

# Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Belirleyici Rolü

Ahmet TAYFUN<sup>a</sup>, Alper IŞIN<sup>a</sup>, Kemal Gürkan KÜÇÜKERGİN<sup>a</sup>  
<sup>a</sup>Gazi Üniversitesi

---

## Anahtar Kelimeler

Arama Konferansı,  
Stratejik Yönetim,  
Stratejik Yönetim  
Araçları,  
Otel İşletmeleri,  
Ankara

## Özet

Bu araştırmanın amacı; örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Bu ilişkiler, büyük bir devlet üniversitesi bünyesinde çalışanlar üzerinden araştırılmıştır. Örgütsel sessizliğin etkileri kamu alanında yeterli düzeyde araştırılmamıştır. Bu çalışma sayesinde, bu boşluğun doldurulması hedeflenmiştir. Araştırma 413 kişi üzerinden yürütülmüştür. Regresyon analizi sonucunda; örgütsel sessizliğin hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini üzerinde olumsuz yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılığın ise, iş tatmini üzerinde olumlu yönde bir etkisi gözlenmiştir. Örgütsel sessizliğe yönelik yanlış anlaşılmalara da değinerek, bu bulgular üzerinden çeşitli öneriler geliştirilmiştir

## The Determinative Role of Organizational Silence on Job Satisfaction and Organizational Commitment

## Keywords

Search Conference,  
Strategic Management,  
Strategic Management  
Tools,  
Hotel Businesses,  
Ankara

## Abstract

The purpose of the present study is to determine the relationships among organizational silence, organizational commitment and job satisfaction. These relationships were examined through individuals working within a big state university. The effects of organizational silence was not sufficiently researched in public organizations. By means of the study, it has been targeted to fill this gap. The research was conducted on 413 people. As a result of the regression analysis, it was seen that organizational silence had a negative effect on both organizational commitment and job satisfaction. On the other hand, it was found that organizational commitment had a positive effect on job satisfaction. Addressing to misunderstandings regarding the organizational silence, particular suggestions were developed.

---

Sorumlu Yazar: Kemal Gürkan KÜÇÜKERGİN, gurkank35@gmail.com

## GİRİŞ

Örgütlerin gelişiminde insan faktörü önemli bir rol oynar. Her ne kadar teknolojik ilerlemeler durmaksızın devam etse de insanlar hala örgütler için önemli bir yere sahiptir (Yazıcıoğlu, 2010). Bu sebeple çalışanlar ile ilgili yapılan çalışmalar önem kazanmaktadır. Çalışanların örgütte kalması adına yapılması gerekenler başlığı ile birçok unsur sayılabilirken, diğer tarafta da örgütlerin kaçınması gerekenler biçiminde birçok unsurdan bahsetmek mümkündür. Örgütsel sessizlik, kaçınılması gereken unsurlardan birisi olarak incelenmiştir ve literatürde bu bağlamı ile örgütsel sessizliğin üzerinden durulmuştur.

Örgütsel sessizlik örgütler için olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlardan en önemlileri çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azalması ve iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasıdır. Örgütsel bağlılığı azalan ve yaptığı işten tatmin olmayan bireyler işten ayrılabilirler. Örgütler sürekli artan rekabet ortamında insan kaynaklarını doğru yönetmek için örgütsel sessizliğin önüne geçmelidir.

Velickovic vd., (2014), örgütsel bağlılık ve iş tatminini etkilen unsurların araştırılması gerektiğini belirtmiştir. Dikkat çekilen bu noktaya paralel olarak, birçok çalışmada örgütsel bağlılığı ve iş tatminini etkileyen ve örgütsel bağlılık ve iş tatmininden etkilenen değişkenler incelenmiştir (Balıkçoğlu ve Altay, 2014; Çelik, Dedeoğlu ve İnanır, 2015; Tayfun, Palavar, Çöp, 2010; Tayfun ve Tekbalkan, 2014; Uygur, 2007; Yazıcıoğlu, 2010). Ancak bu çalışmada, bir kamu kuruluşu özelinde örgütsel sessizliğin bu iki değişken üzerinden ilişkisi incelenmiştir. Böylece, bu çalışmanın literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir. Ayrıca; örgütsel bağlılığın, iş tatmini üzerindeki etkisine de incelenmiştir.

Kamusal birimlerde, idari personel genel anlamda ilgili örgüt yapısındaki iş akışlarının amaçlara uygun şekilde seyir etmesinde rol oynar. Buna istinaden, idari personel örgütsel olarak başarı sağlanmasında etkilidir. Bu araştırmanın temel amacı; devlet üniversitelerinde idari personel üzerinde örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki yapılarının araştırılmasıdır.

## LİTERATÜR İNCELEMESİ

### Örgütsel Sessizlik

Sessizlik psikoloji bağlamında; özgüven eksikliği ve kişinin içine kapanması gibi hususlar ile ilişkilendirilir ve çoğunlukla olumsuz bir çağırışım yapmaktadır (Çakıcı, 2007). Öte yandan; sessiz olmak, saygı göstermek ve alçakgönüllü olmak gibi kavram ile ilişkilendirilmektedir. Hatta bir erdem olarak da algılanmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013). Fakat örgütsel sessizlik kavramı, sessizliğe bu şekilde yaklaşmamaktadır.

Örgütsel sessizlik, bir bireyin örgütün durumuna ilişkin olarak duygusal, davranışsal, duygusal ve bilişsel ifadelerini ve düşüncelerini, bu durum üzerinde etkisi olabilecek veya bu durumu düzeltebilecek kişilerden esirgemesidir. Buna dayanarak, örgütsel sessizliğin, aktif bir unsur olduğu öne sürülmüştür. Bunun aksine yönelik olan düşünce, örgütsel sessizliği eylemsizlik ve ses çıkarmama ile ilişkilendirmiştir ve bu yüzden örgütsel sessizlik belirli bir zamana kadar örgütsel davranış çalışmalarında göz ardı edilmiştir. Fakat bunun aksine, örgütsel sessizlik; kendi duygu, düşünüş ve eylemleri ile iletişim kurar (Pinder ve Harlos, 2001).

Örgütsel sessizlik olarak açıklanan ve genel çerçevede olumsuz olarak görülen bu kavramın karşıtı örgütsel ses olarak açıklanabilir. Bu durum, güçlü ve etkili bir değişimin ortaya çıkmasında itici bir güçtür. Fakat bu sesin iletilmesi için örgütte bu şekildeki davranışların ciddi bir destek görmesi gerekir. Eğer ki kişiler, diğer kişilerden bu konuda destek almazsa, bu durum sessizliği ortaya çıkarabilir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Calpham ve Cooper (2005) çalışanların örgütle ilgili sağlamak için en iyi konumda olduğunu öne sürmüştür. Bu sebeple yazarlar, bu bilgilerin örgütte akışını sağlamanın tüm paydaşlara fayda sağlayacağını iddia etmiştir. Çalışanların bütün örgütsel süreçleri izlemeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Her ne kadar yazarlar bunları belirtse de bu iletişim akışında örgütsel sessizlik önemli bir engel olarak ortaya çıkabilir.

Panahi, Veiseh, Divkar ve Kamari (2012) örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Fakat bu ilişki yeterli düzeyde irdelenmemiştir ve örgütsel bağlılığın belirleyicilerinin tespitinin önemli bir konu olduğu dikkate alındığında, örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkinin tespiti bu araştırmanın önemli bir amacını teşkil etmektedir.

Bu konu biraz daha detaylandırıldığında, örgütlerde egemen olan kültürün, işgörenlerin sessiz kalmasının, onların memnun olduğu şekilde yorumlanabilmesini beraberinde getirdiği görülür. Bu durumda; ekonomik krizlerden dolayı işin kaybedilmesine yönelik korku, şikayetçi bir birey olarak anılmaktan kaçınmak gibi itici güçler de düşünüldüğünde, bireyler daha fazla sessizliğe itilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013). Buradan görüldüğü üzere, bireyler sessiz olmaları ile memnuniyet algıları arasındaki ilişki olumlu yönde olarak beklense de aslında durum bunun tersi olabilir. Bu araştırmada, sessizliğin memnuniyet üzerindeki etkisinin tespit edilmesi ile bu konu biraz daha açığa kavuşabilecektir.

### **Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık; toplumsal olma duygusunun olduğu her yerde mevcuttur. Genel anlamı ile bağlılık; “bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü” işaret etmektedir (Çöl, 2004). Örgütsel bağlılık ise “işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü” açıklayan bir kavramdır ve “örgüte karşı olan sadakat tutumu” olarak açıklanmaktadır (Bayram, 2005).

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı üç başlık altında sınıflandırmıştır. Bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Duygusal bağlılık kavramı, özdeşleşme ile ilişkilidir. Devam bağımlılığı; bağımlılık ve değişim maliyetleri ile şekillenmektedir (Fullerton, 2003). Alternatiflerin az olması, devam bağlılığını olumlu yönde etkiler (Balıkçioğlu ve Altay, 2014: 135; Kaplan 2010: 90). Normatif bağlılık, bir örgüt bulunmanın gerekliliğinin hissedilmesi ile ilgilidir (Kaplan, 2010: 88, 99). Özetle; duygusal bağlılık kapsamında çalışanlar işletmede kalmak istedikleri için, devam bağlılığı kapsamında kalmaya gereksinim duydukları için ve normatif bağlılıkta ise zorunluluk duydukları için bağlılık göstermektedir (Meyer vd., 1999). Farklı sınıflamalar ve bakış açıları bulunsa dahi, örgütsel bağlılık temel bir değişken olarak el alınabilir. Bu araştırmada, alt boyutlara inmeden inceleme yapılmıştır. Kullanılan ölçek hakkında bilgi, ilgili bölümde verilmiştir.

Örgütsel bağlılığın, örgüte olan olumlu etkileri göz önünde tutulduğunda bu kavramın önemi artmaktadır. Bir taraftan iş performansını artırması, bir diğer taraftan ise işe gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgüt için olumsuzluk yaratan durumları

azaltıcı etkisi nedeniyle üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiştir (Uygun, 2009). Buna ek olarak, örgütsel bağlılığın, örgütün çevresine çıktığı olarak sunduğu, ürünlerinin kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu da ifade edilmektedir (Ayden ve Özkan, 2014).

### **İş Tatmini**

Hızlı ve kaliteli üretim, birçok işletme üzerinde ciddi bir baskı yaratmaktadır. Bu beklenti, çalışanların iş performansındaki artışa yönelik beklentiyi de ortaya çıkarır. Performansı arttıran unsurların belirlenmesi, başarı için eksik noktaları doldurur bir özelliktedir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012; Toker, 2007). İş tatmini de performans arttırımı için etkili bir değişken olarak öne çıkmaktadır.

Bireylerin işlerinden aldıkları imkanların seviyesi, eğer beklentileri karşılar durumda ise tatmin durumu, bu beklentilerin altında ise tatmin olmama durumu ortaya çıkmaktadır (Örücü, Yumuşak ve Bozkur, 2006). İş tatmini; çalışanlardaki fiziksel ve zihinsel sağlık durumuna yönelik bir belirti olarak görülebilir. İş tatmini ayrıca ruhsal anlamdan dengede olmak ile ilgilidir (Özmete ve Laleoğlu, 2013). Bu yüzden, örgütsel sessizliğin iş tatminine olan etkisini incelemek faydalı sonuçlar sağlayabilecektir.

İş tatmininin ayırt edici yönlendiren birisi, bu kavramın duygusal yönlü olmasıdır. Buna istinaden, iş tatmini kişisel bir kavramdır. Bu yüzden, yöneticiler çalışanlarındaki en uygun tatmin düzeyi seviyesine ulaşmalıdır. Bu kavram genel olarak, verimi arttıran bir tetikleyici olarak ele alınmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Bu gibi olumlu sonuçlara ulaşma adına, iş tatminini ortaya çıkaracak şartların sağlanması gereklidir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Ölçeği**

Daha önceki çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış örgütsel sessizlik (Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Soycan, 2010), örgütsel bağlılık (Mowday, Steers ve Porter, 1979; Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008) ve iş tatmini ölçeklerinden (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967; Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007) yararlanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu yapılandırmada “1” hiç katılmıyorum, “2” katılmıyorum, “3” orta düzeyde katılıyorum, “4” katılıyorum ve “5” tamamen katılıyorum seçeneklerine karşılık gelmektedir. Bu ölçekler; güvenilirlik ve

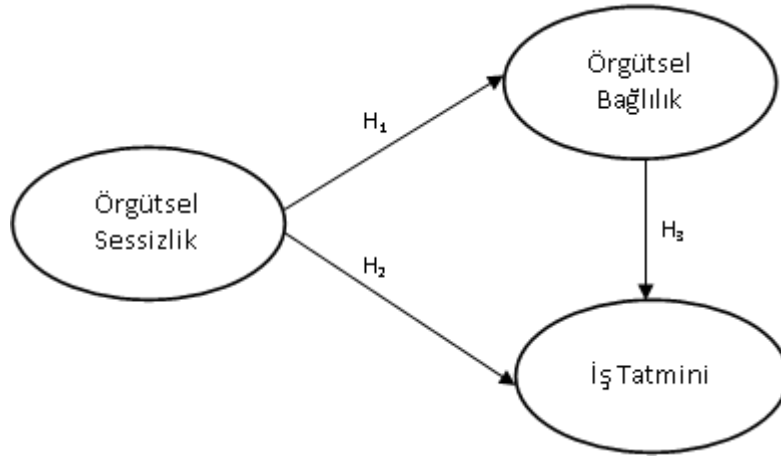
geçerlikleri orta konulmuş ölçeklerdir. Bu yüzden, araştırma amacı ile uyumlu olarak bu ölçekler kullanılmıştır.

### Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın, büyük bir devlet üniversitesinin idari personeli ile sınırlandırılmıştır. Bu üniversitede idari personel olarak toplamda, 3581 kişi istihdam edilmektedir. Bu sayı üzerinden en uygun örneklem sayısına yönelik gerekli hesaplama yapılmıştır (Yamane, 2001). Böylece, örneklem sayısı 347 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada, 413 geçerli anket elde edilmiştir. Böylece örneklem için gereken sayı aşılmıştır. Görüldüğü üzere, bahsi geçen örneklem grubunun evreni iyi bir biçimde temsil edeceği ifade edilebilir.

### Araştırma Modeli ve Hipotezler

İlgili kısımlarda; örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilere değinilmiştir. İlişkilerin yapısı dikkate alınarak, Şekil-1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli ile uyumlu olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Bu üç adet hipotezin test edilmesinde regresyon analizi kullanılmıştır.

$H_1$ : Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki vardır.

$H_2$ : Örgütsel sessizlik ve iş tatmini arasında bir ilişki vardır.

$H_3$ : Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında bir ilişki vardır.

**BULGULAR**

Çalışmanın bu kısmında, ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular verilmiştir. Bunlar Tablo-1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılara Yönelik Demografik Bilgiler

Değişkenler	f	%	Değişkenler	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Yaş Grupları</b>		
<i>Kadın</i>	210	50,8	<i>18-25</i>	32	7,9
<i>Erkek</i>	203	49,2	<i>26-35</i>	156	38,5
<b>Medeni Durum</b>			<i>36-45</i>	155	38,3
<i>Evli</i>	278	67,3	<i>46 ve üzeri</i>	62	15,3
<i>Bekar</i>	135	32,7	<b>Hizmet Süresi</b>		
<b>Eğitim Durumu</b>			<i>1-5</i>	123	30,4
<i>İlköğretim</i>	7	1,7	<i>6-10</i>	59	14,6
<i>Lise</i>	78	18,9	<i>11-15</i>	56	13,8
<i>Önlisans</i>	68	16,5	<i>16-20</i>	101	24,9
<i>Lisans</i>	208	50,4	<i>21 ve üzeri</i>	66	16,3
<i>Lisansüstü</i>	52	12,6			

Tablo-1’de görüldüğü gibi, kadın erkek sayısı hemen hemen eşittir. Katılımcıların çoğunluğu evli (% 67,3) ve lisans mezunudur (% 50,4). Yaş gruplarında ise yoğunluk 26-35 (% 38,5) ve 36-45 (% 38,3) yaş gruplarındadır. Katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında, ağırlığın 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir (%30,4).

Hipotezlerin test edilmesine geçilmeden, örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerden elde edilen sonuçlara ilişkin güvenilirlik

düzeyinin tespit edilmesinde Cronbach's Alpha'dan faydalanılmıştır. Bu değerlerin, örgütsel sessizlik için .97, örgütsel bağlılık için .82 ve iş tatmini için .92 olduğu görülmüştür (Nunnally, 1978).

H1'in test edilmesi için yapılan regresyon analizine yönelik sonuçlara Tablo-2'de yer verilmiştir. Tablo incelendiğinde, regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $R^2 = .195$ ;  $F=99.387$  ( $p < .01$ )). Örgütsel sessizliğin; örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = -.441$ ;  $t = -9.969$ ;  $p < .01$ ). Buna istinaden, H1 kabul edilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	$\beta$	t
Örgütsel Sessizlik	-0.441*	, -9.969
$R^2$	.195	
F	99.387*	

H2'ye yönelik yapılan testin sonuçlarına göre (Tablo-3), regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = .168$  ,  $F=82.876$  ( $p < .01$ )). Ayrıca, örgütsel sessizliğin iş tatminine olan etkisi de olumsuz yöndedir ve anlamlıdır ( $\beta = -.410$ ;  $t := -9.104$ ;  $p < .01$ ). Bu sonuçlara göre, H2 kabul edilmiştir.

**Tablo 3.** Örgütsel Sessizliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	$\beta$	t
Örgütsel Sessizlik	-0.410*	-9.104*
$R^2$	.168	
F	82.876	

Son olarak, örgütsel bağlılığın iş tatminine olan etkisine bakılmıştır (Tablo-4). Bu analiz sonuçlarına göre, regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $R^2 = .460$ ,  $F=350.349$  ( $p < .01$ )). Örgütsel bağlılığın, iş tatminine olan etkisine



bakıldığında, bu etkinin olumlu yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. ( $\beta = .678$ ;  $t = 18.718$ ;  $p < .01$ ). Böylece, H3 kabul edilmiştir.

**Tablo 4.** Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	$\beta$	t
Örgütsel Bağlılık	0.678	18.718
$R^2$		0.460
F		350.349*

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Belirtildiği üzere; bu araştırmada örgütsel sessizliğin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ve örgütsel bağlılığın da iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma, büyük bir devlet üniversitede istihdam edilen 413 kişi üzerinden yürütülmüştür.

İlk olarak; örgütsel sessizliğin hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini üzerinde olumsuz yönde bir etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizlik arttıkça; örgütsel bağlılık ve iş tatmininde düşüş ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle, eğer bir örgütte çalışanlar örgütsel sessizliğe mahkum edilmişse; bunun sonucu onların bağlılık düzeylerinin ve tatmin düzeylerinde bir düşüş olarak gözlenecektir. Çeşitli baskı unsurları kullanılarak, çalışanlar sessizliğe mahkum edilirse; bağlılıktan ve iş tatmininden uzak çalışanlar ortaya çıkacaktır.

Birçok yönetici; ses çıkmadığında ortada bir soru yok yanılgısına düşebilir ancak çalışmanın bulgularında görüldüğü üzere, aslında derinde önemli bir sorun mevcut olabilir. Tayfun ve Çatır (2013)'ın belirttiği gibi sessizlik bir erdem olarak anlaşılabilir. Bu noktada örgüt yöneticileri, dengeyi bulmalıdır. Çalışanlardan gelen her geri bildirim yararlı olmayabilir. Gerekli yargıya varıp, edinilen bilgiyi kullanmak yöneticilerin donanımı ile de ilgilidir.

Calpham ve Cooper (2005)'un örgütte bilginin açık şekilde aktarımı üzerine belirttikleri gibi, bu şekilde açık bir iletişimin etkisi farklı araştırmalarda incelenebilir. Ayrıca, çalışanlar örgütsel sessizlik düzeyine göre ayrılarak; örgütsel bağlılığın iş tatmini

üzerindeki etkisine bakılabilir. Bu yolla, farklı sessizlik düzeyinde olan çalışanlarda bahsi geçen ilişkinin gücüne bakılabilir.

Çalışanlar bazı örgütlerde yarı-zamanlı ve tam zamanlı olmak üzere farklı şekilde çalışabilmektedir. Bu iki grupta, iş ili ilgili unsurlara yönelik farklı tutumlar gözlenebilir (Cho ve Johanson, 2008; Still, 1983). Bu yüzden, örgütsel sessizliğin bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerine bakılırken, bu etkinin yarı-zamanlı ve tam zamanlı çalışanlardaki farklarına bakılabilir. Yarı-zamanlı çalışanlar, örgütsel sessizliğin etkilerine karşı daha az hassas olabilir. Çünkü o ortamda diğer çalışanlara göre daha bulunur. Buna benzer farklılaştırıcı değişkenlerin dikkate alınması ile örgütsel sessizlik kavramının etkileri daha geniş çaplı olarak görülebilir. Bu farklılaşma; kamu ve özel işletmeler bağlamı ile de ortaya çıkabilir.

Bu çalışmanın sınırlıklarında bir diğeri ise, örneklem noktasındadır. Bir adet büyük devlet üniversite ile sınır olan bu çalışma, daha geniş bir örnek hacmi ile uygulanabilir. Ayrıca; örgütsel sessizlik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini alt değişkenleri ile de ele alınabilir.

## **KAYNAKÇA**

Ayden, C. ve Özkan, Ö. (2014). Sağlık çalışanlarının kurumsal güven ve örgütsel bağlılık boyutları itibariyle incelenmesi; malatya devlet hastanesi sağlık personeli üzerine bir çalışma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 151-167.

Balıkçioğlu, S. ve Altay, H. (2014). Determining the relationship between the attitudes of organizational cynicism and commitment of the employees in hospitality businesses. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 133-157.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştas Dergisi*, 59,125-139.

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

Calpham, S. E. and Cooper, R. W. (2005). Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance, *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), 287-313.

Cho S. and Johanson M. M. (2008). Organizational citizenship behavior and employee performance: a moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(3), 307-326.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü*. 16(1), 145-162.

Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007). İşgören sessizliği: Konuşmak mı zor, sessiz kalmak mı zor? 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi: Sakarya, 389-400.

Çelik, S., Dedeoğlu, B.B. ve İnanır, A. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), 53-63.

Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), 4-11.

Fullerton, G. (2003). When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research*, 5, 333-344.

İşcan, Ö. M. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 119-135.

Kahveci, G., ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.

Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

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

Meyer, J.P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Mowday, R.T., Stters, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2), 224-247.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 13(1), 39-51.

Özmete, E. ve Laleoğlu, A. (2013). İnsani hizmet örgütlerinde sosyal çalışmacıların karşılaştıkları mobbing davranışları ile iş tatmini ve sağlık sorunları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 24(2), 23-44.

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

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

Soycan, Ş. S. (2010). Bankalarda birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Still, L. V. (1983). Part-Time versus full-time salespeople: Individual attributes, organizational commitment, and work attitudes. *Journal of Retailing*, 59(2), 55-79.

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

Tayfun, A., Palavar, K. ve Yazıcıoğlu, İ. (2008). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Kamu-İş*, 9(4), 179-200.

Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). İşgörenlerin eğitim ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.

Tayfun, A., ve Tekbalkan, M. (2014). Dış kaynaklardan yararlanan otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve iş doyumu: Ankara'da bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 63-78.

Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.

Uygur, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık (1. Baskı), Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Velickovic, V., Visnjic, A. Jovic, S. Radulovic, O. Sargic, C, Mihajlovic and Mladenovic, J. (2014). Organizational commitment and job satisfaction among nurses in Serbia: A factor analysis. *Nursing Outlook*. 62, 415-427.

Weiss, D., Dawis, R. V, England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22.

Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri* (1. Baskı). (Çev: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzsel), İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel işletmelerinin yiyecek-içecek departmanlarında görev yapan işgörenlerin iş tatmin düzeylerinin değerlendirilmesi: Adana'da bir uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 18, 73-95.

Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: türkiye ve kazakistan karşılaştırması. *Bilig*, 55, 243, 264.

### **Extended Abstract**

On the one hand, lots of factors within the context of requirements to be fulfilled for keeping the personnel in the organization can be indicated; on the other hand, it is also possible to mention about various factors that organizations are required to avoid. Organizational silence was examined as one of the factors to be avoided and the literature research was done on organizational silence within this scope.

Organizational silence could bring negative consequences for the organizations. Most important ones among these are the decrease in organizational commitment of the personnel and dissatisfaction regarding the job. Individuals having less commitment to the organization and not being satisfied with their jobs may quit the job. In order to manage the human resources in the correct manner within the increasing competition conditions, organizations must avoid the organizational silence.

In public offices, administrative personnel generally ensure that work flows in relevant organization are progressing in line with the goals of the organization. Accordingly, administrative personnel is effective in achieving organizational success. Main purpose of this study is to examine the relationships among organizational silence, organizational commitment and job satisfaction in state universities.

Organizational silence is people's not sharing their affective, behavioral, emotional and cognitive opinions and thoughts regarding the current condition of the organization with people that could change this situation (Pinder and Harlos, 2001). Organizational commitment, on the other hand, is a concept referring to the power of connection between employee and the employer and is described as a "faithfulness regarding the organization" (Bayram, 2005). Job satisfaction can be regarded as an indicator of physical and mental conditions of employees. In addition, job satisfaction is related to keeping the psychological balance (Özmete and Laleoğlu, 2013).

The research was conducted on 413 people employed in a state university. In previous studies, validity and reliability analysis were done and organizational silence (Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Soycan, 2010), organizational commitment (Mowday, Steers ve Porter, 1979; Tayfun, Palavar ve Yazıcıoğlu, 2008) and job satisfaction scales (Weiss, Dawis, England ve Lofquist, 1967; Yazıcıoğlu ve Sökmen, 2007) were utilized. Five point likert scale was used for items in the scales. It was benefitted from regression analysis while analyzing the data. At first, it was found that organizational silence had a negative effect on both organizational commitment and job satisfaction. The more organizational silence increased, the more decrease was observed in organizational commitment and job satisfaction. In other words, if employees in an organization are subjected to organizational silence, this situation will cause a decrease in their commitment and satisfaction levels. Secondly, it was seen that the job satisfaction increased in parallel

with organizational commitment. Enabling employees to be satisfied with their jobs depends on organizational commitment.

Many managers could think that everything is right when nobody raised any objections; however, as seen in findings of the study, a significant problem could underlie this silence. As stated by Tayfun and Çatır (2013), silence can be regarded as a virtue. In this point, organization managers must strike the balance. Every feedback received by employees may not be beneficial. Making the right inference and using the available information is related with experiences of managers.

Employees may work part time or full time in some organizations. Different behaviours regarding the job-related concepts could be observed in these two groups (Cho ve Johanson, 2008; Still, 1983). Therefore, while examining the influence of organizational silence on commitment and job satisfaction, how it differs between part time and full time employees can be researched. Part time employees would be more sensitive to the effects of organizational silence because they present in the environment less than the others.

One of the limitations of this study is the sample. The study limited with one big state university can be carried out with a broader sample. In addition, relationships between organization silence and sub-dimensions of organizational commitment and job satisfaction can be examined.