



**İŞE ADANMIŞLIĞIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ***

The Effect of Work Engagement On Organizational Silence: The Case Of Civil Servants

Yeşim AKSOY¹ ve Nezire Derya ERGUN ÖZLER²

¹Bilim Uzmanı, yesimaksoy94@outlook.com, orcid.org/0009-0000-8234-5800

²Doç.Dr. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kütahya, derya.eozler@dpu.edu.tr, orcid.org/0000-0001-9020-0206

Araştırma Makalesi/Research Article

Makale Bilgisi

Geliş/Received:

26.04.2023

Kabul/Accepted:

24.05.2023

DOI:

10.18069/firatsbed.1287889

Anahtar Kelimeler

İşe adanmışlık, örgütsel sessizlik, kamu çalışanları

Keywords

Work engagement, organizational silence, public workers

ÖZ

İşgörenlerin yaptıkları işe en yüksek performans ile kendilerini vermeleri olarak tanımlanan işe adanmışlık örgütler için çok önemli bir kavramdır. İşe adanmışlık enerjiklik, adanma ve konsantrasyon boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ise çalışanların örgüt içerisindeki bir olay karşısında görüş ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek belirtmemeleri olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işe adanmışlık düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik azalmakta, bireyler fikirlerini özgür bir şekilde ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmanın amacı işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla Ankara ilinde faaliyet gösteren bir belediyede görev alan çalışanlardan gönüllülük esasına göre veriler toplanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisinin bulunduğu; enerjiklik ve konsantrasyonun kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı; adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, korumacı sessizlik üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

ABSTRACT

Job engagement, defined as the dedication of employees to their work with the highest performance, is a very important concept for organizations. Job engagement consists of three dimensions: energy, dedication, and concentration. Organizational silence, on the other hand, can be defined as employees knowingly and willingly not expressing their opinions and thoughts in the face of an incident in the organization. As the job engagement of employees increases organizational silence will decrease in return individuals express their ideas freely. Organizational silence consists of three dimensions as acquiescent, defensive, and protective silence. The aim of this study is to determine the effect of work engagement on organizational silence. For this purpose, data were collected on a voluntary basis from civil servants working in a municipality operating in Ankara. The regression analysis showed that work engagement has a positive effect on organizational silence; energy and concentration dimensions of work engagement had no significant effect on acquiescent, defensive, and protective silence; dedication, a dimension of work engagement, has a significant effect on acquiescent and defensive silence but not on protective silence.

Atf/Citation: Aksoy, Y. ve Ergun Özler, N.D. (2023). İşe Adanmışlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 2, 907-923.

Sorumlu yazar/Corresponding author: N.Derya ERGUN ÖZLER, derya.eozler@dpu.edu.tr

* Bu makale Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında Doç.Dr.N.Derya Ergun Özler danışmanlığında hazırlanan "İşe Adanmışlığın Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden oluşturulmuştur.

1.Giriş

Geçmişten günümüze küreselleşen dünya değişen yaşam koşulları ve gelişen teknoloji ile sürekli artan bir rekabet ortamı oluşmaya başlamıştır. Örgütler değişen çağın koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için işini seven işe adanmış çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar.

İşe adanmışlık en basit şekilde, çalışanların kendilerini tümüyle işlerine vermeleri olarak tanımlanmaktadır. İşe adanmış bireyler, fiziksel ve zihinsel olarak kendilerini işlerine tamamen verdikleri için iş ve örgüt ile ilgili sorunları önceden görmekte, gelişim ve değişim ile ilgili konularda önerilerde bulunmaktadırlar. İşe adanmış çalışanların örgüt içerisinde bulunması, örgütün etkinlik ve verimliliğini olumlu yönde etkileyerek rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır.

Örgütsel sessizlik, örgütlerin gelişimi ve değişiminin önündeki en büyük engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik çalışanların fikir ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek kendilerine saklamaları olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar bazen, örgütteki iş arkadaşlarına uyum sağlama, kararlara karşı çıkmama ve örgüt yararına sessiz kalma gibi olumlu yönde sessizlik davranışı gösterebilirler de, örgütsel sessizlik genellikle örgüt içerisinde istenmeyen bir durumdur.

İşe adanmış çalışanlar, işini seven ve işine bağlı oldukları için örgütün değişimi, gelişimi vb. örgüte fayda sağlayacak konularda farklı düşünceler, görüşler, çözüm önerileri üretmek istemektedirler. Bu açıdan işe adanmış bireylerin örgüt içerisinde bulunması örgütsel sessizliğin önüne geçebilmektedir. Ancak bu bireyler işine ve örgüte oldukça bağlı oldukları için, örgüte, yöneticilere ve çalışma arkadaşlarına zarar gelebileceğini düşündükleri konularda konuşmayı reddederek örgütü korumak için bazen sessiz kalmayı da tercih edebilmektedirler.

Çalışmada öncelikle işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik kavramları hakkında genel bilgiler verilmiş, sonrasında literatürde bu iki değişkenin birlikte ele alındığı çalışmalar özetlenmiş ve işe adanmanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi her iki değişkenin boyutları da göz önünde bulundurularak belirlenmeye çalışılmıştır. Kamu çalışanlarından toplanan veriler değerlendirildiğinde, işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiş ve bu konuda çalışacak araştırmacılar için öneriler geliştirilmiştir.

2.Teorik Çerçeve

İngilizce’de kelime karşılığı ‘Work/Job Engagement’ olan kavramın dilimizde tam bir karşılığı bulunmamaktadır. Yapılan Türkçe araştırmalara bakıldığında ‘Work/Job Engagement’ kavramının farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. İşe adanmışlık, çalışmaya tutkunluk, işe cezbolma, işe angaje olma ve işle bütünleşme bu kavramlardan bazılarıdır (Öz, 2016:30). Bu çalışmada ‘Work/Job Engagement’ kavramı işe adanmışlık olarak ele alınmıştır.

Gün geçtikçe değişen ve gelişen yaşamın yeniliklerine ve gelişimine ayak uydurmaya çalışan örgütler, çalışanlarını seçerken, işe/örgüte karşı tutum ve davranışlarını da göz önünde bulundurmaktadırlar. Yöneticiler; enerjisi yüksek, yaptığı işi seven, farklı yeteneklere sahip, kendini işine ve örgüte adayan çalışanları daha çok tercih etmektedirler.

Adanmışlığın, kişisel adanmışlık, tükenmişliğin zıttı olarak adanmışlık, işe adanmışlık ve çalışan adanmışlığı olmak üzere farklı yapılar içerisinde değerlendirilmesi bu kavrama yönelik yapılan tanımlamaların çeşitlenmesine yol açmıştır (Güler, 2020:188).

İşe adanmışlık, örgütsel amaçlara yönelik odaklanmış bir enerjiyi ifade etmektedir (Bakker, 2011:265). Bir başka tanımla işe adanmışlık, çalışanların daha yüksek iş performansına ulaşmak için, tümüyle kendini işe vermesi, yaptığı işin gerekliliklerini ve kendisinden beklenenleri tam olarak yerine getirmesidir (Ashforth ve Humphrey, 1995: 110). Diğer bir deyişle işe adanmışlık, çalışanın yaptığı işe yönelik oluşan memnuniyeti ve işine karşı yaşadığı heyecan şeklinde tanımlanmaktadır (Asar, 2018: 34).

İşe adanmışlık ile ilgili yapılmış farklı birçok tanım olsa da bu tanımlarda, çalışanların işlerine karşı olumlu tutumları ile fiziksel/bilişsel enerjilerini işlerine yansıtmaları ve böylece işleriyle bütünleşmelerine yönelik vurguların yapıldığı görülmektedir. Bu noktada işe adanmışlığın; olumlu, tatmin edici ve işle ilgili zihin durumunu da içine alan çok boyutlu bir yapı olduğu düşünülmektedir (Öztürk ve Vatansever, 2020:3618). Tüm tanımlardan anlaşılacağı üzere işe adanmışlık, çalışanların yaptıkları işe karşı pozitif duygular beslemeleri, yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna inanmaları, yaptıkları işin kendileri için iyi bir

gelecek vadettiğini düşünmeleri, sorumlu oldukları işi gerçekleştirebilmek için bütün enerjilerini harcamaları ve işlerini yapmaktan dolayı büyük bir mutluluk duymalarını ifade etmektedir.

İşe adanmışlığı ilk kez ele alan Kahn (1990) örgüt üyelerinin kendilerini işteki rollerine kaptırmaları olarak tanımladığı işe adanmışlıkta, bireylerin, tüm enerjilerini fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak işlerine aktardıkları üzerinde durmuştur. Bu noktada, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çalışanların fiziksel enerjilerini işe aktarmasının fiziksel adanmışlık; işe yönelik rollerini yerine getirmede dikkatli olmasına yönelik iş odaklı davranışlarının bilişsel adanmışlık, farklı bazı yol ve yöntemlerle örgütsel amaçlara katkı sağlayan davranışlarının ise duygusal adanmışlık olarak ele alındığı görülmektedir. (Kılıçaslan vd., 2022:609).

Literatüre bakıldığında işe adanmışlık ile ilgili dört farklı yaklaşımın öne çıktığı görülmektedir. Kahn'ın ihtiyaç tatmin yaklaşımına göre işe adanmışlığı etkileyen üç temel koşul vardır. Bunlar; psikolojik anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik hazır olma koşullarıdır (Kahn, 1990, Aybas, 2014:11). Maslach ve Leither, işe adanmışlığı, tükenmişlik kavramından yola çıkarak, tükenmişliğe bir antitez olarak sunmuş, işe adanmışlığı tükenmişliğin tersi olarak değerlendirerek "işe adanmışlığın erozyona uğraması" şeklinde yeniden tanımlamışlardır (Karakaya, 2015:24). Schaufeli, Bakker ve Salanova'nın ortaya attığı yaklaşımda işe adanmışlık kavramının, tükenmişliğin antitezi olduğu düşüncesine karşı çıkmıştır (Öz, 2016:31). Saks'ın çok boyutlu yaklaşımında ise işe adanmışlık kavramı önceki yaklaşımlardan daha farklı bir şekilde ele alınmış, işe adanmışlığın bu zamana kadar var olan diğer kavramlar ile benzer yönleri olsa da çalışanın iş performansına etki eden bilişsel, davranışsal ve duygusal bileşenlerden oluşan özgün bir kavram olduğu ifade edilmiştir (Bakalcı, 2010:12).

İşe adanmışlığın hem tutumsal hem de davranışsal bileşenlere sahip olduğu ifade edilmektedir. İşe adanmışlık üzerine yapılan tanımlamalarda, adanmışlığın hem tek olarak hem de fiziksel (enerjiklik), duygusal (adanma) ve bilişsel (konsantrasyon) boyutları içeren bir yapı halinde ele alınabileceği üzerinde durulmaktadır (Güler ve Taşlıyan, 2022:1609).

Enerjiklik boyutu, çalışanların işi yaparken yüksek düzeyde canlılık ve zihinsel esnekliğe sahip olması, daha çok çaba göstermek istemesi, önüne engeller çıksa bile işini yapmaktan yılmaması ve isteğini kaybetmemesi şeklinde ifade edilmektedir (Gülsever, 2016:11). Diğer bir ifade ile enerjiklik; çalışanın işini yaparken harcayacağı yüksek enerji miktarını ve ruhsal direnci nitelemektedir (Schaufeli vd. 2002:73). Adanma boyutu, çalışanın işiyle özdeşleşmesidir (Çankır, 2016: 13). Konsantrasyon ise, çalışanın işini yaparken zamanın nasıl geçtiğini anlayamaması, kendisini işinden zor ayırması, yaptığı işe tam anlamıyla dikkatini vermesi ve mutlu bir şekilde işine adanması (Çakıl, 2011:33), diğer bir deyişle, çalışanın işine yoğunlaşması, işine kendini vermesi ve işini yaparken mutlu hissetmesi ile karakterize edilmektedir (Bakker, 2011: 265).

İşe adanmışlık bireysel açıdan, çalışanın yaptığı işin kalitesi, iş tecrübesi, yaratıcılığı, işi yaparken gösterdiği özen ve sağlığı; örgütsel açıdan ise, performanstan karlılığa pek çok değişkeni etkilemektedir (Harputluoğlu, 2015:16). Bireysel açıdan değerlendirildiğinde işe adanmışlığın, çalışanlarda heves, bağlılık ve işe daha fazla odaklanma gibi olumlu duyguların oluşmasına, daha kaliteli iş çıkartılmasına ve yeteneklerin kullanılmasına katkı sağladığı görülmektedir. Bunun yanında işe adanmışlığın çalışanlar üzerinde yol açtığı olumlu sonuçların dolaylı yoldan örgütsel sonuçları da etkilediği görülmektedir (Şahinbaş ve Erigüç, 2019:1205).

Geçmişten günümüze değişen ve gelişen yaşam koşulları ile modernleşen toplumlarda örgütlerdeki insan kaynağı en değerli unsur olarak önemini giderek artırmaktadır. Artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürmeyi ve hedeflerine ulaşabilmeyi amaçlayan örgütler, fikir ve düşüncelerini açıkça dile getiren çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. İşgörenlerin kendilerini rahatça ifade edememeleri sonucunda örgütsel sessizlik kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik kavramı literatüre ilk defa 1970' de Albert Hirschman tarafından yayınlanan Exit, Voice and Loyalty adlı kitabıyla girmiş ve Hirschman tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır (Efe, 2018:60). Hirschman sessizliği pasif de olsa bağlılığı gösteren bir durum olarak ifade etmiş ve çalışanları kötü muamele gören fakat şikayetlerini dile getirmeyen, sessiz ve razı olmuş bireyler olarak ele almıştır (Atar, 2018:57-58). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içerisindeki herhangi bir soruna karşı kendi fikir ve düşüncelerini, farklı nedenlerle (olumsuz tepkilerden çekinme, sorun çıkarıcı biri olarak algılanma ya da görüşlerinin herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı vb.) bilinçli/kasıtlı bir şekilde ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır (Çolak, 2015:368). Bir başka tanımla örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki çalışanların sahip olduğu, bilişsel, duygusal ya da davranışsal bilgileri, yöneticilerinden ya da süreci etkileme yeteneği olan bireylerden saklaması ve aktarmamasıdır (Halbaw, 2018:22).

Sessizliğin aşağıda sıralanan beş tane ikili fonksiyona hizmet ettiği öne sürülmüştür (Pinder ve Harlos, 2001:338):

- Sessizlik; hem insanları bir araya getirir, hem de onları birbirinden uzaklaştırır.
- Sessizlik; hem insan ilişkilerine zarar verebilir hem de iyileştirebilir.
- Sessizlik; hem bilgi sağlar hem de bilgiyi gizler.
- Sessizlik; derin düşünmenin veya hiç düşünmemenin işaretini verir.
- Sessizlik; hem onay vermenin hem de muhalif olmanın bir göstergesi olabilir.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasından yayılmasına kadar geçen süreci açıklamak amacıyla bazı teoriler geliştirilmiştir. Literatüre bakıldığında örgütsel sessizlik kavramına yönelik fayda maliyet analizi teorisi, bekleyiş teorisi, mum etkisi teorisi, sessizlik sarmalı teorisi, kendini uyarılma teorisi olmak üzere beş önemli teorinin öne çıktığı görülmektedir. Fayda-maliyet analizi teorisine göre, çalışanlar örgütteki bir konu veya olay hakkında konuşmaları durumunda, elde edecekleri fayda ile konuşmanın sonucunda oluşacak bedelleri karşılamaktadırlar. Konuşma sonrasında oluşacak bedeli tartarak fayda-maliyet analizi yapmakta ve yaptıkları analiz sonucunda, elde ettikleri fayda oluşacak maliyetten az ise sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Efe, 2018: 80). Bekleyiş teorisine göre, bir çalışanın gerçekleştirdiği davranışı ortaya çıkaran faktörler, çalışanın kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisiyle belirlenmektedir. Çalışanların, tecrübeleri, çalıştıkları örgütten beklentileri ve umutları örgüt içerisinde nasıl davranacaklarını belirlemektedir (Bildik, 2009:36). Mum etkisi teorisine göre bireyler, örgüt içerisinde 'kötü haber dağıtıcısı' olarak anılmak istemedikleri için olumsuz bilgileri taşımaktan kaçınmaktadırlar (Erdoğan, 2011:26-27). Sessizlik sarmalı teorisi bireylerin, bir davranış ve tutum içerisinde bulunacakları zaman, diğer insanların verdiği tepkiye ve çoğunluğun görüşüne göre hareket etmeleri durumunu ifade etmektedir. Eğer bireyin görüşü, çoğunluğun görüşü ile aynı ise, birey görüşünü daha kuvvetli savunmakta, kendi görüşü çoğunluktan farklı ise, görüşünü kendi içinde bile savunma konusunda isteksiz davranmaktadır (Efe, 2018:82). Kendini uyarılma teorisine göre ise, tüm bireyler kendilerine fayda sağlamak ve buldukları konumu korumak amacıyla toplumla ve çevreleriyle uyum sağlama eğilimindedirler. Bireyler, buldukları ortamda diğer bireylerin davranışlarını gözlemlemekte, gelişen olaylar çerçevesinde tutum ve davranışlarını bu gözlemlere göre şekillendirmektedirler (Çakıcı, 2007:153).

Örgütsel sessizliğin giderek önem kazanan bir kavram haline gelmesi ile birlikte bu kavramın boyutları da araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalardan yola çıkılarak örgütsel sessizliğin kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlik olmak üzere üç boyutu olduğu ifade edilmiştir. Kabullenici sessizlik, çalışanların örgüt içerisinde ortaya çıkan herhangi bir konu veya sorun karşısında kendisine ait fikir, düşünce, bilgi ve birikimini bildirmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türü, boyun eğmeye dayalı sessizlik ve razı olma sessizliği olarak da isimlendirilmektedir (Dyne vd., 2003:1366). Korunmacı sessizlik, çalışanın bir problem ortaya çıktığında ya da olumsuz bir durumla karşılaştığında tepki çekeceğinden korkarak düşüncelerini ifade etmemesi ve kendisini koruma amacıyla sessiz kalması şeklinde tanımlanmaktadır (Öztürk, 2019:373). Korunmacı sessizlik ise, çalışanların başkalarını düşünme ve işbirlikçi tavırları nedeni ile, örgüte ya da diğer çalışanlara fayda sağlamak amacıyla, herhangi bir örgütsel durum hakkında görüş, düşünce, fikir ve bilgilerini söylememesi olarak tanımlanmaktadır (Taşkıran, 2011:106). Korunmacı sessizlik davranışı çalışan tarafından bilinçli olarak sergilenen bir davranış olmakla birlikte, davranışın temelinde 'ben' yerine 'diğerleri' düşüncesi bulunmaktadır (Akay, 2017:36).

Örgütsel sessizliğin çalışanlar ve örgütler açısından birçok olumsuz sonucu bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik çalışanların, örgüte, yaptığı işe ve sorumluluklarına karşı duyarsızlaşmasına ve ilgisizleşmesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda örgütte bazı maddi kayıplar ortaya çıkmaktadır (Alkan, 2016:35). Çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak gerçekleştirdikleri sessizlik davranışları, etkili örgütsel öğrenmeye, çevreye uyum sağlama gücüne ve güvenilirliğe ciddi zararlar verebilmektedir (Acaray, 2014:142). Bunun yanında alan yazında örgütsel sessizliğin; kontrol duygusu eksikliğine bağlı olarak fizyolojik veya psikolojik yılgınlık ve motivasyon kaybı (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:58; Deviren ve Okçu, 2020:915), kin ve nefret duygusu yaşama, yaratıcılığın, heyecanın azalması ve verimliliğin düşmesi (Akay, 2017:27), örgütsel güvenin azalması (Fard ve Karimi, 2015, Karakavuz, 2021), örgütsel performansın azalması (Şehitoğlu, 2010), işten ayrılma niyetinin oluşması (Alparslan, 2010; Öge, 2021), yaşam doyumunun azalması (Akbaş, Gemlik ve Çatar, 2020), örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun azalması (İşlek ve Bakioğlu, 2023, Wang et al, 2022, Rayan et al, 2020), örgütsel özdeşleşmenin azalması (Atmaca, 2021), örgütsel sinizmin oluşması (Nartgün

ve Kartal, 2013, Düzgün, 2022), yabancılaşma (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:59, Çiftçi ve Öneren, 2017) vb. olumsuz sonuçlara yol açtığını ortaya koyan birçok çalışmanın olduğu görülmektedir.

Literatürde işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik/ boyutları arasındaki ilişki ya da etkiyi araştıran az sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan bazıları amaç, örneklem ve ulaşılan sonuçlar itibarıyla değerlendirmeye alınmıştır.

Kutlay (2012), örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, örgütsel adanmışlık ile kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında negatif, korunmacı sessizlik arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan regresyon analizlerinde örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde örgütsel adanmışlık boyutlarından hiçbirinin etkisinin olmadığı, korunmacı sessizlik üzerinde ise duygusal adanmışlığın anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Nafei (2016), Mısır’ da bulunan Üniversite Hastaneleri’nde çalışan 300 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel sessizlik ile işe adanmışlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu; çalışanların işe adanmışlık seviyesi arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı ve örgütsel sessizliğin artmasının çalışanların işe adanmışlıklarının önündeki en büyük engellerden biri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bahadır ve Certel (2016), örgütsel sessizlik ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada, kabullenici ve korunmacı sessizlik ile duygusal ve bilişsel adanmışlık arasında negatif, korunmacı sessizlik ile fiziksel ve duygusal adanmışlık arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış, cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişki incelendiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna erişildiğini ifade etmişlerdir. Ceviz (2017), işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik yaptığı çalışmada ise, işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde negatif anlamlı olmayan bir ilişki olduğu, örgütsel sessizlik boyutları üzerinde işe adanmışlık boyutlarından sadece adanma boyutunun anlamlı bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Robinson (2018), kamu sektörü çalışanlarının seslilik ve sessizlik deneyimlerinin işe adanmışlık ile ilişkisini araştırmak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda işe adanmışlık ile seslilik davranışı arasında pozitif yönde, işe adanmışlık ve sessizlik davranışı arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

3. Araştırmanın Metodolojisi ve Bulguları

İşe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisinin olup olmadığını ortaya koyma amacıyla yapılan araştırmanın metodolojisi ve araştırma sonucunda ulaşılan bulgular bu başlık altında ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Sınırlılıkları

İşletmelerin kendilerini geliştirme ve yenileme istekleri insan kaynaklarına verilen önemin artmasına neden olmuştur. Örgüt içerisinde işe adanmış çalışanların bulunması, örgütün başarısının ve sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel sessizlik genellikle örgüt içerisinde istenmeyen bir durum olarak bilinmekte, gelişim ve değişimin önünde bir engel olarak görülmektedir. Örgütsel adanmışlığın çalışanların sessizlikleri üzerinde etkileri olabileceği düşünüldüğünde bu çalışmanın hem örgütler açısından yol gösterici olacağı hem de konu ile ilgili az sayıda çalışma olması nedeniyle alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırmada temel olarak işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerindeki etkili olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Bunun yanında işe adanmışlık boyutlarının örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisi de belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren bir belediyenin çalışanları ile sınırlı kalmış, zaman kısıtı nedeniyle görüşme yöntemi kullanılamamış sadece anket yönteminden yararlanılmış, araştırmaya katılan belediye çalışanlarının hazırlanan anket sorularını doğru, samimi ve özenli bir şekilde cevaplandıkları varsayılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi, Yöntemi, Veri Toplama Araçları

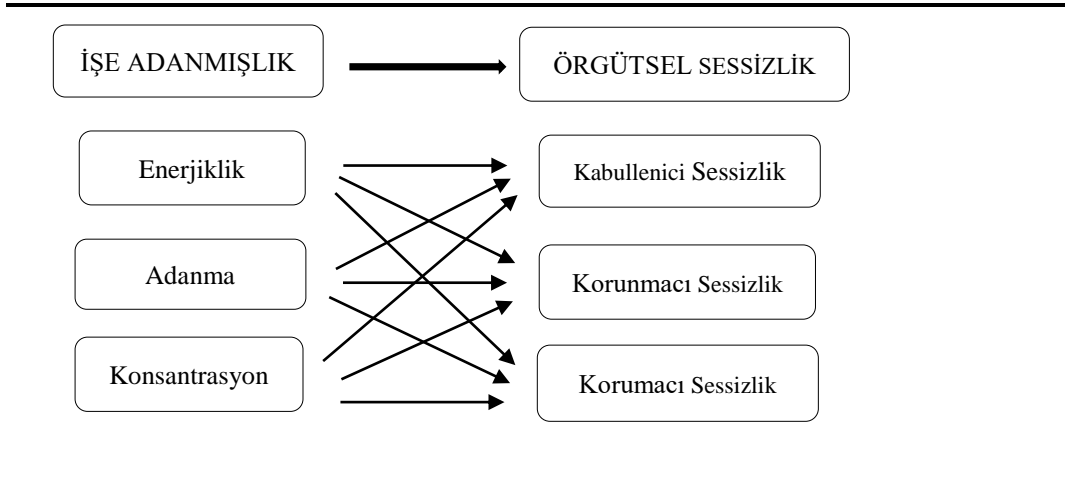
Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren bir belediyede görev alan memurlar oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni 626 kişidir. Araştırma evreninin tamamına ulaşma imkanı olmadığı için araştırmanın uygulaması örneklem seçilerek yapılmıştır. Araştırmada $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyi \pm ve %10’ luk örneklem hatası ile anket uygulaması için uygun örneklem sayısı 84 olarak belirlenmiş ve 197 kişi ile uygulama yapılmıştır.

Yapılan çalışmada cevaplandırılması için, 225 adet anket formu dağıtılmıştır. 213 anket formu cevaplandırılmış ve 12 anket formu geriye dönmemiştir. Cevaplandırılan 213 anket formundan elde edilen veriler kontrol edilmiş, eksik, hatalı ve uygun cevaplama yapılmayan 16 anket formu analize dahil edilmemiş ve toplam 197 adet anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

Yapılan araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmış ve ilgili literatür taraması sonucu hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Anket formu üç bölümden ve toplam 37 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve işletmedeki çalışma süresi olmak üzere 5 ifadeden oluşan demografik değişkenler bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde işe adanmışlık ölçeği yer almaktadır. Literatürde işe adanmışlıkla ilgili farklı ölçekler bulunmasına rağmen en çok kullanılan ölçek Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen UWES (Utrecht Work Engagement Scale) ölçeğidir. Çalışmada kullanılan, Schaufeli vd (2002) tarafından geliştirilen ve Turgut (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik çalışması yapılan 'UWES Ölçeği' 17 maddeden oluşmaktadır ve 5'li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) olarak hazırlanmıştır. Ölçeğin, 1, 4, 8, 12, 15 ve 17 numaralı ifadeleri enerjiklik boyutunu, 2, 5, 7, 10 ve 13 numaralı ifadeleri adanma boyutunu, 3, 6, 9, 11, 14 ve 16 numaralı ifadeleri ise konsantrasyon boyutunu ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur. Anket formunun üçüncü bölümünde ise örgütsel sessizlik ölçeği yer almaktadır. Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili farklı ölçekler bulunmasına rağmen bu çalışmada araştırmalarda daha çok kullanılan Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Van Dyne vd. (2003)'nin geliştirdiği, 15 maddeden oluşan 'Örgütsel Sessizlik Ölçeği' Taşkiran (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. Ölçek, 5'li Likert (1:Hiçbir Zaman, 2: Çok Nadir, 3: Bazen, 4: Genellikle, 5:Her Zaman) olarak hazırlanmıştır. Ölçeğin ilk 5 ifadesi kabullenici sessizliği, ikinci 5 ifadesi korunmacı sessizliği, son 5 ifadesi ise korunmacı sessizliği ölçmeye yönelik olarak oluşturulmuştur.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli oluşturulurken işe adanmışlık ve boyutları olan enerjiklik, adanma, konsantrasyonun, örgütsel sessizlik ve boyutları olan kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlik üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır (Şekil 1).



Şekil. 1 Araştırma Modeli

Araştırma modeline dayalı olarak işe adanmışlık ve boyutlarının örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda sıralanmaktadır:

H₁: İşe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1f}: İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1g}: İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1h}: İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1i}: İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

3.4. Araştırmanın Bulguları Ve Yorumları

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sonucu ulaşılan demografik değişkenlere yönelik bulgular, araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenilirlik analizleri, hipotezlerin test edilmesine ilişkin korelasyon ve regresyon analizi sonuçları yorumlanarak analizler özetlenmeye çalışılmıştır.

3.4.1. Örneklemin Demografik Bulguları

Katılımcıların %51,3'lük kısmı erkek, %48,7'lik kısmı ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Yaş değişkeni açısından katılımcıların %40,1'lik kısmının 40 yaş ve üzeri, %22,3' lük kısmının 31-35 yaş arası, %16,2' lik kısmının 36-40 yaş arası, %12,2' lik kısmının 26-30 yaş arası, %9,1' lik kısmının ise 20-25 yaş arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %61,4'ü evli, %38,6'sı bekarlıdır. Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde anket çalışmasına katılanların %32,5'inin lise mezunu, %31,5'inin lisans mezunu, %29,4'ünün önlisans mezunu, %6,6'sının yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcılardan %83,2'si 3 yıl ve üzeri, %8,1'i 2-3 yıl arası, %3,0'ı 0-6 ay arası, %3,0'ı 6 ay-1 yıl arası, %2,5'i ise 1-2 yıl arası çalışma süresine sahiptir.

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Faktör Analizleri

Yapılan araştırmada kullanılan işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik ölçekleri daha anlaşılır analizler yapılması adına faktör analizine tabi tutulmuştur. İşe adanmışlık ölçeği üç boyut ve 17 değişkenden oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeği ise 3 boyut ve 15 değişkenden oluşmaktadır. İşe adanmışlık ölçeği için yapılan faktör analizi sonucunda birden fazla boyut altında toplanan ve faktör yükü 0,40'ın altında olan değişkenlerin analizden çıkarılması uygun görülmüştür. Analizden çıkarılan değişkenler, 3,7,9,11,12,17' dir. Bu değişkenler değerlendirme dışı bırakılmış ve analizler 11 değişken esas alınarak yapılmıştır.

3.4.2.1. İşe Adanmışlık İçin Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde işe adanmışlık ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. İşe adanmışlık ölçeğine ilişkin faktör analizi aşağıda Tablo 1' de görülmektedir.

Faktör yük değerlerinin 0,45' e yakın ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Uygulamada az sayıda madde için bu değer 0,30'a kadar indirilebilir (Büyüköztürk, 2019: 134). Yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yüklerinin 0,40 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Yani örneklem, analiz yapılması için yeterlidir. Faktör analizi sonucunda işe adanmışlık ile ilgili üç faktör bulunmuştur. Bu faktörler enerjilik, adanma ve konsantrasyondur.

Tablo 1. İşe Adanmışlık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	1-Enerjiklik	2-Adanma	3-Konsantrasyon
İşimi yaparken kendini enerjik ve güçlü hissedirim	3,95	0,97	0,79		
İşimi yaparken kendimi enerji dolu hissedirim	3,95	0,91	0,77		
Sabah kalktığımda işime gitmeye istekli olurum	3,49	1,18	0,71		
İşimi yaparken kendimi zihinsel olarak oldukça enerjik hissedirim	3,93	0,93	0,54		
İşimi kendimi geliştirebileceğim ilginç ve özel bir iş olarak görürüm	3,79	1,00		0,64	
İşime karşı istekli ve hevesliyim	4,17	0,83		0,54	
Yaptığım işle gurur duyarım	4,36	0,85		0,52	
Yaptığım işin bir amacı ve anlamı olduğunu düşünüyorum	4,28	0,85		0,45	
Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum	3,49	1,18			0,82
Çalışırken kendimi çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım	3,51	1,04			0,65
Çalışırken kendimi işime kaptırırım	4,06	0,91			0,45

3.4.2.2. Örgütsel Sessizlik İçin Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla değişkene faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda Tablo 2' de görülmektedir.

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	1-Kabullenici Sessizlik	2-Korunmacı Sessizlik	3-Korumacı Sessizlik
Alınacak kararları kabul eden biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım	2,30	1,02	0,79		
Çalışırken beni ilgilendirmeyen durumlarda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2,71	0,94	0,77		
Kendime faydalı bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi belirtmekte çekinirim	2,02	1,10	0,68		
Problemlere çözüm üretme noktasında düşüncelerimi kendime saklarım	1,92	0,95	0,63		
Beni ilgilendirmedigini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım	1,92	1,07	0,53		
Yöneticimin göstereceği tepkiden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım	1,75	1,04		0,85	
Yöneticimin göstereceği tepkiden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi	1,82	1,03		0,81	

ifade etmekten çekinirim			
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi kendime saklarım ve konuşmam	1,85	1,08	0,77
Bu kurumdaki devamlılığımı koruyabilmek amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan kaçınıyorum	1,94	1,03	0,75
Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim	2,09	1,19	0,66
Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı red ederim	4,50	0,89	0,78
Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde korurum	4,68	0,70	0,76
Çalıştığım kurum ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım	3,91	1,11	0,67
Çalıştığım kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim	4,32	0,97	0,67
Çalıştığım kuruma yararlı olmak amacıyla sahip olduğum bilgilerimi saklarım	3,62	1,29	0,54

Faktör analizi neticesinde örgütsel sessizlik ile ilgili kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere üç faktör bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olması örneklemin iyi olduğunu ifade etmektedir.

3.4.2.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın bu bölümünde işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik ölçekleri güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. İki değişkene yönelik güvenilirlik analizleri aşağıda Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3. İşe Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	İFADE SAYISI	CRONBACH ALPHA DEĞERİ
İŞE ADANMIŞLIK	11	0,85
Enerjiklik Boyutu	4	0,80
Adanma Boyutu	4	0,71
Konsantrasyon Boyutu	3	0,61
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	15	0,82
Kabullenici Sessizlik Boyutu	5	0,78
Korunmacı Sessizlik Boyutu	5	0,86
Korumacı Sessizlik Boyutu	5	0,69

Tablo 3’e bakıldığında işe adanmışlık güvenilirlik analizi sonucunda; işe adanmışlığın Cronbach’ s Alpha Değeri 0,85 ve ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İşe adanmışlık boyutlarının güvenilirlik analizi sonucunda; enerjiklik boyutunun Cronbach’s Alpha Değeri, 0,80, adanma boyutunun Cronbach’s Alpha Değeri, 0,71, konsantrasyon boyutunun Cronbach’s Alpha Değeri ise 0,61 olduğu görülmüş ve bu sonuçlara göre enerjiklik boyutunun yüksek düzeyde güvenilir, adanma ve konsantrasyon boyutlarının ise oldukça güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Örgütsel sessizlik güvenilirlik analizi sonucunda;

Cronbach's Alpha Değeri 0,82 ve ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik boyutlarının güvenilirlik analizi sonucunda; kabullenici sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha Değeri, 0,78, korunmacı sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha Değeri 0,86, korunmacı sessizlik boyutunun Cronbach's Alpha Değeri ise 0,69 olduğu görülmüş ve bu sonuçlara göre; korunmacı sessizlik boyutunun yüksek düzeyde güvenilir, kabullenici ve korunmacı sessizlik boyutlarının ise oldukça güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

3.4.2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya yönelik oluşturulan hipotezlerin korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak analizlerin sonuçlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

3.4.2.4.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

İşe adanmışlık ve boyutlarının örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Korelasyon Analizine Yönelik Bulgular

N=197	İşe adanmışlık	Örgütsel Sessizlik	Enerjiklik	Adanma	Konsantrasyon	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
İşe adanmışlık	1,00	0,19**	0,87**	0,85**	0,77**	0,18**	0,24**	-0,07
Örgütsel sessizlik		1,00	0,15**	0,28**	0,04	0,77**	0,80**	0,32**
Enerjiklik			1,00	0,64**	0,49**	0,14**	0,19**	-0,06
Adanma				1,00	0,51**	0,24**	0,31**	-0,02
Konsantrasyon					1,00	0,07	0,09	-0,10
Kabullenici sessizlik						1,00	0,57**	-0,11
Korunmacı sessizlik							1,00	-0,12
Korunmacı sessizlik								1,00

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2- uçlu).

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre işe adanmışlık ve boyutları enerjiklik, adanma, konsantrasyon ile örgütsel sessizlik ve boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Yani işe adanmışlık arttıkça boyutları enerjiklik, adanma ve konsantrasyon, örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik de artmaktadır. İşe adanmışlık ve boyutları ile örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlik, işe adanmışlık ve boyutları enerjiklik ve adanma ile arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. Yani örgütsel sessizlik arttıkça kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlik ile işe adanmışlık ve boyutları olan

enerjiklik ve adanma artmaktadır. Örgütsel sessizlik ve boyutları ile işe adanmışlık boyutlarından konsantrasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

3.4.4.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

İşe adanmışlık ve boyutlarının örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotezlerle ilgili olarak regresyon analizi yapılmıştır. Kurulan hipotezlere yönelik regresyon analizi sonuçları Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 5. İşe Adanmışlık ve Örgütsel Sessizlik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Katsayılar		Standardize Edilmemiş Katsayılar	t	P
			B	Standart Hata			
1.	Örgütsel Sessizlik	Sabit Değişken	3,43	0,22		15,42	0,00
		İşe Adanmışlık	0,15	0,05	0,19	2,80	0,00
R= 0,19		R² = 0,05	Adjusted R² = 0,05		F= 7,88	p= 0,00	

Tablo 5’de gösterilen bağımsız değişken işe adanmışlık ile bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik için kurulan regresyon modeline göre yapılan analiz sonucunda bağımlı değişken istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,05$).

Yapılan analiz sonucunda regresyon modeli %95 güven aralığında olup işe adanmışlık, örgütsel sessizlik değişkenindeki artışın 0,05’ ini açıklayabilmektedir ($R=0,19$, $R^2=0,05$). Bu değer işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde zayıf düzeyde bir etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Yapılan analiz sonucunda; “ H_1 : İşe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Yani işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Bunun nedeninin, işe adanmış çalışanların, yaptıkları işe en yüksek performans ile kendilerini veren, sorumlu oldukları işi en iyi şekilde yerine getiren, işlerini seven, çalışırken mutlu olan ve adeta işleri ile bütünleşen bireyler olmaları ve örgüt içerisindeki bazı olaylar karşısında kendilerini, örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruyabilmek amacıyla fikir, görüş ve bilgilerini ifade etmemeleri, sessiz kalmayı tercih etmeleri olabileceği düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik boyutunun, işe adanmışlığın enerjiklik, adanma ve konsantrasyon boyutlarından etkilenme durumunu göstermek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Kabullenici Sessizlik Boyutunun Enerjiklik, Adanma ve Konsantrasyon Boyutlarından Etkilenme Durumunu Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Katsayılar		Standardize Edilmemiş Katsayılar	T	P
			B	Standart Hata			
2.	Kabullenici Sessizlik	Sabit Değişken	2,74	0,34		7,93	0,00
		Enerjiklik	-0,00	0,08	-0,00	-0,03	0,97
		Adanma	0,32	0,10	0,28	3,00	0,00
		Konsantrasyon	-0,07	0,07	-0,07	-0,90	0,36
R= 0,25		R² = 0,06	Adjusted R² = 0,04		F= 4,40	p= 0,00	

Tablo 6’da gösterilen bağımsız değişkenler enerjiklik, adanma ve konsantrasyon ile bağımlı değişken olan kabullenici sessizlik için kurulan regresyon modeline göre yapılan analiz sonucunda bağımlı değişken istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Yani işe adanmışlık boyutlarından en az birinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda; H_{1a} : “İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir ($p=0,97>0,05$). Enerjikliğin, kabullenici sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İşgörenlerin işlerini yaparken yüksek enerjiye sahip olması, dikkatini işine yoğunlaştırması kabullenici sessizlik üzerinde azaltıcı ya da artırıcı herhangi bir etki yapmamaktadır.

H_{1b} : “İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir ($p=0,00<0,05$). Yani adanmanın, kabullenici sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Adanma boyutu arttıkça kabullenici sessizlik de artmaktadır. Adanma, çalışanların işlerini yaparken kendilerini adeta işlerine kaptırması, işleri ile özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. İşini çok seven, işlerini kendilerini geliştirebilecekleri özel bir iş olarak gören çalışanlar, örgüt ile ilgili herhangi bir olay ya da sorun karşısında görüş ve düşüncelerini belirtmekte isteksizdir. Adanma boyutu yüksek çalışanlar alınan kararları olduğu gibi kabullenmekte ve sessiz kalma eğilimi göstermektedirler.

H_{1c} : “İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir ($p=0,36>0,05$). Yani konsantrasyonun, kabullenici sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar işlerini yaparken zamanın nasıl geçtiğini fark edemeyen, işlerini yaparken kendilerini mutlu hisseden ve işlerine bağlı bireylerdir. Çalışanların örgüt içerisinde alınacak herhangi bir karar, değişime yönelik öneriler vb. gibi durumlarda yalnızca kendi işine odaklanması ve konsantrasyon düzeyinin yüksek olması kabullenici sessizlik üzerinde artırıcı ya da azaltıcı bir etki yapmamaktadır.

Örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizliğin işe adanmışlığın enerjilik, adanma ve konsantrasyon boyutlarından etkilenme durumunu göstermek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de görülmektedir.

Tablo 7. Korunmacı Sessizlik Boyutunun, Enerjilik, Adanma ve Konsantrasyon Boyutlarından Etkilenme Durumunu Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Katsayılar		Standardize Edilmemiş Katsayılar	T	P
			B	Standart Hata			
3.	Korunmacı Sessizlik	Sabit Değişken	2,48	0,39		6,32	0,00
		Enerjilik	0,02	0,09	0,02	0,28	0,77
		Adanma	0,46	0,12	0,34	3,71	0,00
		Konsantrasyon	-0,10	0,09	-0,09	-1,20	0,23
R= 0,32		R ² = 0,10	Adjusted R ² = 0,09		F= 7,44	p= 0,00	

Bağımsız değişkenler enerjilik, adanma ve konsantrasyon ile bağımlı değişken olan korunmacı sessizlik için kurulan regresyon modeline göre yapılan analiz sonucunda bağımlı değişken istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,00<0,05$). Yani işe adanmışlık boyutlarından en az birinin korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda; H_{1d} : “İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir ($p=0,77>0,05$). Yani enerjikliğin, korunmacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İşlerini, büyük bir canlılık ve dinamiklikle yapan, zor durumlarla karşılaşsa bile pes etmeyen, yüksek düzeyde sürekli aktif faaliyette bulunanlar işlerini oldukça seven bireylerdir. Çalışanların enerji olmasının, korunmacı sessizlik üzerinde artırıcı ya da azaltıcı herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

H_{1e} : “İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın, örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir ($p=0,00>0,05$). Yani adanmanın, korunmacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak pozitif yönde anlamlı bir etkisi

bulunmaktadır. Adanma boyutu arttıkça korunmacı sessizlik de artmaktadır. Adanma boyutu yüksek olan çalışanlar, işlerinin kendilerine ilham verici olduğunu düşünmekte, işlerini heyecan verici bulmakta ve büyük bir özveriyle işlerini yapmaktadırlar. İşlerini oldukça seven bu bireyler işlerini kaybetme, terfi alamama, üst yönetimden gelebilecek olumsuz tepkiler vb. korkularından dolayı, örgüt içinde gerçekleşen bazı olaylar ve sorunlar hakkında konuşmaktan çekinmekte ve sessiz kalma davranışı gösterebilmektedirler.

H_{1f} : “İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir ($p=0,23>0,05$). Yani konsantrasyonun, korunmacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek çalışanlar, yoğun tempoda çalıştıklarında mutlu olan, iş yaparken etrafındaki her şeyi unutan ve işleri ile adeta bütünleşen bireylerdir. Çalışanların konsantrasyon düzeylerinin yüksek olmasının korunmacı sessizlik üzerinde artırıcı ya da azaltıcı herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizliğin işe adanmışlığın enerjilik, adanma ve konsantrasyon boyutlarından etkilenme durumunu göstermek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Korunmacı Sessizlik Boyutunun, Enerjilik, Adanma ve Konsantrasyon Boyutlarından Etkilenme Durumunu Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Standardize Edilmiş Katsayılar		Standardize Edilmemiş Katsayılar	T	P
			B	Standart Hata			
4.	Korunmacı Sessizlik	Sabit Değişken	4,45	0,32		13,74	0,00
		Enerjilik	-0,03	0,08	-0,04	-0,42	0,67
		Adanma	0,06	0,10	0,05	0,58	0,56
		Konsantrasyon	-0,10	0,07	-0,11	-1,34	0,18
R= 0,11		R ² = 0,01	Adjusted R ² = -0,00		F= 0,85	p= 0,46	

Tablo 8’de verilen bağımsız değişkenler enerjilik, adanma ve konsantrasyon ile bağımlı değişken olan korunmacı sessizlik için kurulan regresyon modeli için yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç bulunmamaktadır ($p=0,46>0,05$). Yani işe adanmışlık boyutlarından hiçbirinin korunmacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

Yapılan analiz sonucunda; H_{1g} : “İşe adanmışlık boyutlarından enerjiliğin örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir ($p=0,67>0,05$). Yani enerjiliğin korunmacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgüt içerisinde herhangi bir problem çıktığında tepkisiz kalmayı tercih ederek zihnini meşgul etmeyen çalışanların enerjilerinin daha yüksek olduğu ve enerjilerini daha çok işlerine yönlendirdiği görülmektedir.

H_{1h} : “İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir ($p=0,56>0,05$). Yani adanmanın, korunmacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Adanma düzeyi yüksek çalışanlar işlerini kendilerini geliştirebileceğini düşündükleri özel bir iş olarak görmektedirler. Adanma düzeyi yüksek bu bireyler için yaptıkları iş çok önemlidir ve işlerini kaybetmekten korkmaktadırlar. Bununla birlikte adanmanın korunmacı sessizlik üzerinde artırıcı ya da azaltıcı herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

H_{1i} : “İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir ($p=0,18>0,05$). Yani konsantrasyonun korunmacı sessizlik üzerinde %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Konsantrasyon düzeyi yüksek olan çalışanlar kendilerini işine kaptıran, çalışırken sadece işine konsantre olan ve adeta işine gömülen bireylerdir. Bununla birlikte konsantrasyonun korunmacı sessizlik üzerinde artırıcı ya da azaltıcı herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir.

Tüm bu analizlerden görüleceği üzere işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İşe adanmış çalışanlar, zihinsel ve fiziksel olarak bütün enerjilerini işine aktaran, işini seven, çalışırken mutlu olan, yaptıkları işten gurur duyan ve adeta işleri ile bütünleşen bireylerdir. Bu bireyler, örgüt içerisindeki bazı olaylar karşısında kendilerini, örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruyabilmek amacıyla fikir, görüş ve bilgilerini ifade etmemekte, sessiz kalmayı tercih etmektedirler. İşe adanmışlık boyutlarından enerjikliğin, örgütsel sessizlik boyutları, kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın, örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunurken, korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İşe adanmışlık boyutlarından konsantrasyonun, örgütsel sessizlik boyutları kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

4.Sonuç ve Öneriler

Yapılan araştırma sonucunda işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İşe adanmış çalışanlar, işlerine ve örgüte oldukça bağlı oldukları için örgüte, çalışma arkadaşlarına ve kendilerine zarar verebilecek durumlarda sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Yapılan araştırmada işe adanmışlığın, örgütsel sessizliği artıran bir davranış olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanmışlığın, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Aşağıda yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular özetlenmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre işe adanmışlık ve boyutları enerjilik, adanma, konsantrasyon ile örgütsel sessizlik ve boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yani işe adanmışlık arttıkça boyutları enerjilik, adanma ve konsantrasyon, örgütsel sessizlik ve boyutları kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik de artmaktadır. İşe adanmışlık ve boyutları ile örgütsel sessizlik boyutlarından korumacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik ile işe adanmışlık ve boyutları enerjilik ve adanma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ve boyutları ile işe adanmışlık boyutlarından konsantrasyon arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre “işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Yani örgüt içerisinde işe adanmışlığın artması örgütsel sessizliği de artırmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre işe adanmışlık boyutlarından enerjilik ve konsantrasyonun örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İşe adanmışlık boyutlarından adanmanın, örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu, korumacı sessizlik üzerinde ise anlamlı bir etkisi olmadığı sonucu bulgulanmıştır.

Elde edilen bulguların teorik çerçeve kısmında belirtilen bazı çalışmaların sonuçları ile benzer, bazı çalışmaların sonuçları ile ise farklı olduğu görülmektedir. Nafei (2016) ve Robinson (2018) çalışmasında işe adanmışlık arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı sonucuna ulaşırken, bu çalışmada bunun tam tersine, işe adanmışlığın örgütsel sessizlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kutlay (2012), örgütsel adanmışlık ile kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında negatif, korumacı sessizlik arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Yapılan regresyon analizlerinde örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve korumacı sessizlik üzerinde örgütsel adanmışlık boyutlarından hiçbirinin etkisinin olmadığı, korunmacı sessizlik üzerinde ise duygusal adanmışlığın anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur bu yönü ile yapılan çalışma sonuçları birbirlerinden farklılıklar göstermektedir. Yapılan regresyon modellerinde korumacı sessizlik üzerinde işe adanmışlık boyutlarından hiçbir boyutun anlamlı etkisinin bulunmaması bu çalışmanın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ceviz (2017), işle bütünleşme ve örgütsel sessizlik arasında düşük düzeyde negatif anlamlı olmayan bir ilişki olduğu, örgütsel sessizlik boyutları üzerinde işe adanmışlık boyutlarından sadece adanma boyutunun anlamlı bir etkisinin olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışma sonucunda ise, işe adanmışlık ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yönü ile yapılan çalışma sonuçları farklılıklar göstermektedir. Yapılan regresyon analizinde örgütsel sessizlik boyutları üzerinde işe adanmışlık boyutlarından sadece adanma boyutunun anlamlı bir etkisinin bulunması ise bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Bu araştırma Ankara ilinde belediye çalışanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın genel bir sonuç niteliği taşıyabilmesi, tutarlılığı ve karşılaştırılabilirliği açısından, farklı il, bölge, ülke genelinde veya farklı ülkelerde, özel sektör veya farklı meslek grupları üzerinde yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Böylece kamu sektörü/özel sektör, melek grupları farklı il, bölge, ülke geneli/ülke dışı karşılaştırması yapmak mümkün olabilecektir. Örgütsel sessizlik üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülen işkoliklik ve tükenmişlik, negatif etkisi olduğu düşünülen iş tatmini, örgütsel destek vb. örgütsel davranış konuları ile ilişkili çalışmaların yapılmasının örgütsel sessizliğe etki eden farklı faktörlerin belirlenmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde işe adanmışlık üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülen algılanan örgütsel destek, iş tatmini, psikolojik sermaye, negatif etkisi olduğu düşünülen örgütsel yabancılaşma, tükenmişlik vb. örgütsel davranış konuları ile çalışmalar yapılmasının işe adanmışlığa etki eden faktörlerin belirlenmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Örgütsel sessizliğin olumsuz etkilerini önleyebilmede, çalışanların kendilerini rahatça ifade edebilecekleri, fikir ve düşüncelerine değer verilecek bir örgüt ortamı oluşturulmalıdır. Bu noktada, yöneticilerin çalışanları, sorunların çözümü, değişim, yenilik gibi konularda farklı fikirler üretmeleri ve konuşmaları noktasında teşvik etmesi son derece önemli olacaktır. İşe adanmışlığın sağlanması için, örgüt yöneticilerinin, çalışanların başarılarını takdir etmesi, adil bir terfi ve ödül sistemi oluşturması, çalışanlar arasındaki iletişimi destekleyici iş dışı etkinlikler yapması, çalışanların kendilerini rahat hissedebildikleri esnek bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.

Kaynaklar

- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Akay, O. (2017). *Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Çalışan Performansı ile İlişkisinin İncelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akbaş, M., Gemlik N. ve Çatar R.Ö. (2020). Örgütsel Sessizlik ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Vakıf Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi (USBAD)*, 3(3), 98-126.
- Alkan, Z. (2016). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2010). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(6), 136-147.
- Asar, R. (2018). Çalışanın İş Tutulması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 27(2), 33-43.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik davranışları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(1), 367-389.
- Aybas, M. (2014). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bahadır, Z. ve Certel Z. (2016). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlikleri ile Örgütsel Adanmışlıklarının İncelenmesi. *Journal of Kırşehir Education Faculty*, 17(1), 135-146.
- Bakalçı, H. (2010). *İşe Gönülden Adanma ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement, *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.

- Çakıl, E. (2011). *Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya Tutkunluk ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ceviz T. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin işle bütünleşme ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiftçi G.E. ve Öneren M. (2017). Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma Ve Örgütsel Güven İlişkisi, *Social Sciences Studies Journal*, 3(5), 567-583.
- Çolak E.H.E. (2015), Örgütsel Sessizlik, (Ed.N.Derya E.Özler) içinde *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Deviren İ. ve Okçu V. (2020). İlkokul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *SHSR Journal*, 7(52), 915-932.
- Düzgün A. (2022). Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Duygusal Zekânın Düzenleyici Etkisi: Turizm Sektörü Örneği, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 160-185.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Efe, D. (2018). *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Fard P.G. & Karimi F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University, *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Güler, B. (2020). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Birey-örgüt Uyumunun İşe Adanmışlık Üzerine Etkisine İlişkin Bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(40), 186-200.
- Güler, B. ve Taşhyan, M. (2022). "Psikolojik İklimin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinde İşe Adanmışlık Boyutlarının Aracılık Rolü", *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1605-1628.
- Gülsever, F. (2016). *Hastanelerde Kurumsallaşma Açısından Kayırmacılığın İşe Adanmışlık ve İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil Temel Okullarında, Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algılarıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Harpıtluoğlu, D. D. (2015). *İşe Tutkunluk ve İş - Aile - İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- İşlek, A.S. ve Bakıoğlu, F. (2023). Okulöncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları ile İş Doyumları İlişkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi (AKEF) Dergisi*, 5(1), 170-193.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karakavuz, H. (2021). Yer hizmeti işletmelerinde örgütsel sessizlik: Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven üzerindeki etkisi, *International Journal of Aeronautics and Astronautics*, 2(2), 41-51.
- Karakaya, H. (2015). *İşe Tutkunluk ve Okul İklimi Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kılıçaslan S., Derin N. ve Şimşek İ. (2022). Algılanan Örgütsel Destek İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Kişiliğin Aracılık Etkisi, *İzmir İktisat Dergisi*, 37(3), 607-629.
- Kutlay, Y. (2012). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. *International Business Research*, 9(4), 100-117.

- Nartgün Ş.S. ve Kartal V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47-67.
- Öge E. (2021). Örgütsel Sessizliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *Journal of Social Policy Conferences*, 80, 95-115.
- Öz, K. (2016). *Örgütsel Güven ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmelerin Rolü: Bankacılık Uygulaması Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, İ. (2019). Örgütsel Sessizlik ve Boyutları Üzerine Nitel Bir Araştırma, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 365-379.
- Öztürk M. ve Vatansever K. (2020). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güvenin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi: Alanya Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi (İAD)*, 12(4), 3613-3632.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Rayan R.M.A., Ali M. A.N. & Moneim A.S.K.M. (2020). The Supervisor's Support For Silence And The Organizational Commitment: The Mediating Role Of Organizational Silence Behavior, *European Journal of Business and Management Research (EJBMR)*, 5(2), 1-8.
- Robinson, J. (2018). Employee Engagement: Exploring the Experiences of How Voice and Silence Relate to Public Sector Employees' Feeling of Being Engaged. The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, In partial fulfillment of requirements, For the degree of Doctor of Education.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Şahinbaş F. ve Erigüç F. (2019). Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İşyeri Arkadaşlığı Ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(4), 1201-1225.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: (Örgütsel Adaletin Rolü)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Wang X., Guo Y. & Duan J. (2022). When Does Commitment Backfire: Linking Employee Continuance Commitment to Silence Behavior, *European Review of Applied Psychology* 72, 1-9.

Etik, Beyan ve Açıklamalar

1. Etik Kurul izni ile ilgili;

Bu çalışmanın yazar/yazarları, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 09.11.2018 tarih ve E-52609 sayılı yazısı gereği ve Dumlupınar Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'nun tarih 15.11.2018 tarihli 2018/07 sayılı kararı ile etik kurul izin belgesi almış olduklarını beyan etmektedir.

2. Bu çalışmanın yazar/yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uydıklarını kabul etmektedir.

3. Bu çalışmanın yazar/yazarları kullanmış oldukları resim, şekil, fotoğraf ve benzeri belgelerin kullanımında tüm sorumlulukları kabul etmektedir.

4. Bu çalışmanın benzerlik raporu bulunmaktadır.
