

# KAMU ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER: KARAMAN ÖRNEĞİ

The Relationships between Organizational Commitment and Organizational Silence of Public Employees: The Case Of Karaman Province\*

Doç. Dr. Hakan CANDAN \*\*

Geliş Tarihi: 14.01.2019 | Yayına Kabul Tarihi: 28.02.2019

## Öz

Bu çalışmada iş yaşamının son dönemdeki önemli konuları arasına yer alan örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik kavramları, Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanları üzerinde yapılan bir alan çalışması ile araştırılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ve anket tekniği kullanılarak toplanan veriler, SPSS paket programlar aracılığıyla test edilmiştir. Buna göre, kamu çalışanlarının orta düzeyde örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık içinde oldukları belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık bağımsız değişkeninin örgütsel sessizlik bağımlı değişkenini etkileme gücü ve yönü ile varyansı açıklama oranını belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; duygusal bağlılığın örgütsel sessizliği negatif yönde 0.229 gücünde ve devam bağlılığının da örgütsel sessizliği pozitif yönde 0.232 düzeyinde etkilediği, örgütsel bağlılık alt boyutlarının örgütsel sessizlik değişkenini açıklama oranının %8,1 olduğu da belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, kamu çalışanları, Karaman.

## Abstract

In this study, the concepts of organizational commitment and organizational silence, which are among the most important issues of business life in the recent years, were investigated by a field study conducted on public employees in Karaman province. The data collected by using easy sampling method and survey technique were tested through SPSS package programs. According to this, it has been determined that the public employees are in a moderate level of organizational commitment and organizational silence. In addition, it was concluded that there is a positive and strong relationship between organizational commitment and organizational silence. According to the results of the multiple regression analysis, to determine the rate and variance of the variability of the organizational commitment independent variable with the organizational silence dependent variable, it was determined that the emotional commitment was 0.229 in the negative direction and the continuity of commitment was affected positively in the organizational silence by 0.232 level and the rate of explaining the organizational silence variable of the organizational commitment sub-dimensions was 8.1%.

**Keywords:** organizational commitment, organizational silence, public employees, Karaman

\* Bu çalışma, 22-25 Kasım 2018 tarihlerinde Gaziantep'te düzenlenen İKSAD II. Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

\*\* Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, hakancandan@kmu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9496-9784

## GİRİŞ

Çalışanların örgütlerinde inisiyatif alan, sorumluluk üstlenen, karar ve politikalara görüş ve önerileri ile yön veren, yenilikçi bir anlayışta olmaları son dönemin yönetim yaklaşımlarının olumlu gördüğü ve hatta örgütsel başarı açısından gerekli olduğuna inandığı bir durumdur. Bu nedenle de söz konusu anlayışların iş yaşamında bütün örgütlerce benimsendiği, bir örgütsel kültür haline getirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Araştırmacılar da bu anlayış ve yaklaşımların örgütsel başarının kilit unsurlarından birisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar yapmaktadırlar.

Ancak kamu örgütleri, özellikle hiyerarşi ve güç mesafesi gibi özellikleri üzerinde barındırmaları nedeniyle, çalışanların örgütsel karar alma süreçlerine katılımı, ortak akıl oluşturulması, her düzeyde çalışanın görüş ve düşüncelerini yansıtılabileceği, örgütsel faaliyetlerle ilgili fark edilen olumsuz durumları yetkililere iletebileceği bir ortam olmaktan uzak görünmektedirler. Kamu yöneticileri açısından da çok seslilik, yenilikçilik için bir uygun zemin olmaktan çok disiplin-sizlik olarak algılanmaktadır (Sarı Aytekin vd., 2017; Aytemiz Seymen ve Korkmaz, 2017; Arlı, 2013). Çalışanların ses çıkarmadan görevlerini yapıyor olmaları bağlılık ve aidiyet gibi olumlu bir davranış olarak anlaşılmaktadır. Dolayısıyla da karar alma süreçlerinde belirleyicilik ya tepe yöneticisinde toplanmakta ya da sınırlı sayıdaki dar bir kadro ile şekillendirilmektedir. Başka bir anlatımla oligarşik bir eğilimin egemenliği söz konusudur. Çalışanlar tarafından ise bu anlayış karşısında verilen tepki, olan bitenler hakkında görüş belirtmenin bir faydasının olmayacağı, itiraz ve şikayet eden görünümüne düşecekleri ya da sessiz kalmaları halinde başlarının yönetimle derde gireceği kaygısıyla sessiz kalmak şeklinde olmaktadır.

Öte yandan örgütsel başarının bir başka kilit bileşeni de, çalışanların örgütsel amaç ve ilkeleri benimsemeleri, örgütsel başarıyı bireysel başarılarının önünde görmeleri, örgütleri için gerektiğinde ekstra çaba sarf etmeleri ve örgütleriyle kendilerini özdeşleştirmeleri şeklinde tanımlanabilen örgütsel bağlılıktır. Çalışanların performanslarıyla pozitif yönlü ilişkisinin olduğu yönünde çok sayıda araştır-

maya (Randall, 1987; Uygur, 2007; Zefeiti ve Mohamad, 2017; Uludağ, 2018) konu olan örgütsel bağlılık, bütün örgütlerde bulunması istenen bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bu noktada hem kamu örgütlerinin yapısal özellikleri hem de “söz gümüşe sükut altındır!” deyişinin benimsendiği bir toplumsal kültürün çalışanların sessizliğini olumladığı bir ortamda, görüş ve düşüncelerini dile getiremeyen ya da bunu faydasız ve gereksiz gören ve hatta tehlikeli bir durum olarak algılayan çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamanın zorluğu ve önemi ortaya çıkmaktadır. Bir anlamda birbirini ters yönde etkileyen iki davranış kalıbının varlığı istenirken örgütsel başarının yakalanması ne kadar mümkün olacaktır? Sadece zorunlu görev tanımlarının gereğini yapan, “etliye sütlüye dokunmadan” çalışan, olan biten olumsuzluklar karşısında “üç maymun”u oynayan, “sağır kulak sendromu” yaşayan, inisiyatif almayan, sorumluluk almaktan kaçınan, sessiz kalmaları öğütlenen veya sessizlik davranışına şartlanan kamu çalışanlarının, böyle bir ruh halinde örgütsel bağlılıkları nasıl sağlanabilecektir? Üstelik kamu hizmet kalite beklentisi giderek yükselmiş ve çeşitlenmiş vatandaşların memnun edilmesi, böyle bir ikilem içindeki kamu çalışanları ile nasıl karşılanacaktır? Son olarak toplumun demokratikleşme düzeyinin gelişimi ve yaygınlaşmasında bir okul etkisine sahip olabilecek örgütsel demokrasi için bir tehdit durumundaki örgütsel sessizlik ile en başta kamu yönetiminin mücadele etmesi gerekmeyecek midir? Dolayısıyla da Türk kamu yönetimi açısından önemli bir hedef olan iyi yönetim anlayışına nasıl ulaşılabilecektir?

İşte bu soruların öne çıktığı ve önem kazandığı bir dönemde, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanları üzerinde araştırılmasının, hem literatür hem de uygulayıcılar için yararlı olacağı düşünülmektedir.

## 1. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 1.1. Örgütsel Bağlılık

İlk olarak Whyte (1956) tarafından yapılan çalışma ile literatürde yer alan örgütsel bağlılık kavramı, sonraki yıllarda giderek yoğunlaşan bir şekilde araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Farklı disiplinlerde çalışan araştırmacıların da konuya ilgi göstermeleri nedeniyle olsa gerek, örgütsel bağlılık için yapılan tanımlar da farklılıklar taşımaktadır (Candan, 2014: 895). Örnek olarak Grus-

ky (1966)'ye göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının gücü olarak ifade edilmektedir (Salha vd., 2016: 7). Hall vd. (1970), örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşme ve uyumlu olma süreçleri olarak; Mowday vd. (1979) ise, örgütsel amaç ve değerlerin kabul edilmesi, örgütsel değerler için çaba harcama istekliliği ve örgütte kalma arzusu şeklinde tanımlar yapmışlardır. Baykal ve Paksoy (1999)'a göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgütün içinde kalmayı istemesidir. Özsoy (2004), örgütsel bağlılığı çalışanın örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde görmesi; Bayram (2005), çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri benimsemesi, özümsemesi ve bu amaç ve hedeflere kendisini adanması şeklinde tanımlamışlardır. Çöl (2004) ise, çalışanların çalıştıkları örgüt ile özdeşleşerek, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazanımlar için çaba göstermesinin ve örgütte çalışmayı istemesinin ölçüsü olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütlerine yönelik gösterdikleri pasif bir sadakatten çok, örgütün başarılı olması ve hedeflerine ulaşabilmesi için bir şeyler yapma isteğini ortaya koyan aktif bir ilişkiyi kapsamakta olduğu (İnce ve Gül, 2005: 1; Atilla Gök, 2016: 106) görülmektedir.

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda çoğunlukla Meyer ve Allen (1984)'in geliştirdikleri üç boyutlu model kullanılmaktadır. Bunlar; duygusal, devam ve normatif bağlılıktır (Gül, 2002: 45; Bayram, 2005: 133; Candan ve İnce, 2016: 234-235):

*Duygusal bağlılık*, çalışanların duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve çalışanların örgütsel objelere sarılmasını ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Çalışanın örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışanlar, örgütsel amaç ve değerleri benimserler ve örgütlerine yararına olacak şekilde olağanüstü çaba harcama eğilimindedirler.

*Devam bağlılığı* ise, rasyonel bağlılık olarak da anılır. Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağından düşünülmesi yüzünden örgütte çalışmaya devam edilmesidir. Bu tür bağlılıkta çalışanlar, başka iş bulamadıkları için ya da aile ve sağlık nedenleri bir anlamda istemeseler bile örgütte kalmaya devam etmektedirler.

*Normatif bağlılık*, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesidir. Normatif bağlılıkta zorunluluk, devam bağlılığındaki gibi çıkar nedeniyle değil, erdemlilik ve ahlaki duygulardan kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, bir minnettarlık duygusu gereğince örgütlerinde kalmaya devam ederler. Çalışanlar, kendilerinin çok ihtiyaçları olduğu bir sırada örgütün kendilerini işe almış olması nedeniyle örgütte kalmaya devam etmelerinin bir borç olduğunu düşünürler.

Sonuç olarak duygusal bağlılık çalışanlar kendileri istedikleri için, devam bağlılığı çıkarları bağlanmalarını gerektirdiği için, normatif bağlılık ise ahlaki gerekçelerle ortaya çıkar (Candan, 2014: 898).

## 1.2. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik yakın dönemin ilgi çeken konuları arasında yer almaktadır. Literatürde sessizlik kavramına ilişkin ilk çalışmanın Hirschman (1970) tarafından yapıldığı ve sessiz kalma halinin pasif bağlılık olarak ele alındığı (Farrell, 1983), sessizliğin bir eylemde bulunmamayı ifade ettiği (Rousseau, 1995) ve mevcut durumun onaylanması anlamına geldiği görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Sessizlik; alçakgönüllülük, saygılı olmak ve nezaket gibi erdemli davranışlar ile ilişkilendirilmektedir (Alpaslan ve Kayalar, 2012: 137). Ancak ilerleyen süreçte sessizliğin örgütler ve bireyler için olumsuz yönlerinin olduğuna ilişkin görüşler öne çıkmaya başlamıştır. Örneğin Van Dyne ve Lepine (1998: 109), örgütlerde sürekli gelişim için yeni fikir ve görüşlerin ortaya çıkışını kolaylaştıran bir örgütsel iletişim ortamının yerleştirilmesinin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Oysa sessizlik, çalışanların örgütsel problemler ya da iyileştirmeler konusundaki görüş ve düşüncelerini kendilerinde tutmaları, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri olarak örgütsel değişim ve gelişimin önünde önemli bir engel oluşturabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Literatürde örgütsel sessizlik konusunda yapılan farklı tanımlara rastlanmaktadır. Çalışanların örgütle ilgili gelişmeler hakkında fikirlerini bilinçli bir şekilde dile getirmeme durumu (Van Dyne vd., 2003: 1361), çalışanların örgütle ilgili konularda düşüncelerini bilerek kendilerine saklaması hali (Tangirala ve Ramana-  
njam, 2008: 41), çalışanların örgütle ilgili konularda davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmelerini düzeltebilecek veya değiştirebilecek kişilere yazılı ya da

sözlü olarak açıklamaktan kaçınmaları (Pinder ve Harlos, 2001: 335), çalışanların işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi (Morrison ve Milliken, 2000: 711-712), çalışanların örgüt yararına olacağını düşündükleri bilgilerini gönüllü veya gönülsüz olarak sakladıkları bir durum (Bagheri vd., 2012: 50) şeklinde tanımlamalar yapılmaktadır.

Örgütsel sessizlik çok boyutlu bir yapı olarak kabul edilmekte ve genelde araştırmacılarca Van Dyne vd. (2003)'nin ortaya koyduğu üç boyutlu yapının tercih edildiği görülmektedir. Bunlar kabullenici (acquiescent), savunmacı (defensive) ve korumacı (prosocial) sessizlik olarak sıralanmaktadır (Aytemiz Seymen ve Korkmaz, 2017; Atilla Gök, 2016; Erok, 2018). Kabullenici sessizlik, çalışanların kasıtlı, edilgen ve katılımsız davranışlarını kapsar ve çalışanların işyerinde ilgisizlik veya boyun eğme durumu nedenleriyle görüş ve düşüncelerini bilerek dile getirmemeleri ve sessiz kalmayı tercih etmeleridir. Savunmacı sessizlik ise, çalışanın kendisini dış tehdit ve tehlikelerden korumak amacıyla kasıtlı olarak sessiz kalması halidir. Kendini korumaya ya da korkuya dayalı sessizlik davranışı olarak da ifade edilen (Alparlan ve Kayalar, 2012: 141) sessizliğin bu boyutunda korku etkilidir. Kişi, üstlerinin duymak istemediği ya da istemeyeceği bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için kendisine saklayabilir. Görmezden, duymazdan gelen bir tutum içinde olabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Korumacı sessizlik ya da prososyal sessizlik ise örgüt yararına sessizlik olarak da ifade edilmektedir ve çalışanların işle ilgili görüş ve düşüncelerini hem örgütün, hem toplumun, hem de diğer çalışanların zarar görmemeleri adına kendisinde saklamasıdır.

Çalışanların sessizlik davranışında bulunmalarına yol açan etkenler bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç ana başlıkta toplanabilir (Bağ ve Ekinci, 2018: 569). Dışa dönüklük, açıklık, duygusallık, sorumluluk duygusu (Şimşek ve Aktaş, 2014), öz izleme yeteneği ve kontrol odaklı olmak (Premeaux ve Bedian, 2003), özsaygı (Pinder ve Harlos, 2001), korku kontrolü (Milliken vd., 2003), iletişime yatkınlık ve kendini uyarılma yeteneği (Çakıcı, 2010), çaresizlik, tükenmişlik ve yalnızlık (Tikici vd., 2011), çalışanların iş deneyimi, bilgi düzeyi ve cinsiyeti (Pinder ve Harlos, 2001; Tolunay Ateş ve Önder, 2018), medeni durum (Tolunay Ateş ve Önder, 2018) sessizliğe etki eden bireysel nedenler arasında yer almaktadır.

Çalışanları sessizlik davranışında bulunmaya yönelten örgütsel nedenler ise; örgüt politikaları, örgütün etik değerleri, örgütün kuralları ve kuralcı tutumu ve baskısı (Milliken vd. (2003); haksızlık kültürünün baskın olduğu örgüt iklimi, otoriter yönetim tarzları, yüksek merkezileşme, bürokratik işleyiş, zayıf iletişim, kötü performans değerlemeleri ve gelişigüzel karar verilmesi (Pinder ve Harlos, 2001); ülke kültürü (Çakıcı, 2010); güç mesafesi (Huang vd., 2005; Sarı Aytekin vd., 2017); nezaket anlayışları (Nakane, 2006) şeklinde sayılabilir.

Örgütsel sessizlik kimi zaman da yönetsel nedenlerle ortaya çıkabilir. Örneğin yöneticilerin bilgi birikimi, deneyimi ve kişisel özellikleri yanında çalışanlara yönelik olumsuz tutum ve inançları (Morrison ve Milliken, 2000) ve otoriter yöneticiler (Dilek ve Taşkıran, 2016) örgütsel sessizliğe yol açabilen yönetsel faktörler arasındadır.

Örgütsel sessizliğin bireyler ve örgütler düzeyinde ortaya çıkan çok sayıda olumsuz sonucuna da vurgu yapılmaktadır. Bireyler üzerindeki olumsuz etkileri, çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri (Durak, 2014); kırılma (Çakıcı, 2007); çalışanların kendilerini güçsüz hissetmeleri ve buna bağlı olarak da aidiyet, örgütsel bağlılık, destek ve güven duygusunda eksilme, iş tatmini sağlayamama, işten ayrılma isteği (Çakıcı, 2008; Karaca, 2013; Morrison ve Milliken, 2000; Shojaie vd., 2011), tükenmişlik (Şimşek ve Aktaş, 2014), stres ve motivasyon kaybı (Yalçınsoy, 2017) gibi sıralanabilir. Örgütsel düzeydeki olumsuz sonuçları ise, kalitesiz bir örgütsel iletişim iklimi (Vakola ve Bouradas, 2005); performans düşüşü (Şimşek ve Aktaş, 2014; Tayfun ve Çatır, 2013); düşük motivasyon, düşük örgütsel öğrenme, yüksek işten ayrılma ve sabotaj davranışları (Morrison ve Milliken, 2000); yetersiz iş tatmini (Şimşek ve Aktaş, 2014); düşük örgüte ve yöneticiye güven (Dedehanov ve Rhee, 2015); düşük örgütsel bağlılık (Atilla Gök, 2016; Aytemiz Seymen ve Korkmaz, 2017; Güven vd., 2018; Önder, 2017; Salha vd., 2016) şeklindedir.

### 1.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Hirschman (1970)'in çalışmasından itibaren örgüt bilimciler genelde sessizliği bağlılık ile eşleştirmişlerdir. Sessizliğin eylemsiz kalmayı temsil ettiği ve mevcut durumun kabullenildiği varsayılmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 336). Zamanla sessizlik, örgütsel yaşamda birçok olumsuzluğun işareti olarak görülmeye baş-

lanmış ve araştırmalar da bu sonucu doğrular bulgular ortaya koymuştur. Dolayısıyla örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerde karmaşık sonuçlar söz konusudur.

Örneğin Farrel (1983) sessizlik davranışlarının bağlılık anlamına geldiğini ifade ederken Nikmaram vd. (2012), Hussain vd. (2016), Korkmaz (2018) ve Can (2016) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Başka bir anlatımla örgütsel sessizlik arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

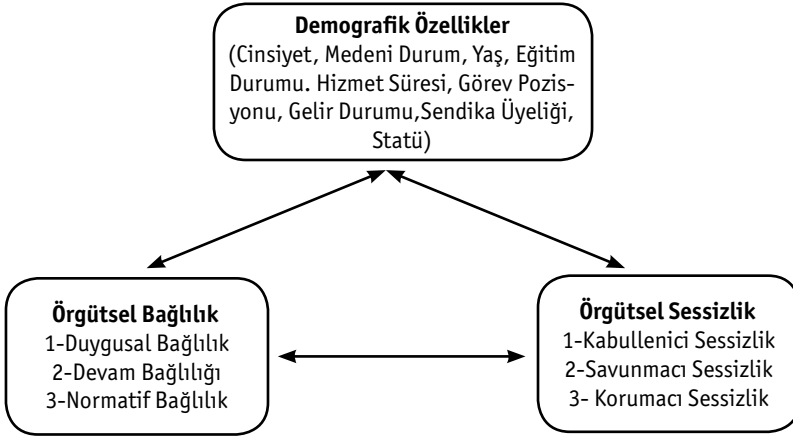
Soycan (2010), Batmunkh (2011), Norouzi ve Vazifeh (2016), Önder (2017), Saeed ve Karim (2016) ve Salha vd. (2016) örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin bulunduğunu ortaya koyan çalışmalar yapmıştır. Akar (2018), yaptığı meta analiz çalışmasında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Bu çalışmalara göre çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerindeki artış karşısında örgütsel bağlılık düzeylerinde düşüş söz konusu olmaktadır.

Kolay (2012) duygusal bağlılık ile örgütsel sessizliğin üç boyutu (kabullenici, savunmacı, korumacı) arasında negatif yönlü, devam bağlılığı ile örgütsel sessizliğin üç boyutu arasında pozitif yönlü, normatif bağlılık ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü, korumacı sessizlik ile negatif yönlü ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir. Kahveci (2010), duygusal ve normatif bağlılık ile sessizlik arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkiyi bulmuştur. Özdemir (2015) yaptığı çalışmasında, normatif bağlılık ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü, duygusal bağlılık ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Sevgin (2015) kabullenici sessizlik ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiyi belirlemiştir. Vardarlier ve Akıner (2017) çalışmalarında, duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik arasında pozitif, savunmacı sessizlik arasında ise negatif yönlü bir ilişkiyi, normatif bağlılık ile savunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü ve örgütsel sessizlik arasında yine pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını saptamışlardır. Sayğan (2011), duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Bunların yanında Yüksel (2015) ve Konakçı Göven (2018)



çalışmalarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yerli ve yabancı literatürde yapılan taramalar sonucunda elde edilen veriler ve teorik değerlendirmeler ışığında aşağıdaki araştırma modeli ve araştırma hipotezleri geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri;

- H<sub>1</sub>: Duygusal Bağlılık ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.  
 H<sub>2</sub>: Devam Bağlılığı ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.  
 H<sub>3</sub>: Normatif bağlılık ile kabullenici sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.  
 H<sub>4</sub>: Duygusal bağlılık ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.  
 H<sub>5</sub>: Devam bağlılığı ile savunmacı sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.  
 H<sub>6</sub>: Normatif bağlılık ile savunmacı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.  
 H<sub>7</sub>: Duygusal bağlılık ile korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.  
 H<sub>8</sub>: Devam bağlılığı ile korumacı sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.  
 H<sub>9</sub>: Normatif bağlılık ile korumacı sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.  
 H<sub>10</sub>: Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.  
 H<sub>11</sub>: Örgütsel bağlılık, örgütsel sessizliği negatif yönde etkilemektedir.

## 2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Evreni, Örneklemi, Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Karaman ilinde görev yapan (yerel yönetimler hariç) toplam 9638 kamu çalışanı oluşturmaktadır (Karaman SGK İl Müdürlüğü). Kolayda örnekleme yöntemi uyarınca araştırmanın örneklemini oluşturan toplam 500 kamu çalışanına anketler Nisan 2018 döneminde dağıtılmış ve bir hafta sonra geri toplanmıştır. Sağlıklı doldurulduğu belirlenen toplam 352 anket analize dahil edilmiştir. Bu doğrultuda örneklemin evreni temsil etme yeterliliğinin olduğu kabul edilmektedir (Erdoğan ve Yazıcıoğlu, 2004: 36; Gürbüz ve Şahin, 2016: 132)<sup>1</sup>. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve yaş gibi demografik özelliklere yer verilmiş sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise Van Dyne vd. (2003) geliştirilen ve Taşkiran (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak test edilen örgütsel sessizlik ölçeğinden oluşmaktadır. Beşli Likert şeklinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum.. 5=Kesinlikle Katılıyorum) yapılandırılan ölçekte toplam 15 madde yer almaktadır. Ölçeğin üçüncü bölümü ise Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve Türkçe'de çok sayıda araştırmada (Özsoy, 2004; Candan, 2014; Candan ve İnce, 2016; Önder, 2017; Yetim, 2018; Gül ve Beyşenova, 2018) test edilen toplam 18 maddelik beşli Likert şeklinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum...5=Kesinlikle Katılıyorum) yapılandırılmış örgütsel bağlılık ölçeğinden oluşmaktadır.

### 2.2. Analiz ve Bulgular

Araştırmanın anketler aracılığıyla elde edilen verilerinin analizi için ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Frekans ve yüzde sonuçları Tablo 1 aracılığıyla sunulmuştur.

<sup>1</sup> Evren büyüklüğü 10.000, 0.05 örnekleme hatası (d) ve 0.08 anlamlılık düzeyinde (p) örnek büyüklüğünün 240 olması yeterli kabul edilmektedir (Erdoğan ve Yazıcıoğlu, 2004; Gürbüz ve Şahin, 2016: 132).

**Tablo 1.** Demografik Özellikler

Özellik	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	265	75,3
	Kadın	87	24,7
Medeni Durum	Evli	276	78,4
	Bekar	76	21,6
Yaş	21-25	12	3,4
	26-30	55	15,6
	31-35	83	23,6
	36-40	77	21,9
	41-50	87	24,7
	51+	38	10,8
Eğitim Durumu	Lise	68	19,3
	Ön lisans	47	13,4
	Lisans	199	56,5
	Lisans üstü	38	10,8
Hizmet Süresi	1 yıldan az	9	2,6
	1-5 yıl	78	22,2
	6-10 yıl	106	30,1
	11-20 yıl	89	25,3
	21-30 yıl	56	15,9
	30+	14	4,0
Gelir Seviyesi	1000-2000TL	8	2,3
	2001-3000TL	149	42,3
	3001-4000TL	117	33,2
	4001-5000TL	53	15,1
	5000+	25	7,1

Görev Pozisyonu	Memur	139	39,5
	VHKİ	35	9,9
	Bilgisayar İşletmeni	41	11,6
	Tekniker/ Mühendis	51	14,5
	Uzman	14	4,0
	Şube Müdürü	3	0,9
	Müdür Yardımcısı	5	1,4
	Müdür	4	1,1
	Akademik personel	60	17,0
Sendika üyeliği	Evet	226	64,2
	Hayır	126	35,8
Statü	Kadrolu	297	84,4
	Sözleşmeli	55	15,6

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının %75,3'ünün erkek, %24,7'sinin kadınlardan oluştuğu, %78,4'ünün evli, %21,6'sının bekar oldukları, %3,4'ünün 21-25 yaş, 15,6'sının 26-30 yaş, %23,6'sının 31-35 yaş, %21,9'unun 36-40 yaş, %24,7'sinin 41-50 yaş, %10,8'inin 51 ve üstü yaş aralığında oldukları, %19,3'ünün lise, %13,4'ünün ön lisans, %56,5'inin lisans, %10,8'inin lisansüstü eğitim düzeyinde oldukları, %2,6'sının 1 yıldan az, %22,2'sinin 1-5 yıl, %30,1'inin 6-10 yıl, %25,3'ünün 11-20 yıl, %15,9'unun 21-30 yıl ve %4'ünün 31 yıl ve üstü hizmet süresine sahip oldukları, %2,3'ünün 1000-2000TL, %42,3'ünün 2001-3000TL, %33,2'sinin 3001-4000TL, %15,1'inin 4001-5000TL ve %7,1'inin 5000TL üzerinde gelir seviyesinde olduğu, %39,5'inin memur, %4'ünün uzman, %9,9'unun VHKİ, %11,6'sının bilgisayar işletmeni, %14,5'inin tekniker/mühendis, %0,9'unun şube müdürü, %1,4'ünün müdür yardımcısı, %1,1'inin müdür/il müdürü, %17'sinin akademik personel olduğu, %64,2'ünün bir sendikaya üye olduğu ancak %35,8'inin ise sendika üyeliğinin bulunmadı, %84,4'ünün kadrolu statüde ve %15,6'sının sözleşmeli statüde görev yaptıkları belirlenmiştir.

Araştırmanın ölçmeyi amaçladığı değişkenlerden birisi olan örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör analizi, ortalama, standart sapma ve güvenilirlik analizleri Tablo 2 aracılığıyla özet olarak gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi, Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Analizi

Faktör adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's $\alpha$
Duygusal Bağlılık	3.Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.	3,15	1,179	0,839	37,44	0,913
	4.Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissediyorum.	3,22	1,179	0,833		
	5.Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.	3,26	1,159	0,816		
	6.Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissediyorum.	3,26	1,141	0,794		
	1.Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.	3,26	1,260	0,753		
	2.Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim.	3,28	1,123	0,723		
Normatif Bağlılık	18.Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissediyorum.	2,96	1,166	0,800	13,42	0,801
	16.Bu kurumdaki insanlara olan sorumlulukların nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.	3,04	1,107	0,755		
	14.Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissedirim	2,82	1,178	0,731		
	17.Bu kuruma çok şey borçluyum.	3,28	1,117	0,613		
	13.Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	3,29	1,155	0,606		
	15.Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,25	1,102	0,558		

Faktör adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's $\alpha$
Devam bağlılığı	10.Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	3,05	1,195	0,796	12,33	0,690
	9.Şu anda kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu altüst olur.	3,02	1,210	0,723		
	12.Bu kuruluştan ayrılmamın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.	3,12	1,196	0,657		
	7.Şu anda kurumumda çalışmaya devam etmemin nedeni istekten ziyade gereklilikten kaynaklanmaktadır.	3,36	1,178	0,575		
	8.İstesem de, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,31	1,180	0,519		
	11.Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.	2,93	1,102	0,500		
Faktör Açıklayıcılığı Toplam					63,19	
Örgütsel Bağlılık Genel Ortalaması						3,1600
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)						0,873
KMO Ölçek Geçerliliği						0,892
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare						3024,864
Standart Sapma						153
p değeri						0,000

Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçek yapısal geçerliliği oldukça yüksek bir değere sahiptir (KMU Bartlett Küresellik Testi=0,892). Örgütsel bağlılık

ölçeğinin literatüre ve özgün biçimine uyumlu şekilde üç boyuttan oluşan bir yapısının olduğu ve duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarının toplam varyansı açıklama oranının %63,19 olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık genel ortalamasının (3,16) olduğu ve bu değer de orta düzeyde bir dereceye karşılık geldiği anlaşılmıştır. Örgütsel bağlılık alt boyutlarının ortalamalarının ise; duygusal bağlılık (3,24), devam bağlılığı (3,13) ve normatif bağlılık (3,11) şeklinde orta düzeyde oldukları belirlenmiştir. Duygusal bağlılık düzeyinin ortalaması olan 3,24 düzeyi kamu çalışanlarının istenen bir türü açısından çok yüksek olmasa da olumlu bir düzeyi göstermektedir. Ancak olumsuz bir bağlılık biçimi olarak kabul edilen devam bağlılığının da 3,13 ortalamaya sahip olması ise kamu çalışanlarının alternatif iş olanaklarının yetersizliği ya da hiç olmaması nedeniyle örgütlerinde mecburen kalmakta olduklarını işaret etmektedir. Normatif bağlılık düzeyinin de 3,11 ortalamaya sahip olması, kamu çalışanlarının kendileri için kurumlarına bağlı kalmalarının bir vefa borcu olarak görülmesi adına önemli ve değerli kabul edilebilir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizleri için Cronbach  $\alpha$  testinden yararlanılmış ve elde edilen 0,873 değeri ile de ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutları temelinde ayrı ayrı güvenilirlik testleri de yapılmıştır. Buna göre; duygusal bağlılık alt boyutunun Cronbach  $\alpha$  değeri 0,913, devam bağlılığı Cronbach  $\alpha$  değeri 0,801 ve normatif bağlılık alt boyutunun Cronbach  $\alpha$  değeri 0,690 olarak bulunmuştur. Elde edilen güvenilirlik değerlerine göre örgütsel bağlılık alt boyutları açısından da ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada ölçülen değişkenlerden birisi de örgütsel sessizlik ölçeğidir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri ile ortalama ve standart sapmalarını ortaya koyan analizler, Tablo 3 ile özet şeklinde sunulmuştur.

**Tablo 3.** Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Analizi, Ortalama, Standart Sapma, Güvenirlik Analizi

Faktör adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's $\alpha$
Savnamacı Sessizlik	7.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	2,14	0,978	0,854	33,03	0,864
	10.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	2,17	1,027	0,840		
	6.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	2,18	1,042	0,808		
	9.Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	2,14	0,988	0,777		
	8.Bulduğum kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	2,20	1,024	0,597		
Korumacı Sessizlik	14.Çalıştığım kuruma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	4,12	1,037	0,842	20,09	0,822
	13. Kurum ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	4,00	1,046	0,837		
	15.Çalıştığım kurum ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	4,18	1,050	0,815		
	12.Kuruma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	3,59	1,206	0,678		
	11.Kurum ile ilgili olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	3,66	1,214	0,667		

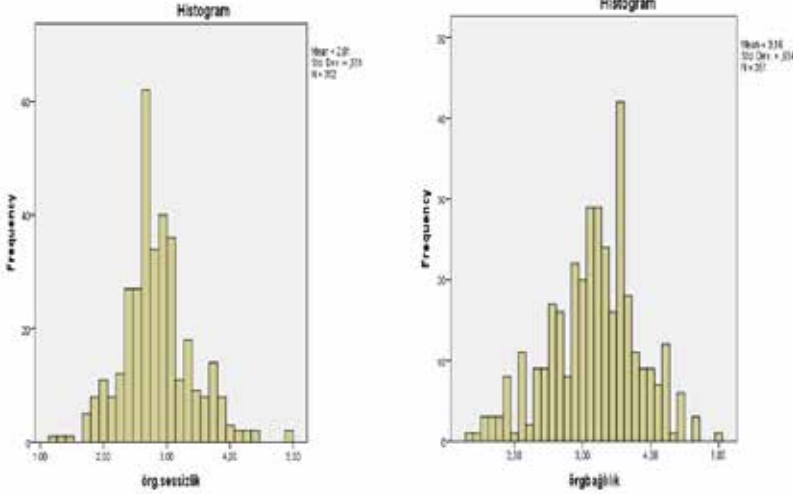


Faktör adı	Soru İfadesi	Ort.	Std. Sapma	Faktör Ağırlığı	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik Cronbach's $\alpha$
Kabullenici sessizlik	2. Alınacak kararlara nıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	2,47	1,021	0,765	8,81	0,798
	1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	2,62	1,118	0,734		
	3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	2,26	0,965	0,703		
	5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.	2,26	1,045	0,579		
	4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	2,17	0,955	0,528		
Faktör Açıklayıcılığı Toplam					61,93	
Örgütsel Sessizlik Genel Ortalaması						3,11
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Güvenilirlik Testi (Genel)						0,812
KMO Ölçek Geçerliliği						0,841
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare						2464,360
Standart Sapma						105
p değeri						0,000

Faktör analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ölçeğinin literatür ile de uyumlu şekilde kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarından oluştuğu belirlenmiştir. Üç boyutlu yapının toplam faktörü açıklayıcılık oranının %61,93 olduğu ve kullanımının uygun olduğu bulgusu elde edilmiştir. Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik düzeylerinin genel ortalamasının (3,11) olduğu ve bu değerlerin ortalamasının biraz üstünde bir dereceye karşılık geldiği görülmüştür. Örgütsel sessizlik alt boyutlarına yönelik ortalamalar incelendiğinde; kabullenici sessizliğin (2,36) ortalama ile düşük düzeyde, savunmacı

sessizliğin (2,17) ortalama ile düşük düzeyde ve korumacı sessizliğin ise (3,91) ile yüksek düzeyde bir değere sahip olduğu belirlenmiştir. Kamu çalışanlarının görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmayacağı için sessiz kalmaları hali olan kabullenici sessizlik düzeyi 2,36 ortalama ile düşük düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç, olumsuz bir sessizlik hali açısından kamu çalışanlarının iyi bir algılama içinde olmaları şeklinde değerlendirilebilir. Çalışanların korktukları için sessiz kalmaları hali olarak kabul edilen savunmacı sessizlik düzeyleri de 2,17 ortalama değeri düşük bir düzeyi ifade etmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan kamu çalışanlarının savunmacı sessizlik düzeylerinin düşük olması olumlu bir sonucu işaret etmektedir. Aynı şekilde kurumlarını, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini zor durumda bırakmamak için sessiz kalma hali olarak görülen korumacı sessizlik düzeyi ise 3,91 yüksek düzeyde bir değerde bulunmuştur. Bir anlamda olumlu bir sessizlik hali olan korumacı sessizlik düzeyinin yüksek olmasını, kamu çalışanlarının örgütleri lehine sessiz kalmaya istekli oldukları şeklinde yorumlamak doğru olacaktır. Ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edildiği KMO Bartlett Kürsellik Testi sonuçlarına göre, 0,841 gibi oldukça yüksek bir değer elde edilmiş ve buna göre de örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerli bir ölçek olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca güvenilirlik testi de Cronbach  $\alpha$  yöntemi ile test edilmiş, ulaşılan sonuçlara göre, örgütsel sessizlik ölçeğinin 0,812 güvenilirlik düzeyine sahip olduğu ve bu değer de oldukça yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret ettiği görülmüştür. Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları üzerindeki ayrı ayrı yapılan güvenilirlik testlerine göre; kabullenici sessizliğin 0,798, savunmacı sessizliğin 0,864 ve korumacı sessizliğin de 0,822 güvenilirlik düzeyinde olduğu ve her üç alt boyutun da güvenilirlik düzeyinin yüksek değerlere sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan örgütsel sessizlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik yönüyle kabul edilebilir özellikte olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığına ilişkin histogram, varyans katsayısı, basıklık/çarpıklık, detrended plot dağılım grafiği ve Kolmogorov Sminirnov Normallik Testi'nden oluşan beş aşamalı bir normallik testi uygulanmıştır. Bu bağlamda ilk olarak verilere yönelik histogram grafiklerine bakılmıştır.

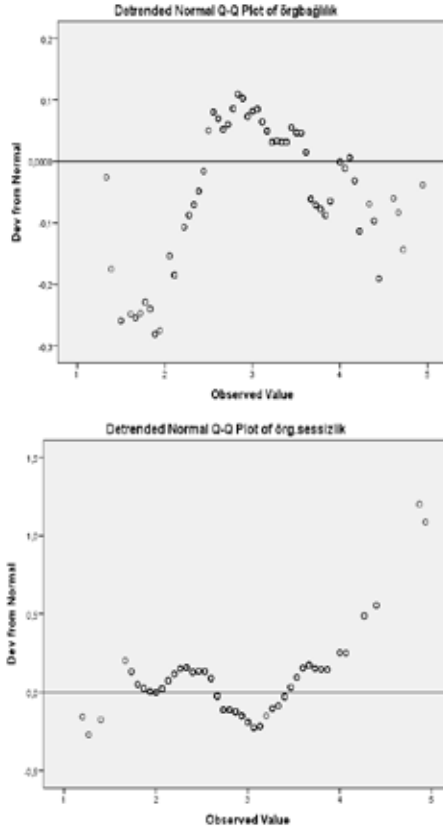
**Grafik 1.** Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Histogram Grafikleri

- ◇ Histogram grafiklerinin incelenmesi sonucunda örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenlerine ilişkin elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir.
- ◇ İkinci aşamada değişkenlere ilişkin verilerin varyans katsayıları incelenmiştir. Buna göre; örgütsel bağlılık değişkeninin varyans katsayısı (standart sapma  $(0,65432)/$ Ortalama $(3,16)=0,2070$ ) olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik değişkenine ait varyans katsayısı ise, (standart sapma  $(0,55090)/$ Ortalama  $(2,81)=0,1960$ ) şeklinde belirlenmiştir. Her iki değişkenin varyans katsayılarının da %30'da daha düşük değerlerde olması nedeniyle örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin elde edilen verilerinin normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- ◇ Normallik testi açısından üçüncü aşamada çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir. Buna göre örgütsel bağlılık değişkeninin çarpıklık değeri  $-0,292$ , basıklık değeri  $0,058$  olarak bulunmuştur. Örgütsel sessizlik değişkeninin çarpıklık değerinin  $0,478$ , basıklık değerinin de  $1,221$  olduğu sonucu elde edilmiştir. Her iki değer de  $\pm 1,96$  aralığında olması nedeniyle bu değişkenlere yönelik elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür.

◇ Dördüncü aşamada Kolmogorov Smirnov normallik testi yapılmış ve bu analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık değişkeninin normallik testi (p değeri; 0,060>0,05), örgütsel sessizlik değişkeninin de normallik testi (p değeri; 0,990>0,05) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu test sonuçları açısından da değişkenler için elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir.

◇ Son olarak da detrended plot grafiği ile analiz yapılmıştır.

**Grafik 2.** Detrended Plot Grafiği



Bu grafik incelendiğinde değişkenlere ait veriler, rastgele bir dağılım göstermekte ve normal dağılıma yakın bir görüntüyü ortaya koymaktadır. Sonuç olarak beş aşamalı normallik testlerinin hepsinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik

değişkenlerine ait verilerin normal dağılıma uygun olduğu ve parametrik testlerin yapılmasının mümkün olduğu belirlenmiştir (Sipahi vd., 2008: 65-68).

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çeşitli özellikleri açısından incelendiği fark testleri yapılmıştır. Yapılan bağımsız değişkenler t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre;

- ◇ Erkeklerin kadınlar göre kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik düzeyi anlamlı şekilde daha yüksek olduğu,
- ◇ Sendika üyesi olan kamu çalışanlarının sendika üyesi olmayanlara göre kabullenici sessizlik düzeylerinin daha yüksek olduğu,
- ◇ Kadrolu statüde görev yapan çalışanların hem devam bağlılığı hem de genel olarak örgütsel bağlılık düzeyi açısından sözleşmeli olanlardan daha yüksek düzeyde oldukları,
- ◇ Kamu çalışanlarının yaş gruplarına göre kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve genel olarak örgütsel sessizlik düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu, duygusal bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin gruplar arasında farklılık gösterdiği, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey Testi'ne göre de 21-25 arası yaş grubu ile 31-35- 36-40 ve 41-50 arası yaş grupları arasında kabullenici sessizlik yönüyle anlamlı farklılık olduğu, savunmacı sessizlik boyutu açısından 21-25 yaş grubu ile 36-40 yaş grubu arasında, genel olarak örgütsel sessizlik değişkeni açısından 21-25 yaş grubu ile 36-40, 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu, duygusal bağlılık alt boyutu ile genel olarak örgütsel bağlılık değişkeni açısından 21-25 yaş grubu ile 36-40, 41-50 ve 51 ve üzeri yaş grubu arasında anlamlı bir farklılık olduğu,
- ◇ Eğitim düzeyleri açısından kamu çalışanlarının kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, korumacı sessizlik, örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıklarının gruplar arasında anlamlı farklılık dolduğu belirlenmiş bu bağlamda hangi gruplar arasında farklılık olduğunu ortaya koymak amacıyla da Tukey Testi'nden yararlanılmıştır. Buna göre; kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik alt boyutlarının

her birisi açısından lise mezunu kamu çalışanları ile lisans eğitim düzeyindekiler arasında, duygusal bağlılık alt boyutu açısından lise eğitim düzeyinde olanlar ile lisansüstü eğitim düzeyinde olanlar arasında, devam bağlılığı açısından önlisans eğitim düzeyindekiler ile lisansüstü eğitim düzeyindekiler arasında, genel olarak örgütsel bağlılık değişkeni açısından lisansüstü eğitim düzeyindekiler ile lise ve önlisans eğitim düzeyindekiler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu,

- ◇ gelir durumu açısından kamu çalışanlarının korumacı sessizlik düzeylerinin gruplar arasında anlamlı farklılık taşıdığı sonucuna ulaşılmış ve bu bağlamda hangi gruplar arasında anlamlı farklılık olduğunu ortaya koymak amacıyla yine Tukey Testi kullanılmıştır. Tukey Testi sonuçlarına göre; en düşük gelir seviyesindeki 1000-2000TL arasındaki kamu çalışanları ile 2001-3000, 3001-4000 ve 4001-5000TL gelir seviyesine sahip kamu çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu bulguları elde edilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen değişkenlerin ve alt boyutlarının aralarındaki ilişkilerin belirlenebilmesi amacıyla Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 4'de sonuçlar özet olarak sunulmuştur.

**Tablo 4.** Pearson Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Kabullenici	1							
2-Savunmacı	,592**	1						
3-Korumacı	,028	-,002	1					
4-Örgütsel sessizlik	-,044**	,024**	,005**	1				
5-Duygusal	-,179**	-,144**	,021	,657**	1			
6-Devam	,191**	,126*	,119*	,333**	,185**	1		
7-Normatif	-,044	,024	,005	-,006	,657**	,333**	1	
8-Örgütsel Bağlılık	-,033	-,014	-,006	,863**	,838**	,605**	,863**	1

\*0.05 Anlamlılık düzeyi,

\*\*0.01 Anlamlılık düzeyi

Korelasyon analizi sonuçlarına göre;

- ◇ duygusal bağlılık ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı (\*\* $p < 0.01$ ) ve negatif yönlü ( $r = -0,179$ ),
- ◇ devam bağlılığı ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı (\*\* $p < 0.01$ ) ve pozitif yönlü ( $r = 0,191$ ),
- ◇ duygusal bağlılık ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı (\*\* $p < 0.01$ ) ve negatif yönlü ( $r = -0,144$ ),
- ◇ devam bağlılığı ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı ( $*p < 0.05$ ) ve pozitif yönlü ( $r = 0,126$ ),
- ◇ devam bağlılığı korumacı sessizlik arasında anlamlı ( $*p < 0.05$ ) ve pozitif yönlü ( $r = 0,119$ ),
- ◇ örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı (\*\* $p < 0.01$ ) ve pozitif yönlü ( $r = 0,863$ ) bir ilişkinin olduğu,
- ◇ Diğer değişkenler arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan korelasyon analizi dışında değişkenlerin birbirini etkileme düzeyleri ve açıklayıcılık oranını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'de raporlanmıştır.

**Tablo 5.** Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik			
Bağımsız Değişkenler	Beta	t değeri	p değeri
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>-0,229</b>	<b>-3,347</b>	<b>0,000</b>
<b>Devam Bağlılığı</b>	<b>0,232</b>	<b>4,239</b>	<b>0,001</b>
Normatif Bağlılık	0,066	0,928	0,354
<b>R=0,285    R<sup>2</sup>=0,081    F değeri=10,212    p değeri=0,000</b>			

Regresyon analizi sonuçlarına göre; duygusal bağlılık örgütsel sessizliği negatif yönde 0,229 düzeyinde, devam bağlılığı ise pozitif yönde 0,232 düzeyinde

etkilediği, normatif bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık alt boyutlarının örgütsel sessizliği %8,1 oranında açıkladığı bulgusu elde edilmiştir.

Yapılan analiz sonuçları doğrultusunda  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_4$ ,  $H_5$  hipotezleri **kabul**,  $H_3$ ,  $H_6$ ,  $H_7$ ,  $H_8$ ,  $H_9$ ,  $H_{10}$  hipotezleri ise **red** edilmiştir.  $H_{11}$  hipotezi ise **kısmen kabul kısmen red** edilmiştir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Son yıllarda çok ilgi çeken yönetim psikolojisi konuları arasında yer alan örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık değişkenleri, Karaman ilinde görev yapan kamu çalışanları üzerinde incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ortalaması (3,16) ve örgütsel sessizlik düzeyleri ortalaması ise (3,11) şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenlerin alt boyutları üzerinden daha ayrıntılı bir değerlendirme yapıldığında; kamu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri ortalamasının 3,24 olduğu ve orta düzeyde bir değere karşılık geldiği görülmektedir. İstenen bir bağlılık türü olan duygusal bağlılığın orta düzeyde olması nedeniyle kamu çalışanlarının kurumlarına gönülden bağlı olmaları ve gerektiğinde kurumlarının başarısını kendi başarılarının önünde görmeleri ve fedakârlık yapabilecekleri anlaşılmaktadır. Buna rağmen duygusal bağlılık düzeylerinin daha yüksek bir noktaya çıkarılmasının gerektiği de açıktır. Çalışanların alternatiflerinin yetersiz oluşu ya da hiç olmaması ve kurumlarından ayrılmaları halinde katlanacakları maliyetlerinin çok daha yüksek olacağı düşüncesiyle bağlı kalmaları hali olan devam bağlılığı ortalamasının 3,13 düzeyinde ve orta düzeyde olması ise kısmen olumsuz bir tabloya işaret etmektedir. Bu sonuç bağlamında kamu çalışanlarının daha uygun bir iş imkânı bulmaları halinde kurumlarında ayrılacakları ifade edilebilir. Kurumlarında kalmalarının ahlaki nedenlerle olması ve bir anlamda kurumlarına karşı bir vefa borcu olarak kurumlarında kalmaya devam etmeleri şeklinde kabul edebileceğimiz normatif bağlılık düzeyinin 3.11 ortalama ile orta düzeyde bir değerde olduğu bulunmuştur. Bu durum da aslında kamu çalışanlarının kurumlarına yönelik bağlılıklarının çok gönülden olmadığı sonucuna işaret etmektedir.



Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmayacağına yönelik inançlarından kaynaklı sessiz kalmaları hali olan kabullenici sessizlik düzeyleri 2,36 ortalama değerinde bulunmuştur. Bu değer düşük düzeyde bir sonuçtur ve kamu çalışanlarının umutsuzlukları nedeniyle sessizlik düzeylerinin düşük çıkması olumlu bir durum olarak kabul edilebilir. Aynı şekilde görüş ve düşüncelerinin ortaya koymaları halinde kurum ve yöneticileri ile sorun yaşayabilecekleri endişesi nedeniyle sessiz kalmayı tercih etme hali olan savunmacı sessizlik düzeyi de 2.17 değerinde düşük düzeyde bulunmuştur. Bu sonuç da olumlu bir duruma işaret etmektedir. Son olarak kurumlarını, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini zor durumda bırakabilecekleri düşüncesiyle sessiz kalmayı yeğlemeleri anlamına gelen korumacı sessizlik hali açısından çalışanların 3,91 gibi yüksek bir sessizlik ortalamasında oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar iyi niyetle sessiz kalmaları şeklinde yorumlanabilse de asıl beklenen kurumların çalışanlarına görüş ve düşüncelerini rahatça yansıtabilecekleri bir ortamı sunabilmeleridir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik ortalamasının orta düzeyde olması, çalışanların gönül rahatlığı ile kurumlardaki olan bitenlerle ilgili görüş ve düşüncelerini yansıtamadıklarını ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular arasındaki erkeklerin kabullenici ve savunmacı sessizlik düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucundan hareketle, erkeklerin örgütteki olup bitenler karşısında konuşmanın, görüş ve düşüncelerini ortaya koymanın çok anlamının olmayacağını düşündükleri çıkarılabilir. Mevcut durumun devamına erkeklerin kadınlardan daha çok razı bir tutum içinde oldukları ya da bir değişiklik olmayacağına inandıkları söylenebilir.

Sendika üyesi kamu çalışanlarının kabullenici sessizlik düzeylerinin sendika üyesi olmayanlara göre daha yüksek oluşu, araştırmanın şaşırtıcı sonuçlarından birisidir. Çünkü sendika üyesi olan kamu çalışanlarının örgütlü olmaktan kaynaklı daha cesaretle görüş ve düşüncelerinin yetkililere yansıtılmaları beklenir. Ancak bulgular bu ön kabulün tersine bir sonuç ortaya koymuştur. Bu sonuç, kamu görevlilerinin çoğunluğunun üye oldukları sendikanın siyasi iktidarla ideolojik ve pratik uyumu nedeniyle üyelerinin de statükonun devamından yana tavır göstermek zorunda kaldıkları şeklinde yorumlanabilir.

Kadrolu statüde görev yapan kamu çalışanlarının devam bağlılıklarının sözleşmeli çalışanlara kıyasla daha yüksek olması, çalıştıkları kurum ve işyerlerinde zorunluluk nedeniyle kalmaya devam ettikleri, alternatif iş olanaklarının yetersizliği ya da var olan alternatiflerin daha iyi çalışma koşulları sunmuyor olması ile açıklanabilir.

Kamu çalışanlarının örgütsel sessizlik alt boyutlarının üçü açısından da en yüksek düzeye sahip olan grup en genç grup yani 21-25 yaş grubudur. Bu durumu, genç çalışanların örgütlerinin koşullarını tam olarak öğrenmeye çalıştıkları ve göreve başlamak için zorlu süreçlerden geçip bu şansı elde ettikleri için mevcut duruma karşı henüz bir itiraz etmemeleri ya da farklı görüş veya düşünce geliştirmemiş olmaları ile gerekçelendirmek mümkündür. Ancak zamanla daha olgun çalışanlar oldukça sessizlik düzeylerinin de azaldığı görülmektedir. Sessizlik ile yaş arasındaki ters ilişkinin tek istisnası, en yaşlı grubu oluşturan 51 ve üstü yaştaki kamu çalışanlarının oluşturduğu grubun da 21-25 yaş grubundan sonraki en yüksek sessizlik ortalamasına sahip olmasıdır. Hem en genç hem de en yaşlı iki grup sessizlik düzeyleri diğerlerinden daha yüksek gruplardır.

Kamu çalışanlarının eğitim düzeylerine göre hem sessizlik hem de örgütsel bağlılık alt boyutlarında gruplar arasında farklar belirlenmiştir. Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarında lise mezunu durumundaki kamu çalışanlarının diğerlerine göre daha yüksek bir sessizlik düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Yani eğitim düzeyi olarak en alt gruptaki bu kişiler, görüş ve düşüncelerini yansıtan bir etkisinin olmayacağını, yetkililer tarafından dikkate alınmasına ihtimal vermediklerini ortaya koymaktadırlar.

Gelir düzeylerine göre gruplar arasında fark testi sonuçlarına göre, en düşük grup olan 1000-2000TL gelir düzeyine sahip olan grup ile diğerleri arasında korumacı sessizlik boyutuyla anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir. En düşük korumacı sessizlik düzeyine sahip grup olarak 1000-2000TL gelir seviyesi grubunun diğerlerine göre örgütün lehine sessiz kalma düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Bir başka anlatımla en düşük gelir grubunun görev yaptıkları kurumların yararına sessiz kalma istekliliği diğerlerine göre daha zayıftır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri saptayabilmek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, kamu çalışanlarının kabullenici sessizlikleri ile duygusal

bağlılıkları arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r=-0,179$ ) belirlenmiştir. Bu sonuç, Özdemir (2015) tarafından yapılan çalışma ile uyumludur. Bir bakıma zorunluktan ve umutsuzluktan kaynaklanan sessiz kalma hali olan kabullenici sessizlik ile duygusal bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olması olağan bir durumdur. Kabullenici sessizlik düzeyleri arttıkça duygusal bağlılıkları azalacaktır.

Buna karşın, kabullenici sessizlik ile devam bağlılığı arasındaki pozitif yönlü ilişki ( $r=0,191$ ) de beklenen bir sonuç olmuştur. Bu çalışmanın bulgusu ile Kolay (2012) ve Sevgin (2015) tarafından yapılan çalışmalar ile benzerlik göstermektedir. Kerhen kurumunda kalmaya devam eden kamu çalışanının sessizliği de zorunluktan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla kabullenici sessizlik düzeyinin artması devam bağlılığı düzeyinin de artması şeklinde sonuçlanacaktır.

Aynı şekilde kamu çalışanlarının korkuya bağlı sessiz kalmaları hali olarak düşünebileceğimiz savunmacı sessizliklerinin duygusal bağlılıkla negatif yönlü ( $r=-0,144$ ), devam bağlılığı ile pozitif yönlü bir ilişki ( $r=0,126$ ) içinde olması beklenen bir sonuçtur. Bu sonuçlar, Kolay (2012), Özdemir (2015), Vardarlier ve Akıner (2017) tarafından yapılan çalışmaların bulguları örtüşmektedir. Korktukları için sessiz kalan kamu çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin azalması son derece doğal bir sonuçtur. Oysa korkuya bağlı sessiz kalan çalışanlar için doğal davranış şekli zorunluluk nedeniyle örgüt üyeliğini devam ettirmeleridir.

Bu araştırma sonuçlarından şaşırtıcı olanlardan birisi, korumacı sessizlik ile devam bağlılığı arasındaki negatif yönlü ilişkinin ( $r=0,119$ ) bulunmasıdır. Literatüre göre (Kahveci, 2010; Konakçı Göven, 2018; Sevgin, 2015; Laeeque ve Bakhtawari, 2014) örgüt yararına sessiz kalma hali olan korumacı sessizlik ile zorunlu bağlı kalma olan hali devam bağlılığı arasında negatif bir ilişkinin olması beklenirdi.

Son olarak da örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki bu araştırmada pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki şeklinde ortaya çıkmıştır. Şaşırtıcı sonuçlardan birisi de bu sonuçtur. Her ne kadar literatürdeki birçok araştırmada ve özellikle başlangıçtaki çalışmalarda sessizlik davranışının bağlılık ile ilişkilendirilmesi söz konusu olsa da ilişkinin çok güçlü çıkmış olması ( $r=0,863$ ), beklenenden çok daha farklı bir sonucu ortaya koymuştur. Bu sonuç; Nikmaram vd.

(2012), Hussain vd. (2016), Can (2016) ve Korkmaz (2018) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Bağımsız değişken örgütsel bağlılığın alt boyutlarının bağımlı değişken örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizine göre de duygusal bağlılığın örgütsel sessizliği negatif yönde 0,229 düzeyinde etkilediği, devam bağlılığının ise pozitif yönde ve 0,232 düzeyinde etkilediği ve normatif bağlılığın ise örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucu elde edilmiştir. Regresyon analizi ile örgütsel bağlılık alt boyutlarının örgütsel sessizliği %8,1 oranında açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buradan da kamu çalışanlarının sessiz kalmalarının %8,1 gibi önemli bir oranda örgütsel bağlılık değişkenlerinden kaynaklandığı sonucu çıkarılabilir.

Bu çalışmanın temel kısıtı, araştırmanın örnekleminin Karaman ilinde görev yapan 352 kamu çalışanından oluşmasıdır. Dolayısıyla bu araştırma bulgularının genelleştirilmesi kolay değildir. Buna rağmen kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizliklerine ilişkin bir fikir verebileceği, hem kurum hem de yöneticilerin bu sonuçlardan yararlanabilecekleri umulmaktadır.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda daha farklı örneklem ve değişkenler ile çalışmaları önerilebilir.

## KAYNAKÇA

AKAR, Hüseyin (2018). "Organizational Silence in Educational Organizations: A Meta-Analysis Study", **International Journal of Eurasia Social Sciences**, Cilt: 9, sayı:32, ss.1077-1098.

ALPARSLAN, Ali Murat, Murat Kayalar (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:6, ss.136-147.

ARLI, Didem (2013). "İlkokul Müdürlerinin Örgütsel Sessizlik ile İlgili Görüşleri", **Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt:3, sayı:2, ss.69-84

ATİLLA Gök, Gaye (2016). "Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:14, Sayı:1, ss.104-124.

AYTEMİZ Seymen, Oya, Erdoğan Korkmaz (2017). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü", **Social Sciences Studies Journal**, Cilt:3, Sayı:8, ss.509-529.

BAGHERİ, Godratollah, Reihaneh Zarei, Mojtaba Nik Aeen (2012). "Organizational Silence (Basic Concept and its Development Factors)", **Ideal Type of Management**, Cilt:1, Sayı:1, ss.47-58.

BAĞ, Derya, C. Ergin Ekinci (2018). "Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Davranışı, Nedenleri ve Sonuçları", **International Journal of Human Sciences**, Cilt:15, Sayı:1, ss.567-580.

BATMUNKH, Munkhgerel (2011). **Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

BAYRAM Levent (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:59, ss.125-139.

BAYSAL, Ayşe Can, Mahmut Paksoy (1999). "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İ.Ü İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, Sayı:1, ss.7-15.

CAN, Efser (2016). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

CANDAN, Hakan (2014). “Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurumu Üzerinde Araştırma”, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Cilt:13, Sayı:4, ss.889-917.

CANDAN, Hakan, Mehmet İnce (2016). “Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, ss.229-235.

ÇAKICI, Ayşehan (2007). “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:16, Sayı:1, ss.145-162.

ÇAKICI, Ayşehan (2008). “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. **C. U. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:17, Sayı:1, ss.117-134.

ÇAKICI, Ayşehan (2010). **Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?**, Ankara: Detay Yayıncılık.

ÇÖL, Güner (2004). “İnsan Kaynakları Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, Cilt:6, Sayı:2, ss.4-11.

DEDAHANOV, Aliser Tohirovich, Jaehoon Rhee (2015). “Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment”, **Management Decision**, Cilt:53, Sayı:8, ss.1843–1857.

DİLEK, Yaprak, Erkan Taşkıran (2016). “Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:7, Sayı:13, ss.402-434.

DURAK, İbrahim (2014). “Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:28, Sayı:2, ss.89-108.

ERDOĞAN, Samiye, Yazıcıoğlu, Yahşi (2004). İstatistik Araştırma Dizini. Ankara: Detay Yayıncılık

EROK, Merve (2018). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.

FARRELL, Dan (1983). “Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Reponses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study”, **Academy of Management Journal**, Cilt:4, Sayı:26, ss.596-607.

GRUSKY, O. (1996). “Career Mobility and Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Sayı:10, ss.488-503.

GÜL, Hasan (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, ss.37-55.

GÜL, Hasan, Beyşenova, Aysuluu (2018). “Kadınların Kariyer Engelleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler: Kırgızistan’daki Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **Manas Journal of Social Studies**, Cilt:7 Sayı:4, ss.139-166.

GÜRBÜZ, Sait, Şahin, Faruk (2016). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz**. 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık

GÜVEN, Sibel, Havva Kulbak, Ecem Nur Burunsuzoğlu (2018). “Okul Müdürlerinin Kullandıkları Güç Türlerine ve Örgütsel Sessizliğe İlişkin Branş Öğretmenlerinin Görüşleri”, **Journal of Social and Humanities Sciences**, Cilt:5, Sayı:17, ss.241-252.

HALL, Douglas. T., Benjamin Schneider, Harold T. Nygren (1970). “Personal factors in organizational identification”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt:15, Sayı:2, ss.176-190.

HİRSCHEMAN, Albert O. (1970). **Exit, Voice and Loyalty**, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

HUANG, Xu, Evert Van de Vliert, Gerben Van der Veegt (2005). "Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally", **Management and Organization Review**, Cilt:1, Sayı:3, ss.459-482.

HUSSAİN Muhammad Wajahat., Ahsan Ali, Mehran Khalid, Muhammad Nouman Shafique, Hussain Ahmad (2016). "Organizational Silence a Predictor of Organizational Commitment in Higher Education Institution", **Developing Country Studies**, Cilt:6, Sayı:2, ss.123-128.

İNCE, Mehmet, Hasan Gül (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, 1. Baskı, Konya

KAHVECİ, Gökhan (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

KARACA, Hasan (2013). "An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case", **European Scientific Journal**, Cilt:9, Sayı:23, ss.38–50.

KOLAY, Ahmet (2012). **Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

KONAKÇI Güven, Ebru (2018). İlkokullarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

KORKMAZ, Erdoğan (2018). "The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research in the Health Sector in Turkey", **Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, ss.200-213.



LAEEQUE, Syed Harris, Bakhtawari, Nadia Zafar (2014). "Employee Silence as a Determinant of Organizational Commitment: Evidence from a Higher Education Sector of Pakistan," **International Journal of Modern Management and Foresight**, Cilt:1, Sayı:7, ss. 196-203.

MEYER, John P., Natalie J. Allen (1984). "Testing the Side Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations," **Journal of Applied Psychology**, Cilt:69, Sayı:3, ss.372-378.

MİLLİKEN, Frances J., Elizabeth Wolfe Morrison, Patricia F. Hewlin (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why," **Journal of Management Studies**, Cilt:40, Sayı:3, ss.1453-1476.

MİLLİKEN, Frances. J., Elizabeth Wolfe Morrison (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations," **Journal of Management Studies**, Cilt:40, Sayı:6, ss.1563-1568.

MORRISON, Elizabeth Wolfe, Frances J. Milliken (2000). "Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world," **Academy of Management Review**, Cilt:25, Sayı:4, ss.706-725.

MOWDAY, Richard T., Richard M. Steers, Lyman W. Porter (1979). The Measurement of Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:14, Sayı:2, ss.224-247.

NAKANE, Ikuko, (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars, **Journal of Pragmatics**, Cilt:38, Sayı:11, ss.1811-1835.

NİKMARAM, Sahar, Hamideh Gharibi Yamchi, Samereh Shojaii, Maryam Ahmadi Zahrani, Seyed Mehdi Alvani (2012). "Study on Relationship between Organizational Silence and Commitment in Iran," **Work Applied Sciences Journal**, Cilt:17, Sayı:10, ss.1271-1277.

NOROUZİ, Sara, Zahra Vazifeh (2016). "Study of the Relationship between Organizational Silence and Organizational Commitment (Case Study:

Mashhad Railway General Department Employees)”, **The International Input-Output Association**, Cilt:7, Sayı:2, ss.168-176.

ÖNDER, Emine (2017). “Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sessizliğin Yordayıcısı Olarak Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, ss.669-686.

ÖZDEMİR Şenay (2015). **Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (İstanbul-Ümraniye İlçesi Örneği)**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

ÖZSOY, Süheyla A., Şafak Ergül, Ayla Bayık (2004). “Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, Cilt:6, Sayı:2, ss.13-19.

PİNDER, Craig C., Karen P. Harlos (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, **Research in Personnel and Human Resources Management**, Sayı:20, ss.331-369.

PREMEAUX, Sonya Fontenot, Arthur G. Bedeian (2003). “Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace”, **Journal of Management Studies**, Cilt:40, Sayı:6, ss.1537-1562.

RANDALL, Donna M. (1987). “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited”, **Academy of Management Review**, Cilt:12, Sayı:3, ss.460-471

ROUSSEAU, Denise M. (1995). “The meso paradigm: A Framework for the integration of micro and macro Organizational behavior”, In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds). **Research in Organizational Behavior**. ss.71-114, Greenwich CT: JAI Press

SAEED, Amani, Hamdi Karim (2016). “Mediating Role of Organizational Silence on the Effect of Trust on Organizational Commitment (Case Study of Tehran Municipality)”, **The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication, August Special Edition**, ss.1749-1760.

SALHA, Hamide, Hasan Cinnioğlu, Hasibe Yazıt, Emirhan Yenişehirlioğlu (2016). “İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ’daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, **Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:3, ss.5-15.

SARI Aytekin, Selcen, Elif Sis Atabay, Tarhan Okan (2017). “Örgütsel Sessizlik Kültürel Bir Sonuç mudur?”, **International Journal of Academic Value Studies**, Cilt:3, Sayı:13, ss.316-327.

SAYĞAN, Fitnat Nazlı (2011). “Relationship between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion”, **International Journal of Social Sciences and Humanities Studies**, Cilt:3, Sayı:2, ss.219-227.

SEVGİN, Ahmet (2015). **Liselerde Çalışan Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Saptanması (Eyüp İlçe Örneği)**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

SHOJAİE, Samereh, Hasan Zaree Matin, Ghasem Barani (2011). “Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Sayı:30, 1731–1735.

SOYCAN, Ş. Hande (2010). **Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ŞİMŞEK, Eylem, Hakkı Aktaş (2014). “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, ss.121-136.

TANGİRALA, Subrahmaniam, Rangaraj Ramanujam (2008). “Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate”, **Personnel Psychology**, Cilt:61, Sayı:1, ss.37–68.

TAŞKIRAN, Erkan (2010). **Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TAYFUN, Ahmet, Ozan Çatır (2013). “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:3, ss.114–134.

TİKİCİ, Mehmet, Neslihan Derin, Gökdeniz Kalkın (2011). “Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi”, **7. Kobiler ve Verimlilik Kongresi**, 25-26 Ekim 2011, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 155, 253-261.

TOLUNAY Ateş, Öznur, Emine Önder (2018). “Eğitimcilerin Örgütsel Sessizliklerinde Cinsiyetin ve Medeni Durumun Etkisi: Bir Meta Analiz Çalışması”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:10, ss.1-18.

ULUDAĞ, Gökhan (2018). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, ss.171-193.

UYGUR, Akyay (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansını İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, ss.71-85.

VAKOLA, Maria, Dimitris Bouradas (2005). “Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation”, **Employee Relations**, Cilt:27, Sayı:5, ss.441-458.

VAN Dyne, Linn, Jeffrey LePine (1998). “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct Predictive Validity”, **The Academy of Management Journal**, Cilt:41, Sayı:1, ss.108-119.

VAN Dyne, Linn, Soon Ang, C. Botero Isabel (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, **Journal of Management Studies**, Cilt:40, Sayı:6, ss.1359-1392.

VARDARLIER, Pelin, Özge Akıner (2017). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, ss.79-94.

WHYTE, William (1956). **The Organization man**. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.

YALÇINSOY, Ayhan (2017). “Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları”, **The Journal of Social Science**, Cilt:1, Sayı:1, ss.1-20.

YETİM, Şeyma (2018). **Kamu Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma: Karaman Örneği**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman

YÜKSEL, Raziye Figen (2015). **Okul Çalışanlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ZEFEİTİ, Salim Musabah Bakhit, Mohamad, Noor Azmi (2017). “The Influence of Organizational Commitment on Oman Public Employees’ on Work Performance”, **International Review of Management and Marketing**, Cilt:7, Sayı:2, ss.151-160.