

BİR BAĞLILIK PRATİĞİ OLARAK ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Yrd. Doç. Dr. Gaye ATILLA GÖK*

ÖZ

İletişim ihtiyacının sürekli artması ve susma gereksinimi paradoksal bir yapı olarak karşımızdadır. Sessizlik, problemler ya da konular karşısında konuşmanın faydasız ve/veya tehlikeli olduğuna dair örgütte çalışanlar arasında yaygın olarak paylaşılan algıları ifade eder. Bu, merkezine insan'ı alan yeni yönetim paradigmaları ile de örtüşmemektedir. Çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılık duygularının, örgütsel sessizliği de beraberinde getirmesi ise son yılların konularındandır. Bu çalışmada çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik boyutlarının belirlenerek aralarındaki ilişkinin ortaya çıkartılması ve bağlılık boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin saptanması amaçlanmıştır. Çalışmanın amacına ulaşmak için İzmir Güzelyalı Hava Lisan okulunda uygulanan 277 ankete faktör, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre özellikle devam bağlılığının ilişkisel ve kabullenici sessizliği kuvvetli bir şekilde ve pozitif yönde etkilediği; duygusal ve devam bağlılığının savunmacı sessizliği kuvvetli bir şekilde ve negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca normatif bağlılığın savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sessizlik, Regresyon.

Jel Sınıflandırması: M10, M12, D23

ORGANIZATIONAL SILENCE as a PRACTISE of COMMITMENT

ABSTRACT

Consistent increase in communication necessity and 'need' for silence forms a paradoxical structure. Silence refers to the widely shared perception among employees that it is useless and/or dangerous to speak up in face of problems or issues. The Organizational Silence, derived from employees' sense of commitment to the organization, is one of the widely discussed issues in recent years. The aim of this study is to determine dimensions of organizational commitment and organizational silence of the employees' to reveal the relationship between these notions, and thus to define the effect of organizational commitment on organizational silence. In order to achieve this goal; factor, correlation and multiple regression analysis is applied to the conducted survey of 277 employees working at Izmir Guzelyalı Air Force Language School. According to the empirical evidence from the survey; continuance commitment, particularly, has a moderate positive effect on pro-social and

* Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü. gayeagok@gmail.com

acquiescent silence; affective and continuance commitment has a moderate negative effect on defensive silence. Another output of the survey is normative commitment has no significant effect on defensive silence.

Key Words: *Organizational Commitment, Organizational Silence, Regression.*

Jel Classification: *M10, M12, D23*

1. GİRİŞ

Modern sosyal psikolojide kitle konusundaki görüşler temel olarak iki düşünce geleneğinden beslenmektedir: Biri, kökleri Le Bon'a kadar geri giden 'grup zihni' geleneği ve diğeri Allport'un öncülük ettiği 'bireyselci psikoloji' geleneğidir (Kayaoğlu, 2003: 207). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik konularına bireysel değil grup zihni penceresinden bakılmalıdır. Bu da sade ve öz bir anlatımla, 'birey örgüte girdikten sonra örgütün üyesidir' demektir. Buna bireysellik yitimi denir. Le Bon, bireysellik yitimini toplumsal bulaşmanın nedenlerinden biri olarak kabul eder. Kalabalık içerisinde davranışa ilişkin hissedilen sorumluluğun azalması, kalabalık büyüdükçe histerinin de orantılı olarak büyümesi diğer nedenlerdendir. Le Bon (1997: 23)'a göre; kitleyi meydana getiren bireyler kimler olursa olsun; yaşama biçimleri, işgüçleri, karakterleri yahut zekâları ister benzer, ister ayrı olsun, kalabalık haline gelmiş olmaları onlara bir nevi kollektif ruh aşılır; bu ruh onları, herbiri tek başına, ayrı ayrı buldukları halde hissedeceklerinden, düşüneceklerinden ve yapacaklarından tamamiyle başka hissettirir, düşündürür ve yaptırır. Gerçi Le Bon bu kavramı öncelikle normal dışı (şiddet, linç.vb.) davranışları açıklamak için kullansa da 'birey'-'kitle içindeki birey' farkının vurgulanabilmesi için çıkış noktası kabul edilebilir. Buradaki kitle -zaten hali hazırda 'paylaşılan' kültürü olan- örgüt, bulaşan davranış da sessizlik davranışıdır. Bağlılık davranışının da -duygusal içeriğinden dolayı- 'bulaşıcı' olması muhtemeldir ve apayrı bir araştırma konusu olacak kadar zengindir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bağlılık, sözlük (TDK, 2015) karşılığındaki gibi hem 'a. Bağlı olma durumu' hem de 'b. Birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat' anlamlarını barındırmaktadır. Örgütsel bağlılık bireyin örgüte ilişkin tutum ve davranışlarının anlaşılması bakımından çok önemli bir kavramdır (Altın Gülova ve Demirsoy, 2012: 56). Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için öncesinde işin niteliğine uygun seçilmiş ve örgütün amaçları doğrultusunda motive olmuş insan kaynağına sahip olmaları sonrasında ise bu insan kaynağının örgütte kalmasına ihtiyacı vardır. Bu ihtiyaç, örgütsel bağlılıktır.

Bağlılık, bireyin işine yönelik tutumu ya da uyumu, bireyin kimliğinin işi ile bütünleşmesi ya da bağlantılı olmasıdır (Chusmir, 1982: 596). Sheldon (1971: 143) örgütsel bağlılığı, çalışanların kimliklerini örgütle özdeşleştirdikleri ve örgüte yönelik tutum ve yönelişler olarak tanımlamaktadır.

Bağlılık, kişilere göre farklı düzeylerde farklı şekillerde olabilir. Örgüte tam anlamıyla bağlanan bir işgörenin kendi değer ve inançları örgütün değer ve inançlarıyla uyuşmuş demektir (Usta ve Küçükaltan, 2012: 73). Porter ve Smith (1970)'i izleyen Mowday ve arkadaşları (1982: 27)'na göre örgütsel bağlılığın karakterize edilebilmesi için, en az üç faktör bulunmalıdır: a. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve sıkı sıkıya bağlanma, b. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret gösterme, c. Örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olma. Bu üç faktör yoksa örgütsel bağlılık yoktur. Diğer bir tarife göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarının tatmininin bir sonucudur (Usta ve Küçükaltan, 2012: 71). Örgütsel bağlılık, kişilerin örgüte gösterdikleri pasif bir sadakatten çok, kişilerin örgütün başarılı olması ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilmek için bir şeyler yapma isteğini ortaya koydukları daha aktif bir ilişkiyi kapsamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 1; Steers, 1981: 327, Akt. Çetin vd., 2011: 63).

Meyer ve Allen 1984'deki çalışmalarında örgütsel bağlılığı önce duygusal (*affective*) ve devamlılık (*continuance*) bağlılığı olarak iki boyutta incelemişler, sonraki çalışmalarında normatif (*normative*) bağlılık boyutunu modellerine ekleyerek üç bileşenli örgütsel bağlılık modeline erişmişlerdir (Allen ve Meyer, 1996: 253). Meyer ve Allen (1990)'ın ortaya koyduğu örgütsel bağlılık yaklaşımında, tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar ve onların tamamlayıcı ilişkileri birlikte ele alınmış; işgörenin örgütle ilgili hisleri ve/veya inançları psikolojik bir durum olarak değerlendirilmiştir (Özutku, 2008: 82).

Wiener (1982: 421)'e göre örgütsel bağlılık seviyeleri yüksek işgörenleri bu yönde davranmaya iten sebep işgörenlerin davranışlarının sonuçlarını düşünmeleri veya bir menfaat beklentisi içinde olmaları değil yaptıkları davranışların doğru ve ahlaki olduğunu düşünmeleridir. Duygusal bağlılık örgütle özdeşleşme, örgüte dâhil olma ve duygusal olarak eklenmek anlamına gelir. Bu sayede, çalışanlar örgütte kalmak için güçlü duygusal bağlılık duyarlar, çünkü böyle isterler. Devam bağlılığı ise örgütten ayrılma durumunda ortaya çıkacak maliyetle ilgilidir. Güçlü devam bağlılığı olan çalışanlar örgütte kalırlar, çünkü böyle yapmak zorundadırlar. Son olarak normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1996: 253). Bir başka deyişle, bireylerin kendilerine kurumun misyon ve değerleri ile ilgili görev biçmesinden dolayı, örgütte kalmak zorunda oldukları için örgütte kalmalarıdır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012: 193). Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalırlar, çünkü böyle yapmaları gerekir. Görüldüğü gibi, bağlılığın her üç bileşeni de bir örgütte kalmak ya da örgütten ayrılmak gibi basit etkilere sahiptir, ama bunun ötesinde kavramsal olarak birbirlerinden oldukça farklıdır (Allen ve Meyer, 1996: 253).

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Sessizlik iklimi, problemler ya da konular karşısında konuşmanın faydasız ve/veya tehlikeli olduğuna dair örgütte çalışanlar arasında yaygın olarak paylaşılan algıları ifade eder. Bu iklim hakimse konuşmaya nazaran sessizlik daha baskındır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Çalışanların örgüt sorunlarıyla ilgili görüş ve endişelerini dile getirmede isteksiz davrandıkları görülmektedir. Ancak bu

durum insan kaynağını merkezine alan yeni yönetim paradigmaları ile çelişmektedir (Çakıcı, 2007: 145). Örgütsel sessizlik, içeriği sayesinde, sosyal etki ve uyma davranışı çerçevesinden de duygu bulaşması/sosyal bulaşma çerçevesinden de tarif edilebilir. Örgütsel sessizlik kavramı, ilk kez Morrison ve Milliken (2000: 706) tarafından ortaya atılmış ve “örgütsel değişime ve gelişime engel olan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye mani olan kolektif bir fenomen” olarak tanımlanmıştır. Pinder ve Harlos (2001: 334)’a göre işgören sessizliği, değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğindeki insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel, duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesidir. Sessizlik doğasının muğlak ve karmaşık olmasına bağlı olarak sessiz kalma sebebini ayırt etmek zordur. Anlaşılma ve yorumlanma zorluğu yönetim yazınında da kabul edilmektedir (Çakıcı, 2007: 148). Literatürde örgütsel sessizlik kavramı farklı yazarlarca farklı boyutlarla tanımlanmıştır. Bu çalışma kapsamında Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından yapılan örgütsel sessizlik sınıflandırması tercih edilmiştir. Van Dyne ve arkadaşları örgütsel sessizliğin çok boyutlu yapıda olduğunu vurgulamakta; bunları kabullenici (*Acquiescent Silence*), savunmacı (*Defensive Silence*) ve ilişkisel sessizlik (*ProSocial Silence*) olarak modellemişlerdir. Kabullenici sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere rıza göstermesinin sonucunda, söz konusu durum hakkındaki görüş, düşünce ve bilgilerini söylememesi; savunmacı sessizlik, çalışanların kendilerini korumak amacıyla sahip oldukları düşünce, bilgileri ya da fikirleri korkuya dayalı olarak kendilerine saklamaları; ilişkisel sessizlik -literatürdeki Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını ve bu kavramın içerisinde barındırdığı çalışanların davranışlarının ilişkisel formları incelenerek- çalışanların iş ile ilgili fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini, özgecilik ya da birliktelik güdülerine dayanarak diğer insanların ya da örgütün yararını sağlamak amacıyla kendilerine saklamaları olarak açıklanmıştır (Van Dyne vd., 2003: 1366, 1367, 1368). Sessizliğin özel tiplerine örnekler Tablo 1’dedir.

Tablo1. Sessizliğin Özel Tiplerine Örnekler

İşgören Güdüsü ↓	Davranış Tipi →	İŞGÖREN SESSİZLİĞİ İş ile ilgili fikir bilgi ve düşüncelerin kasıtlı olarak esirgenmesi
Serbest Davranış İtaate dayalı Fark yaratılmayacağı hissi		KABULLENİCİ SESSİZLİK <u>Örnekler:</u> İtaate dayalı olarak fikirlerin esirgenmesi Fark yaratmayacağı düşüncesine dayalı olarak fikirlerin kendine saklanması
Öz-Korunmacı Davranış Korkuya dayalı Korku ve kişisel risk hissi		SAVUNMACI SESSİZLİK <u>Örnekler:</u> Korkuya dayalı olarak sorunlar hakkındaki bilgilerin esirgenmesi Kendini korumak için gerçeklerin görmezden gelinmesi
Diğer Odaklı Davranış İşbirliğine dayalı Dayanışma ve özveri hissi		İLİŞKİSEL SESSİZLİK <u>Örnekler:</u> İşbirliğine dayalı olarak gizli bilgilerin saklanması Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

Kaynak: Van Dyne, Ang ve Botero, 2003, s.1363

Çoğu örgüt teorisyeni ve araştırmacı, sessizliğin “sesin olmaması” tanımını benimsemekte, sessizliğin iletişimsel önemi ile davranışsal, duygusal ve bilişsel bileşenlerini göz ardı etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 337). Sessizlik asla zıddını ima etmekten vazgeçmez ve onun varlığına bağlıdır. Tıpkı "aşağı" olmadan "yukarı" veya "sağ" olmadan "sol" un olamayacağı gibi; insan, sessizliğini tanımlamak için sesin ya da dilin çevresini kabul etmelidir (Sontag, 1969: 5).

Sessizlik iklimi iki ortak inanışla karakterize edilebilir: a. Problemler hakkında konuşmaya değmez. b. Fikirlerini ya da endişelerini söylemek tehlikelidir (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Sessizliğin nedenlerinin sesin nedenlerine nazaran yanlış anlaşılma ve yanlış yorumlanma olasılığı daha yüksektir (Dyne vd., 2003: 1389). Çünkü durum daha muğlaktır. Sessizliğin de bir iletişim türü olduğunun akıldan çıkarılmaması gerekir. Sessizliğe neden olan kavramlara bakıldığında Çakıcı (2007)'nin ‘Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri’ çalışmasında örgütlerde sessizliğin kültür ile ilişkisi teorik olarak incelendiği görülmektedir. Çalışmada toplumsal kültürel normların sessizlik üzerindeki etkisi kabul edilmekle birlikte, yönetsel inançları besleyen “güç mesafesi” kültürüne de değinilmiştir. Kılıç ve arkadaşları (2014) ise birbirinden farklı sektörlerde

çalışanlar üzerindeki yaptıkları çalışmada örgütsel kültür çerçevesinde dönüştürücü liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde çalışanların sessiz kalmadıklarını, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde ise sessiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK - ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu kısmında, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisini konu edinen çalışmalar ve sonuçlarına değinilecektir. Deniz ve arkadaşları (2013: 691) İstanbul'da özel bir hastane çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada duygusal bağlılık ve savunmacı sessizlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Eroğlu ve arkadaşları (2011: 120) duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik ve korunma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıkları bulgusuna erişmiş, devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik ve koruma sessizliğinin birbirlerinden bağımsız olmadıklarını ortaya koymuştur. 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. Köse (2014: 34)'nin dezavantajlı okullarda çalışan öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin negatif yönde ve anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna göre öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyindeki artışa paralel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Nikmaram ve arkadaşları (2012: 1271)'nin Tahran Üniversitesi'nde, memur ve profesörler üzerine yaptıkları çalışmada, sessizlik iklimi algısı ve çalışanların sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulunmuştur. Panahi ve arkadaşları (2012: 743) Payame Noor Üniversitesi'nde çalışanlarla yürüttükleri çalışmada, örgütsel bağlılık ve sessizlik davranışı arasında istatistikî olarak anlamlı ve negatif ilişki tespit etmişlerdir. Ülker ve Kanten (2009: 123-124) makine ve gıda sektörlerinde yaptıkları çalışmada işgören sessizliği ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulmuşlar, işgörenlerin duygusal bağlılıklarındaki değişkenliğin %51'inin, sessizlik iklimi ve işgören sessizliği tarafından açıklandığını ortaya koymuşlardır. Vakola ve Bouradas (2005: 452)'in, teknoloji firması çalışanlarıyla yürüttükleri çalışmada sessizlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulunmuş, sessizlik arttıkça bağlılığın azaldığı görülmüştür. Çalışmanın sonuçları örgütsel bağlılığın en güçlü belirleyicisinin iletişim olanakları olduğunu ortaya koymuştur. Tüm bu çalışmalar bağlılık ve sessizlik arasındaki ilişkiyi, etkileşimi doğrulamaktadır. Bunlar ışığında metodoloji aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

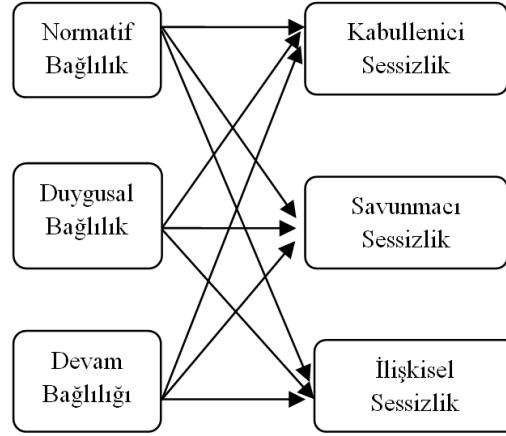
5. METODOLOJİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık kavramlarının birbiriyle ilişkilerini belirlemek ve örgütsel bağlılık boyutlarının, örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık boyutlarının bağımsız, örgütsel sessizlik boyutlarının bağımlı değişken olduğu araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK **ÖRGÜTSEL SESSİZLİK**



Araştırma modeline yönelik ileri sürülen hipotezler şunlardır:

H1: Örgütsel bağlılık (normatif, duygusal ve devam) boyutlarının, kabullenici sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H2: Örgütsel bağlılık (normatif, duygusal ve devam) boyutlarının, savunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi vardır.

H3: Örgütsel bağlılık (normatif, duygusal ve devam) boyutlarının, ilişkisel sessizlik üzerinde pozitif etkisi vardır

5.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, İzmir’de Türk Silahlı Kuvvetlerine bağlı Güzelyalı Hava Lisan Okulu çalışanları kapsamında gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubunun evreni temsil etmesi için gerekli sınır sayılarıyla ilgili çalışmalar literatürde yapılmıştır (%95 güven seviyesinde farklı evren büyüklükleri için örneklem sayıları için bkz. Kurtuluş 1989, Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004: 50). Evrenin belirli olduğu durumlarda ne kadar örnekleme ulaşılması gerektiği, hoşgörü miktarı ve hata olasılıklarıyla kitle genişliklerine göre hesaplanarak elde edilen tablolara göre hata toleransı %5, güvenilirlik düzeyi %95 ve kitle genişliği 1000 olduğunda 278 kişilik bir örneklem seçilmesi gerekmektedir. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50). Bu bağlamda araştırmanın örneklemini, evren içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen 300 çalışan oluşturmaktadır. Çalışanlara uygulanan 300 anketin, 277 tanesi veri analizine uygun bulunmuştur. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı %92’dir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi *survey*'dir. Anket tekniği kullanılan araştırma, iki aşamada gerçekleşmiştir. Birinci aşamada literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci aşamada kavramsal çerçeveden hareketle hipotezler belirlenip, alan araştırması ile veriler toplanarak uygulama bölümü ortaya konmuştur. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Formda demografik ifadeler hariç, tüm ölçeklerde bütün ifadeler beşli Likert tipi şeklinde “*tamamen katılıyorum=5*” seçeneği ile “*kesinlikle katılmıyorum=1*” aralığında tasarlanmıştır. Ölçekler basılı olarak katılımcılara ulaştırılmış, doldurulması sağlanmıştır. Araştırma hakkında katılımcılara bilgi verilmiş, verilerin gizliliğinin sağlanacağı bildirilmiş ve gönüllülük esasına göre katılım sağlanmıştır.

Anket formu; demografik sorular, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ölçeklerini kapsayan 3 bölümden ve sırasıyla 4, 15, 18, toplamda 37 soru/ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik tutumları ikinci bölümde; Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen toplam 15 ifadeden oluşan “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarını ‘kabullenici sessizlik (*acquiescent silence*)’, ‘savunmacı sessizlik (*defensive silence*)’ ve ‘ilişkisel sessizlik’ (*pro-social silence*) oluşturmaktadır. Taşkıran (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. “Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim”, kabullenici sessizlik; “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.”, savunmacı sessizlik ve “Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.” ise ilişkisel sessizlik boyutuna ait ifadelerdendir. Üçüncü bölümde çalışanların örgüte bağlılığını ölçmeye yönelik 18 ifadeyi içeren Meyer ve Allen’in, ‘duygusal bağlılık (*affective commitment*)’, ‘normatif bağlılık (*normative commitment*)’ ve ‘devam bağlılığı (*continuance commitment*)’ olarak boyutlandığı örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yer alan her boyut 6 ifadeden oluşmaktadır. “Çalışma yaşamımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.”, duygusal bağlılık; “Şu anda işletmeden ayrılmaya karar vermek hayatımda çok fazla şeyi etkiler.”, normatif bağlılık ve son olarak da “Bu işletmede kalmak için kendimi manevi yükümlülük altında hissediyorum.” ise devam bağlılığı boyutuna ait ifadelerdendir. Araştırmada elde edilen veriler 15.0 SPSS paket programında analize tabi tutulmuştur.

5.4. Araştırmanın Kısıtları

“*Sessizlik*” ve “*bağlılık*” gibi konular hem bireysel hem de kurumsal olarak oldukça hassas ve mahremdir. Bu yüzden araştırmanın veri toplamaya ilişkin ‘samimi olmama riski’ içermesi önemli bir kısıttır. Buna ek olarak araştırma İzmir’de faaliyet gösteren Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiş olup, TSK’nın stratejik konumundan dolayı veri toplamaya ilişkin bir takım güçlükler içermesi bir diğer kısıttır. Bunlar ışığında sonuçların genellenmesi mümkün değildir.

5.5. Araştırma Bulgularının Sunumu ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, İzmir ilinde faaliyet gösteren Güzelyalı Hava Lisan Okulu çalışanlarından anket aracılığı ile elde edilen verilere dayalı yapılan analizlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.5.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeylerine ilişkin sorulara yer verilmiştir. Ankete verilen cevaplar, betimleyici istatistikler (frekans, yüzde, ikili karşılaştırma, vb.) kullanılarak analiz edilmiş, aşağıda her biri tablo halinde özetlenmiştir. İlk olarak anket katılımcılarından elde edilen demografik bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Demografik Bulgular

Değişkenler	N	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	80	28,9
Erkek	197	71,1
Medeni Durum		
Bekâr	152	54,9
Evli	125	45,1
Yaş		
25 ve altı	78	28,2
26-35	101	36,5
36-45	71	25,6
46 ve üstü	27	9,7
Eğitim		
Temel	3	1,1
Orta	145	52,3
Lisans	123	44,4
Lisansüstü	6	2,2
TOPLAM	277	100.0

Tablo 2’de bakıldığında ankete katılan çalışanların %71,1’i erkek, yalnızca %28,9’u kadındır. Katılımcıların yaklaşık %55’i bekar, %45’i bekadır. Yaş aralıklarına bakıldığında katılımcıların %28,2’si 25 yaş ve altında; %36,5’i 26-35 yaş aralığında ve %25,6’sı 36-45 yaş aralığındadır. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında %52,3’ünün orta ve %44,4’ünün lisans düzeyinde olduğu görülmektedir.

5.5.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bir ölçeğin güvenilir olması tesadüfi hataların ölçme sürecinde ortadan kaldırılması demektir. Ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesinde farklı yöntemler kullanılabilir. Araştırmada tüm ölçekler için güvenilirlik testi olarak Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik

katsayısı ilk yapılan analiz neticesinde 0,720 bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucunu vermektedir. Ancak ölçeği oluşturan değişkenlerin, ölçeğin bütünüyle olan korelasyonlarına ve genel katkılarına bakıldığında, p5 değişkeninin ölçeğin genel alpha değerini geçtiği görülmüştür. Dolayısıyla bu değişken çıkartılarak analiz tekrar edilmiş ve Cronbach alfa katsayısı 0,735 bulunmuştur. Bu değer ile ölçeğin içsel tutarlığa sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinin katsayısı 0,758 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla ankette kullanılan tüm ölçekler oldukça güvenilirdir. Ölçeğin geçerliliği ise, sistematik ve tesadüfi hatalardan arındırıldığı anlamına gelmektedir (Yükselen, 2013: 115). Ölçeklerin geçerliliği faktör analizi ile ölçülmüştür.

5.5.3. Faktör Analizi

Faktör analizi değişkenler arasındaki ilişkiyi korelasyon katsayıları aracılığıyla inceler, daha az sayıda faktöre dönüştürülmesine yardımcı olur (Yükselen, 2013: 199). Çalışmada ölçekteki sorularda yer alan ve her biri bir değişkeni temsil eden sorular faktör analizi ile daha anlaşılır hale getirilmiştir. Ayrıca ölçeklerin, ayırma (discriminant) ve birleşme (convergent) geçerlilikleri sınanmış ve her bir boyuta ait güvenilirlik değerleri bulunmuştur.

Araştırmada ilk olarak sessizlik ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan birinci faktör analizi sırasında Bartlett'in Küresellik değeri anlamlı ve KMO değeri, tavsiye edilen değer (0,60 \geq) üzerinde 0.708 olarak bulunmuştur. Analizde her bir faktörde, faktör yükü 0,50'den daha düşük olan maddeler ve birden fazla faktörde nitelik yükü 0,50 ve üstü olan sonuçlar elimine edilmelidir. İlgili literatürde Hair vd. (1998), Hattie (1985) önerildiği gibi, faktör yüklemesi 0,50'nin üzerinde olan değişkenler bir araya getirilerek faktör bileşenleri oluşturulmuştur (Hattie, 1985; Hair vd., 1998'den alıntılan İşler ve Özdemir, 2010: 127). Dolayısıyla bu noktada faktör yükü 0,50'nin altında gerçekleşen k5 değişkeni ve birden fazla faktör yapısında 0,50'nin üzerinde faktör yüküne sahip olan p5 değişkeni ölçekten çıkartılmıştır. Faktör analizi bu iki değişken çıkartıldıktan sonra tekrar edilmiştir ve Temel bileşenler ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan ikinci analize göre Küresellik testi (Bartlett's test of sphericity) anlamlı ve KMO değeri, tavsiye edilen değer (0.778) olarak bulunmuştur. Yani elimizdeki verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Boyutları Faktör Yükleri

KMO=0,778, Bartlett, sd= 78, p≤0,001			
Faktör	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Alpha Katsayısı
1. Savunmacı Sessizlik			
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	,766		
Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,670		
İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	,639		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	,745		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	,594		
2. İlişkisel Sessizlik			
Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalmaması gereken bilgileri kendime saklarım.	,733		
Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	,582		
Bu işletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,581		
Bu işletmeye yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	,692		
3. Kabullenici Sessizlik			
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	,780		
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	,762		
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmektен çekinirim.	,736		
Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	,652		
Toplam Açıklanan Varyans		66,910	

İlgili faktör yükleri Tablo 3’de görülmektedir. Temel bileşenler faktör analizinde özdeğer (eigenvalue) istatistiği 1 ve üstü olan bileşenler dikkate alınmış ve literatürdeki çalışmalarla paralel olarak üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu değişkenlerin yüklendikleri faktörlerin tamamı tarafından açıklanan toplam varyans % 66,910’dur. Tablo 3’de görüldüğü üzere toplam 5 soruyu içeren ilk faktör yapısı, içerdiği değişken ifadeleri nedeniyle “savunmacı sessizlik boyutu”; 4 sorunun oluşturduğu ikinci faktör ise “ilişkisel sessizlik boyutu”; 4 sorunun oluşturduğu üçüncü faktör ise

“kabullenici sessizlik boyutu” olarak adlandırılmaktadır. Araştırmada, faktör analizi sonucu meydana gelen faktör yüklerinin 0.50 değerinin üzerinde olması ve ölçekte ortaya konulan faktör yapısının, ortalama varyansın 0.50’sinden daha fazlasını açıklaması, ayrıca değişkenlerin, ait oldukları faktörler dışındaki diğer faktörlerle yüksek korelasyon değerlerine sahip olmamaları araştırmada kullanılan ölçeğin, ayırma (discriminant) ve birleşme (convergent) geçerliliklerini sağladığını da göstermektedir (Igarria vd., 1994). Ayrıca her bir boyuta ait güvenilirlik analizleri de hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach Alfa değerleri savunmacı sessizlik boyutunun $\alpha=0,74$; ilişkisel sessizlik boyutunun $\alpha=0,798$ ve son olarak kabullenici sessizlik boyutunun $\alpha=0,723$ olarak bulunmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Boyutları Faktör Yükleri

KMO=0,820, Bartlett, sd= 78, p≤0,001			
Faktör	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Alpha Katsayısı
1. Normatif Bağlılık			
Bu işletmede kalmak için kendimi manevi yükümlülük altında hissediyorum.	,764		
Benim için avantajlı da olsa, işletmeden şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	,690		
İşletmeden şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	,613		
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için işletmeden şu anda ayrılmazdım.	,566		
Çalıştığım bu işletmeye çok şey borçluyum.	,541		
Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor.	,534		
Eğer bu işletmeye kendimden çok fazla fedakârlık etmiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,519		
2. Duygusal Bağlılık		17,786	0,786
Çalışma yaşamımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	,846		
Bu işletmenin problemlerini gerçekten benim problemimmiş gibi hissederim.	,814		
Bu işletmeye kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.	,761		
3. Devam Bağlılığı		17,615	0,735
Şu anda işletmeden ayrılmaya karar vermek hayatımda çok fazla şeyi etkiler.			
Bu işletmeden ayrılmak istesem de kısa sürede iyi bir iş bulabilmem benim için çok zor.			
İşletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az seçeneğim olduğunu hissediyorum.			
Toplam Açıklanan Varyans		55,723	

İkinci olarak bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analizi yapılmıştır. Temel bileşenler ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan birinci faktör analizi sırasında Bartlett’in Küresellik değeri anlamlı ve KMO değeri, tavsiye edilen değerin ($0,60 \geq$) üzerinde 0.79 olarak bulunmuştur. Ancak yukarıda daha önce belirtildiği gibi yapılan faktör analizinde her bir faktörün ve her bir niteliğin tek bir

faktöre yüklenmiş olması ve faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde gerçekleşmesi beklenir. Dolayısıyla bu noktada duygusal bağlılık değişkenlerinden faktör yükü 0,50'nin altında gerçekleşen d4, d5 ve d6 değişkenleri ve birden fazla faktör yapısında devam bağlılığı değişkenlerinden 0,50'nin üzerinde faktör yüküne sahip olan de4 değişkeni ölçekten çıkartılmıştır. Faktör analizi bu dört değişken çıkartıldıktan sonra tekrar edilmiştir ve Temel bileşenler ve Varimax faktör rotasyon yöntemleri kullanılarak yapılan ikinci analize göre Küresellik testi (Bartlett's test of sphericity) değeri anlamlı ve KMO değeri, tavsiye edilen değerin çok üzerinde (0.820) olarak bulunmuştur. Yani elimizdeki verilere faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür. Temel bileşenler faktör analizinde özdeğer (eigenvalue) istatistiği 1 ve üstü olan bileşenler dikkate alınmış ve literatürdeki çalışmalarla paralel olarak üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu değişkenlerin yüklendikleri faktörlerin tamamı tarafından açıklanan toplam varyans % 55,723'dür. İlgili faktör yükleri Tablo 4'de görülmektedir. Buna göre toplam 7 soruyu içeren ilk faktör yapısı, içerdiği değişken ifadeleri nedeniyle "normatif bağlılık boyutu"; 3 sorunun oluşturduğu ikinci faktör ise "devam bağlılığı boyutu" ve 3 sorunun oluşturduğu üçüncü faktör ise "duygusal bağlılık boyutu" olarak adlandırılmaktadır. Bu analizde farklı olarak, literatürde devam bağlılığını açıkladığı düşünülen de5 olarak ifade edilen değişken normatif bağlılık boyutuna dâhil olmuştur. Araştırmada, faktör analizi sonucu meydana gelen faktör yüklerinin 0.50 değerinin üzerinde olması ve ölçekte ortaya konulan faktör yapısının, ortalama varyansın 0.50'sinden daha fazlasını açıklaması, ayrıca değişkenlerin, ait oldukları faktörler dışındaki diğer faktörlerle yüksek korelasyon değerlerine sahip olmamaları araştırmada kullanılan ölçeğin, ayırma (discriminant) ve birleşme (convergent) geçerliliklerini sağladığını da göstermektedir (Igarria vd., 1995). Ayrıca her bir boyuta ait güvenilirlik analizleri de hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach Alfa değerleri normatif bağlılık boyutunun $\alpha=0,74$; duygusal bağlılık boyutunun $\alpha=0,786$ ve son olarak devam bağlılığı boyutunun $\alpha=0,735$ olarak bulunmuştur.

5.5.4. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntemi korelasyon analizidir. Çalışmanın bu aşamasında faktör analizi neticesinde elde edilen bağlılık boyutları (normatif, devam ve duygusal) ile sessizlik boyutları (kabullenici, savunmacı ve ilişkisel) arasındaki ilişki Spearman korelasyon analizi ile ölçülmüştür.

Tablo 5. Savunmacı Sessizlik Boyutu ile Bağlılık Boyutları İlişkisi

Boyutlar	Savunmacı	Normatif	Duygusal	Devam
Savunmacı	1			
Normatif	-0,90	1		
Duygusal	-0,249**	0,02	1	
Devam	-0,179**	0,10	0,08	1

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

Yapılan analize göre ilk olarak bağıllık boyutları ile sessizlik ölçeğinin savunmacı boyutu arasındaki ilişki Tablo 5’de görülmektedir. Tabloya bakıldığında sessizlik ölçeğinin savunmacı boyutu ile ($p \leq 0.01$) düzeyinde duygusal ve devam boyutları arasında anlamlı, negatif ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 6. İlişkisel Sessizlik Boyutu ile Bağıllık Boyutları İlişkisi

Boyutlar	İlişkisel	Normatif	Duygusal	Devam
İlişkisel	1			
Normatif	0,122*	1		
Duygusal	0,153**	0,00	1	
Devam	0,316**	0,00	0,00	1

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

Tablo 6’ya bakıldığında sessizlik ölçeğinin ilişkisel boyutu ile normatif boyut arasında ($r=0,122$; $p \leq 0.05$) anlamlı pozitif ve zayıf düzeyde bir ilişki görülmektedir. Ayrıca ilişkisel boyut ile duygusal boyut arasında ($r=0,153$; $p \leq 0.01$) anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki ve devam boyutu arasında ($r=0,316$; $p \leq 0.01$) anlamlı, kuvvetli ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo7. Kabullenici Sessizlik Boyutu İle Bağıllık Boyutları İlişkisi

Boyutlar	Kabullenici	Normatif	Duygusal	Devam
Kabullenici	1			
Normatif	0,113*	1		
Duygusal	0,179**	0,01	1	
Devam	0,326**	0,00	0,00	1

* $p \leq 0.05$, ** $p \leq 0.01$

Tablo 7’ye bakıldığında sessizlik ölçeğinin kabullenici boyutu ile normatif boyut arasında ($r=0,113$; $p \leq 0.05$) anlamlı zayıf ve pozitif düzeyde bir ilişki görülmektedir. Ayrıca kabullenici boyut ile duygusal boyut arasında ($r=0,179$; $p \leq 0.01$) anlamlı, zayıf ve pozitif bir ilişki ve devam boyutu arasında ($r=0,326$; $p \leq 0.01$) anlamlı, kuvvetli ve pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

5.5.5. Çoklu Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, bağıllık ölçeğinin alt boyutlarındaki (normatif, devam ve duygusal) herhangi bir artış ya da azalışın sessizlik ölçeğinin (kabullenici, savunmacı ve ilişkisel) boyutları üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile ölçülmüştür. Çoklu regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile birden fazla bağımsız değişken arasındaki nedensellik ilişkisinin tespitinde kullanılır (Nakip, 2013: 345). Çoklu regresyon analizinin temel varsayımları normal dağılıma uyma ve çoklu bağlantı problemi taşımayan olmaları şartları faktör skorlarının değişken olarak kullanılıyor olması nedeniyle sağlanmış olmaktadır (Kalaycı, 2005: 331). Ayrıca çoklu regresyon analizinde değişken ekleme ve eleme metodu (*stepwise selection*) kullanılmıştır. Bu şekilde modele en çok katkı yapan değişkenler yardımıyla model açıklanabilmektedir (Öztürk, 2005: 260).

Tablo 8. Bağlılık Boyutlarının Savunmacı Boyut Üzerindeki Etkisi

	B	t	Sig(p)	F	Sig	R ²	Adj. R ²
Model A	-0,249	-4,265	0,00	18,190	0,00	0,162	0,159
Model B	-0,179	-3,106	0,00	14,205	0,00	0,194	0,187
A Yordayıcı Değişken: Duygusal B Yordayıcı Değişken: Duygusal, Devam							
Bağımlı Değişken: Savunmacı							

İlk olarak bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının savunmacı boyut üzerindeki etkisi Tablo 8’de görülmektedir. Buna göre Model A olarak ifade edilen ilk model de yordayıcı değişken yalnızca duygusal bağlılık boyutudur. Duygusal bağlılık boyutunun, savunmacı sessizlik boyutu üzerindeki etkisini incelemek üzere kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve ($\beta=-0,249$) %5 anlamlılık seviyesinde negatif yönde etkilediği görülmektedir. Model genel olarak da anlamlıdır, düzeltilmiş R² değeri ise 0,159’dur. Yani duygusal bağlılık boyutu, savunmacı sessizlik boyutunun yaklaşık %16’sını açıklamaktadır. Ayrıca duygusal bağlılıktaki bir birimlik artış, sessizlik boyutunda %25’lik bir azalışa neden olmaktadır. Tablo 8’de görüldüğü üzere ikinci model ise duygusal ve devam bağlılığı boyutlarını yordayıcı değişken olarak ele almıştır. Dolayısıyla normatif boyut modellere dâhil edilmemiştir. İkinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve ($\beta=-0,179$) ve %5 anlamlılık seviyesinde negatif yönde etkilediği görülmektedir. Model genel olarak da anlamlıdır, düzeltilmiş R² değeri ise 0,187’dir. Modelin açıklayıcılık gücü birinci modelden biraz daha fazladır. Ayrıca devam bağlılığındaki bir birimlik artış, savunmacı sessizlik boyutunda yaklaşık %18’lik bir azalışa neden olmaktadır.

Tablo 9. Bağlılık Boyutlarının İlişkisel Boyut Üzerindeki Etkisi

	B			t	Sig(p)	F	Sig	R ²	Adj. R ²
Model A	0,306			5,335	0,00	28,465	0,00	0,094	0,091
Model B	0,306;	0,153		2,700	0,00	18,204	0,00	0,117	0,111
Model C	0,306	0,153	0,122	2,158	0,00	13,851	0,00	0,132	0,123
A Yordayıcı Değişken: Devam B Yordayıcı Değişken: Devam, Duygusal C Yordayıcı Değişken: Devam, Duygusal, Normatif									
Bağımlı Değişken: İlişkisel									

Tablo 9’da bağlılık boyutlarının, ilişkisel sessizlik alt boyutu üzerindeki etkisini ortaya koyan çoklu regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre üç farklı model önerilmiştir ve 3. Model en yüksek açıklayıcı güce sahip olan modeldir. 1. Modelde yordayıcı değişken olarak devam boyutu ele alınmıştır. Devam bağlılığı boyutunun, ilişkisel sessizlik boyutu üzerindeki etkisini incelemek üzere kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve ($\beta=0,306$) ve %5 anlamlılık

seviyesinde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Model genel olarak da anlamlıdır, düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,091'dir. Yani devam bağlılığı boyutu, ilişkisel sessizlik boyutunun yaklaşık %9'unu açıklamaktadır. Ayrıca duygusal bağlılıktaki bir birimlik artış, sessizlik boyutunda %31'lik bir artışa neden olmaktadır. Tablo 9'da görüldüğü üzere ikinci model ise devam ve duygusal bağlılık boyutlarını yordayıcı değişken olarak ele almıştır. İkinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve duygusal bağlılık boyutunun ($\beta=0,153$) ve %5 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Model genel olarak da anlamlıdır, düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,11'dir. Ayrıca duygusal bağlılıktaki bir birimlik artış, ilişkisel sessizlik boyutunda yaklaşık %15'lik bir artışa neden olmaktadır. Üçüncü model ise en yüksek açıklayıcı güce sahiptir ve düzeltilmiş R^2 değeri %12'dir. Üçüncü model de devam, duygusal ve normatif bağlılık yordayıcı değişken olarak yer almaktadır. Kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ve normatif bağlılık boyutunun ($\beta=0,122$) ve %5 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Normatif bağlılık boyutundaki bir birimlik artış ilişkisel boyutu %12 artırmaktadır.

Tablo 10. Bağlılık Boyutlarının Kabullenici Boyut Üzerindeki Etkisi

	B			t	Sig(p)	F	Sig	R^2	Adj. R^2
Model A	0,326			5,709	0,00	32,596	0,00	0,106	0,103
Model B	0,326;	0,179		3,188	0,02	21,921	0,00	0,138	0,132
Model C	0,326	0,179	0,113	2,030	0,04	16,154	0,00	0,151	0,141
A Yordayıcı Değişken: Devam									
B Yordayıcı Değişken: Devam, Duygusal									
C Yordayıcı Değişken: Devam, Duygusal, Normatif									
Bağımlı Değişken: Kabullenici									

Tablo 10'da bağlılık boyutlarının, kabullenici sessizlik alt boyutu üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre üç farklı model önerilmiş, 3. Model en yüksek açıklayıcı güce sahip olan modeldir. 1. Modelde yordayıcı değişken olarak devam boyutu ele alınmıştır. Devam bağlılığı boyutunun, kabullenici sessizlik boyutu üzerindeki etkisini incelemek üzere kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve ($\beta=0,326$) ve %5 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Model genel olarak da anlamlıdır, düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,103'dür. Yani devam bağlılığı boyutu, kabullenici sessizlik boyutunun yaklaşık %10'unu açıklamaktadır. Ayrıca devam bağlılığındaki bir birimlik artış sessizlik boyutunda %33'lük bir artışa neden olmaktadır. Tablo 10'da görüldüğü üzere ikinci model ise devam ve duygusal bağlılık boyutlarını yordayıcı değişken olarak ele almıştır. İkinci modelin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve duygusal bağlılık boyutunun ($\beta=0,179$) ve %5 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Model genel olarak da anlamlıdır, düzeltilmiş R^2 değeri ise 0,13'dür. Ayrıca duygusal bağlılıktaki bir birimlik artış, kabullenici sessizlik boyutunda yaklaşık %18'lik bir artışa neden olmaktadır. Üçüncü model ise en yüksek açıklayıcı güce sahiptir ve düzeltilmiş R^2 değeri %14'dür. Üçüncü model de devam, duygusal ve normatif bağlılık yordayıcı değişken olarak yer almaktadır. Kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ve normatif bağlılık boyutunun ($\beta=0,113$) ve %5 anlamlılık seviyesinde

pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Normatif bağlılık boyutundaki bir birimlik artış kabullenici boyutu %11 artırmaktadır.

6. SONUÇ

Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramlarının birbiriyle ilişkilerini ve örgütsel bağlılık boyutlarının, örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan çalışmada sessizlik ve bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Evren askeri okul çalışanlarından oluştuğu için bağlılık düzeyinin yüksek olabileceği düşünülebilir. Yapılan analizler neticesinde boyutlar arasında anlamlı, pozitif ve negatif ilişkiler görülmüştür.

Kabullenici sessizlik, çalışanların mevcut durumu değiştirmek için konuşmaya, çaba sarf etmeye istekli olmadıkları durumu ifade etmektedir (Dyne vd., 2003: 1366). Ayrıca kabullenici sessizlik gösteren çalışanların mevcut durumu değiştirecek alternatif yolların da farkında olmadıkları düşünülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Çalışmada yapılan korelasyon analizinde kabullenici sessizlik boyutunun, örgütsel bağlılık boyutlarının üçü (duygusal, devam, normatif) ile de pozitif ve anlamlı bir ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Ülker ve Kanten (2009)'in sonuçlarıyla örtüşmektedir. Özellikle devam boyutuyla kuvvetli pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı özellikle çalışanların mevcut işlerini değiştirmeleri ile katlanmaları gereken maliyeti odağına almaktadır. Dolayısıyla birey bu maliyete katlanmak istemediği için kabullenici bir tavır takınarak alternatif koşullara bile dikkat etmeden sessizliği tercih etmektedir.

Korkuya dayalı olarak çalışan tarafından geliştirilen savunmacı sessizlik ile örgütsel bağlılık boyutlarının korelasyonlarına bakıldığında ise negatif bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Duygusal ve devam bağlılığı ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı, negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, sessizlik arttıkça örgüte bağlılık azalır diyen çalışmaların (Köse, 2014; Deniz vd., 2013; Vakola ve Bouradas, 2005) sonuçlarıyla örtüşmektedir. Burada özellikle duygusal bağlılık boyutu ile savunmacı sessizlik arasındaki ilişki dikkati çekmektedir. Çalışanın işyerine yönelik olarak aidiyet ve özdeşleşme duygusu arttıkça duygusal olarak işyerine bağlanmaktadır. Dolayısıyla böyle bir durumda iş yerinde korkuya dayalı sessizlik durumunun azalması beklenen bir sonuçtur. Korku kültürünün yoğun yaşandığı bir iş yerinde çalışanın duygusal anlamda bağlanması zaten beklenmeyecektir.

İlişkisel sessizlik boyutu ise, bağlılık boyutlarının her üçü ile de pozitif, anlamlı ilişkiye sahiptir. Bu bulgu, Ülker ve Kanten (2009)'in sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ancak özellikle devam boyutu ile ilişkisel sessizlik arasındaki ilişki kuvvetlidir. Bu bulgu, Eroğlu vd. (2011)'nin sonuçlarıyla örtüşmektedir. Devam bağlılığı bir zorunluluk neticesinde örgüte bağlı olmayı ifade etmektedir. Bu noktada çalışanların zorunluluk nedeniyle örgüte bağlılıklarının artması ya da farklı bir ifade ile örgütü terk etme/ayrılma maliyetine katlanamayan çalışanların ilişkilerini sürdürebilmek için sessizliği tercih ettikleri ileri sürülebilir.

Boyutlar arasında ilişkinin varlığı incelendikten sonra örgütsel bağlılık boyutlarındaki artış/azalışların sessizlik boyutları üzerindeki etkisini görmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Çalışmada önerilen en iyi modeli ortaya çıkartmak ve her bir bağlılık boyutunun etkisini daha net anlamak için ekleme ve eleme yöntemi (stepwise) kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre duygusal ve devam bağlılığı, savunmacı sessizlik boyutunu negatif olarak etkilemektedir. Duygusal bağımlılıktaki bir birimlik artış %25; devam bağımlılığındaki bir birimlik artış %18 oranlarında savunmacı sessizliği azaltmaktadır. Buna göre örgütlerin çalışanları ile kuracakları duygusal bağın yüksekliği onların aidiyet, özdeşleşme yani duygusal olarak örgütle bütünleşmelerine sebebiyet vermesi, korkuya dayalı sessizliği azaltmaktadır. Örneklemimizin askeri okul çalışanları olduğu düşünüldüğünde bu sonuçlar düşündürücüdür. Ayrıca duygusal bağlılığın ilişkisel ve kabullenici sessizlik boyutlarını sırasıyla %15, %18 oranlarında ve pozitif olarak etkilediği de ortaya çıkmıştır. Duygusal olarak örgütüne bağlı olan çalışan hem ilişkilerine zarar vermemek hem de mevcut durumu bozmamak için sessizliği tercih edebilmektedir.

Devam bağlılığının da savunmacı sessizliği negatif olarak etkilemesi düşündürücüdür. Devam bağlılığı yüksek olan çalışanların aslında örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu ve alternatif bir çıkış noktası bulduklarında örgütten ayrılacakları ileri sürülür (Koç, 2009). Bu noktada devam bağlılığının korku nedeniyle çalışmada sessizliği artırmadığı tam tersine azalttığı belirtilmelidir. Devam bağımlılığındaki bir birimlik artış ilişkisel sessizlik boyutunu %31, kabullenici sessizlik boyutunu ise %33 oranında artırmaktadır. Dolayısıyla zorunluluktan devam bağlılığı, sadece bireyin bir süre durumu umursamaz biçimde veya mevcut durumu 'şimdilik' koruma amacıyla sessizliğine katkı sağlamaktadır.

Elde edilen bulgularda dikkati çeken bir diğer durum ise normatif bağlılığın -hem korelasyon analizi hem de çoklu regresyon analizinde elde edilen bulgulara göre- ilişkisel ve kabullenici sessizlik boyutları ile arasında zayıf ve pozitif ilişkinin tespit edilmesi, savunmacı sessizlik ile arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmamasıdır. Normatif bağımlılıktaki bir birimlik artış ilişkisel sessizliği %12; kabullenici sessizliği %11 oranında artırmaktadır. Çalışanlarda minnet duygusunun söz konusu olduğu, çalışanların örgütte kalmayı bir borç ve görev olarak kabul ettikleri ve diğer bağlılık türlerinden farklı olan normatif bağımlılıkta ilişkileri ve örgütü zor durumda bırakmamak ya da durumun olduğu gibi kabulü söz konusu olduğu için sessizliğin tercih etmesi doğal bir sonuçtur. Dolayısıyla normatif bağlılığın, korkuya dayalı olan savunmacı sessizlik ile anlamlı bir ilişkisinin olmaması da olağan karşılanabilir.

Sonuç olarak bakıldığında çalışanların örgüt içinde paylaştıkları duygu ve düşüncelerin bağlılık duygularını oluşturduğu ve bu durumun da çalışanın örgüte karşı tutumlarını etkilediği görülmektedir. Sessizlik de aslında çok ciddi bir iletişim biçimidir ve çalışanın örgüte yönelik bir davranışı olarak algılanmalıdır. Çalışanların bağlılık boyutları, bu davranış biçimi ile hem ilişkili hem de etkilidir. Örneklem, katı ve net kuralların geçerli olduğu askeri okul çalışanlarından (sivil ve asker) oluşması, bağlılık türlerinin ortaya çıkartılması açısından önemlidir. İleride bu araştırma temelinde, farklı örgüt kültürleri değişkenleri de ilave edilerek karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akyürek, Ç. E., Toygar Ş. A. ve Şener T. (2013) “Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, 12 (2): 55-62.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996) “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”, Journal of Vocational Behavior, 49: 252-276.
- Altın Gulova, A. - Demirsoy O. (2012) “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal 3(3)2012: 49-76, ISSN: 1309-2448.
- Chusmir, L.H. (1982), “Job Commitment and the Organizational Woman”, Academy of Management Review, 7(4), 595-602.
- Çakıcı, A. (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1): 145-162.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011) “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 61-70.
- Çetin, F., Şeşen H. ve Basım, H. N. (2012) “Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (2): 197–211.
- Deniz, N., Noyan A. ve Ertosun Ö. G. (2013) “The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company”, Procedia - Social and Behavioral Sciences , 99: 691–700.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero I. C. (2003) “Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, 40(6): 1359-1392.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011) “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2): 97-124.
- Gürbüz, S., ve Bekmezci M. (2012) “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(2), 189-213.
- Hattie, J. (1985) “Methodology Review: Assessing Unidimensionality of Tests and Items”, Applied Psychological Measurement, 9(2): 139-164.

- Igbaria, M., Parasuraman, S., Badawy, M. K. (1994) "Work Experience, Job Involvement and Quality of Work Life Among Information System Personnel", *MIS Quarterly*, 18(2): 175-200.
- İşler, D. B., Özdemir, Ş. (2010) "Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2): 115-142.
- Kalaycı, Ş. (2005) "Faktör Analizi", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Kalaycı Ş., Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karabağ Köse E. (2014) "Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler", *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2): 28-36.
- Kayaoğlu, A.G. (2003) "Kitlenin Psikolojisi Ya Da Sosyal Psikolojinin 'Kitle'si: Kitlede Yeni Bir Anlayışa Doğru", *Kurgu Dergisi*, 20: 205-218.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014) "Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Taniyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi* 21(2): 249-268.
- Koç, H. (2009) "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28): 200-211.
- Le Bon, G. (1997). "Kitleler Psikolojisi", İstanbul: Hayat Yayınları.
- 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.
- Mowday, R., Steers, R. ve Porter, L. (1982) "Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment", *Absenteeism and Turnover*, Londra: Academic Press.
- Nakip, M., (2013) "Pazarlama Araştırmalarına Giriş: Veri Elde Etme, Örnekleme, Analizler", Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Neelam, N., Bhattacharya, S., Sinha, V. ve Tanksale, D. (2015) "Organizational Culture as a Determinant of Organizational Commitment: What Drives IT Employees in India?", *Global Business and Organizational Excellence*, 34 (2): 62-74.
- Nikmaram 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.
- Öztürk, E., (2005) "Çoklu Doğrusal Regresyon Modeli", *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Editör: Kalaycı Ş., Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Özutku, H. (2008) “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37 (2): 79-97.
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S. ve 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.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001) ‘Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice’. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20. New York: JAI Press, 331–69.
- Sontag, S. (1969). “The Aesthetics of Silence”. In: S. Sontag (Ed.), Styles of Radical Will, NY. Farrar, Strauss & Giroux. <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31003718/aesthetics-of-silence-sonntag3.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1439975485&Signature=fiUk9wcnA6BQgcw4%2BOTRfNfbHDU%3D&response-content-disposition=inline> (10.7.2015).
- TDK: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.557ab42bacac81.62171450 (10.8.2015).
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012) “Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, S. 1(2): 71-89.
- Ülker, F. ve Kantan, P. (2009) Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Araştırma, Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(2): 111-126
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005) “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation”, Employee Relations, 27(5): 441-458.
- Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organizations: A Normative View”, Academy of Management Review, 7(3), 418–428.
- Yükselen, C. (2013) “Pazarlama Araştırmaları”, Ankara: Detay Yayıncılık.