sessiz bir şekilde ilerleyen zarar verici bir davranıştır. Çünkü sessiz çalışanlar iş yerinde meydana gelen bütün olaylara karşı

üstlerinin yani yöneticilerinin düşüncelerini önemsemezler, duyarsız kalırlar ve çaba göstermekten kaçınırlar (Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014). Bu durum ise iş yeri ve çalışan için en önemli unsurlardan biri olan bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Candan, 2019). Çalışanın işyerine olan bağlılığının azalması ise, pek çok soruna beraberinde getirecektir. Bu durum ise, iş yeri için ayrı bir maliyet oluşturacak ve kaliteli ve nitelikli personelin örgütten ayrılması neden olacaktır. Bu noktada, iş yerine karşı bağlılığı azalan çalışanın sessizlik davranışı göstermesinin daha muhtemel olabileceği söylenebilir.

2.4. Yöntem ve Gereç

2.4.1. Çalışmanın Önemi ve Amacı

Örgütsel bağlılığı azalan çalışanların iş yerinde sessiz kalma durumu araştırılmak istenmiştir. Literatürde konu ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalar genellikle plastik ambalaj sektöründe çalışanlar, akademisyenler, öğretmenler, kamu, özel sektör, tersane, banka, otel, sağlık, makineve gıda sektörü, makine üretim fabrikası, yiyecek-içecek işletmeleri ve perakende satış sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ise, bir kamu kurumu olan karayollarında çoğunluğu mavi yakalılardan oluşan memurlar ve yöneticiler üzerinde yapılmıştır.

2.4.2. Çalışmanın Modeli ve Hipotezleri

Meyer vd., (1993) tarafından geliştirilmiş olup Dağlı vd., (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilmiş üç boyut ile onsekiz maddeden meydana gelen örgütsel bağlılık ölçeği ve Çakıcı (2010)'nun geliştirdiği beş boyut ile otuz maddeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Hipotezler ise şunlardır;

H1: Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1a: Duyuşsal bağlılık ve yönetsel ve örgütsel nedenler arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1b: Duyuşsal bağlılık ile işle ilgili korkular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1c: Duyuşsal bağlılık ile deneyimle ilgili korkular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1d: Duyuşsal bağlılık ile yalıtımla ilgili korkular pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1e: Duyuşsal bağlılık ve ilişkileri zedelemeyle ilgili korkular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1f: Devam bağlılığı ve yönetsel ve örgütsel nedenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1g: Devam bağlılığı ve işle ilgili korkular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1h: Devam bağlılığı ve deneyimle ilgili korkular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1i: Devam bağlılığı ve yalıtımla ilgili korkular pozitif yönde olan ilişki vardır.

H1j: Devam bağlılığı ve ilişkileri zedelemeyle ilgili korkular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

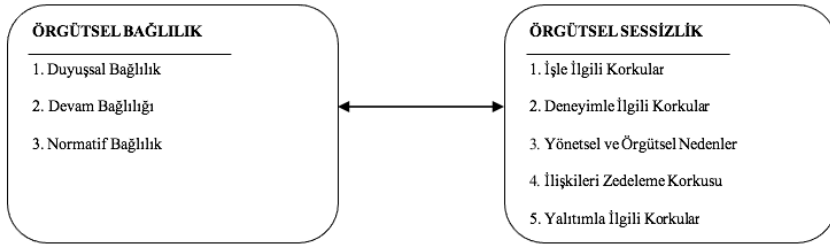
H1k: Normatif bağlılık ve yönetsel ve örgütsel nedenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1l: Normatif bağlılık ve işle ilgili korkular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1m: Normatif ve deneyimle ilgili korkular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1n: Normatif bağlılık ve yalıtımla ilgili korkular pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1o: Normatif bağlılık ve ilişkileri zedelemeyle ilgili korkular arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Model

2.4.3. Çalışmanın Örneklemi ve Evreni

Çalışmadaki amaç örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma kolayda örneklem yöntemi ile Karayolları 18. Bölge Genel Müdürlüğü'nde çalışan personel üzerinde yürütülmüştür. Türkiye Cumhuriyeti genelinde karayollarında çalışan toplam 26,520 çalışan vardır (<https://www.kgm.gov.tr/>). Bu doğrultuda nicel değişkenli çalışma yapmak amacıyla kullanılmış olan örneklem hesaplama formülünde 26,520 büyüklüğündeki evren için 379 örnekleme ulaşmanın yeterli olabileceği belirtilmiştir. Bu kapsamda 417 anket toplanmıştır. Örneklem hesaplama yöntemi olarak Gürbüz & Şahin (2018:129) aktarılan ve Bartlett et al., (2001) tarafından geliştirilen hesaplama tekniği kullanılmıştır.

Karayolları 18. Genel Müdürlüğü çalışanlarına yer aldıkları meslek grubuna göre tabakalama yapılmıştır. Örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında ise, üç yüz yetmiş dokuz olarak tespit edilmiştir. Çalışanlar ise, yönetici ve memur olarak iki grup şeklinde ele alınmıştır. Karayolları

18. Genel Müdürlüğü'ndeki personellerin yönetici ve memur şeklinde ele alınmasının sebebi ise, çalışan olarak yer alan memur sayısının yöneticilerden sayıca fazla olmasıdır. Literatür taraması yapıldığında çalışmaların birçoğunda benzer grupların çalışıldığı görülmüştür. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Emhan & Gök (2011) bankalar; Örucü & Sezen Kışlalıoğlu (2014) organize sanayi bölgesi; Özdemir & Demirci (2021) yiyecek-içecek işletmeleri; Taşkın & Dilek (2010) özel sektör; Yağcı (2017) oteller; Özdemir & İpek (2020) üniversite; Belloda et al., (2017) öğretmenler; Küçüközkan (2014) sağlık personelleri; Terzi & Koçoğlu Sazkaya (2020) kamu ve özel hastaneler üzerinde çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Örgütsel sessizlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında Algin (2014) akademisyenler; Gül &

Özcan (2014) kamu çalışanları; Tayfun & Çatır (2013) hemşireler ve Acaray vd., (2015) özel sektörde çalışan personeller üzerinde gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Fakat literatür incelendiğinde daha önceden yapılmış olan çalışmalarda yöneticiler ile memurlar ile ilgili yapılmış bir çalışmaya rastlanmadığından dolayı bu iki grup ele alınmıştır.

Çalışmada örgütsel sessizliğin artmasının örgütsel bağlılığın azalmasından dolayı meydana gelebileceği düşünülmüştür. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında Candan (2019) kamu çalışanları; Can (2016) tersane çalışanları; Elitok & Elitok (2016) tarafından banka çalışanları; Ülker & Kanten (2016) makine ve gıda sektörü çalışanları; Hussain et al., (2016) kamu ve özel sektör; Panahi et al., 2012; üniversite; Çiftçi Kahriman (2022) öğretmenler ve Nikmaran et al., (2012) üniversite üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmaların sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkinin olduğu belirtilmiştir.

2.4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışmaya ilişkin verilerin toplanılması anket yöntemiyle yapılmıştır. Çalışmadaki veriler “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Meyer vd., (1993) tarafından geliştirilmiş ve Dağlı vd., (2018) tarafından Türkçe’ye çevrilen üç boyut ile onsekiz maddeden oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Çakıcı (2010) tarafından geliştirilen ve beş boyut ve 30 maddeden oluşmuş olan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği”nden faydalanılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin altı maddesi duyuşsal bağlılıktan, sonraki altı madde devam bağlılığından ve son altı maddesi ise normatif bağlılıktan oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin onüç maddesi yönetsel ve örgütsel nedenler, devamındaki altı madde işle ilgili korkular, devamındaki dört madde deneyimle ilgili korkular, devamındaki dört maddeyalıtımla ilgili korkulardan oluşurken en sonda yer alan üç madde ise, ilişkileri zedeleme korkusundan meydana gelmiştir. Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin puanlandırılması için 5’li Likert tipi ölçeklemeden faydalanılmıştır. İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Bilimsel Araştırma Etik Kurulu 12/05/2022 tarih ve 10/21 sayılı kararı ile etik onayı alınmıştır.

18. Bölge Kars Karayolları Müdürlüğü tarafından 11.04.2022/E-65889437-100/790005-120743 sayılı kararı ile kurum izni alınmıştır. Çalışmayı gerçekleştirebilmek amacıyla karayollarındaki çalışanlara gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca elde edilen veriler gönüllük esasına dayanarak toplanmıştır. Çalışmanın anketleri elden dağıtılmıştır. Çalışmaya ilişkin veriler AMOS

24.0 ve SPSS 25.0 aracılığı ile analize tabi tutulmuştur. Gerekli değerlendirmeleri yapabilmek amacıyla regresyon analizi, çoklu regresyon analizi, keşfedici (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA), frekans dağılımları, normal dağılım, ortalama, basıklık, çarpıklık ve standart sapmalarına bakılmıştır.

2.5. Bulgular

2.5.1. Betimsel İstatistikler

Kars Karayolları 18. Genel Müdürlüğü'ndeki çalışanların demografik özelliklerine ilişkin frekansdağılımları şu şekildedir. Çalışmaya katılmış olan çalışanların %12,9'si kadın ve %87,1'i erkektir. Çalışanların %12,9'u 30 yaş ve altı, %30,7'si 31-40 yaş, %42,7'si 41-50 yaş, %13,8'i 51yaş ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Çalışmaya katılanların %56,2'si evli olup %43,8'i ise bekârdır. Çalışmaya katılan çalışanların %75,1'i memur ve %24,9'u yöneticidir. Bu çalışmadaki amaç örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak olduğu için demografik bilgiler araştırmaya dahil edilmemiştir.

2.5.2. Analiz Sonuçları

2.5.2.1. Standart Sapma, Ortalama ve Çarpıklık, Basıklık ve Normal Dağılım Bilgileri

Bu çalışmada elde edilen verilerin normal bir şekilde dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Bu sebeple çalışmadaki verilerin normal bir şekilde dağılmış olup olmadığını araştırabilmek için verilerin çarpıklık değerleri Skewness ve Kurtosis analiziyle incelenmiştir (Erbay & Beydoğan, 2017: 250). Tablo 1 incelendiğinde veriler -2 ile +2 aralığında olup (George & Mallery, 2016) verilerin normal bir şekilde dağıldığı görülmüştür. Ayrıca bir bağımlı değişken üzerinden birden daha fazla bağımsız değişkenin etkisini araştırabilmek amacı ile çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır (Gürbüz & Şahin, 2018: 273).

Tablo 1. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık

SORULAR	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SKEWNESS	KURTOSİS
ÖB 1	3,49	0,587	-,453	-,896
ÖB 2	4,38	0,555	-,153	-,853
ÖB 3	4,35	0,556	-,104	-,770
ÖB 4	4,32	0,573	-,144	-,629
ÖB 5	4,62	0,585	-1,289	,649
ÖB 6	4,64	0,530	-1,054	,039
ÖB 7	4,66	0,520	-1,138	,221
ÖB 8	4,31	0,547	,013	-,641
ÖB 9	4,72	0,470	-1,227	,150
ÖB 10	4,27	0,544	,068	-,455
ÖB 11	4,65	0,530	-1,179	,370
ÖB 12	4,34	0,523	,162	-,898
ÖB 13	4,63	0,528	-,976	-,164
ÖB 14	4,33	0,494	,440	-1,127
ÖB 15	3,48	0,560	-,461	-,867
ÖB 16	3,70	0,459	-,731	-,477
ÖB 17	3,50	0,406	-,393	-,838
ÖB 18	4,33	0,508	,239	-1,338

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık, Basıklık

SORULAR	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SKEWNESS	KURTOSİS
ÖS ₁	4,90	0,619	-1,315	1,999
ÖS ₂	4,43	0,504	,198	-1,700
ÖS ₃	4,67	0,514	-1,235	,481
ÖS ₄	4,39	0,502	,284	-1,526
ÖS ₅	4,70	0,783	-1,168	,070
ÖS ₆	4,37	0,505	,289	-1,295
ÖS ₇	4,62	0,509	-1,110	,083
ÖS ₈	4,38	0,499	,339	-1,481
ÖS ₉	4,71	0,472	-1,196	,064
ÖS ₁₀	4,31	0,495	,434	-,900
ÖS ₁₁	4,65	0,505	-,944	-,408
ÖS ₁₂	4,34	0,514	-,923	-,348
ÖS ₁₃	4,63	0,519	-,923	-,164
ÖS ₁₄	4,34	0,498	,390	-1,190
ÖS ₁₅	3,63	0,519	-,912	-,371
ÖS ₁₆	3,34	0,506	,308	-1,071
ÖS ₁₇	3,63	0,506	-,393	-,838
ÖS ₁₈	4,39	0,492	,407	-1,692
ÖS ₁₉	4,62	0,499	-,674	-1,147
ÖS ₂₀	4,39	0,510	,209	-,1360
ÖS ₂₁	4,60	0,512	-,664	-,989
ÖS ₂₂	4,37	0,505	,298	-1,287
ÖS ₂₃	4,57	0,530	-,643	-,838
ÖS ₂₄	4,39	0,511	,200	-1,366
ÖS ₂₅	4,57	0,538	-,732	-,623

ÖS 26	4,33	0,516	,229	-,896
ÖS 27	4,60	0,517	-,706	-,855
ÖS 28	4,39	0,511	,200	-1,366
ÖS 29	4,54	0,533	-,519	-,993
ÖS 30	4,38	0,513	,183	-1,281

2.5.2.2. Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Çoklu regresyon mantığında çalışan yol analizi iki ya da ikiden daha çok değişken arasındaki ilişkiyi dolaylı yoldan ya da doğrudan test ederek ikiden daha fazla bağımlı değişkeni ele almaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 344). Bu nedenle bu çalışmada bir bağımlı ve bir bağımsız değişken ele alındığı için yol analizi yerine faktör analizi tercih edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin verilerin (n=147) Keşfedici Faktör Analizine uygunluğunu tespit etmek amacıyla Bartlett küresellik test değerleri ve Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı incelenmiştir. KMO değeri 0,768, Bartlett Chi-Square değeri 4938,425, serbestlik derecesi 153 olması sebebiyle küresellik testi anlamlı ($p=0.000$) ve faktör analizi yapmak için yeterlidir ($p<0.05$) (Serçekuş vd., 2020: 224). Seçilen örneklem için faktör analizi yapılabilmesi Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,60'a eşit veya 0,60'ın olduğunu göstermektedir (Gürbüz & Şahin, 2018: 320). Maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine yeterli olması Bartlett küresellik testinin anlamlı olmasına bağlıdır. Kaiser-Meyer Olkin (KMO) analizi yapıldığı zaman maddelere direkt olarak varimax işlemi yapılmıştır. Faktör analizinin sonucunda üç faktör olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu faktörler toplam varyansın 56,761'ini açıklamıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ölçeğinin toplam varyansına göre, örgütsel bağlılık ölçeğinde özdeğeri 1'den büyük üç faktör vardır. Bu faktörlerden 1. faktörün özdeğeri= 4,056 olup varyansın 22,535'ini, 2. faktörün özdeğeri=3,569 olup varyansın 19,831'ini ve 3. faktörün özdeğeri= 2,591 olup varyansın 14,395'ini açıklamaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analizinin Sonuçları

NO	SORU	FAKTÖR YÜKÜ		
		1	2	3
1	ÖB 2	0,803		
2	ÖB 3	0,757		
3	ÖB 4	0,786		
4	ÖB 8	0,692		
5	ÖB 10	0,611		
6	ÖB 12	0,771		
7	ÖB 14	0,578		
8	ÖB 18	0,481		
9	ÖB 5		0,610	
10	ÖB 6		0,799	
11	ÖB 7		0,705	
12	ÖB 9		0,717	
13	ÖB 11		0,856	
14	ÖB 13		0,655	
15	ÖB 15			0,937
16	ÖB 16			0,506
17	ÖB 17			0,724
18	ÖB 1			0,932
Özdeğerler (Eigenvalues)Varyans (%)		4,056	3,569	2,591
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,768				
Bartlett Küresellik Testi = $\chi^2(153) = 4938,425$ $p < ,000$ Toplam Açıklanan Varyans = %56,760		22,535	19,831	14,395

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin verilerin (n=147) Keşfedici Faktör Analizine

uygunluğunun tespit etmek amacıyla Bartlett küresellik test değerleri ve Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı incelenmiştir. KMO değeri 0,782, Bartlett Chi-Square değeri 6942,381, serbestlik derecesi 324 olması sebebiyle küresellik testi anlamlı ($p=0.000$) ve faktör analizi yapmak için yeterlidir ($p<0.05$) (Serçekuş vd., 2020: 224). Seçilen örneklem için faktör analizi yapılabilmesi Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,60'a eşit veya 0,60'ın üzerinde olduğunu göstermektedir (Gürbüz & Şahin, 2018: 320). Maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizine yeterli olması Bartlett küresellik testinin anlamlı olmasına bağlıdır. Kaiser-Meyer Olkin (KMO) analizi yapılırken maddeler direkt olarak varimax işlemi yapılmıştır. Faktör analizinin sonucunda üç faktör olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu faktörler toplam varyansın 62,945'ini açıklamıştır. Ayrıca örgütsel sessizlik ölçeğinin toplam varyansına göre, örgütsel sessizlik ölçeğinde özdeğerinin 1'den büyük beş faktör vardır. 1. faktörün özdeğeri= 4,353 olup varyansın 14,510'unu, 2. faktörün özdeğeri=3,913 olup varyansın 13,043'ünü, 3. faktörün özdeğeri= 3,698 olup varyansın 12,326'sını, 4. faktörün özdeğeri= 3,492 olup varyansın 11,541'ini ve 5. faktörün özdeğeri= 3,427 olup varyansın 11,425'ini açıklamaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizinin Sonuçları

NO	SORU	FAKTÖR YÜKÜ				
		1	2	3	4	5
1	ÖS 15	0,429				
2	ÖS 17	0,537				
3	ÖS 19	0,654				
4	ÖS 21	0,749				
5	ÖS 23	0,771				
6	ÖS 25	0,820				
7	ÖS 27	0,796				
8	ÖS 29	0,720				
9	ÖS 2		0,628			
10	ÖS 4		0,709			
11	ÖS 6		0,802			

12	ÖS 8		0,760			
13	ÖS 10		0,713			
14	ÖS 12		0,642			
15	ÖS 1			0,449		
16	ÖS 3			0,636		
17	ÖS 5			0,806		
18	ÖS 7			0,768		
19	ÖS 9			0,748		
20	ÖS 11			0,668		
21	ÖS 13			0,437		
22	ÖS 24				0,896	
23	ÖS 26				0,653	
24	ÖS 28				0,896	
25	ÖS 30				0,827	
26	ÖS 14					0,511
27	ÖS 16					0,684
28	ÖS 18					0,767
29	ÖS 20					0,614
30	ÖS 22					0,497
Özdeğerler (Eigenvalues)Varyans (%)		4,353	3,913	3,698	3,492	3,427
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değeri = 0,782						
Bartlett Küresellik Testi = $\chi^2(324) = 6942,381$ p<,000 Toplam Açıklanan Varyans = %62,945 14,510		13,043	12,326	11,641	11,425	

2.5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

2.5.2.3.1. Örgütsel Bağlılık Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İyi uyum kriterleri $GFI \leq 1.00$ (Bentler, 1980; Marsh et al., 2006); $NFI \leq 1.00$ (Bentler & Bonett, 1980); $\chi^2/df \leq 2$ (Schermelleh-Engel et al., 2003); $RMSEA \leq 0.05$ (Browne & Cudeck, 1993); $CFI \leq 1.00$ (Baumgartner & Homburg, 1996)'dir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizinin Sonuçları

DEĞİŞKEN	χ^2/df	RM-SEA	NFI	CFI	GFI	AVE	CR	α
Duyuşsal Bağlılık	1,70	0,040	0,988	0,995	0,992	0,771	0,897	0,779
Devam Bağlılığı	1,91	0,048	0,994	0,998	0,997	0,824	0,963	0,885
Normatif Bağlılık	1,69	0,032	0,986	0,991	0,990	0,769	0,891	0,772

Örgütsel bağlılık ölçeği üç boyuttan oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modelin iyi uyum kriterleri incelenmiştir. Bunun sonucunda duyuşsal bağlılık $\chi^2/df=1,70$; $GFI=0,992$; $NFI=0,988$; $CFI=0,995$; $RMSEA=0,040$; $p<0,001$; $AVE=0,771$; $CR=0,897$ ve $\alpha=0,779$ 'dir. Devam bağlılığı $\chi^2/df=1,91$; $GFI=0,997$; $NFI=0,994$; $CFI=0,998$; $RMSEA=0,048$ ve $p<0,001$;

$AVE=0,824$; $CR=0,963$ ve $\alpha=0,885$ olarak elde edilmiştir. Normatif bağlılık $\chi^2/df=1,69$; $GFI=0,990$; $NFI=0,986$; $CFI=0,991$; $RMSEA=0,032$ ve $p<0,001$; $AVE=0,769$; $CR=0,891$ ve

$\alpha=0,772$ olarak tespit edilmiştir.

Modelin uyum kriterlerinin uygun sınırdaki olduğu görülmüştür. Bundan dolayı modifikasyon indekslerine bakma gereği duyulmamıştır. Bu durumda ölçeğin maddeleri iyi uyum kriterleri sınırları içerisinde. Örgütsel bağlılık ölçeğin bileşik güvenilirliği $CR \geq 0,70$ ve açıklanan ortalama varyansı $AVE \geq 0,50$ olmalıdır (Fornell & Larcker, 1981). Ölçeğin alt boyutlarının bileşik güvenilirliği 0,891 ile 0,963 arasındadır. Ölçeğin alt boyutlarının açıklanan varyansları 0,769 ile 0,824 arasındadır. Bu ölçeğin Cronbach Alfasının ise, $\alpha > 0,70$ 'den daha büyüktür ve ölçeğin bütün alt boyutları Cronbach Alfası ise 0,772 ile 0,885 arasındadır.

Tablo 6. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	X ² /df	RMSEA	NFI	CFI	GFI	AVE	CR	α
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	1,89	0,045	0,972	0,986	0,973	0,889	0,997	0,885
İşle İlgili Nedenler	1,39	0,038	0,999	0,985	0,973	0,826	0,943	0,879
Deneyimle İlgili Korkular	1,29	0,023	0,962	0,973	0,970	0,734	0,891	0,778
Yalıtımla İlgili Korkular	1,17	0,013	0,932	0,945	0,950	0,697	0,789	0,765
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1,15	0,011	0,921	0,937	0,941	0,634	0,733	0,759

Örgütsel sessizlik ölçeği beş boyuttan oluşmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iyi uyum kriterleri incelenmiştir. Bunun sonucunda yönetmel ve örgütsel nedenler $x^2/df=1,89$; $GFI=0,973$; $NFI=0,972$; $CFI=0,986$; $RMSEA=0,045$; $p<0,001$; $AVE=0,889$; $CR=0,997$ ve

$\alpha=0,885$ olarak elde edilmiştir. İş ile ilgili nedenler $x^2/df=1,39$; $GFI=0,973$; $NFI=0,999$; $CFI=0,985$; $RMSEA=0,038$ ve $p<0,001$; $AVE=0,826$; $CR=0,943$ ve $\alpha=0,879$ 'dir. Deneyimle ilgili korkular $x^2/df=1,29$; $GFI=0,970$; $NFI=0,962$; $CFI=0,973$; $RMSEA=0,023$ ve $p<0,001$;

$AVE=0,734$; $CR=0,789$ ve $\alpha=0,778$ olarak elde edilmiştir. Yalıtımla ilgili korkular $x^2/df=1,17$; $GFI=0,945$; $NFI=0,932$; $CFI=0,945$; $RMSEA=0,013$ ve $p<0,001$; $AVE=0,697$; $CR=0,786$ ve

$\alpha=0,765$ olarak elde edilmiştir. İlişkileri zedeleme korkusu $x^2/df=1,15$; $GFI=0,941$; $NFI=0,921$; $CFI=0,937$; $RMSEA=0,011$ ve $p<0,001$; $AVE=0,634$; $CR=0,733$ ve $\alpha=0,759$ olarak tespit edilmiştir.

Modelin uyum kriterlerinin uygun sınırdaki olduğu görülmüştür. Bundan dolayı modifikasyon indekslerine bakma gereği duyulmamıştır. Bu durumda ölçeğin maddeleri iyi uyum kriterleri sınırları içerisinde. Ayrıca örgütsel bağlılık ölçeğin bileşik güvenilirliği $CR \geq 0,70$ ve açıklanan ortalama varyansı $AVE \geq 0,50$ olmalıdır (Fornell & Larcker, 1981). Ölçeğin alt boyutlarının bileşik güvenilirliği 0,733 ile 0,997 arasındadır. Ölçeğin alt boyutlarının açıklanan varyansı 0,634

ile 0,889 arasındadır. Bu ölçeğin Cronbach Alfasının ise, $\alpha > 0,70$ 'den daha büyüktür ve ölçeğin bütün alt boyutları Cronbach Alfası ise 0,759 ile 0,885 arasındadır.

2.5.2.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Çalışmada, örgütsel sessizliğin yordanması için örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara ilişkin veriler; Tablo 7; Tablo 8; Tablo 9; Tablo 10 ile Tablo 11'dedir.

Tablo 7. Yönetmel ve Örgütsel Nedenler Boyutuna Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	2,475	,147	-	16,797	,000
Duyuşsal Bağlılık	,087	,029	,151	3,016	,000
Devam Bağlılığı	,385	,034	,491	11,228	,000
Normatif Bağlılık	-,007	,017	-,019	-,408	,683

Tablo 7'de örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetmel ve örgütsel nedenler boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ($F=71,192$; $p<,001$). Yordayıcı değişkenler, yönetmel ve örgütsel nedenler boyutundaki değişimi %32'sini ($R=0,569$; $R^2=0,32$) açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin; duyuşsal bağlılık ($\beta=0,151$; $p<,05$) ve devam bağlılığı ($\beta=0,491$; $p<,05$) boyutlarının örgütsel sessizlik ölçeğinin yönetmel ve örgütsel nedenler boyutunu pozitif yönde yordamaktadır. Normatif bağlılık ($\beta=-0,19$; $p<,05$ yönetmel ve örgütsel nedenler boyutunu anlamlı bir şekilde yordamamaktadır.

Tablo 8. İşle İlgili Korkular Boyutuna Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	3,590	,221	-	16,250	,000
Duyuşsal Bağlılık	,041	,043	,057	,948	,344
Devam Bağlılığı	,131	,051	,133	2,540	,000
Normatif Bağlılık	,035	,026	,072	1,334	,183

Tablo 8'de örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin işle ilgili korkular boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir

($F=5,844$; $p<,001$). Yordayıcı değişkenler, işle ilgili korkular boyutundaki değişimi %38'ini ($R=0,194$; $R^2=0,38$) açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin; devam bağlılığı ($\beta=0,133$; $p<,05$) boyutu örgütsel sessizlik ölçeğinin işle ilgili korkular boyutunu pozitif ve anlamlı yönde yordamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin; duyuşsal bağlılık ($\beta=0,57$; $p<,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=0,72$; $p<,05$) boyutlarının örgütsel sessizlik ölçeğinin işle ilgili korkular boyutunu pozitif ve anlamlı yönde yordamamaktadır.

Tablo 9. Deneyimle İlgili Korkular Boyutuna Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	3,613	,257	-	14,054	,000
Duyuşsal Bağlılık	,157	,050	,186	3,121	,000
Devam Bağlılığı	,078	,060	,068	1,300	,194
Normatif Bağlılık	-,040	,030	-,070	-1,298	,083

Tablo 9'da örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin deneyimle ilgili korkular boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ($F=6,429$; $p<,001$). Yordayıcı değişkenler, deneyimle ilgili korkular boyutundaki değişimi %31'ini ($R=0,175$; $R^2=0,31$) açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin; duyuşsal bağlılık ($\beta=0,186$; $p<,05$) boyutu örgütsel sessizlik ölçeğinin deneyimle ilgili korkular boyutunu pozitif ve anlamlı yönde yordamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin; devam bağlılığı ($\beta=0,68$; $p<,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=-0,70$; $p<,05$) boyutlarının örgütsel sessizlik ölçeğinin deneyimle ilgili korkular boyutunu pozitif ve anlamlı yönde yordamamaktadır.

Tablo 10. Yalıtımla İlgili Korkular Boyutuna Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	3,613	,257	-	14,054	,000
Duyuşsal Bağlılık	,157	,050	,186	3,121	,000
Devam Bağlılığı	,078	,060	,068	1,300	,194
Normatif Bağlılık	-,040	,030	-,070	-1,298	,083

Tablo 10'da örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin yalıtımla ilgili korkular boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ($F=6,429$; $p<,001$). Yordayıcı değişkenler, yalıtımla ilgili korkular boyutundaki değişimi %42'sini ($R=0,204$; $R^2=0,42$) açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin; duyuşsal bağlılık ($\beta=0,186$; $p<,05$) boyutu örgütsel

sessizlik ölçeğinin yalıtımla ilgili korkular boyutunu pozitif ve anlamlı yönde yordamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin; devam bağlılığı ($\beta=0,68$; $p<,05$) ve normatif bağlılık ($\beta=-0,70$; $p<,05$) boyutlarının örgütsel sessizlik ölçeğinin yalıtımla ilgili korkular boyutunu pozitif ve anlamlı yönde yordamamaktadır.

Tablo 11. İlişkileri Zedeleme İlgili Korkular Boyutuna Ait Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	4,079	,297	-	13,725	,000
Duyuşsal Bağlılık	,079	,058	,083	1,359	,000
Devam Bağlılığı	,003	,069	,002	,039	,286
Normatif Bağlılık	,002	,035	,003	,052	,045

Tablo 11'de örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının, örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkileri zedeleme ilgili korkular boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir ($F=1,081$; $p<,001$). Yordayıcı değişkenler, ilişkileri zedeleme ilgili korkular boyutundaki değişimi %27'sini ($R=0,164$; $R^2=0,27$) açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin; duyuşsal bağlılık ($\beta=0,83$; $p<,05$) örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkileri zedeleme ilgili korkular boyutunu pozitif ve anlamlı yönde yordamaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin; devam bağlılığı ($\beta=0,002$; $p<,05$) ve normatif bağlılık boyutları ($\beta=0,045$; $p<,05$) örgütsel sessizlik ölçeğinin ilişkileri zedeleme ilgili korkular boyutunu pozitif ve anlamlı yönde yordamamaktadır.

3. Sonuç ve Öneriler

Çalışanların dışlanma korkuları, fikirlerini ifade etmekten kaçınmaları, yöneticilerinden çekinmeleri gibi davranışlarının sonucunda ortaya çıkan örgütsel sessizlik konusu bu çalışmada incelenmiştir. Çalışanların iş yerinde sessiz kalmalarının örgüte olan bağlılıklarını ne derecede etkilediği de araştırılmıştır. Ayrıca bu iki değişken arasındaki ilişkinin incelenmesinin de ilgili literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmüştür.

Yönetimsel ve örgütsel nedenler ile duyuşsal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak bu boyutun normatif bağlılıkla ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanlar iş yerinin hedef ve amaçlarının kendi hedef ve amaçları olarak gördükleri için fikir ve düşüncelerinin iş yerine zarar verebileceği düşüncesinden dolayı sessiz kalabilirler. Bu nedenle iş yerine yönelik yoğun duygusal bağlılık besleyen çalışanlar katı emir-komuta

zincirine karşı çıkmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiği de söylenebilir. Ayrıca çalışanların iş yerinde algıladıkları olumsuzlukları ya da diğer eksiklikleri ifade edebileceği bir ortamın olmaması sebebiyle de sessiz kalabilirler.

İşle ilgili korkular ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak bu boyutun duyuşsal ve normatif bağlılıkla ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların iş yerinde herhangi bir çatışma yaşamamak, dışlanmamak ve yöneticileriyle aralarını bozmamak için sessiz kalmayı tercih ettikleri söylenebilir. Ayrıca iş yerine yönelik yoğun devam bağlılığı besleyen çalışanlar maliyetlerin artmasından ve emeğinin zıyan olmasından korktukları için de sessiz kalabilirler.

Deneyimle ilgili korkular ile duyuşsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak bu boyutun devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. İş yerini ailesi olarak benimsemeyen çalışanların örgütün önemli bir üyesi olmak adına tecrübe ve bilgi eksikliklerinin ortaya çıkmaması için sessiz kalabilirler. Bu nedenle duyuşsal bağlılıkları yüksek olan çalışanların sorunları çözme yetkisinin yönetime ait olmasını düşündükleri için de sessiz kalabilirler.

Yalıtımla ilgili korkular ile duyuşsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak bu boyutun devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Kendisini iş yerine ait hisseden çalışanın diğer çalışanlarla iletişimi koparmama isteğinden dolayı sessiz kalabilirler. Bu nedenle duyuşsal bağlılıkları yüksek olan çalışanların kendilerini iş yerinin önemli bir parçası olarak gördükleri için sessiz kaldıkları söylenebilir.

İlişkileri zedelemeye ilgili korkusu ile duyuşsal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak bu boyutun devam bağlılığı ve normatif bağlılıkla ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanın iş yerine karşı kendisini sorumlu hissetmesi ve iş yerinin desteğini kaybedeceği korkusuyla pek çok olaya karşı sessiz kalabilirler. Bu nedenle duyuşsal bağlılıkları yüksek olan çalışanların örgüt içinde meydana gelen pek çok olaya karşı sessiz kalabileceği söylenebilir.

Bu çalışma ile ilgili olarak önerilerimiz şunlar olacaktır:

Çalışanların düşüncelerini ifade etmekten kaçınmamaları için yöneticilerin otoriter yönetim tarzından kaçınmaları önerilebilir. Yöneticilerin çalışanlarından gelen ya da gelebilecek beklenti, istek ve önerilere karşı iletişim kanallarını açık bırakmaları önerilebilir. Çalışanların bilgi eksikliği

ve deneyimsizliklerinden kaynaklanan sessizliklerini engelleyebilmek için kendilerini geliştirebilecekleri seminerler ve konferanslar düzenlenebilir. Çalışanların diğer çalışanlar ile aralarındaki ilişkilerin iyi olması ve dışlanmaların yaşanmaması için yöneticiler tarafından görevlerin eşit bir şekilde dağıtılması ve kararlara katılımın adil bir şekilde yapılması gerektiği önerilebilir. Bu çalışma farklı kurumlardaki ve farklı sektörlerdeki yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H., & Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (32),139-157.
- Akduru, H. E., & Semerciöz, F. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel dedikodu ve işyeri yalnızlığına dair bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı, 106-119.
- Al Zefeiti, S. M., & Mohamad, N. A. (2017). The influence of organizational commitment on Omani public employees' work performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde örgütsel sessizlik (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Alhas, F. (2021). İş yeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Business, Economics and Management Research Journal*, 4(2), 156-175.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bartlett, J. E., Kortlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139- 161.

Bayın, G., Yeşilaydın, G., & Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde örgütsel sessizlik Nedenlerinin belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 248-266.

Belloda, B., Bilir Güler, S., & Oğuzhan, A. (2017). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık: Kosova Prizren devlet okullarında bir araştırma. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 03(02), 1-19.

Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, (31), 419-456.

Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. In: Bollen, K.A., & Long, J.S. (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.

Can, E. (2016). Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

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

Çetin, M., & Kayır, H. (2010). Örgütsel bağlılık ve halkla ilişkiler. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 45(1), 40-64.

Çiftçi Kahrıman, G. (2022). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel *bağlılık düzeyleri ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış tezsiz yüksek lisans tezi) Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1766-1777.

Eğitim ve Bilim, 38(167), 50-64.

Elitok, E., & Elitok, U. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kocaeli ilinde bankacılık sektöründe bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(28), 453-463.

Emhan, A., & Gök, R. (2011). Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 157-174.

Erbay, Ş., & Beydoğan, H. Ö. (2017). Eğitimcilerin eğitim araştırmalarına yönelik tutumları. *KEFAD*, 18(3), 246-260.

Farahani, M., Taghadosi, M., & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence: case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211-217.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, (18), 39-50.

George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: a simple guide and reference* (14th ed.). New York: Taylor & Francis.

Gül, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-felsefe-yöntem-analiz (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hadi, N., & Tentama, F. (2020). Affective commitment, continuance commitment and normative commitment in reflecting organizational commitment. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 3(8), 148-156.

Hussain M. W., Ali, A., Khalid, M., Shafique, M. N., & Ahmad, H. (2016). Organizational silence a predictor of organizational commitment in higher education institution. *Developing Country Studies*, 6(2), 123-128.

Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.

Karakoç, A. (2018). İş tatmininin örgütsel bağlılık ve iş gören performansı üzerindeki etkisi: sigorta acentesi çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1371-1388.

Kayaalp, E., & Özdemir, T. Y. (2020). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, örgütsel yalnızlık ve örgütsel yabancılaşma algılarının örgütsel sinizm düzeyleriyle ilişkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (38), 101-113.

- Khan, I. (2020). Impact of affective, normative and continuous commitment on organizational performance: a study of private banks. *Journal of Managerial Sciences*, 14(1), 89-97.
- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Küçüközkan, Y. (2014). Relation between organizational commitment and gender: a research on health care staff working in hospitals. *Munich Personal RePEc Archive*, (62746), 15-36.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgütsel sessizliğe dair kavramsal bir inceleme. *Manisa Celal Bayar University Journal of Social Sciences*, 18(2), 93-114.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mohammed, F., & Eleswed, M. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: acorrelational study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43-53.
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., Nguyen, T. T. Q.. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: a study in Vietnamese enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439- 447.
- Nikmaran, S., Yamchi G. H., Shojaii S., Zahrani M. A., & Alvani S.M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *Work Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Örücü, E., & Sezen Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Özdemir, F., & Demirci, İ. (2021). Presenteizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Adana ilindefaaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 2049-2066.

Özdemir, H. Ö., & İpek, C. (2020). Üniversite personelinin örgütsel bağlılık algılarının örgütsel kültür algılarından yordanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2823-2845.

Panahi, B., Veisoh, S., Divkhar, S., & Kamari F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2(3), 735-744.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive Goodness-Of-Fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.

Serçekuş, P., Vardar, O., & Başkale, H. (2020). Kanseri yenen bireylerin kaygılarını değerlendirme ölçeği'nin Türkçe versiyonunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *PsikiyatriHemşireliği Dergisi*, 11(3), 220-227.

Tanriverdi, H. (2008). Workers' job satisfaction and organizational commitment: mediator variable relationships of organizational commitment factors. *Journal of American Academy of Business*, 14(1), 152-163.

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

Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.

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

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (2021). İstihdam şekline göre personel dağılımı. <https://www.kgm.gov.tr/SiteCollectionDocuments/KGMdocuments/Kurumsal/InsanKaynaklari/istihdam.pdf>. (Erişim Tarihi: 24.10.2021).

Ülker, F., & Kantan, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 11- 126.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen örgütsel bağlılık modeli yaklaşımıyla otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçülmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.