



**T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ela ERİPEK

BATMAN-2024

**T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ela ERİPEK

**TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğretim Üyesi Uyum ELİTOK**

BATMAN-2024

TEZ KABUL VE ONAYI

..... tarafından hazırlanan “.....”
adlı tez çalışması .../.../... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile
Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Ana Bilim/Ana Sanat
Dalı’nda YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Başkan

Unvanı Adı SOYADI

.....

Danışman

Unvanı Adı SOYADI

.....

Üye

Unvanı Adı SOYADI

.....

Üye

Unvanı Adı SOYADI

.....

Üye

Unvanı Adı SOYADI

.....

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Dr.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all material and results that are not original to this work.

Ela ERİPEK

Tarih:

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: TEKSTİL SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ela ERİPEK

Batman Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışmanın Dr. Öğretim Üyesi Uyum ELİTOK

2024, 102 Sayfa

Jüri

Dr. Öğretim Üyesi Bilal YALÇIN

Dr. Öğretim Üyesi Uyum ELİTOK

Doç. Dr. Erkin Nevzat GÜDELİCİ

Günümüz yoğun rekabet ve küreselleşme çağında, örgütlerin gelişim ve değişime uyum sağlaması hayati öneme sahiptir; bu bağlamda, çalışanların yüksek performans göstermesi ve örgüte olan bağlılıklarının artırılması kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlardan beklenen performansın yakalanması, çalışanların örgüte olan bağlılıkları ile sağlanabilmektedir. Bununla birlikte, örgütlerde sıkça karşılaşılan sorunlardan olan örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülük gibi kavramlar örgütsel bağlılıkla ilişkili kavramlardır. Bu kavramlar arasındaki ilişkinin ortaya konulması akademik yazına katkıda bulunacaktır. Ayrıca örgütsel bağlılığa olumsuz etki eden örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel sessizlik durumlarının azaltılması için geliştirilen çözümlerin örgütlerde uygulanması açısından faydalı olarak görülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik, örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel bağlılık konuları detaylı şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın temel amacı, Batman il merkezinde bulunan tekstil sektöründe çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülük algılarının örgütsel bağlılık davranışları ile arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan bu araştırmanın evrenini 2021-2022 yılında Batman il merkezinde bulunan tekstil işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme yöntemi (araştırmanın amacına hizmet edecek kişilerin seçilmesi) ile ve çeşitli istatistikî değerler öncülüğünde 400 katılımcı örneklem sayısı olarak belirlenmiştir. Ankete dönüş yapan 400 kişinin 400' ünün anketi geçerli olarak değerlendirilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Sessizlik Ölçeği, Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen verilerle kurgulanan modeli test etmek üzere güvenilirlik, geçerlilik, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda ise örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel İkiyüzlülük, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

MS THESIS

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL HYPOCRISY ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A RESEARCH ON THE TEXTILE INDUSTRY

Ela ERİPEK

Batman University Institute of Social Sciences Department of Business Administration

Advisor: Dr. Lecturer Uyum ELİTOK

2024, 102 Page

Jury

Dr. Öğretim Üyesi Bilal YALÇIN

Dr. Öğretim Üyesi Uyum ELİTOK

Doç. Dr. Erkin Nevzat GÜDELİ

In today's age of intense competition and globalization, it is vital for organizations to adapt to development and change; In this context, high performance of employees and increasing their commitment to the organization stand out as a critical element. Achieving the performance expected from employees can be achieved through employees' commitment to the organization. However, concepts such as organizational silence and organizational hypocrisy, which are frequently encountered problems in organizations, are concepts related to organizational commitment. Revealing the relationship between these concepts will contribute to academic literature. In addition, it is seen as useful in terms of implementing the solutions developed to reduce organizational hypocrisy and organizational silence, which negatively affect organizational commitment, in organizations.

In this study, organizational silence, organizational hypocrisy and organizational commitment issues have been tried to be explained in detail. The main purpose of the research is to reveal the relationship between the organizational silence and organizational hypocrisy perceptions of employees in the textile industry in Batman city center and their organizational commitment behaviors. The population of this research, designed in the relational scanning model, consists of textile business employees in Batman city center in 2021-2022. 400 participants were determined as the sample number by using the judgmental sampling method (selecting people who will serve the purpose of the research), one of the non-probability sampling methods, and based on various statistical values. The surveys of 400 of the 400 people who returned the survey were considered valid. Personal Information Form, Organizational Silence Scale, Organizational Hypocrisy Scale and Organizational Commitment Scale were used as data collection tools in the research.

Reliability, validity, confirmatory factor analysis, correlation analysis and regression analysis were performed to test the model constructed with the data obtained from the research. As a result of the research, it was determined that there was a significant relationship between organizational silence and organizational hypocrisy and organizational commitment.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Hypocrisy, Organizational Commitment.

ÖNSÖZ

Bu araştırma sürecinde bilgi, deneyim, öneri ve eleştirilerini her daim benimle paylaşan, beni yönlendiren, bana her daim çok güvenen, bana farklı bakış açıları kazandıran çok değerli tez danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Uyum ELİTOK hocama teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca yüksek lisans eğitimim boyunca bana emeği geçen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Eğitim hayatı yolculuğum boyunca varlıklarıyla her daim yanımda olup benim için her türlü fedakârlığı yapan, bana inanan, güvenen, kariyer gelişimime en değerli katkıları yapan kıymetli babam Eşref ERİPEK'e ve annem Cemile ERİPEK'e sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

ELA ERİPEK
BATMAN-2024

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1.GİRİŞ	1
2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	2
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı	2
2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etkenler	6
2.3.1 Bireysel etkenler	7
2.3.2. Örgütsel etkenler	8
2.3.3. Yönetmel etkenler	9
2.3.4. Kültürel etkenler	11
2.4. Amaçlarına Göre Örgütsel Sessizliğin Türleri	11
2.4.1. Kabullenici sessizlik	12
2.4.2. Korunma amaçlı sessizlik	12
2.4.3. Koruma amaçlı sessizlik	12
2.5. Örgütsel Sessizlik Kuramları	13
2.5.1. Beklenti kuramı	13
2.5.2. Sessizlik sarmalı kuramı	13
2.5.3. Fayda maliyet analizi	14
2.5.4. Kendini duruma/ortama uyarılama kuramı	14
2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	15
2.6.1. Sessizliğin örgüt üzerindeki sonuçları	15
2.6.2. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki sonuçları	16
2.7. Örgütsel Sessizlik Alanında Yapılan Çalışmalar	16
3. ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK	19
3.1. İkiyüzlülük Kavramı ve Tanımı	19
3.2 Örgütsel İkiyüzlülük Kavramı ve Tanımı	20
3.3. Örgütsel İkiyüzlülüğün Nedenleri	21
3.4. Örgütsel İkiyüzlülük Unsurları	21

3.4.1. İrade zayıflığı.....	22
3.4.2. Aldatma niyeti	22
3.4.3. Kendini aldatma derecesi	22
3.5. Örgütsel İkiyüzlülük Boyutları	22
3.6. Örgütsel İkiyüzlülüğün Mutluluk Düzeyine Etkisi	23
3.7. Örgütsel İkiyüzlülüğün Sonuçları	24
3.8. Örgütsel İkiyüzlülük Alanında Yapılan Çalışmalar	25
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	29
4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı.....	29
4.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci	30
4.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	32
4.3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı	32
4.3.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı	39
4.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler	40
4.4.1. Bireysel faktörler	40
4.4.2. İş ve role ilişkin faktörler	41
4.4.3. İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler	41
4.4.4. Örgüt yapısına ilişkin faktörler.....	42
5.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları.....	43
5. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ	47
5.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	47
5.1.1. Araştırmanın amacı	47
5.1.2. Araştırmanın önemi	47
5.1.3. Evren ve örneklem.....	48
5.1.4. Varsayımlar ve kısıtlar	49
5.1.5. Araştırmanın modeli ve hipotezler	49
5.1.6. Veri toplama yöntemi ve ölçekler	51
5.1.7. Veri analiz yöntemi	52
5.2. Verilerin Analizi.....	52
5.2.1. Tanımlayıcı istatistikler	52
5.2.2. Güvenirlik analizi	53
5.2.3. Geçerlik analizi (Faktör analizi)	55
5.2.4. Değişkenlere ilişkin normallik testi.....	60
5.2.6. Regresyon analizi ve hipotezlerin testi.....	64
5.2.7. Demografik değişkenlere göre değişkenler arası farklılıklar	68
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	76

KAYNAKÇA.....	84
EKLER	95
EK-1: Anket Formu.....	95
ÖZGEÇMİŞ	102

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 4.1: Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar ve bulgular.....	31
Tablo 5.1: Evren büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğü.....	48
Tablo 5.2: Tanımlayıcı istatistikler.....	53
Tablo 5.3: Cronbach' s alpha güvenirlik katsayısı.....	54
Tablo 5.4: Uyum indeks değerleri.....	55
Tablo 5.5: Örgütsel sessizlik uyum indeks değerleri.....	56
Tablo 5.6: Örgütsel ikiyüzlülük uyum değerleri.....	58
Tablo 5.7: Örgütsel bağlılık indeks uyum değerleri.....	59
Tablo 5.8: Normallik analizi.....	61
Tablo 5.9: Korelasyon.....	62
Tablo 5.10: Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordama derecesine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	64
Tablo 5.11: Katılımcıların örgütsel ikiyüzlülük algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordama derecesine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	64
Tablo 5.12: Katılımcıların örgütsel duygusal bağlılık yordanmasına yönelik çoklu regresyon analizi.....	65
Tablo 5.13: Katılımcıların normatif bağlılık yordanmasına yönelik çoklu regresyon analizi.....	66
Tablo 5.14: Katılımcıların devam bağlılık düzeylerini yordama derecesine ilişkin çoklu regresyon analizi.....	67
Tablo 5.15: Hipotez sonuçları tablosu.....	68
Tablo 5.16: Örgütsel sessizlik değişkenleri puanlarının cinsiyet değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları).....	69
Tablo 5.17: Örgütsel bağlılık değişkenleri puanlarının cinsiyet değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları).....	69
Tablo 5.18: Örgütsel ikiyüzlülük değişkenleri puanlarının cinsiyet değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları).....	70
Tablo 5.19: Örgütsel sessizlik değişkenleri puanlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları).....	71
Tablo 5.20: Örgütsel bağlılık değişkenleri puanlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları).....	71
Tablo 5.21: Örgütsel ikiyüzlülük değişkenleri puanlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları).....	72
Tablo 5.22: Örgütsel sessizlik değişkenleri puanlarının yaş değişkeni bakımından karşılaştırılması(Anova Testi Sonuçları).....	73
Tablo 5.23: Örgütsel ikiyüzlülük değişkenleri puanlarının yaş değişkeni bakımından karşılaştırılması(Anova Testi Sonuçları).....	74
Tablo 5.24: Örgütsel bağlılık değişkenleri puanlarının yaş değişkeni bakımından karşılaştırılması(Anova Testi Sonuçları).....	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1: Allen ve Meyer tarafından yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırmasının alt boyutlar.....	37
Şekil 5.1: Araştırma modeli.....	50
Şekil 5.3: Örgütsel sessizlik ölçüm modeli.....	56
Şekil 5.4: Örgütsel ikiyüzlülük ölçüm modeli.....	57
Şekil 5.2: Örgütsel bağlılık ölçüm modeli.....	59

KISALTMALAR

Akt: Aktaran

AMOS: Analysis of Moment Structures

CFI: Comparative Fit Index

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

GFI: Goodness Of Fit Index

IFI: Incremental Fit Index

KMO: Kaiser- Meyer- Olkin

NFI: Normed Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TDK: Türk Dil Kurumu

TEKSİAD: Tekstil Sanayici İş Adamları Derneği

TLI: Tucker-Liwes Index

Vb: Ve Benzeri

Vd: Ve Diğerleri

(β): Katsayı

(α): Cronbach Alfa

1.GİRİŞ

Klasik yönetim anlayışında işletmeler, kapalı bir sistem olarak ele alınıp ayrıca kâr elde etmeleri ön planda tutulmuştur. Günümüz modern işletmelerinde ise sadece kâr elde etmenin yetersiz olduğu anlaşılmış ve insan unsuru daha çok dikkat çekmeye başlamıştır. İşletmenin başlıca amaçlarından olan kâr elde etmenin çalışan performansına bağlı olduğu ve çalışan performansının motive edici faktörlerle yükseltildiği söylenebilir. Çalışanı motive edebilen faktörler olduğu gibi motivasyonunu olumsuz etkileyip performansını düşüren faktörler de olabilir.

Modern işletmeler çalışanın psiko-sosyal olarak ihmal edilen yönü üzerinde çalışmalara yoğunluk vermiştir. Çalışanın motivasyonunu yükseltmek maksatlı sosyal, psikolojik ve ekonomik açıdan onları anlayan ve değerlendirebilen bir örgüte gereksinim olduğu vurgulanmıştır (Öztürk ve Demir, 2017: 120-130). Bu bağlamda işletme açısından işgücünün bu kadar önem arz ettiği bu noktada çalışanı tatmin edip mutluluğunu yüksek derecede tutan hususları saptamak ve bunun yanı sıra çalışanın bulunduğu örgüte bağlılık derecesini düşürüp olumsuz yönde etkileyen konulara değinmek gerekir (Yüceler, 2009: 447-449).

Çalışanların örgütlerine olan bağlılığının, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanların iş yerine duygusal, normatif ve devamlı olarak bağlı hissetmeleri anlamına gelir ve bu bağlılık, örgütün performansını doğrudan etkileyebilir. Ancak, örgütlerde sıklıkla gözlenen örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyeüzlülük gibi olumsuz dinamikler, çalışanların bağlılık düzeylerini ciddi şekilde zedeleyebilir. Örgütsel sessizlik, çalışanların iş yerindeki sorunları dile getirmekten kaçındıkları bir durumu ifade ederken, örgütsel ikiyeüzlülük, yöneticilerin ve örgütlerin söylemleri ile eylemleri arasındaki tutarsızlığı şeklinde tanımlanabilir

Çalışmada tekstil sektöründe çalışanların motivasyonunu kötü etkileyen ve onları örgüt içinde isteksiz çalışmaya itip örgütsel bağlılık düzeylerini düşüren örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyeüzlülük konuları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyeüzlülüğün örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu olumsuz faktörlerin azaltılması için öneriler sunmaktır. Bu bağlamda örgüt içinde sessizliğe bürünen ve örgütsel ikiyeüzlülüğe maruz kalan tekstil elemanlarının yönetime karşı takındıkları tavır ve bunun sonucunda içinde bulundukları örgüte bağlılık düzeyinin ne şekilde etkilendiğinin ortaya konmaya çalışılmıştır.

2.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütlerde, çalışanın yöneticileri tarafından fikrinin önemsenmeyeceği düşüncesi, çalışma arkadaşları tarafından işpiyoncu olarak algılanacağı veya dışlanacağı korkusundan dolayı güven eksikliğinin olması önemli bir konudur. En değerli kaynak olarak bilinen işgücünden maksimum şekilde faydalanmak, çalışanın yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından yanlış anlaşılıp ötekileştirileceği korkularını ortadan kaldırıp işle ilgili önerilerini dile getirmek için cesaretlendirilmesiyle gerçekleşebilir. Bu anlamda bu başlık adı altında örgütsel sessizlik tanımı, örgütsel sessizlik oluşumunda rol oynayan faktörler, örgütsel sessizlik türleri, örgütsel sessizlik kuramları, örgütsel sessizlik sonuçları ve alanında yapılmış çalışmalar ele alınmıştır.

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Tanımı

Literatürde sıkça karşılaşılan örgütsel sessizlik kavramına değinmeden önce üzerinde durulması gereken ve çalışmada sıkça tabiri geçecek diğer kavramlar olan örgüt ve sessizlik kavramlarına değinmek gerekir. Örgüt; amaçları gerçekleştirebilmek uğruna bireylerin bir araya gelmesi olarak ifade edilebilir (Karabağ Köse, 2014: 30). Sessizlik; herhangi bir sesin veya konuşmanın yokluğu olarak ifade edilebilir. Sessizliğin bizlerdeki izlenimi iletişime kapalılık olarak düşünülse de bunu bir iletişim yolu olarak da kabul etmek mümkündür. İnsanların günlük hayatlarında sessiz bir tavır sergileyerek çevrelerindeki bireylere farklı mesajlar verdiklerini görebiliriz. İnsanların kendileri ya da başkalarının güvenliği için sessiz kalmayı tercih etmeleri de bir iletişim şekli sayılabilir (Acaray, 2015: 145). Morrison ve Milliken (2000) yönetim alanında yaptıkları çalışmalarla sessizlik konusunu aydınlatarak örgüt içindeki etkileri üzerinde çalışmalar yapmış ve önemli katkılar sağlayıp sessizlik kavramını değerlendirmişlerdir. Bunun sonucunda ‘‘Örgütsel Sessizlik’’ kavramı ortaya çıkmıştır (Algın, 2014: 7).

Örgütsel Sessizlik; bir kurum içinde bulunan çalışanların, herhangi bir konu üzerinde konuşmadan kaçınmaları, kendi fikirlerini beyan etmemeleri ya da fikirlerinin anlaşılacağı şekilde tutum davranış sergilemekten çekinmeleridir (Karabağ Köse, 2014: 30). Diğer bir ifade ile örgütsel sessizlik; personellerin kendi çalışma durumlarını farklılaştıracak veya iyileştirecek kişilere karşı herhangi bir ifadeden kaçınıp iletişimsizliğe bürünmeleri olarak tanımlanabilir (Özçınar vd., 2015: 158). Sessizliğin

iki önemli nedeninden söz etmek gerekirse; çalışanların çabalarının gereksiz olduğunun düşüncesi ve çalışanların problemlere getirdikleri çözüm önerilerinin riskli neticelere neden olacağı düşüncesidir. Bir örgütteki çalışanlar herhangi bir problemle karşılaştıkları durumda yöneticilere güvenmediklerinden dolayı iletişimi kesmeyi tercih edebilirler (Akgündüz, 2014: 186). Çalışanların iletişimsizlik hali geçmiş zamanlarda örgütlerde daha çok itaat etme durumu olarak bilinirdi. Fakat günümüz örgütlerine bakıldığında bu sessizliğin bilinçli yapıldığı bir geri çekilme olduğu fark edilmiş ve bu sessizlik davranışı çalışanların problem çözme noktalarında, konulara bilinçli bir şekilde katılmadıkları durumda belirmiştir (Nartgün ve Kartal 2013: 50-55). Çalışanın bir problem karşısında susup sessizleşmesi ve içine kapanmasıyla derinleşen sessizlik, örgütsel bir sorun haline gelmiştir. Bu sessizlik nedeni ile çalışanlar, hem birbirinden hem de yönetimden uzaklaşmaya başlamıştır (Yeşilaydın ve Bayın 2014: 104).

Dyne, Ang ve Botero (2003) örgütsel sessizliğin çok boyutlu yapısını değerlendirmiştir. Günümüz örgütlerinde fikirlerini açıkça ortaya koyan, çözüm odaklı olan, yaratıcı fikirlere sahip çalışanlar ideal çalışan profili olarak tanımlansa bile örgütsel sessizliğin önüne geçilememekte ve sıklıkla bu davranış biçimiyle karşılaşılabilir. Özellikle sessizliğin alt kademelerde görüldüğü bilinmektedir. Bir kurumda herhangi bir bilgi hakkında konuşulmasının kurum için ne kadar faydalı olacağı herkesçe bilindiği için örgüt içinde sessizliğe bürünmüş çalışanların bu kuruma verebilecekleri zararlar inkâr edilememektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014: 110-123). Çalışan bazen konuşmayı tercih edeceği gibi bazen iletişimsiz kalabilmektedir. Diğer bir ifade ile açıklamak gerekirse örgüt içinde çıkan ses örgütün değişiminde sağlam bir rol oynayacağı hâlde çalışan konuşma taraftarı olmayabilmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 115-116).

Genel olarak örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt içinde düşüncelerini, önerilerini veya problemlerini ifade etmekten kaçındıkları bir durum olarak tanımlanabilmektedir.

2.2. Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları

Araştırmanın bu bölümünde sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan etmenler olarak; yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, izolasyon korkusu, tecrübe eksikliği, ilişkileri zedeleme korkusu ele alınacaktır

2.2.1. Yönetmel ve örgütsel nedenler

Örgütsel sessizlik nedenlerinden olan yönetmel ve örgütsel nedenler, çalışanların görüşlerini, önerilerini veya endişelerini dile getirmelerini engelleyen faktörlerdir. Bu nedenler; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve işgörene olan önyargı inanışları, yöneticilerin yapısı ile ilgilidir (Afşar, 2013: 27-31)

- **Adaletsizlik Kültürü:** Örgüt içerisinde alınan kararların adil ve eşitlikçi olmaması olarak ifade edilebilir. Örgütün aldığı kararlar ile yönetici davranışlarının örtüşmemesi nedeniyle örgüt çalışanları sessizliğe yönelebilirler (Demirtaş vd., 2016: 194-197).
- **Sessizlik İklimi:** Örgüt kültürünün bir parçası haline gelen sessiz kalma veya sessiz bırakılma durumu yadırganmadan kabul edilen bir duruma dönüşebilir.
- **Örgüt Kültürü:** Örgütte zayıf veya güçlü örgüt kültürü hâkim olması durumudur. Örgütte zayıf örgüt kültürünün hâkim olması durumunda, çalışan örgüte zarar gelmesi ihtimaline karşın umursamazlık duygusuyla sessiz tutum sergileyebilir. Örgütte güçlü bir örgüt kültürünün hâkim olması durumunda ise çalışan, örgüte zarar vermemek için sessizliği seçebilir (Gencer, 2018: 38).
- **Yöneticilerden Gelebilecek Olumsuz Geri Bildirim Korkuları:** Örgütün hiyerarşik yapı düzenine göre her yöneticinin bir üst yöneticisi de olabilir. Bu hiyerarşik yapıdan ötürü çalışanlar yaptığı geri dönüşlerinin ara yöneticiler tarafından risk olarak görülmesi ihtimaline karşın sessizlik davranışı sergileyebilirler (Çiftçi, 2015: 26-39).
- **İş ve İşgörene Olan Önyargı İnanışlar:** Bir takım davranış bozukluğuna sahip yöneticilerde karşılaşılabilen bir durumdur. Narsist olan bazı yöneticiler, çalışana değer vermediğinden veya çalışan fikirlerini önemsemediğinden görüş ve önerilerini dikkate almayabilirler. Bu durum sessizliğe yol açabilir (Çiftçi, 2015: 40-53).
- **Yöneticilerin Yapısı:** Katı bir yönetim anlayışına sahip yöneticilerin eleştiri ve öneriye kapalı olmasından kaynaklanan ve sessizliğe yol açan durumlardır (Dönmez, 2016: 42-44).

Çalışanın kararlara katılımını ve ifade özgürlüğünü olumsuz etkileyen yönetmel ve örgütsel nedenlerin önüne geçmek için gerekli iletişim ortamını yaratmak faydalı

olabilir. Örgütler, açık iletişimi teşvik eden bir kültür oluşturarak, geri bildirim mekanizmalarını iyileştirerek ve çalışanlarına fikirlerini söylemek konusunda destek vererek bu tür sessizliklerin önüne geçebilir (Akan ve Oran, 2017: 71-75).

2.2.2. İşle ilgili konular

Çalışanların iş akışı, görevleri ve iş ortamıyla ilgili görüş ve önerilerini dile getirmelerini engelleyen faktörlerdir. Çalışanlar, görev ve sorumluluklarını bilmedikleri durumlarda iş süreçleri hakkında geri bildirimde bulunmaktan çekinebilirler. Çalışanın aşırı iş yükünün olması, zaman baskısı hissetmesi, yetersiz kaynak ve ekipmanlarla çalışması, iş güvenliği ve sağlığıyla alakalı endişelerini dile getirmekte tereddüt yaşaması, çalışandan sürekli yüksek performans beklenmesi, yetersiz kariyer gelişim ve yetersiz eğitim imkânları çalışanın memnuniyetini azaltabilir (Afşar,2013: 27-31). Ancak bütün bunlara rağmen işini ya da işinden dolayı sahip olduğu başka şeyleri kaybetmemek uğruna sessiz kalabilirler. Çalışanların sessizlik eğilimi göstermemesi için konuşmaya cesaretlendirilmeli, fikirlerinin değerli olduğu algısı verilmeli, cezalandırıcı değil teşvik edici olunmalıdır (Öztürk ve Cevher, 2016: 70-74).

2.2.3. İzolasyon korkusu

Çalışanlar, genel olarak olumsuz gördükleri bilgileri aktarmak konusunda isteksiz olurlar. Örgüt içerisinde kötü haber taşıyıcısı olarak nitelendirilmemek adına potansiyel sorunlar hakkında konuşmaktan geri durabilirler. Örgütte ki diğer bireyler tarafından dedikoducu veya şikayetçi olarak algılanıp dışlanma endişesi taşıdıkları için sessizlik seçeneğine başvurabilirler (Acaray, 2014: 100-118). Dışlanma korkusu yaşayan çalışanın bu endişeden dolayı performansı da düşebilir. Bu duruma engel olmak adına çalışana konuşmaktan çekinmeyeceği gerekli çalışma ortamı sağlanıp dışlanma korkusu ortadan kaldırılmalıdır. Bu problemin çözülmesi çalışanın alınan kararlara dâhil edilmesini ve fikir beyan etmesini sağlayıp bu sayede var olan veya olası problemleri ortadan kaldırıp örgüt işleyişini hızlandıracaktır (Öztürk ve Cevher, 2016: 71-80).

2.2.4. Tecrübe eksikliği

Örgütsel sessizlik nedenlerinden biri olan tecrübe eksikliği, çalışanların iş yerinde yeterli deneyime sahip olmamaları nedeniyle görüşlerini, önerilerini veya endişelerini dile getirmekten çekinmeleri durumunu ifade eder. Bu eksiklik çalışanların iş süreçleri, örgüt kültürü, politika ve prosedürler hakkında yeterli bilgiye ve özgüvene sahip olmamaları nedeniyle ortaya çıkabilir. Tecrübesiz çalışanlar yanlış bir şey yapma veya söyleme korkusu nedeniyle sessiz kalmayı tercih edebilirler (Afşar, 2013: 28-29). Örgüte yeni dâhil olan çalışanlar üretim sürecinde bazı iyileştirmeler yapabileceğini fark etmesine rağmen süreç ve politikalar hakkında yeterince bilgi sahibi olmadığı takdirde önerilerini yöneticilere iletmekten çekinebilirler. Bu durumu azaltabilmek için gerekli eğitimleri verip oryantasyon programları düzenlemek, açık iletişim kültürü oluşturmak, tecrübeli çalışanların koçluk yapmasını sağlamak sürece yeni dahil olan çalışanların kendilerini rahat ifade etmelerini sağlayabilecektir (Erok, 2018: 50-60).

2.2.5. İlişkileri zedeleme korkusu

Örgütsel sessizlik nedenlerinden biri olan ilişkileri zedeleme korkusu çalışanların örgüt içerisinde sosyal ve profesyonel ilişkilerini bozma endişesiyle görüş ve önerilerini dile getirmekten çekinmelerini ifade eder. Çalışan, örgüt sorunları hakkında konuşmanın kendileri için riskli olduğunu düşündüğü takdirde çalışma arkadaşları ile ilişkisinin bozulacağı kanaatine varabilir. Örgüt çalışanı herhangi bir iş süreci içinde kullanılan yöntem veya tekniklerin verimsiz olduğunu fark etmesine rağmen iyileştirme için çaba harcamayabilir. Çünkü eleştirilerin ekip lideri ya da diğer ekip üyeleri tarafından yanlış anlaşılacağı ve bu durumun ekip içi ilişkileri bozabileceğini düşünebilir (Akkaya, 2021: 43-45). Bu durumda sessiz kalıp uyum sağlamayı tercih edebilir. Örgütler bu durumun önüne geçebilmek için açık ve destekleyici iletişim kültürü oluşturarak, çalışanların fikirlerini rahatça ifade etmesini sağlayarak, ekip dinamiklerini güçlendirerek, ekip üyeleri arasında sağlıklı ve güçlü ilişkiler kurarak, örgüt içinde geri bildirimin normal ve değerli bir süreç olduğunu vurgulayarak ve bunları bir kültür haline getirerek örgütsel sessizliği azaltabilecektir (Erok, 2018: 50-60).

2.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Etkenler

Günlük hayatta problemler karşısında insanların her zaman konuşmayı tercih etmediği gibi çalışma hayatında da çalışanlar konuşmayı seçmeyebilir. Bazen iletişim kurma yoluna giren çalışanlar bazen sessiz bir tutum da sergileyebilirler (Erigüç vd., 2014: 64). Bir çalışan hangi konularda sessiz bir tavır sergiler, herhangi bir sorun olması durumunda bunu örgütten kiminle paylaşır, kime karşı sessiz durması gerektiği kararını neye göre belirler ve bu sessizliğin nasıl anlaşılabileceği gibi konulara bir açıklık getirmek gerekir (Alparslan, 2012: 130-135).

Bir işletmeye yeni dâhil olan çalışanlar örgüt işleyişine ve problemlere karşı bazı davranışlar sergileyebilirler. Bu davranışlar genelde işletmeyi güçlendiren davranışlar olabilir. Fakat zamanla gelişen bazı karşı davranışlar sonucu çalışanlar başka tavırlar takınabilir ve bu tavırlar genellikle iletişimsizlik veya sessiz kalma ile sonuçlanabilir (Algın, 2014: 7-10). Örgütsel sessizliğin oluşturduğu bu olumsuz sonuçlar ise örgüt gelişimine ve performans artışına engel olabilir. Araştırmanın bu bölümünde sessizliğin ortaya çıkmasına neden olan etmenler olarak; örgütsel etmenler, bireysel etmenler, yönetsel etmenler ve kültürel etmenler ele alınacaktır (Dönmez, 2016: 42).

2.3.1 Bireysel etkenler

Bir örgüt içindeki işgörenlerin sessizliği çevresel faktörlerden kaynaklanabildiği gibi bireysel faktörler nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Geçmiş tecrübe, yöneticilere güven duyulmaması, izolasyon korkusu, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu, ve çalışanların kişilik özellikleri başlıca örgütsel sessizliğe neden olan bireysel etkenler arasında sayılabilmektedir. Sözü geçen geçmiş tecrübeler bir işgörenin deneyiminden yola çıkarak bazı durumları hiç bir şekilde değiştiremeyeceği inancını tazeleyebilmektedir (Afşar, 2013: 28-29). Buna istinaden bir örgüte zarar veren bir hususun olması halinde bunu öncesinde tecrübe etmiş olan işgörenler, zararı bilmelerine rağmen bu hususa karşı görmezlikten gelip konuyu ilgili kişilere söylemekten kaçınabilmektedirler. Bu öğrenilmiş çaresizlik işgörenin hem performans hemde motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir (Özlü, 2020: 15-16).

Yöneticilere güvenmemek de bir soruna karşı sessizleşme sebeplerindendir. Çünkü işgören bazen bazı sorunların konuşulmasının yönetici tarafından istenmediğini düşünebilmekte ve bu durum işgörenin sessizleşmesine neden olabilmektedir. Bir diğer sessizlik sebebi olan izolasyon korkusunun temelinde ise çalışma arkadaşları tarafından ispiyoncu olarak algılanmak, cezalandırılmak, örgütten dışlanmak gibi korkular

yatmaktadır (Çiftçi, 2015: 26-39). Sorunu üst yönetime ulaştıran işgören yöneticinin problemlerin dile getirilmesinden hoşlanmayacağı ve suçlanabileceği fikrine kapılabilmektedir. Ayrıca dedikoducu ve sürekli şikayet eden bir işgören olarak algılanmak istemeyeceği gibi bu problemlerin üst yönetime açılarak bir çözüme ulaşmayacağı inancına sahip olabilmektedir. İşgören bu şekilde bir durumla karşılaşmaktansa konuşmayıp sessiz bir tavır takınmayı tercih edebilmektedir (Acaray, 2014: 100-118).

Açıkça konuşmak, risk almak, sorumluluk üstlenmek günümüz rekabet ortamında hayati öneme sahip olsa bile bazen işgören açıkça konuşmanın kendine zarar vereceği hissiyatıyla hareket ederek görüşünü açıkça beyan etmeyebilir. Bazı durumlarda işletmeye zarar veren hatalara şahit olsalar bile buna sebebiyet verenin iş arkadaşları olması durumunda ilişkilerinin bozulacağı korkusu ile sessiz kalmayı tercih edebilirler (Akkaya, 2021: 43-45).

İşgörenin konuşmadan önce kendi kendine konuşmanın değerlendirmesini yapıp ona göre adım attığını söylemek mümkündür. Bireyin bu şekilde davranmasına en önemli neden olarak “korku” faktörünü ileri sürebiliriz. Milliken ve diğerleri (2003) yaptığı çalışmada katılımcılar “dedikoducu” olarak damgalanma “güven ve saygı kaybı”, “destek ve kabul görme kaybı” ve “terfi ettirilmeme” gibi korkular nedeniyle sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir (Sardoğan, 2017: 83-110). Bütün bunların yanısıra yaş, eğitim, deneyim, bilgi, tecrübe ile de sessizlik arasında bağlantı olduğunu söylenebilir. Örneğin; birey yaş aldıkça o kişi üzerinde sessizliğe bürünmeye neden olan faktörler azalmaktadır. Aynı zamanda bilgi sahibi olmayan ya da eğitimsiz kişi de sessiz kalmayı tercih edebilir (Akıner, 2020: 20).

2.3.2. Örgütsel etkenler

Bireyler her zaman bireysel özelliklerinden dolayı sessizliğe bürünmezler. Kimi zaman bazı bireyler mensup oldukları örgütün yapı ve özelliklerinden kaynaklı durumlardan ötürü de örgütten uzaklaşıp iletişimsizlik yolunu tercih edebilirler. Bu örgütsel etkenler örgütsel sessizliği ortaya çıkarabilir (Acaray, 2014: 110).

Bir örgütteki çalışan o örgütün herhangi bir konuda yoksun olduğunu düşünürse o örgüt içinde problemlere karşı ses çıkarmamayı tercih edebilir. Sağlıksız bir örgüt ortamı; çalışanların bir problem hakkında konuştukları durumda negatif bir netice ile karşılaşacaklarını düşündükleri, karar verme yetkisinin tek yerde toplandığı, çalışan

fikrinin önemsenmediği, adaletsizlik kültürü ve sessizlik durumunun hüküm süreceği bir ortamdır (Gencer, 2018: 38). Ayrıca çalışanların sessizliğe bürünmesinde “örgütsel adalet” kavramının çalışan zihnindeki algısı da önem kazanmaktadır. Çalışanlar bir işletmeye olan katkısıyla bunun sonucunda elde ettiği getiriye dikkat edebilir ve bunun yanında kendi elde ettiği ile diğer çalışanların kazancını da karşılaştırabilir. Bütün bunların sonucunda örgütün adaletini ölçüp adil bir örgütte çalışıp çalışmadığına karar verebilir (Demirtaş vd., 2016: 194-197). Eğer çalışanlar bir örgütün adaletli olduğunu düşünürlerse o örgütte fikirlerini beyan etme hususunda çekimser davranmayabilirler. Bunun tam aksi şekilde örgütte çalışan adaletsizlik havasını sezerse sessizliğe bürünüp içine kapanabilir (Acaray, 2014: 110-112).

Bazı konular hakkında çalışanlar fikirlerini ifade etmekte dış çevrenin tutumlarından dolayı da kararsız kalabilirler. Çünkü diğer kişilerle ortak bir fikre sahip olmadıklarını düşündükleri zamanlarda çalışanlar, fikirlerini açıkça belirtmek istemeyebilirler. Dolayısıyla farklı düşünceye sahip olduğunu düşünen bir çalışan bu düşüncesinden ötürü ötekileştirileceğini düşündüğü için konuşmaktan kaçıp içine kapanabilir. Oysa farklı fikirler bir işletmeye yeni soluk getirip, işletmeye ilave katkılar yapabilir (Salha, 2016: 5-6). Ayrıca çalışanlar paylaştığı bilgi sonucunda örgütün olumsuz etkileneceğini bildiğinden dışlanacağını düşünerek de sessiz kalmayı tercih edebilirler.

Dyne ve Botero’a göre örgütsel sessizliğin örgüte katkı sağlayabileceği durumlar da vardır. Çalışan arası çatışmanın azalması, bilgilerin daha gizli tutulması örgüte sağlayacağı katkılar arasında sayılmıştır. Fakat yine de örgütsel sessizlik örgüt için olumsuz ve zararlı bir durum olarak değerlendirilir (Konakçı Güven ve Şentürk, 2019: 3-6).

2.3.3. Yönetsel etkenler

Örgüt içinde bazen yaygın şekilde bilinen bir hususun yönetim tarafından bilinmediği görülür. Crockett’in (2013), yaptığı çalışmada öğretmenlerin %67’ sinin sessizlik davranışı sergilediğini ve bunun nedeni arasında öğretmenlerin yönetime güvenmemesi ve yönetici ile olan ilişkilerin önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Gencer, 2018: 39).

Genel olarak yöneticilerle ilişkisi iyi olanların fikirlerini belirtmede sıkıntı çekmediği görülebilir. Yöneticilerin objektif olması, çalışan gelişim ve eğitimine önem

vermesi, değişim odaklı olması çalışanları sessizlik eğiliminden uzaklaştırabilir (Dönmez, 2016: 42-44).

Morrison ve Milliken (2000), sessizlik probleminin oluşmasında belirleyici faktörleri iki temele dayandırmıştır. Bunlar; yöneticilerin astlarından gelebilecek olumsuz geribildirim korkuları ve yönetici özelliklerinden kaynaklanan üstü örtülü inançlardır. Çünkü olumsuz geri bildirim alan bir yönetici kendini yetersiz hissedebilir (Erol ve Köroğlu, 2013: 51). Bundan dolayı yönetici olumsuz geribildirim aldığı zaman bunun üstünü örtebilir yada bunun gerçeklik derecesine göre saldırıda bulunabilir. Bu tür davranış şekli genelde yetersiz ve özgüven sorunu yaşayan yöneticilerde rastlanan bir durumdur. Bu şekilde davranış sergileyen yöneticiler astlarının geribildirimlerinden ziyade üstlerinden gelen geribildirimleri ciddiye almaktadırlar. Bu sebeple bazı yöneticiler astlarından geri bildirim almaktan korktukları için bu yolu kapatma çabalarına bile girebilirler (Atasever, 2013: 64-65). Dolayısıyla bu tavrın hakim olduğu bir çalışma ortamı, çalışanların konuşmaya çekindiği ve sessizliği seçtiği bir yapıya bürünebilir.

Yöneticilerin örtük inançları ise çalışanlara karşı olumsuz düşünceler şeklinde tanımlanabilir (Demir Uğur, 2017: 13). Bu örtük düşünceye sahip yöneticiler çalışanı bencil, güvenilmez ve çıkarıcı olarak görebilirler. Bu düşünce nedeniyle çalışanların görüşlerini ifade etmesine engel olmaya çalışırlar ve böylece çalışanın sessizliği ile karşı karşıya kalabilirler. Ayrıca bazı yöneticiler herşeyin en iyisini kendisinin bileceği inancında da olabilir. Bu inanç nedeniyle verdiği emirlerinin sorgulanmadan yapılmasını isteyebilirler (Çiftçi, 2015: 40-53).

Yöneticilerin astlarından gelebilecek olumsuz geribildirim korkuları ve yöneticilerin sahip oldukları üstü örtülü inançları dışında örgütsel sessizliği ortaya çıkaran yönetsel etkenler arasında yöneticilerin yönetim anlayışı, yöneticilere güvenilmemesi, yönetim ekibinin homojenliği, yöneticilerin sessizliğe tutumları, yöneticiler ile çalışanlar arasında güç mesafesi ve örgütteki iletişim fırsatları olarak sayılabilir (Bağ ve Ekinci, 2018: 569-571). Örneğin örgütte karar alırken bu karara personel katılımını da sağlayan bir yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışan performansı ve yaratıcılığı üzerinde doğrudan etkili olabilir.

Çalışanın fikrini önemsemeyip alınan kararlara katılımını sağlamayan bir yönetim anlayışı ise örgütte sessizlik davranışına sebebiyet verebilir (Yıldız ve Güneş, 2017: 49-51). Yöneticisine güvenen bir çalışan o örgüte bağlı kalarak, motive bir şekilde çalışarak performansını ve verimliliğini arttırabilir.

Yapılan araştırmalara göre yönetici ile iletişimin rahat olduğu bir ortam bilgi akışının kolay sağlandığı, çalışanın görüşünü belirtebildiği bir ortam olup sessizliğin ortaya çıkacağı bir örgüt olmayabilecektir (Akan ve Oran, 2017: 71-75).

2.3.4. Kültürel etkenler

Kültür, doğuştan gelmeyen, öğrenme yoluyla kazanılan yaşayış ve düşünüş tarzıdır. Bireyin yaşadığı toplumda sessizlik kültürü hâkim olursa birey çalışma ortamında da sessizlik eğilimine yönelebilmektedir. Kolektivist kültürlerde bireylerin kendilerini daha baskı altında, bireyci kültürlerde ise daha rahat olarak gördükleri bilinmektedir (Erol ve Köroğlu, 2013: 51).

Milliken ve Morrison (2003) da ses ya da sessizliği benimsemede bireyin sosyal ortamının veya kültürünün belirleyici olduğunu belirtmişlerdir (Gencer, 2018: 41). Çakıcı'nın (2007) çalışmasında ulusal ve kültürel normları "Sessizliğe etki eden koşulların belki de en önemlisi; ulusal, kültürel normlar olabilmektedir. Çünkü bilinçaltına kazınmış normlara etki edip bu durumu değiştirmek kolay olmamaktadır" şeklinde ifade etmiştir. Çalışan davranışlarının kaynağını oluşturan kültür, örgüt kültürünü de etki altına almakta ve örgütteki çalışanların seslilik ya da sessizlik davranışlarına yönelmelerine sebep olmaktadır (Sardoğan, 2017: 50).

2.4. Amaçlarına Göre Örgütsel Sessizliğin Türleri

Sessizlik, bilinçli yapılan ve bir amaca işaret eden eylem olduğu için yalnızca konuşmanın karşısı olarak düşünülmemelidir. Çalışanlar farklı sebepler nedeniyle sessiz kalmaya yönelebilirler.

Çalışanların sessizliğe yönelmelerine neden olan konular; örgütsel süreç veya performans ile ilgili yaşanan sıkıntılar, ücret konusunda tatmin olamama yönündeki endişeler, örgüt hedef veya kararları ile ilgili görüş ayrılıkları, şahsi kariyer problemleri, etik veya eşitlik ile ilgili sorunlar (ayrımcılık), taciz, istismar, meslektaşlarla yaşanan anlaşmazlıklar şeklinde sayılabilir (Akan ve Oran, 2017: 72).

Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001) sessizliği razı gösterme (acquiescent silence) ve kendini koruma yönünde sessizlik (quiescent silence) olarak ele almıştır. Dyne, Ang ve Botero ise yukarıda belirtilen iki türe ek olarak pro-sosyal (prosocial silence) türünü eklemiştir. Çakıcı (2008) yaptığı çalışmalarda bu üç

sessizlik türünü kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korunmacı (prosocial silence) olarak adlandırarak sessizliğin 3K'sı şeklinde literatüre geçirmiştir. Bu bölümde sessizliğin 3K' sı açıklanmaya çalışılacaktır (Gökçe, 2013: 29-30).

2.4.1. Kabullenici sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanların fikirlerini açığa vurmayıp konulara karşı pasif davranıp sessiz bir eğilim göstermesi olarak tanımlanabilmektedir. Kişinin bu şekilde tavır takınmasındaki sebep, içinde bulunduğu grup tarafından kabul görmeyeceği endişesi olarak düşünülebilir. Bu sebeple çalışanlar itaat eğiliminde olabilmektedirler (Halis ve Ay 2017: 48).

Sessiz bir kimliği tercih eden çalışan fikirlerinin umursanmayacağı inancında olduğundan dolayı içinde bulunduğu ve memnun olmadığı şartları da değiştirmek için herhangi bir çabaya girmeyip fikir beyan etmeyebilmektedirler. Hedef belirleme noktasında pasif kalıp karşılaştığı sorunlara da çözüm getiremeyebilirler (Karaoğlu, 2019: 23). Kabullenici sessizlikte çalışanlar umursanmayacakları konusundaki düşüncelerinden dolayı karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmaktansa koşulsuz şekilde katlanma davranışı sergileyebilirler. Çoğunlukla geleneksel örgütlerde karşılaşılan kabullenici sessizlik, çalışanların örgütsel olarak değişim ve ilerlemeye karşı tepkisizliğinden kaynaklanabilmektedir (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125).

2.4.2. Korunma amaçlı sessizlik

Korunma amaçlı sessizlik çalışanların dış tehlikelerden ve tehditlerden korunmak amacıyla karşılaştıkları durum ve sorunlara karşı sessiz kalması olarak tanımlanabilmektedir. Korunma amaçlı sessizlik kabullenici sessizliğe göre daha etken bir davranış türü olabilmektedir. Birey bütün alternatiflerin farkında olmakla birlikte kendini koruma maksatlı en uygun stratejinin sessizlik olduğunu düşünebilir (Erer, 2020: 579). Korunmacı sessizlik davranışı genellikle yöneticilerden olumsuz tepki almamak, güvende olmak ve örgütteki diğer kişiler tarafından dışlanmamak maksadıyla sergilenebilir (Ayduğ vd. , 2017: 1123-1124).

2.4.3. Koruma amaçlı sessizlik

Literatüre Van Dyne vd. (2003: 1368) tarafından eklenen ve temelinde işbirliği ile özgeci güdüler olan, örgüt ve örgüt içindeki diğer kişilere yarar sağlamak açısından örgüt aleyhine kullanılabilecek konuların veya fikir ve görüşlerin örgüte zarar verilmemesi için gizli tutulmasıdır (Akt. Aydın, 2016: 30-31).

Koruma amaçlı sessizliği tercih etmenin altında yatan sebep olarak, başkaları için endişe duymak ve diğer kişilerin faydasına davranmaktan söz edilebilir. Bu sessizlik türünde bireysel bir neticeden çekinmekten ziyade başkalarına zarar gelir fikri ile sessiz kalma durumu söz konusu olabilir (Macit ve Erdem, 2020: 106). Koruma amaçlı sessizliği tercih eden bireylerin amacı olarak örgüt ve örgüt arkadaşlarının menfaati ve sürekliliğini sağlamaktan söz edilebilir. Diğer bir ifade ile korumacı sessizlik bireyin kendinden ziyade başkalarını düşünmesi, örgütü ve örgüt çalışanının menfaatine öncelik vermesi sebebiyle karşımıza çıkar (Sağlam ve Yüksel, 2015: 321).

2.5. Örgütsel Sessizlik Kuramları

Çalışanların örgüt içerisinde sessizliği seçmeleri ya da sessizlik kararı alma sebeplerini açıklayabilmek adına birtakım kuramlar ortaya çıkmıştır. Bu bölümde bu kuramların bazıları açıklanacaktır.

2.5.1. Beklenti kuramı

Vroom (1964) tarafından ortaya konan beklenti kuramına göre kişinin şahsi özellikleri ve beklentilerine göre davranış şekilleri ortaya çıkabilmektedir. Beklenti kavramı, belirlenen bir amacın gerçekleşmesi yönündeki geçici inanç olarak tanımlanabilmektedir. Bu kuram için eylem-sonuç ilişkisi söz konusudur (Tayfun ve Çatır, 2013: 118-119). Sergilenen davranış genellikle ulaşılması arzu edilen sonuca yönelik olurken, aksi durumdan ise uzaklaşma durumu söz konusu olur. Kişinin hareket planını amaçlayıp kişiyi motive eden faktörler ve sonuçlar belirlenir. Bireyler fikirlerinin açıklanması doğrultusunda olumlu sonuç elde edemeyeceğine inanırlarsa zamanla fikir paylaşımını azaltıp sessizleşebilirler (Çatal, 2023: 130-131).

2.5.2. Sessizlik sarmalı kuramı

Sessizlik sarmalı kuramında çalışanlar fikirlerinin ve duygularının önemsenmeyeceği düşüncesinde olduklarından dolayı sessizlik davranışını benimseyebilmektedirler. Örgütte çalışan bireyler diğer çalışanlarla ortak görüşte olmadıkları durumda dışlanma korkusu ile sessizleşebilmektedirler (Tayfun ve Çatır, 2013: 119-120). Bu nedenle bireyler örgütteki hâkim görüşü öğrenip ve bu görüşü değerlendirmek için çaba sarf edebilmektedirler. Kısacası sessizlik sarmalına göre kişiler fikirlerini açıklamadan önce örgütteki fikir düzeyini değerlendirebilmektedir. Sessizlik sarmalı kişilerin görüşlerini açık ve dürüst şekilde açıklamasına engel olarak ortaya çıkabilmektedir (Pata ve Gemlik, 2021: 40). Dolayısıyla örgütün gelişimine katkı sağlayan ve faydalı olan grup içi fikir alışverişini de engelleyebilmektedir. Sonuç olarak sessizlik sarmalı teorisinde konuşma ve sessiz kalma arasındaki seçimi örgütteki egemen görüş ve hâkim olan örgütsel destek belirleyebilmektedir (Demir ve Cömert, 2019: 150-151).

2.5.3. Fayda maliyet analizi

Bireyler konuşmak ya da sessizleşmek için fayda-maliyet analizi yapabilmektedirler. Konuşarak kazanabileceklerine karşın sessizleşerek kaybedebileceklerini gözden geçirme durumu fayda-maliyet analizi olarak karşımıza çıkabilmektedir (Demir ve Cömert, 2019: 151). Örgütte çalışanlar tarafından içsel olarak planlanan fayda-maliyet analizlerinin sonucu çalışan tarafından sergilenen tepkiler olabilmektedir. Çalışanlar kendi menfaatini gözeterek konuşma ya da sessiz kalma davranışı olarak sergileyebilmektedirler çünkü bu davranış sonucu fayda veya zarar görecektir kişinin yine kendisi olacağını bilmektedirler (Tayfun ve Çatır, 2013: 119).

2.5.4. Kendini duruma/ortama uyarılama kuramı

Kendini duruma/ortama uyarılama teorisinde çalışanlar, şartlara göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre şekillendirirler. Bu kurama göre çalışanlar, değerlendirmeler yaparak toplum şartlarına göre davranışlarını uyumlu hâle getirip toplumda hareket edebilmektedirler. Bireyin davranışlarını ortama göre şekillendirme durumu düşük ise fikir ve yargılarını yansıtır durumları söz konusu olabilmektedir. Fakat bireyin davranışı ortama göre şekillendirme durumu yüksek ise sessizliği tercih etme durumu ortaya çıkabilmektedir (Demir ve Cömert, 2019: 151).

2.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgüt içerisindeki bir çalışanın konuşmak konusunda tereddütler yaşayıp sessizliğe bürünmesinin örgütsel ve bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurup aynı zamanda örgütün performansına da olumsuz yönde etkiler oluşturacağı yapılan literatür çalışmaları ile de desteklenmiştir. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik sonuçları sessizliğin; örgüt üzerindeki sonuçları ve çalışanlar üzerindeki sonuçları olarak incelenmiştir.

2.6.1. Sessizliğin örgüt üzerindeki sonuçları

Çalışanların sessizliği örgüt açısından tehlikeli bir durum olarak karşımıza çıkabilmektedir. Sessizleşen çalışanlar zamanla birbirlerinin benzeri olabilmektedirler. Örgütsel sessizlik iklimi, huzursuz edici ve hızlı yayılabilen örgütsel bir kavramdır. Çalışanlar örgüt içerisinde olumsuz bir tepki ile karşı karşıya gelmemek için çoğunlukla sessiz kalabilmektedirler (Alparlan ve Kayalar, 2012: 143-144). Çalışanların büründükleri bu sessizlik durumu örgütün zararına olabilecek kararların verilmesine sebep olabilmektedir. Ayrıca örgüte büyük ölçüde katkı sağlayan yenilikçi ve değişime açık yapıya zarar verebilen bu sessizleşme, örgütsel iyileşme ve gelişmenin önüne geçebilmektedir. Aynı zamanda çalışanın motivasyonunu, psikolojisini, örgüte bağlılığını, özel yeteneklerini engelleyerek örgüte olan güvenlerini ve iş tatminlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Afşar, 2013: 45-57).

Çalışanın sessizleştiği bir örgütte mevcut olan hatalardan haberdar olmak güçleştiği için bu hataların düzeltilebilmesi için gereken süreç uzayıp zorlaşabilmektedir. Çalışanın konuşmaya isteksiz olmasından dolayı örgütün stratejik faaliyetlerinden olan karar alma süreci ve faaliyetleri olumsuz etkilenebilmektedir (Alparlan ve Kayalar, 2012: 144). Karar alma sürecinde alternatif görüşler ne kadar çok olursa, karar alma süreci hızlanıp ve kalitesi de o düzeyde artabilmektedir. Çalışanın sessizliği, problemlerin ortaya çıkmasına engel olduğu için, yönetimin stratejik bilgilerden haberdar olmasına engel olacağından dolayı vaktinde müdahale edebilme ihtimalini azaltabilmektedir (Dönmez, 2016: 45-47). Bu durum sorunların artmasına yeterli sebep olabilmektedir. Örgütün karar alırken farklı bakış açılarına ihtiyacı olacağından, çalışanlarının farklı ve yeni fikirlerini dikkate almaları verilecek

olan kararların kalitesini arttıracak için örgütü de performans olarak bir adım ileriye taşıyabilmektedir (Algın ve Atanur Baskan, 2015: 82-83). Örgütün sağlıklı şekilde ilerlemesi ve gelişmesi için karar alırken örgüt içinde aktif katılımın olması ve çalışanların düşüncelerini çekinmeden açık şekilde konuşabilmesinin sağlanması gerekebilmektedir (Afşar, 2013: 45-47).

2.6.2. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki sonuçları

Örgütsel sessizlik durumu kurum içindeki çalışanları olumsuz yönde etkilediğinden bireylerin hem sosyal hem de iş hayatlarında problemlere sebep olabilir. Birey konuştuğu zaman herhangi bir risk veya tehlikeyle karşı karşıya kalabileceğini göze almış olur fakat kendini sessizlik içerisinde bulması daha kötü sonuçlar doğurabilir (Afşar, 2013: 28-29). Çünkü bir çalışan sessizleştiği zaman kendini yalnız, çaresiz ve bezmiş hissedebilir. Sessizleşen çalışanlar bencilleşip kendini koruma davranışı gösterebilir (Dönmez, 2016: 46-47).

Çalışanın yaşadığı sorunu ya da işle ilgili kaygılarını söyleyebilme cesareti hissedememesi bulunduğu örgüte olan bağlılık, güven ve tatmin gibi duygularının azalmasına neden olabilir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 144). Ayrıca çalışan yaşadığı bu olumsuz duygular karşısında kendini değerli hissedemeyeceğinden dolayı performans sorunu da yaşayabilir. Kendini değerli hissedemeyen çalışanlar hem yöneticilerine hem de çalışma arkadaşlarına karşı öfkeli davranışlarda bulunabilirler. Örgütte sessizlik hâkim olduğu müddetçe paylaşılmayan duygular nedeniyle sorunlar büyümeye devam edebilir (Algın ve Atanur Baskan, 2015: 83). Ayrıca çalışan yaptığı işle ilgili kontrolü kendi elinde tutmak isteyebilir. Kendi fikir ve becerisini ortaya koyabilen çalışan kendini iyi hisseder. Fakat sessizleşen çalışan görüşünü ortaya koyamadığı için kontrol duygusu yok olabilir. Bunun sonucunda örgütsel yaratıcılık kaybolabilir, çalışanlar aralarındaki fikir alışverişi bitebilir, örgütsel yenilenme durabilir ve örgüt performansı düşüp, işgücü kaybı yaşanabilir (Kalay vd., 2014: 7).

2.7. Örgütsel Sessizlik Alanında Yapılan Çalışmalar

Erkan Yaman ve Kayhan Ruçlar (2014) “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” adlı çalışmalarında Sakarya Üniversitesi’nde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarını

araştırmışlardır. Sessiz kalmanın hem örgüte hem de örgüt çalışanlarına zarar veren sonuçlar ortaya çıkardığı savunulmuştur. Sessizliğin, çalışanın iş yeri ile ilgili sorunlarını açık şekilde dile getirmekte zorluk yaşaması, örgüte bağlılık, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumu sağlayamama ve iş yeri ile ilişkiyi kesme gibi olumsuz sonuçlar doğurduğu ifade edilmiştir. Çalışmanın bulguları incelendiğinde üniversite yöneticilerinin kurum içerisinde katılımcı bir kültür ortamı oluşturup bu hususu benimsemeleri ayrıca kurum içindeki öğretim elemanlarına açıkça düşüncelerini dile getirmeleri için cesaret vermeleri ve onlarla daha sık görüşmeleri önerisinde bulunmuşlardır.

Mustafa Fedai Çavuş, Alptekin Develi ve Gülşah Sultan Sarioğlu (2015) “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı makalelerinde çalışanların mobbing eylemlerine maruz kalma düzeyini ve maruz kaldıkları mobbing sonucunda örgütsel sessizlik eğilimlerine girip girmediklerini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada mobbing uzantıları ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca araştırmada örgütsel sessizlik hususunda çalışanın daha fazla bilinçlendirilmesi gerektiği ayrıca çalışanların fikir ve görüşlerini ifade etmekten çekinmeyeceği bir ortamın oluşturulması ve çalışanların örgütsel sessizlik hususunda kendilerini rahat hissetmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Gamze Ebru Çiftçi (2015) “Örgütsel Sessizlik İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi” adlı araştırmasını kamu kurumunda çalışanların örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven ilişkisini incelemek amacıyla yazıldığını belirtmiştir. Araştırma analizlerine göre örgütsel sessizlik, işe yabancılaşma ve örgütsel güven alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edildiği belirtilmiştir. Örgütsel sessizlik varlığı çalışanın kuruma yabancılaşmasına, anlamsızlaşmasına, kuralsızlık içerisine girmesine etki edebileceği gibi, bu duyguların varlığının çalışan üzerinde daha yüksek seviyede sessizlik yaratmasına da neden olabileceği sonucuna varıldığı araştırmada vurgulanmıştır.

Beyza Erer (2020) “Örgütsel Sessizlik Davranışının X, Y ve Z Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi” adlı çalışmada X, Y ve Z kuşak çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarında demografik özelliklerinin etkili olup olmadığını belirlemeyi amaçladığını belirtmiştir. Çalışmanın bulgularına göre örgütsel sessizlik alt boyutu olarak bilinen korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik ile çalışanın dâhil olduğu kuşak arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varıldığı

belirtilmiştir. Kabullenici sessizlik ile X, Y ve Z kuşağı arasında anlamlı farklılığa rastlanmış, X kuşağının çalışanlarının kabullenici sessizlik puanları Y ve Z kuşağında yer alan çalışanlara göre daha fazla olarak tespit edilmiştir.

T. Yalçın Bayram (2010) “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik” adlı araştırmasının hazırlanış amacının akademisyenlerin örgütsel sessizlik algı seviyelerini belirlemek olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonucunda akademisyenlerin çalışma süresi, yaş, görev ve unvanlarına göre anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları görüldüğü belirtilmiştir. Özellikle örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şenay Yürür, Yücel Sayılar, Hakkı Okan Yeloğlu ve Cenk Sözen (2016) “Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü” adlı çalışmasındaki amacın algılanan örgütsel desteğin örgütsel sessizlik eylemi üzerindeki etkisini belirlemek olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonucuna bakıldığında çalışanların örgütsel desteği hissettikleri durumlarda daha az seviyede sessizlik davranışına yöneldiklerinin tespitinin yapıldığı görülmüştür. Bu bulgunun gerek örgütsel gerekse yönetici desteğinin sessizlik ya da çeşitli sessizlik şekilleri üzerindeki belirleyiciliğini doğrulayan diğer araştırma bulgularıyla tutarlılık gösterdiği belirtilmiştir. Bu araştırmanın yönetici ve örgütsel desteğin sessizlik konusu üzerinde belirleyici olduğunu savunan diğer araştırmalarla tutarlılık gösteren bir araştırma olduğunu belirtmiştir.

3. ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜK

Örgüt çalışanları ve yöneticilerinden söylemleri doğrultusunda davranışları beklenmektedir. Ancak örgütlerde söylem ve davranışın tutarlı olmadığı, beklentinin karşılanmadığı ve örgüt içinde ikiyüzlü şekilde hareketler sergilendiği durumlar ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel ikiyüzlülük davranışlarının hem bireysel hem de örgütsel sorunları beraberinde getirdiği söylenebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel ikiyüzlülük kavramını anlamak adına bu bölümde örgütsel ikiyüzlülük kavramı ve tanımı, örgütsel ikiyüzlülüğün nedenleri, örgütsel ikiyüzlülüğün unsurları, örgütsel ikiyüzlülüğün boyutları, örgütsel ikiyüzlülüğün mutluluk düzeyine etkisi örgütsel ikiyüzlülük sonuçları ve alan yazınında yapılmış çalışmalar incelenmeye çalışılacaktır.

3.1. İkiyüzlülük Kavramı ve Tanımı

İkiyüzlülük, ikili ilişki olarak ele alındığında, hayata ve ileriye yönelik söylenenler ile gerçekleştirilen eylemler arasındaki tezatlık durumudur. Kökeni Yunanca “hyokrisis” olan ikiyüzlülük kavramı rol yapmak olarak tanımlanabilir (İmadoğlu ve Çavuş, 2023: 440).

İkiyüzlülük TDK’de, kişinin özü sözü arasında çelişki bulunması veya hayata ve ileriye yönelik söylenenler ile gerçekleştirilen eylemler arasındaki tezatlık durumudur. Bir tiyatro oyununa benzetilen ve sahnede rol oynamak olarak ifade edilen ikiyüzlülük; inanmadığı şeyi savunmak ve yaptığı ya da söylediği arasında çelişki barındıran durum şeklinde değerlendirilebilir (Çimen ve Karadağ, 2021: 231). Diğer bir ifade ile ikiyüzlülük; açıklanan değerleri ve kabul görülen arzuları sergilemeyen kişinin, kendi iradesiyle yaptığı eylemler olarak tanımlanabilir. Kişi savunduğu ahlaki kalıplara uygun şekilde yaşamadığı takdirde ikiyüzlü olarak tanımlanabilir. Bu durum karşdakini kandırmak adına doğruları gizlemek için maske takmaya benzetilebilir. Verilen sözleri uygulamakta başarısız olmak olarak tanımlanan ikiyüzlülük bireyin şahsına aittir (Eroğlu ve Eroğlu, 2014). Bir kişinin verdiği söz ile bir başkasının tutum ve davranışı arasındaki çelişkiler ikiyüzlülük olarak kabul görmemektedir. Kişinin adaletli olduğunu savunup adaletsiz davranması, ahlaki kuralları öne sürüp ahlaksız davranması, söz ettiklerinin aksi şeklinde eyleme geçmesi ikiyüzlülüğün kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Aynı zamanda ikiyüzlülük kurallarla çelişen eylemlerin doğrudan ya

da dolaylı şekilde savunulması ve bu tutarsızlığın menfaat için kullanılmasıdır (Konan ve Taşdemir, 2019: 133-134).

3.2 Örgütsel İkiyüzlülük Kavramı ve Tanımı

Örgütlerde ciddi bir problem olarak karşımıza çıkan örgütsel ikiyüzlülük kavramı; söylem, (örgüt içerisinde gayri resmi konuşulan), karar (örgüt içerisinde yazılı doküman ve plan) ve davranış (gayri resmi söylem veya resmi olarak kabul edilenlerin zıttı olan yönetici uygulamaları) arasındaki çelişki olarak tanımlanabilir (Göçen vd., 2021: 8004-8005). Örgütsel davranış bozukluğu olan örgütsel ikiyüzlülük, yönetim süreci ile mevcut durum ilişkisinin dengesiz olmasından kaynaklanabilir.

Örgütsel ikiyüzlülük, gerçekleştirilmesi vaat edilen bir faaliyeti gerçekleştirmemek şeklinde ifade edilebilir. Bir örgütün kendi menfaatine karşılık bünyesindeki çalışanlar ve çevresine karşı verdiği sözleri tutmaması örgütsel ikiyüzlülüğün doğurduğu bir sonuçtur diyebiliriz (Eroğlu ve Eroğlu, 2014: 3-5).

Daha çok politik ortamlarda karşımıza çıkan ikiyüzlülük kavramının mutlak ve farkında olarak yapılması şart değildir (Gezen ve Kaya, 2023: 57-59). Birçok işletme çevresindeki diğer işletmelerle rekabet halinde olabilir. Birbirleriyle rekabet halinde olan işletme yöneticileri bazı hallerde vadettikleri ile sergiledikleri davranış arasında tutarsızlık sergileyebilirler. Bu durumda yöneticilerin örnek davranıştan uzak eylemler sergilemesi kaçınılmaz olabilir (Buyruk Akıl ve Yalçın, 2022: 683). Yöneticilerin yanı sıra örgütün parçası olan çalışanlar da ikiyüzlü davranışı sergileyip, aynı zamanda bunlara inanan kişiler olabilirler (Konan ve Taşdemir, 2019: 133-135).

Örgütsel ikiyüzlülüğü tamamen uzak durulması gereken bir hata olarak değerlendirmenin yanı sıra bazı durumlarda başvurulacak bir zorunluluk olarak da görmek mümkündür. Örgütün içinde bulunduğu bazı dönemlerde özellikle yoğun rekabet ortamlarında planlanan aksine farklı eylemler sergilenmesi, mevcut durumun saklanması örgütün faaliyetlerini sürdürebilmesi ve hayatına devam edebilmesi açısından yararlı olabilmektedir (Gezen ve Kaya, 2023: 57-59). Dolayısıyla günümüz işletmeleri için örgütsel ikiyüzlülük bazı durumlarda işletmenin devamlılığını ve iş hacmini büyütmeyi destekleyen bir unsur olabilmektedir (Çimen ve Karadağ, 2021: 231-234).

Örgütsel ikiyüzlülük kavramıyla ilgili araştırma sayısının azlığı nedeniyle kesin kabul görmüş net bir tanıma ulaşamamaktadır. Fakat Nils Brunsson'a ait örgütsel

ikiyüzlülük tanımının kapsamlı tanımlardan biri olduğu bilinmektedir. Örgütsel ikiyüzlülük herhangi bir isteği memnun edecek doğrultuda konuşma, söylemde bulunma, bir diğer isteği memnun eden bir doğrultuda karar alma ve üçüncü bir isteği memnun etme doğrultusunda hizmet üretme şeklinde tanımlamıştır (İmadoğlu ve Çavuş, 2023: 438-439).

3.3. Örgütsel İkiyüzlülüğün Nedenleri

Günümüzde örgütler çevreleriyle etkileşim halinde olup, açık bir sistem olarak değerlendirilirler. Bulunduğu çevreye göre şekil alabilen örgütlerin esnek yapıda yani katı sınırları olmayan bir yapı olduğunu söylemek mümkündür. Örgütün bu esnek yapısından dolayı ve çevreye olan plansız uyumundan ötürü örgütsel ikiyüzlülük ortaya çıkabilir (Konan ve Taşdemir, 2019). Bir örgüt sahip olduğu değer, benimsediği plan, imaj ve kurallara rağmen dışarıdan gelen olumlu/olumsuz faktörlerden etkilenebilir. Bu etkilenenin sonucunda örgütün benimsediği değer ve kurallardan, sergilediği imajdan uzaklaşıp olaylara karşı farklı tutum ortaya koyduğu görülebilir. Çevresinin değişimiyle etkilenen örgütler bu durum karşısında çevreyle uyumlu şekilde ilerleyebilmek adına söz ettikleri ile davranışları arasında tutarsızlık sergileyebilirler (Kahveci vd, 2019). Başka bir ifade ile çevre istekleri ile kendi plan ve değerleri uymayan örgütler bu uyumu yakalayabilmek için ikiyüzlülüğe başvurabilirler.

Örgütsel ikiyüzlülük her örgütte veya örgütlerin bütün birimlerinde olmayabilir. Örgütün bazı birimlerinde yoğun biçimde ikiyüzlülüğe rastlanabilirken, bazı birimlerde ise hiç rastlanamayabilir. Örgütsel ikiyüzlülük söz ve eylem arasındaki tutarsızlık ve çelişki olarak istenmeyen bir durum olarak ifade edilse de bazı durumlarda örgüt için zorunluluk olarak görülebilir (Kılınç, 2021). Örgütün ayakta kalıp faaliyetlerine devam edip, büyüüp, rekabet koşullarına ayak uydurabilmesi için çevreye uyum sağlamak örgütü zorlayabilir. Örgütün mensup olduğu çevredeki problemler örgütlerin de ikiyüzlü davranmasına sebep olabilir (İmadoğlu ve Çavuş, 2023).

3.4. Örgütsel İkiyüzlülük Unsurları

Örgütsel ikiyüzlülüğün oluşumuna neden olan birtakım unsurlar bulunmaktadır. Örgütlerin tutarsız davranması ve ikiyüzlülüğe başvurmasına etki eden unsurlar; irade zayıflığı, aldatma niyeti ve kendini aldatma derecesidir (Eroğlu ve Eroğlu, 2014).

3.4.1. İrade zayıflığı

Örgütsel ikiyezlülüğün oluşumuna etki eden durumlardan birincisi olan irade zayıflığı, bir konuyu gerçekleştirip gerçekleştirilmeme hususunda karar alma gücü, istenç olarak tanımlanabilir. Zayıflık veya düşkünlük olarak ifade edilebilir (Karagül Kandemir, 2019: 27).

3.4.2. Aldatma niyeti

Örgütsel ikiyezlülük oluşumuna etki eden faktörlerden ikincisi olarak aldatma niyetinden söz etmek mümkündür. Bireyin aldatma durumunu gerçekleştirme olasılığı şeklinde tanımlanabilir. Aldatma niyeti unsurunun ikiyezlü tutum olarak kabul görebilmesi için bireyin sözünü verdiği bir konu hakkında eyleme geçmemesi gerekebilir. Diğer bir ifade ile aldatma unsurunun doğabilmesi için bireyin daha öncesinde söz verdiği bir konuyu kasıtlı olarak gerçekleştirmemesi şartı olmalıdır (Kahveci vd, 2019).

3.4.3. Kendini aldatma derecesi

Örgütsel ikiyezlülüğün oluşumuna etki eden diğer bir unsur olarak kendini aldatma derecesinden söz edilmektedir. Kendini aldatma derecesinden söz edebilmek için önceden verilen sözlerin bilerek yerine getirilmemesi durumu aranmaktadır (Karagül Kandemir, 2019: 27).

3.5. Örgütsel İkiyezlülük Boyutları

Örgütsel ikiyezlülüğü ortaya çıkaran bazı boyutlar bulunmaktadır. Bu konuya ilişkin eğitim örgütlerinde yaşanan örgütsel ikiyezlülük konusunu inceleyen Kılıçoğlu, Yılmaz Kılıçoğlu ve Karadağ (2017), “Örgütsel İkiyezlülük Ölçeği” ni geliştirmiştir. Bu çalışma, Türkiye’ de örgütsel ikiyezlülük boyutlarından söz eden ilk çalışma olmuştur (Buyruk Akıl ve Yalçın, 2022: 683). Çalışmada örgütsel ikiyezlülük; sözlerin tutulması, içyapı ve çevre arasındaki uyum, uygulamadaki tutarsızlıklar şeklinde üç alt boyutta ele alınmıştır.

3.5.1. Sözlerin tutulmaması

Sözlerin tutulmaması boyutu, örgütün aldığı karar ile faaliyete koyduğu kararlarla olan ilişkiyi anlatır. Örgütte söylenen sözler, alınan kararlar ve eylemler arasındaki uyumu yansıtmaktadır. Örgütün yaptığı konuşmalarda vaat edilenlerin hangi boyutta uygulamaya geçtiği araştırılır. Alınan karar ile davranış arasındaki bağdaşmazlık ikiyüzlülükte en çok karşılaşılan durumlardan olabilmektedir (Kılınç, 2021: 33-34).

3.5.2. İçyapı ve çevre arasındaki uyum

İçyapı ve çevre arasındaki uyum boyutu ise örgütlerin planı ile toplumsal kural ve değerleri olarak açıklanabilir. Ayrıca çevrenin değerlerini yansıtacak şekilde örgütün vizyon ve misyonuna nasıl ulaşabileceğinin değerlendirilmesi yapılabilir. Bunun yanı sıra kurum plan ve hedefleri ile çalışan tavırlarının birbirlerine uygunluk derecesine bakılabilir (Buyruk Akıl ve Yalçın, 2022).

3.5.3. Uygulamada tutarsızlık

Uygulamada tutarsızlık boyutu örgüt yöneticisinin tutum ve davranışları, örgüt yöneticilerinin hedefi belirleme dereceleri, örgüt çalışanlarına olan yaklaşımları, paydaşları aldatma durumları, söz verdiklerine karşılık başka bir harekette bulunma durumları, sorunlara karşı çözüm belirtmesine rağmen bunu halledip halletmeme durumlarını değerlendirmektedir (Çimen ve Karadağ, 2021: 232-233). Uygulamada tutarsızlık, yönetimin çalışanları aldatması davranışlarını barındırabilmektedir. Çalışanları yanıltıcı davranışın hem ahlak dışı hem de ikiyüzlülük göstergesi olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile uygulamada tutarsızlık boyutu, yönetimin vaatlerini gerçekleştirme durumu, problemlere karşı çözüm odaklı yaklaşabilme hususu ve odaklanılan hedeflerin gerçekçi olup, belirlediği kurallara göre davranma derecesini belirleyebilir (Kahveci vd., 2019: 791).

3.6. Örgütsel İkiyüzlülüğün Mutluluk Düzeyine Etkisi

Mutluluk hayattan alınan haz olarak tanımlanabilir. İş, bireyin psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamada önemli role sahip olduğundan dolayı iş hayatındaki mutluluk da bireyler için önemli bir yere sahiptir (Aytaç, 2021: 40-45). Bireyin iş hayatındaki mutluluğu yaptığı işten gurur duyup keyif alması, sürekli öğrenmesi ve gelişmesi, motive olması, kariyer ilerlemesi gibi faktörler yönetici ve çalışma arkadaşları ile iyi iletişim kurmasına bağlı olabilmektedir. İş hayatındaki mutluluk bireysel açıdan bireyin işinden tatmin olmasına örgütsel açıdan ise pozitif duygu ve motivasyon olumlamasına bağlanabilmektedir (Keser, 2018: 47-48). Örgütsel ikiyeüzlülük faktörü bu bağlamda iş hayatındaki mutluluğa doğrudan etki edebilmektedir. Örgütsel ikiyeüzlülük örgüte olan güveni azaltıp, amaçlardan uzaklaştırıp, örgütten ayrılma isteği uyandırabilmektedir. Ayrıca tükenmişliği de tetikleyen mutsuzluk bireyde olumsuz etkiler bırakabilmektedir.

Bireyler özel hayatlarında ortaya çıkan mutsuzluktan etkilendikleri gibi iş hayatında ortaya çıkan mutsuzluktan da etkilenebilir (Konan ve Taşdemir, 2019: 133-134). Örgütteki mutsuzluk ile birlikte bireyin hem iş tatmini azalabilir hem de örgütteki sinerji düşmeye başlayabilir. Çalışanların örgütsel ikiyeüzlülük algısı, çalışma ortamındaki huzuru da tehlikeye attığı için mutsuzluk ortamı oluşturur. Örgütteki çalışanın mutluluğu hem çalışma arkadaşlarının, hem yöneticinin hem de örgütün performansını etkileyeceği için örgüt açısından önemli bir konudur (Aytaç, 2021: 62-72).

3.7. Örgütsel İkiyeüzlülüğün Sonuçları

Örgütsel ikiyeüzlülük, örgüt içinde birçok yapıyı olumsuz yönde etkileyip örgütün işleyişinde problem yaşanmasında sebep olabilmektedir. İkiyeüzlülüğün bir örgütte görülmesi durumunda örgütte yaratacağı etki tek bir yapıyı etkilemeyecek, örgüte birçok yönden olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yaşanan bu olumsuz sonuçlardan çalışanların performansları da zarar görebilmektedir. Bu durumun etkisi yalnızca çalışanlar üzerinde olmayıp yönetici ve toplum üzerinde de olumsuz etki oluşturabilmektedir.

Örgütte ikiyeüzlülük olması halinde çalışanların başarı durumunun olumsuz etkilenmesinin yanında çalışanlar arasındaki ilişkilerin samimiyetsizleşip dürüstlükten uzaklaşmaları gibi problemler yaşanabilmektedir (Pekoğlu, 2020: 104-106). Ayrıca örgütsel ikiyeüzlülüğün örgütlerde güven ve adalet duygusunu zedeleyip örgütsel bağlılığı da azaltması diğer önemli olumsuz sonuçlar arasında sayılabilmektedir.

Örgütsel ikiyeüzlülüğün sebep olduğu negatif algı sonucunda örgüte olan bağlılığın azaltılmasıyla çalışan cephesinde işe devamsızlık ve memnuniyetsizlik gibi olumsuzluklar doğurarak bütün bunlar çalışanın örgütten ayrılması ile sonuçlanabilmektedir (Işık ve Ekşi, 2023: 105-106).

Ayrıca ikiyeüzlülüğün örgüt içinde sessizlik, sinizm, mobbing gibi durumlara da sebep olabildiğini söylemek mümkündür. İkiyeüzlü örgütlerde çalışanlar, söyledikleri yapılmadığı için umursanmadıklarını düşünebilirler.

İkiyeüzlülük örgütsel adaletsizliği, örgütsel adaletsizlik ise çalışanlarda sessizliği beraberinde getirebilir (Kandemir, 2019). Örgütte ortaya çıkan ikiyeüzlülük ile zamanla örgüte olan güvenin sarsılması, ortak amaç etrafında birleşememe, olumsuz örgüt iklimi, toksik lider davranışı, tükenmişlik durumu, işten ayrılma isteği gibi olumsuz durumların ortaya çıktığı görülebilir. Örgütte karşılaşılan tüm bu olumsuzluklar çalışanın mutsuzluğunu da beraberinde getirebilir. İkiyeüzlülüğün sebep olduğu örgüt içindeki mutsuzluk, iş doyumunu azaltıp çalışma ortamındaki sinerjiyi de düşürebilir (Konan ve Taşdemir, 2019: 132-152). Örgütsel ikiyeüzlülüğün sebep olduğu tüm bu olumsuz sonuçların düzeltilip çalışanın örgüte karşı olan algılarının değiştirilmesi örgüt yöneticilerin sorumluluğunda olabilmektedir. İlk etapta yöneticiler çalışanlarına karşı bir lider edasıyla yaklaşmalı ve etiğe uygun davranışlar sergilemelidir. Ayrıca etik davranan, sözünde duran, örgütüne her zaman olumlu yönde örnek olan bir lider bu anlamda örgütsel ikiyeüzlülüğün önüne geçmek adına önemli bir adım atmış olabilecektir (Işık ve Ekşi, 2023: 105-106).

3.8. Örgütsel İkiyeüzlülük Alanında Yapılan Çalışmalar

Yeşim Buyruk Akıl ve Sinan Yalçın (2022) “Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel İkiyeüzlülük, Örgütsel Vatandaşlık ve Motivasyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme” adlı araştırmalarındaki amacın öğretmenlerin algıları doğrultusundaki; örgütsel ikiyeüzlülük, örgütsel vatandaşlık ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemek olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük algıları düşük düzeyde çıkarken örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyon algıları yüksek düzeyde çıkmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev yapılan okul türü ve kıdem değişkenine göre örgütsek ikiyeüzlülük ve motivasyon algıları anlamlı bir farklılık göstermezken, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık algılarının sadece görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ile örgütsel vatandaşlık algıları ile örgütsel ikiyeüzlülük ile motivasyon algıları arasında negatif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki, örgütsel vatandaşlık ile motivasyon algıları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğuna rastlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ve motivasyon algılarının örgütsel vatandaşlık algılarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirtilmiştir.

Ahmet Göçen, Mehmet Uzun ve Ahmet Kaya (2021) “Okullarda Örgütsel Sinizm ile Örgütsel İkiyeüzlülük Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmalarında okullarda algılanan örgütsel sinizm ve örgütsel ikiyeüzlülük boyutları arasındaki ilişkiyi ele alarak, bu olgulara ilişkin öğretmen algılarını; cinsiyet, okul kademesi ve hizmet süresi gibi farklı değişkenlere göre incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin, okullara ilişkin örgütsel sinizm ve ikiyeüzlülük algılarının genel olarak düşük düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada örgütsel sinizm ve örgütsel ikiyeüzlülük arasında pozitif yönde anlamlı ilişkilerin bulunduğu sonucuna ulaşılrken yol analizi sonucunda örgütsel ikiyeüzlülüğün uygulamalardaki tutarsızlıklar boyutunun örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarının anlamlı yordayıcısı olduğu belirtilmiştir.

Kenan Yaşar, Mustafa Gangal, Kadir Gurbet Baytöre ve Emrullah Sağlam (2023) “Eğitim Kurumlarında Örgütsel İkiyeüzlülük Üzerine Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmalarında eğitim kurumlarında örgütsel ikiyeüzlülük üzerine öğretmen görüşlerini incelemeyi amaçlamışlardır. Elde edilen veriler çeşitli başlıklar altında toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada incelenen öğretmen görüşleri, eğitim kurumlarında mevcut örgütsel ikiyeüzlülüğün motivasyonel, kurumsal ve sendikal faktörler olmak üzere üç ana tema altında toplandığı ortaya konmuştur. Öğretmenlerin bu durumun yarattığı olumsuz etkileri, iletişim sorunları, mesleki dezenformasyon ve çatışmalar olarak tanımladıkları görülmüştür. Bunların önlenmesine yönelik olarak psiko-destek ve adaletli yönetim gibi çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülükle baş etmek için kişisel gelişim ve değişim ile şeffaflık ve liyakat gibi bireysel ve kurumsal faktörlere vurgu yaptıkları belirtilmiştir. Sonuç olarak, eğitim kurumlarında adil ve şeffaf bir çalışma ortamının sağlanmasına yönelik olarak eğitim, bilinçlendirme ve politika değişiklikleri gibi çeşitli stratejiler önerilmiştir.

Burcu Çimen ve Engin Karadağ (2021) “Okullarda Örgütsel İkiyüzlülük Üzerine Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmalarındaki amacın öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük konusundaki görüşlerini tespit etmek olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın bütün verilerinin, nitel veri analiz yöntemlerinden olan içerik analizi yöntemi ile çözümlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algılarının okul yönetiminin kendilerine karşı vadedilen sözleri tutması ve vadedilen sözlerin uygulanmasındaki tutarlılık ile okulun içyapısı ve çevresi arasındaki uyumu olarak iki bölüm şeklinde incelendiği belirtilmiştir. Araştırma sonucunda okul yönetiminin verilen bazı sözleri yerine getiremediği sonucuna varıldığı görülmüştür. Ayrıca okulun içinde bulunduğu toplumun değerlerini yansıttığı fakat öğretmenlerin okulun amaçlarının yansıtılması üzerine hazırlanan eğitim programlarına denk şekilde uygulamalar yapılmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca okul yönetiminin öğretmenlerine karşı şeffaf ve adil olduğu noktada örgütsel ikiyüzlülük konusunun da aşılabacağı tespitinde bulunulmuştur. Bu durumda okullarda, yöneticinin programlarını ve çalışmalarını denetleyen bir okul denetim biriminin kurulmasıyla sağlanabileceğini ifade etmiştir.

Hüseyin Gezen ve Ahmet Kaya (2022) “Öğretmenlerin Örgütsel Dedikodu ve Örgütsel İkiyüzlülük Algı Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmalarında öğretmenlerin örgütsel dedikodu ile örgütsel ikiyüzlülük algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre örgütsel ikiyüzlülük alt boyutlarıyla örgütsel dedikodu alt boyutları arasında pozitif anlamlı ilişkilere rastlanıldığı sonucuna varıldığı ifade edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük algıları ve örgütsel dedikodu algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Eğitim ortamları için olumsuz iki faktör olarak bilinen örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel dedikodunun birbirini beslediği yönünde açıklama yapılmıştır. Örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel dedikodu faktörlerini okul içinde fark edip ortadan kaldırmanın ya da okulun lehine dönüştürmenin okul yöneticilerine bağlı olduğu savunulmuştur. Araştırmada okul ortamında dedikodu durumunun artmasına sebep olarak ikiyüzlü davranışlar gösterilmiştir. Okul ortamında ikiyüzlü ve dedikodu davranışlarının önüne geçilmediği takdirde öğretmenlerin performanslarında aksamalar olacağı ve eğitim verimliliğinin de düşeceği görüşüne varılmıştır.

Necdet Konan ve Ayşegül Taşdemir (2019) “Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Mutluluk Düzeyleri Algıları Arasındaki İlişki” adlı araştırmalarındaki amacın öğretmenlerin örgütsel ikiyüzlülük ve mutluluk düzeyleri algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek olduğu belirtilmiştir. Araştırma bulguları

incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel ikiyeüzlülük ve mutluluk algıları arasında negatif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlendiği ifade edilmiştir. Araştırmada ikiyeüzlülük algılarının, örgütsel adaletin, çalışanlar ve amirlerle ilişkiler alt boyutlarını olumsuz yönlü etkilediği sonucuna varılmıştır.

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgüt açısından büyük öneme sahip olan örgüt çalışmalarının, örgüte bağlanmasını sağlamak önemli bir konudur. Örgütsel bağlılık; bireyin örgüt amaçlarını benimsemesinde, örgütte kalma isteğinin devam etmesinde, faaliyetlere dâhil olmasında ve örgüt içi yaratıcı ve yenilikçi bir tutum sergilemesinde önemli bir durum olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramını anlamak ve incelemek adına bu başlık adı altında örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılığın gelişim süreci, örgütsel bağlılık yaklaşımları, örgütsel bağlılık düzeyini belirleyen faktörler, örgütsel bağlılık sonuçları ve alan yazınında yapılmış çalışmalardan bazıları ele alınmıştır.

4.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Örgütsel bağlılık; çalışanın kurumsal amacı kabul edip bu amaca yönelik çaba sarf etmesi ve kurumdaki üyeliğini sürdürme isteği olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için örgütün amaç ve değerlerine bütünüyle inanmak, örgüt için her şeyini feda edebilmeye gönüllü olmak ve örgütün üyesi kalma konusunda güçlü bir istenç olması gerektiği söylenebilmektedir (Durna ve Eren, 2005: 211-212).

Örgütsel bağlılığın çalışanın örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duyması olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel bağlılık ile istikrarın ve aidiyet duygusunun ortaya çıktığı ve stresli çalışma koşullarının etkisinin azaldığı görülebilmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel ve bireysel açıdan olumlu sonuçlar doğuran tutum ve davranışları ortaya çıkarmaktadır (Koç, 2009: 202-203).

Örgütsel bağlılık genel anlamda çalışanın örgütte devam etme isteği, örgüt amaç ve değerine olan bağlılığı olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle kurduğu güç birliği ve kendini örgüte ait hissetmesi olarak düşünülebilmektedir (Bolat ve Bolat, 2008: 76-77).

Örgütsel bağlılık, örgüt kimliğiyle çalışan kimliğinin bütünleştiği güç birliğidir. Varlığını sürdürmek ve refah içinde yaşamına devam etmek isteyen bir örgüt, çalışan bağlılığını önemsemek zorundadır. Bu bağlamda örgütsel başarıya ulaşmada çalışan bağlılığı çok önemli bir faktör olabilmektedir (Gül, 2002: 38-40).

Literatürde Meyer ve Allen örgütsel bağlılık üzerine birçok çalışma yapmıştır ve çalışmalarında örgütsel bağlılığın psikolojik boyutu üzerinde de durmuşlardır. Ayrıca

örgütsel bağlılığın, çalışanların örgütle olan ilişkisiyle yön bulan bir davranış olduğunu vurgulamışlardır. Nitelikli işgücünü örgüte bağlı olarak çalıştırmak, bütün yetenek ve tecrübesini örgüt için kullanılmasını sağlamak örgütsel bağlılık açısından önemli olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2013: 113-115).

Çalışanın örgüte bağlılığı arttıkça çalışan başarıyı yakalayabilmektedir. Aksi durumda çalışan örgütten ayrılmanın yollarını arayıp başarıdan uzaklaşabilmektedir. Yoğun çabayla çalışan bir işgücüne sahip olan ve rekabet yönünden güçlü olan işletmeler örgütsel bağlılığı sağlayabilmiş olan işletmelerdir. Örgütüne bağlılık duyan çalışanlar, çalıştıkları örgüt için yüksek düzeyde performans sergileyerek kaliteli ürünlerin üretilmesine katkıda bulunabilmektedirler (Uygur, 2007: 71-73).

4.2. Örgütsel Bağlılığın Gelişim Süreci

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bugüne kadar oldukça kapsamlı araştırmalar yapıldığı bilinmektedir. Tablo 4.1’ de kronolojik olarak örgütsel bağlılık alanında yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Tablo 4.1: Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalar ve bulgular

YIL	ARAŞTIRMACI	BULGULAR
1956	Whyte	Fazla örgüt bağımlısı kişinin tanımını yaptı ve örgüt için olabilecek zararları üzerine çalıştı.
1961	Etzioni	Bağlılığın kategorizasyonlarını yapan ilk kişi oldu.
1964	Lodahl	Sosyal ilişkilerin örgüte bağlılığı olumlu yönde etkilediğini buldu.
1964	Katz	İyi işleyen bir örgüt için örgüte bağlılığın önemini buldu.
1966	Grusky	Eğitim, cinsiyet ve bağlılık ilişkilerini inceledi. Ödüllendirme ve beklentilerin çalışanların bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırdı.
1967	Downs	Örgüte fazla bağlı kişileri "fanatik" olarak nitelendirdi ve örgüte olan zararlarını inceledi.
1968	Mintzer	Faydacı örgütlerin çalışanlarının bağlılıklarını düşürdüğünü buldu.
1970	Patchen	Örgüte karşı grup tutumlarının örgüt bağlılığı ile ilgili olduğunu buldu. Aynı sonucu örgüte bağımlılık ve güven değişkenleri için de buldu.
1970	Schein	Örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.
1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisi üzerinde çalıştılar.
1972	Hall ve Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı arttırdığını buldular.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Modway, Porter ve Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılık ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Steers	Örgüt bağlılığın, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti. Personel devri ve örgüt bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir iş gücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Rol belirsizliğinin sorumluluğu ve dolayısı ile örgüte bağlılığı düşürdüğünü buldu. Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını arttırdığını buldu.
1978	Salancik ve Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch ve Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday ve McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1980	Morris ve Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris ve Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde bulunmadıklarını buldular.
1980	O'Reilly ve Caldwell	Çalışmak için o örgütü seçmenin örgüte bağlılığı belirlemede önemli olduğunu buldular.
1980	Pfeffer ve Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.

1981	Rhodes ve Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris ve Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler
1981	Angle ve Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler. Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımlar.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığın süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbutt ve Farrell	Örgüt bağlılığın yetki modelini geliştirdi.
1989	Summers ve Decotiis	Örgüte bağlılık modelini geliştirdi.

Kaynak: Arslan, 2008: 72-75

1950' li yıllardan itibaren örgütsel bağlılık alanında birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen literatür de örgütsel bağlılığın kesin, net ve tek bir tanımı bulunmamaktadır (Esmer ve Yüksel, 2017: 261). Bunun en önemli sebebi örgütsel bağlılık konusunun disiplinler arası ele alınmış olması ve her bir örgütsel bağlılık tanımının farklı bir disiplin çerçevesinde yapılmış olmasıdır (Atalay, 2010: 50).

Tablo 4.1' de görüldüğü üzere yıllarca birçok sınıflandırma yoluna gidilmiş fakat yine de hakkında bir görüş birliğine varılmaması sebebiyle örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğu söylenebilmektedir. Her dönemde farklı şekilde tanımlanan örgütsel bağlılık için özetle çalışanın örgütte kalmaya devam etme ve örgüt plan, hedef ve amaçları doğrultusunda gayret gösterme arzusudur diyebiliriz (Esmer ve Yüksel, 2017: 261).

4.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Sınıflandırmaların görüldüğü araştırmalarda en çok rastlanan tutumsal bağlılık yaklaşımı, davranışsal bağlılık yaklaşımı ve çoklu bağlılık yaklaşımı dikkat çekmektedir (Gül, 2002: 40). Bu başlık altında bağlılık yaklaşımları ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

4.3.1. Tutumsal bağlılık yaklaşımı

Tutumsal bağlılık kavramı örgütsel davranış araştırmacıları tarafından kullanılabilen bir kavramdır. Tutumsal bağlılık yaklaşımı bireyin kendi amaç ve değerleriyle ait olduğu örgütün amaç ve değerlerini özdeşleştirip bu amaçlar doğrultusunda örgütle birlikte olmayı sürdürmek istemesiyle oluşabilecek bir

yaklaşımıdır. Bireyin manevi ödülleri karşılığı ile bu bağı örgütle kurabildiği belirtilebilir (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 45). Literatürde tutumsal bağlılıkla ilgili birçok yaklaşım bulunmakla beraber çalışmada genel kabul görmüş sınıflandırmalara yer verilmiştir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 53).

4.3.1.1. Kanter' in sınıflandırması

Kanter (1968)' in sınıflandırması bireyin enerji ve sadakatini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için vermeye istekli olması durumu olarak açıklanabilir. Birey bunu örgütü severek, uyum sağlayarak, sadık kalarak ve kendini örgüte adanarak sağlayabilir. Kanter bağlılığı devamlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığı olarak üçe ayırmıştır (Varlı, 2014: 10).

Devam bağlılığı, bireyin kendini örgüte adanmış olması ve kişisel yatırımlar yapmış olması düşüncesi ile örgütten ayrılamayıp bağlılık kurması olarak tanımlanabilir. Bireye göre örgüt ile iş birliğini bitirmenin maliyeti, örgütte kalma maliyetine göre daha fazla görünebilir. Çalışanın örgüte dâhil olmak için yaptığı yatırımlar ile dâhil olduktan sonraki süreçte yaptığı yatırımlar ve çabalar örgütten ayrılmasını güçleştiren devam bağlılığını ortaya çıkarır (Atalay, 2010: 58).

Kenetlenme bağlılığı ise, çalışanın örgüte karşı olası bir tehlike ya da zarara karşı örgütüne kenetlenmesidir. Kontrol bağlılığı, örgütün değer ve normları ile bireyin değer ve normlarının uyum içerisinde bulunulmasından ortaya çıkan bağlılık olarak açıklanabilir. Kanter bu üç boyutu birbiri içinde ilişkili olduğunu öne sürdüğü için üç boyutun birlikte ele alınması gerektiğini savunmuştur (Ağiroğlu Bakır, 2013: 55).

4.3.1.2. Etzioni' nin sınıflandırması

Etzioni (1975)' nin sınıflandırmasında örgütsel bağlılık temelinde örgütün üye üzerinde kurduğu yetki ve güç kaynağı yatmaktadır. Etzioni örgütsel bağlılığı ahlaki, hesapçı, yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırmıştır (Koç, 2009: 202).

Ahlaki bağlılık örgütün amaç, değer ve kurallarını içselleştirip yetkiyle bütünleştirme temeline dayanabilmektedir. Ahlaki bağlılığa göre çalışanlar toplum için faydalı amaçları gerçekleştirdiklerinde örgütle olan bağları da o yönde kuvvetlenmektedir.

Hesapçı bağıllık, ahlaki bağıllığa göre örgüte daha az yoğun bir ilişkiyi barındırmaktadır. Üyeler örgüte katkıları kadar ödüllendirildikleri takdirde bağıllık duymaktadır (Gül, 2002: 43). Yani çalışan ve örgüt arasında geliştirilen bir alışveriş ilişkisinden söz edilebilmektedir.

Yabancılaştırıcı bağıllık, çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutumu olmakla birlikte yine de üyeliğine devam etmesi durumudur. Çalışanın örgütü zararlı gördüğü durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Kişi psikolojik olarak kendini örgüte bağlı hissetmemesine rağmen üye kalmaya zorlanabilmektedir (Bayram, 2005: 130).

4.3.1.3. Katz ve Khan' ın sınıflandırması

Katz ve Khan (1977) bireyleri örgüte bağlı tutmaya yönelten farklı ödüllere dayalı sistemin olduğunu savunmuştur (Doğan ve Kılıç, 2007: 43). Katz ve Khan sınıflandırmalarında örgüt üyelerinin bağıllık duymalarını sağlayan ödevlerden söz etmişlerdir. Örgüt üyelerinin örgütteki davranışlarının hem iç hem de dış ödüllerin keşişimi olduğu ifade edilmiştir. İç ödüllerde anlatımsal devre söz konusudur. Eğer, çalışan kendisini örgüte ve örgütün çıkarlarına karşı bağlı olarak hissediyorsa iç ödüllere yönelik bir davranış söz konusudur (Buluş, 2017: 26). Dış ödüllerde ise araçsal devreden söz edebilir. Dış ödüllerin güdülediği zamanlarda çalışan, sorumluluğunda olan işleri aldığı ücret karşılığında gerçekleştirebilir. Bu durum bir çalışan için araçsal devre olmaktadır. Bu şekilde içsel ve dışsal olarak ödüllere göre bireyler bulundukları örgüte bağıllık sergileyebilirler. Fakat dışsal ödüllerle örgüte bağlanan bireylerin kaybedilme olasılığı daha fazladır (Gürkan, 2006: 30).

4.3.1.4. Wiener' in sınıflandırması

Wiener (1982) 'e göre bağıllıkta, araçsal bağıllık ve örgütsel (normatif) bağıllık arasındaki ayrımla ilişkili kuramsal model söz konusudur. Araçsal bağıllığın çıkarcılığa dayanan bir bağıllığı ifade etmesi söz konusu olabilmektedir. Araçsal bağıllıkta çalışan ve örgüt arasında dengeli bir beklenti söz konusu olabilmektedir. Örgüt verdiği ödül karşılığında çalışanlarından kaliteli çalışmalarını beklerken, çalışanlarda kaliteli hizmet karşılığında örgütlerinden iyi bir ödül bekleyebilmektedir. Bağıllık dengesi sağlandığı sürece çalışanlar örgütte devam etmek isteyeceklerdir. Araçsal bağıllık kişinin kendisi

odaklı iken normatif bağlılık kişinin örgüt odaklı olması hali olarak düşünülebilmektedir (Çillik, 2019: 16).

Normatif bağlılık temelinde çalışanın içselleştirdiği baskı ve değerler bulunmaktadır (Bulşu, 2017: 26-27). Yani araçsal bağlılıkta faydacı, hesapçı, kendi menfaatine dönük bir güdüleme olabilirken, normatif bağlılık baskı ve değere dayanan bir güdüleme ile gerçekleşebilmektedir. Bu şekilde özümsemiş baskı yolu ile çalışanın örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak şekilde hareket etmesi sağlanabilmektedir (Gürkan, 2006: 27). Normatif bağlılık örgüte karşı psikolojik bağlı temsil edebilmektedir. Örgüte olan duygusal bağ olarak ifade edilebilen normatif bağlılık, araçsal olmayan ve örgütün amaçlarıyla içselleşen bir bağlılıktır (Gürkan, 2006: 27).

4.3.1.5. Mowday' ın sınıflandırması

Mowday (1982) sınıflandırmasında üç önemli faktörden söz etmiştir. Bunlar; çalışanın örgütün amaçlarını kabul edip bu amaçlara inanması, örgütün fayda sağlaması için çaba sarfetmesi ve örgüt üyeliğini yüksek ölçüde sürdürme isteği olarak sayılabilmektedir. Bu sınıflandırmada davranışsal bağlılık ve tutumsal bağlılık olarak ayırım söz konusudur (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 46).

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütle özdeşleşmesi ile ortaya çıkmaktadır. Çalışan ve örgütün amaçları arasındaki uyumun artmasıyla ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda tutumsal bağlılık için, çalışanın örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve kolaylaştırması için üyeliğini sürdürmesi durumudur denebilir. Tutumsal bağlılık gösteren bir çalışanın örgüte kendinden birşeyler katmak için istekli olduğu söylenebilir. Davranışsal bağlılık ise çalışanın davranışsal faaliyetlere bağlılık göstermesi olarak belirtilebilir (Bozkaya, 2013: 53-54).

4.3.1.6. O' reilly ve Chatman' ın sınıflandırması

O'reilly ve Chatman (1986) sınıflandırmasının, çalışanın örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlılık durumu üzerinde durduğu söylenebilir. Bu yaklaşım, çalışanın sadakatini ve örgütün değerlerine olan inancını vurgular. İşe sarılma duygusu da bu bağlılığın özellikleri arasında görülmektedir. Bu yaklaşım uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Güçlü, 2006: 13-14).

Uyum bağıllığı, rıza gösterip ödüle kavuşmak olarak tanımlanabilir. Uyum bağıllığında sergilenen davranışın temel amacının dış ödüllere kavuşmak, cezalardansa bertaraf olmak olduğu söylenebilir. Kısacası uyum bağıllığında örgütsel bağıllığın belirli dışsal ödüllere bağlı olduğu söylenebilir (Gül, 2002: 43).

Özdeşleşme bağıllığı, çalışanın diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişkiler kurmak suretiyle bu ilişkiyi devam ettirme arzusu şeklinde doyum sağlaması olarak açıklanabilir (Bayram, 2005: 130). Çalışanın kendini örgütün bir parçası olarak görmesi ve örgütte devam etme isteğine dayanabilir. Bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul edip bunlarla özdeşleşmesi bilinciyle bu bağıllığın ortaya çıktığı söylenebilir (Gül, 2002: 43).

İçselleştirme bağıllığı, örgütün beklentilerine yönelik sonuçlara varabilir (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 46). Bu boyutta, çalışan kendi değerleriyle örgütün değerlerini uyumlu görebilmektedir. Örgüt tarafından en fazla arzulanan bağıllık boyutu olduğu söylenebilir. Kısacası örgütsel ve bireysel değerler arasındaki uyuma bağlı bir bağıllık söz konusu olabilir (Güçlü, 2006: 14).

4.3.1.7. Penley ve Gould sınıflandırması

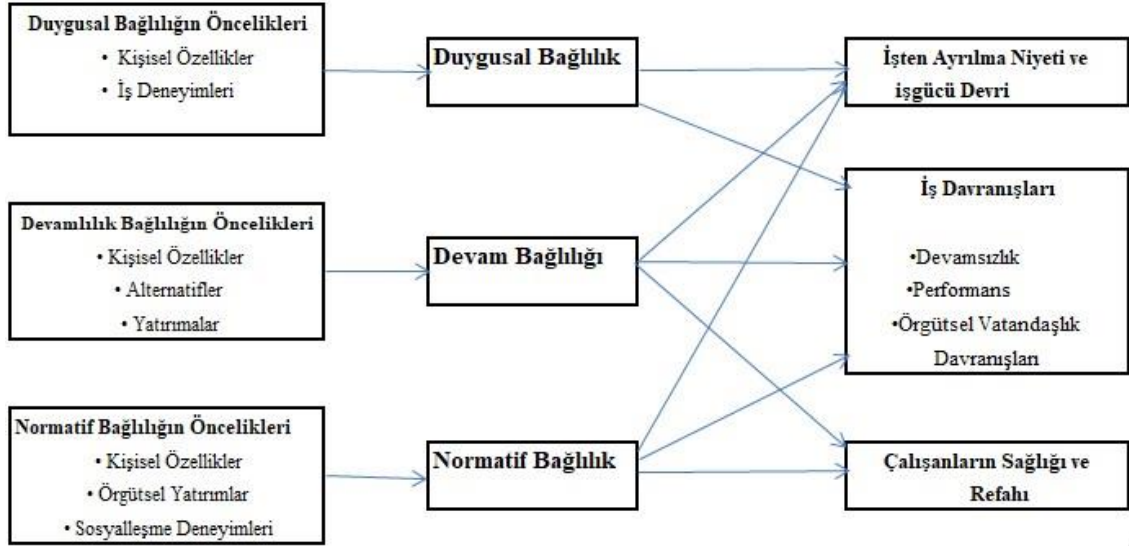
Penley ve Gould Etzioni (1988) 'nin sınıflandırması ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık şeklinde üç farklı bağıllık boyutu olarak tanımlanabilir. Ahlaki bağıllık, çalışanın örgütün amaçlarını kabul etmesiyle oluşan bağıllık türüdür. Örgütün başarı veya başarısızlığından çalışan kendini sorumlu görebilmektedir (Gülova ve Demirsoy, 2012: 58).

Çıkarıcı bağıllık, alışveriş temelli bir bağıllığa dayanmakta olup çalışanın ortaya koyduğu performans ve katkılar karşılığında ödül beklmeleri esasına dayanabilmektedir. Bu bağıllıkta örgüt amaçlara ulaşma yolunda bir araç olarak algılanabilmektedir (Bildik, 2009: 49).

Yabancılaştırıcı bağıllık, çalışanın alternatif bir iş veya örgüte sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Çalışan örgütsel koşullar üzerinde kontrolünün olmadığı fikrine kapılıp verilen ceza veya ödüllerin performans veya yapılan işe göre değil tesadüfi olarak verildiği düşüncesinde olabilmektedirler. Bu düşünceye sahip çalışan ve örgüt arasında oluşan bağ negatif bir bağ olabilmektedir (Arslan, 2008: 94).

4.3.1.8. Allen ve Meyer' in sınıflandırması

Allen ve Meyer' in sınıflandırmasının literatürde en çok kabul gören ve temel alınan sınıflandırma olduğu söylenebilir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı kendi içerisinde üç farklı boyutta ele almıştır. Şekil 4.1' de görüleceği gibi sınıflandırmanın boyutları gösterilmiştir.



Şekil 4.1: Allen ve Meyer tarafından yapılan örgütsel bağlılık sınıflandırmasının alt boyutları

Kaynak: Yenihan, 2014: 172

Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık sınıflandırılması ‘‘duygusal bağlılık’’, ‘‘devam bağlılığı’’ ve ‘‘normatif bağlılık’’ olmak üzere üç boyuttan oluştuğu Şekil 4.1’ de gösterilmiştir.

4.3.1.8.1. Duygusal bağlılık

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından ilki olan duygusal bağlılık çalışanın örgüt ile olan ilişkisine odaklanıp çalışan ile örgütün hedeflerinin ne derecede uyumlu olduğu konusuna yoğunlaşmaktadır. Çalışanın örgüte karşı olan duygusal bağı, örgütle bütünleşmesini sağlayabilmektedir. Bu bağlılık boyutunda çalışanın örgüte karşı güçlü bir bağlılığı olması bu işe gereksinim duyduğundan kaynaklanmayıp tamamen kendileri bu örgütte kalmayı istedikleri için devam edebilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 3). Örgüte karşı psikolojik olarak duygusal şekilde bağlanan örgüt çalışanı, örgüt ile özdeşleşme hissi karşılığında örgütün hedeflerine daha fazla odaklanabilecektir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 57).

Duygusal bağıllık iç faktörlere (güdü/dürtü) dayalı olarak kendiliğinden gelişen bir bağıllık olarak ifade edilebilir. Duygusal bağıllığı yüksek olan çalışan, ekonomik nedenlerden ziyade örgütün değerleri ve misyonunu gerçekleştirmek üzere örgütte kalmayı tercih edebilir. Böyle bir durumda çalışanın kendi çıkarlarını arka planda tutup önceliğini örgütün başarısı ve performansına verdiği ve örgütte oluşacak herhangi bir zararın kendisininmiş gibi benimsediği söylenebilir (Yalçın, 2009: 31).

4.3.1.8.2. Devam bağıllığı

Allen ve Meyer, Becker' in (1960) Yan Bahis Teorisinden hareketle devam bağıllığı geliştirilmiştir. Literatürde rasyonel bağıllık olarak da adlandırılan devam bağıllığı çalışanın, örgütten ayrılması sonucunda ortaya çıkacak olan maliyet sorunlarının da farkında olunmasıdır denilebilir. Çalışanın maddi kaygılar nedeniyle örgütte çalışmaya devam edip, üyeliğini sürdürmesi durumu olarak açıklanabilir. Birey örgütten ayrıldığı takdirde birtakım zorluklarla karşılaşacağı bilincinde olabilir (Gül, 2002: 45). Çalışan örgütten ayrıldığı durumda örgüt için yaptığı yatırımın ve emeklerin heba olacağı düşüncesi ile örgütten ayrılmak istemeyebilir. Bütün bunlara ek örgütten ayrılacağı takdirde tazminat konusunda zarara uğramak, başka bir örgüte uyum sağlama noktasında tedirginlik yaşamak, iş bulabilmek için başka bir şehre taşınmak zorunda kalmak veya en kötü sonuç olarak işsiz kalmak düşünceleriyle de örgüte devam etme eğilimi gösterebilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 4). Bu durumda devam bağıllığı için, bireyin örgüte yaptığı yatırım, emek, çaba, edinilen statü, ücret gibi faktörlerin bu örgüt üyeliğinden vazgeçildiği durumda kaybedileceği düşüncesiyle örgüt üyeliğine devam edilmesi ihtiyacı denilebilmektedir. Kısaca devam bağıllığında bireyin örgüt üyeliğine istekten çok birtakım ihtiyaçlardan ötürü devam ettiği söylenebilmektedir (Tetik, 2012: 279).

4.3.1.8.3. Normatif bağıllık

Normatif bağıllık, çalışanın örgütten yana menfaati olmadan veya ödüle ihtiyaç duymadan örgüte bağlı olma durumu olarak tanımlanabilir. Normatif bağıllıkta çalışan örgütten ayrılmayı ahlaki açıdan yanlış gördüğü için güçlü ve şahsi bir bağıllık duygusu ile örgütte bulunmayı tercih edebilir. Birey yaşadığı aile ve bulunduğu toplumun ahlaki tutumla değerlerinden ötürü tek bir örgütte çalışmanın övülmeye etken olduğu

düşüncesi ve bunu erdemli bir davranış olarak hissetmesinden dolayı örgütte kalmayı seçebilir (Demirtaş ve Şama, 2016: 287-288). Normatif bağlılıkta örgüte bağlılık görev niteliğinde olabilmektedir. Sadakat, resmiyet ve itaat ön plandadır. Örgütün bireye spesifik bir yardımı sonucunda bu bağlılığın olmuş olması muhtemeldir. İşverenin, bireyi ihtiyacı olduğu bir vakitte işe almış olması, örgütte aldığı iyi eğitimler veya örgütün bireye iyi davranması şeklindeki konulardan dolayı birey minnettarlık duygusu taşıyabilir (Yalçın, 2009: 32). Kısaca, kişi sadakat ve erdem gibi hisleri doğrultusunda örgüte bağlılık duygusu hissedebilir.

Duygusal, devam ve normatif şeklindeki üç bağlılık durumunun artmasıyla da bireyler örgütte kalmayı devam ettirebilmektedirler. Ancak duygusal bağlılık söz konusu olduğunda kalma güdüsü arzuya, devam bağlılığında kalma güdüsü ihtiyaca, normatif bağlılıkta ise yükümlülüğe dayanabilmektedir (Tetik, 2012: 279)

4.3.2. Davranışsal bağlılık yaklaşımı

Davranışsal bağlılık kavramının çoğunlukla sosyal psikologlar tarafından kullanılan bir kavram olduğu söylenebilir. Davranışsal bağlılık bireyin örgütten ayrılmaması, devamsızlık yapmaması ve örgütte kalmaya devam etme niyeti ile alakalı durumdur. Bu bağlılığın oluşumunu bireyin örgüte dâhil olmak için sarf ettiği çaba belirleyebilir (Ağıroğlu Bakır, 2013: 58). Araştırmada Becker’ in Yaklaşımı ve Salancik’ in Yaklaşımı’ na yer verilmiştir.

4.3.2.1. Becker’ in yaklaşımı

Becker (1960) yaklaşımı “Yan bahis yaklaşımı” olarak da adlandırılırken aynı zamanda bu yaklaşımın ekonomik bir temele dayandırıldığı ve bu bağlılık türünde bağlılığın “davranışsal” boyutu üzerinde durduğu söylenebilir. Becker (1960)’e göre, bireyin tutarlı olarak kabul edilen davranışları ile bu davranışlarla doğrudan alakası olmayan menfaatleri birleştirmesi neticesi olarak bağlılık ortaya çıkabilir. Birey tutarlı davranışı son bulduğunda kaybedebileceği yatırımları da düşünüp, davranışlar serisini devam ettirebilir (Sarıboğa, 2017: 29-30).

4.3.2.2. Salancik' in yaklaşımı

Salancik (1997) yaklaşımı kişinin evvelden sergilediği hareketlerine bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Salancik' e göre bağlılık; bireyin tutum ve davranışları arasındaki uyum olarak açıklanabilmektedir. Bireyin tutum ve davranışları arasındaki uyumsuzluk durumu kişide, gerilim ve strese sebep olabileceken bu uyumun sağlanabildiği takdirde ise bağlılığı getirebileceği söz konusu olabilmektedir (Gül, 2002: 49). Salancik (1997) ve Becker (1960) bağlılığı, çalışanın hareketlerinin tekrarlanması ve bu yönde bir tutum ortaya koyması olarak tanımlanabilmektedir. Fakat Salancik ve Becker yaklaşımları arasındaki önemli fark; Becker (1960) örgüt çalışanın, bağlılık kaynağının örgütle ilişkiyi kesmesi durumunda kaybedeceklerinin farkında olmasıyla ilişkilendirilebilirken, Salancik (1997) örgüt çalışanın, bağlılık kaynağının örgüt çalışanı ile örgüt arasındaki uyum ve psikolojik etmenlere göre oluştuğu şeklindedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 59).

4.4. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Belirleyen Faktörler

Örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerin bilinmesi önemlidir çünkü örgütsel bağlılık birçok olgunun etkisi altında gelişebilmektedir. Mowday ve arkadaşları (1982) bu faktörleri; kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, iş deneyimi ve çalışma ortamı, yapısal özellikler olmak üzere dört başlık altında ele almıştır.

4.4.1. Bireysel faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir değişken olan kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon ve çalışma değerleri olarak sayılabilmektedir (Eren ve Demirgöz, 2015: 47).

Yapılan çalışmalarda genel olarak yaş değişkeni ile örgütsel bağlılık arasında orta seviyede olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca yaşın, zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu söylenebilir. Araştırmacılar, bu durumun sebebini yaş aldıkça, bireyin alternatif iş bulabilme şansının azalması olarak görmüşlerdir (Gürkan, 2006: 34).

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda kadınların örgütlerine bağlılıkları hususunda tutarsız sonuçlar tespit edildiği

söylenilmektedir. Yapılan çalışmaların bazılarında ev kadını rolünü benimseyen kadınların farklı yönelimlerinin olabileceğinden dolayı erkek çalışanlara kıyasla daha düşük bağlılık hissedebileceğini ileri sürebilirken bazı çalışmalarda kadınların ayrımcılığa yoğun şekilde maruz kalmasından dolayı işlerine daha bağlı oldukları sonucuna varıldığını ileri sürülmüştür (Altınbaş, 2008: 12).

Yapılan çalışmalarda genel olarak eğitim düzeyi ile örgüte bağlı olma durumu arasında negatif yönde bir ilişki olduğu belirtildiğine rastlanabilmektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe örgüte olan bağlılığın azaldığı söylenebilmektedir. Bu duruma eğitim düzeyi yükselen çalışanların kendi çalıştıkları örgüt dışında da iş bulma alternatiflerinin artmasının, bağlılıklarının azalmasına neden olabilmektedir (Duygulu ve Aban, 2007: 63).

Araştırmalarda medeni hâl ile örgütsel bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişkiye rastlandığı belirtilmiş olup medeni hâlin zorunlu bağlılıkla ilişkili olabileceği ifade edilmiştir. Çünkü evli bireylerin genel olarak bekârlara kıyasla daha fazla maddi yük ve sorumluluk üstlendiği söylenebilmektedir (Gürkan, 2006: 36).

Yapılan çalışmalara göre kıdem ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Bireyin örgütte kıdemi doğrultusunda terfi alması, bireyin memnuniyetini arttırabileceğinden kıdem ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bireyin uzun süreler aynı örgütte çalışmış olması bireyin devam bağlılığına da etki edebilir (Altınbaş, 2008: 13).

4.4.2. İş ve role ilişkin faktörler

İş ve role ilişkin faktörler, işin içeriği, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi faktörlerden oluşmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007: 51).

4.4.3. İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler

İş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler çalışan-yönetici ilişkileri, örgütsel iklim, müşteri merkezli bir örgüt ortamı, örgütün güvenilirlik seviyesi ve iş doyumu gibi kavramlar olarak ifade edilebilir. Yapılan araştırmalardan yola çıkarak hizmet yılı daha düşük olan bireylerin örgüte bağlılıklarının daha az olduğu söylenebilir. Özellikle iş doyumu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebilmek mümkündür (Eren ve Demirgöz Bal, 2015: 45).

Destekleyici, güçlendirici ve pozitif bir çalışma ortamına sahip örgüt çalışanlarının daha düşük düzeyde kaygı ve stres yaşayıp daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olduğu ve örgüte bağlılıklarının da daha yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

4.4.4. Örgüt yapısına ilişkin faktörler

Örgüt yapısına ilişkin faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir diğer unsurdur. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörleri yönetim, örgütsel adalet, iletişim, ücret, örgüt büyüklüğü, örgüt kültürü ve örgüt tipi şeklinde sayabilmek mümkündür (Altınbaş, 2008: 13).

Yönetim biçimi örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Örgüt içinde demokratik ve iş gören odaklı bir yönetim anlayışı hâkim olduğu takdirde örgütsel bağlılığın sağlanabildiği görülmektedir. İş görenin kendini örgüte adanması sonucunda örgüt tarafından adil şekilde ödüllendirileceğinden şüphe duymazsa bunun sonucu olarak örgüte bağlılığı artabilecektir (Sarıboğa, 2017: 37).

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerden bir diğeri olan örgüt içi iletişimin sağlıklı ilerlemesi ve örgütteki yönetici-çalışan arasındaki bilgi ve düşüncelerinin paylaşılmasının örgütsel bağlılık açısından olumlu sonuçlar doğurduğu söylenebilir. Yönetim bilgilerinin doğru şekilde, eksiksiz ve vakitlice çalışanlara aktarmasıyla çalışma ortamının güçlendiği ve bu şekilde çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının da arttığı görülebilir (Hoş ve Oksay, 2015: 8).

Ücret ise çalışanın örgüte olan bağlılığına etki eden en önemli faktörlerden biridir. Özellikle, maddi olarak zorluk yaşayan bireyler için, ücret konusu örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörlerden daha önemli olabilmektedir (Varlı, 2014: 32).

Örgüt kültürü, bireyin örgütteki davranışlarına yön veren değer, inanç, norm ve alışkanlık bütünü şeklinde açıklanabilmektedir. İşlerin ne şekilde yürütüldüğünün göstergesidir şeklinde de ifade edebilmek mümkündür. Örgüt içindeki çalışanların iletişim kurmada seçtikleri ortak bir dil, tavır, davranış, semboller, yüksek kaliteli ürün, yüksek verimlilik, yüksek devamlılık gibi örgüt çalışanları tarafından paylaşılması beklenen temel değerlerin varlığı bağlılığa etki eden bir durum olabilmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 7).

5.5. Örgütsel Bağlılık Sonuçları

Örgütsel bağlılık, bağlılığın seviyesine göre olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların kabul görmemiş örgütsel amaçlara yüksek seviyede bağlılık göstermesi, örgütün yok olmasına sebep olabilirken bu amaçların akla uygun ve kabul edilebilir oluşu yüksek seviyede bir bağlılığın ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

İşletmelerin başlıca amaçlarından olan, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirip bu durumdan en yüksek derecede verim almayı sağlamanın örgüte olan bağlılığı da arttırdığı söylenebilmektedir. Örgüte olan bağlılığı yüksek seviyede olan kişilerin, örgütsel bağlılığı düşük olan kişilere oranla örgütlerine yarar sağlayacak işlere katılımları daha yüksek olabilmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin örgüt içerisinde gösterdikleri performansın daha yüksek düzeyde olduğu görülebilmektedir (Çetin Gürkan, 2006: 51). Örgütsel bağlılığı yüksek olan örgüt çalışanlarının, örgütün diğer çalışanları ile iletişimi daha kuvvetli olabilirken, üstlendikleri görevleriyle ilgili memnuniyet düzeyleri daha yüksek olabilmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 263). Bu sebeple, örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılığını saptayabilmek, örgüt açısından önemli bir konu olabilmektedir. Özellikle iş tatmini, güdülenme, katılım ve örgütte devam etme isteği örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz bir ilişki içerisinde olduğu savunulabilmektedir (Esmer ve Yüksel, 2017: 263).

Randall (1987) çalışanların bağlılık düzeyleri üzerine olan çalışmada örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Bu bağlamda düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmeye çalışılmıştır (Bayram, 2005: 135).

Düşük örgütsel bağlılık: Düşük seviyede olan bağlılık bireysel ve örgütsel açıdan olumlu veya olumsuz etkiler ortaya çıkarabilir. Düşük örgütsel bağlılığa çalışanın örgüte bağlı olmasını sağlayacak tutum ve davranışlardan mahrum bırakılmasının sebep olduğu söylenebilir. Örgüte düşük düzeyde bağlı olan çalışanların hem şahsi görevlerini yerine getirmede hem de örgütsel bağlılığın oluşmasında geride durup en az çabayı gösterdikleri söylenebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Ayrıca yavaş mesleki gelişme ve ilerleme, dedikodu, işten ayrılma, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgütte kalma isteğinin yok olması ve örgütsel amaçları bozma olumsuz sonuçlar arasındadır. Düşük bağlılığın ortaya çıkardığı olumlu sonuçlar olarak bireysel yaratıcılık, yenileşme ve özgünlük,

düşük performansın engellenmesi, yeniden yerleştirme, insan kaynaklarını daha verimli kullanmak olarak ifade edilebilir (Anık Baysal vd., 2014: 141).

İlimli örgütsel bağlılık: İlimli örgütsel bağlılıkta çalışan, organizasyonun beklentilerini karşılamakla beraber organizasyon ile bütünleşip kişisel değerlerini korumayı da sürdürebilmektedir. İlimli örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları; organizasyona karşı ileri bağlılık duygusu, organizasyonda hizmet süresinin uzaması, kıdem artışı, çalışan sadakati, örgütten ayrı tutulan bireysel kimlik, yüksek iş tatmini ve sınırlı iş devri ve sınırlı işten ayrılma isteği olarak karşımıza çıkabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 53-54).

İlimli örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları ise; örgüt içerisinde verilen kararların şahsi görüş ve değerlere uygun olmadığından dolayı kararları benimseme noktasında kararsız kalıp, kararlara ayak uydurma konusunda tereddüt yaşayıp örgüt içerisinde verimsiz çalışmanın hâkim olabilmesi ayrıca mesleki gelişme ve ilerleme konusunda sıkıntılar olarak belirtilebilir (Aykaç, 2010: 118).

Yüksek örgütsel bağlılık: Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde; çalışanların örgütlerine kuvvetli bir tutum ve yaklaşımla bağlı olduğu söylenebilmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin olumlu ve olumsuz sonuçlar yarattığı görülebilmektedir. Örgüte güven veren kararlı güvenli ve dengeli çalışan varlığı, daha fazla üretim için örgüt isteklerinin kabul görmesi, yüksek seviyede başarı ve rekabet ortamıyla örgütsel amaçların gerçekleşmesi olumlu sonuçlar arasında sayılabilmektedir. Kurumuna bağlılığı yüksek derecede olan çalışan, alınan tüm kararları kendi kararlarıymış gibi bir yaklaşıma bürünebileceğinden kurumun verimliliği ve başarı düzeyi artabilecektir (Aykaç, 2010: 118-120).

Ayrıca diğer olumlu sonuçlar olarak kurum içi devamsızlık sorununun hallolması, işin zamanında bitirilmesi için canı gönülden fazla mesaiye kalınması ile örgüt performansının artması görülebilmektedir. Olumlu yanların yanı sıra bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme fırsatlarının kaçırılması, değişmeye karşı direnç gösterme, sosyal ilişkilerde gerilim yaşama, arkadaş dayanışması konularında eksiklik, örgüt adına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme gibi olumsuz sonuçlarından da söz edebilmek mümkündür (Anık Baysal vd., 2014: 141).

4.6. Örgütsel Bağlılık Alanında Yapılan Çalışmalar

Serdar Çöp (2008) “Türkiye ve Polonya’ da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama” adlı çalışmada turizm işletmelerinde örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarını incelemiştir. Çalışmanın temel amacının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca ülkelere ve demografik özelliklere bakılıp örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık hususunda herhangi bir farklılaşmanın söz konusu olup olmadığının tespitinin araştırmanın genel çerçevesini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında ve örgütsel adalet boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışan kendisine adaletli davranıldığını düşündüğü takdirde örgüte karşı duygusal bağlılığı olabileceği gibi bu durumun tam aksine kendisine haksızlık yapıldığı görüşünde olan bir çalışanın örgüte karşı olumsuz hisler besleyebileceği ifade etmiştir.

Mahmut Özdevecioğlu (2013) “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Kayseri’ de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikası çalışanlarının duygusal, normatif ve devam bağlılık düzeylerinin algılanan örgütsel destek ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkili tespit edilmiştir. Veriler incelendiğinde artan örgütsel desteğin beraberinde genel olarak bağlılığın da arttığının sonucuna varıldığı ifade edilmiştir. Tüm verilerin incelenmesi sonucunda örgütteki çalışanların bağlılıklarını arttırmak adına örgüt içerisinde tam destek hissetmeleri gerektiği savunulmuştur. Ayrıca örgüt yöneticilerinin çalışanlarına gereken değeri vermelerinin bağlılığı arttıracaklarını savunmuştur. Araştırmaya göre çalışanın kendini önemseydiği ortamda duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının yükseleceği düşünülmüştür. Genel açıdan düşünüldüğünde ise örgüte olan bağlılıklarının artacağı sonucuna varmıştır.

Öznur Bozkurt ve İrfan Yurt (2013) “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmadaki amaç Düzce Üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgütsel bağlılık seviyesini tespit etmektir. Ayrıca çokça araştırmalara konu olan örgütsel bağlılık türleri (normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık) bakımından da katılımcıların

düşüncelerinin tespit edilmeye çalışıldığını belirtmişlerdir. Demografik özelliklerin bireyin kuruma bağlı olması konusunda etkisi de incelenmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcı akademik personellerinin kurumlarına bağlılık sergilediği tespit edilmiştir. Tespit edilen bağlılığın daha çok duygusal bağlılık yönünde en düşük eğilimin ise devam bağlılık yönünde ortaya çıktığı belirtilmiştir.

Necmettin Cihangiroğlu, Abdulkadir Teke, Musa Özata, Özay Çelen (2015) “Mesleki Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi” adlı çalışmadaki amaç hemşirelerin, mesleki bağlılıkları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Araştırma, Ankara’ da ki bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan 370 hemşire üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya göre hemşirelerin mesleklerine bağlı oldukları kadar örgütlerine bağlı olmadıkları sonucuna varılmıştır ve bu sonuç yöneticilerin hemşirelerin örgütlerine olan bağlılıklarını artıracak uygulamalar üzerine yoğunlaşmaları gerektiği önerisini beraberinde getirmiştir.

İlker H. Çarıkçı ve Özlem Çelikkol (2009) “İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi” adlı çalışmadaki amacın çalışanın iş-aile rolleri arasındaki çatışmasının bağlılık ve işten ayrılma konusu üzerindeki etkisini incelemek olduğu belirtilmiştir. Araştırma bulgularına göre, iş - aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişkiye rastlanırken, iş - aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişkiye rastlanmadığı tespiti yapılmıştır. Araştırmaya göre, iş-aile rolleri ilişkisinde dengeyi sağlayamama problemi işgörende yabancılaşıma sıkıntısının yaşanmasına sebep olup buna bağlı olarak işten ayrılma niyetini de yükselttiği belirtilmiştir.

5. TEKSTİL SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL İKİYÜZLÜLÜĞÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu amaçla tekstil sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır.

5.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde, çalışmanın modeli, hipotezleri, evren ve örneklem, veri toplama yöntemi ile veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Bölüm sonunda da araştırma değişkenlerinin geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon, basit regresyon ve çoklu regresyon analizlerinin bulguları raporlanmıştır.

5.1.1. Araştırmanın amacı

Araştırma ile Batman il merkezinde bulunan tekstil firmalarında görev yapan çalışanlarda örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılık üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

5.1.2. Araştırmanın önemi

Tekstil sektöründe çalışanların üretimin kalitesinde belirleyici bir rol üstlenmeleri nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılığı bu işletmeler için çok önemlidir. Yüksek performans gösteren çalışanlar, örgütün beklenti ve isteklerine cevap vererek işletmelerin daha yüksek kazanç elde etmesini sağlayacaktır.

Bu çalışmanın alan araştırması tekstil sektöründe yapılmıştır. Bir tekstil firması ele alınarak, mevcut uygulamaları ile çalışanların örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel sessizlik davranışlarının örgüte bağlılıklarını etkileme düzeyi incelenmiştir.

Literatürde Batman ili tekstil sektöründe örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel sessizlik davranışlarının, örgütsel bağlılık üzerinde etkisine yönelik çalışmanın bulunmaması araştırmayı kendi alanında özgün kılmaktadır. Çalışma literatüre katkıda bulunmak, daha sonra bu konuda yapılacak çalışmalara yardımcı olmak ve tekstil

sektörüne uygulamalarla ilgili bilgi vermek mevcut uygulamaların sorgulanmasını sağlamak açısından önem arz etmektedir.

5.1.3. Evren ve örneklem

Araştırmanın evreni, Avrupa Birliği ülkelerinin kullandığı istatistiki bölge birimleri sınıflandırması içinde Türkiye sınırlarında TRC3 bölgesindeki Batman şehrinde 2021-2022 tekstil çalışanlarından oluşmaktadır. Batman İli'nde 2021-2022 yılında faaliyet gösteren 300' ü aşkın işletme ve bu işletmelerde 40 bine yakın kişinin istihdam edildiği verileri mevcuttur (TrtHaber, 2022). Bu verilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla Batman TEKSİAD başkanı Halil Yaşar' la telefon görüşmeleri yapılmıştır. Telefon görüşmeleri sırasında elde edilen bilgiler haber kaynaklarından elde edilen verilerin doğruluğunu desteklemiş ve bu veriler yeniden doğrulanmıştır.

Çalışmanın örneklemini belirlemede olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004) evren büyüklüğüne karşılık örneklem büyüklüğü Tablo 5.1' de gösterilmektedir. Tabloda 50000 kişiden oluşan bir evren için gerekli örneklem sayısının 381 olduğu belirtilmektedir.

Tablo 5.1 Evren büyüklüklerine karşılık örneklem büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	0.03 örnekleme hatası (d)			0.05 örnekleme hatası (d)			0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50

Araştırmanın örneklemini 400 katılımcı oluşturmaktadır. Anket çevrimiçi olup 2022 Aralık ayında katılımcılara uygulanmıştır. Sonuç olarak 400 katılımcı araştırmanın yeter örneklem sayısını karşılamaktadır.

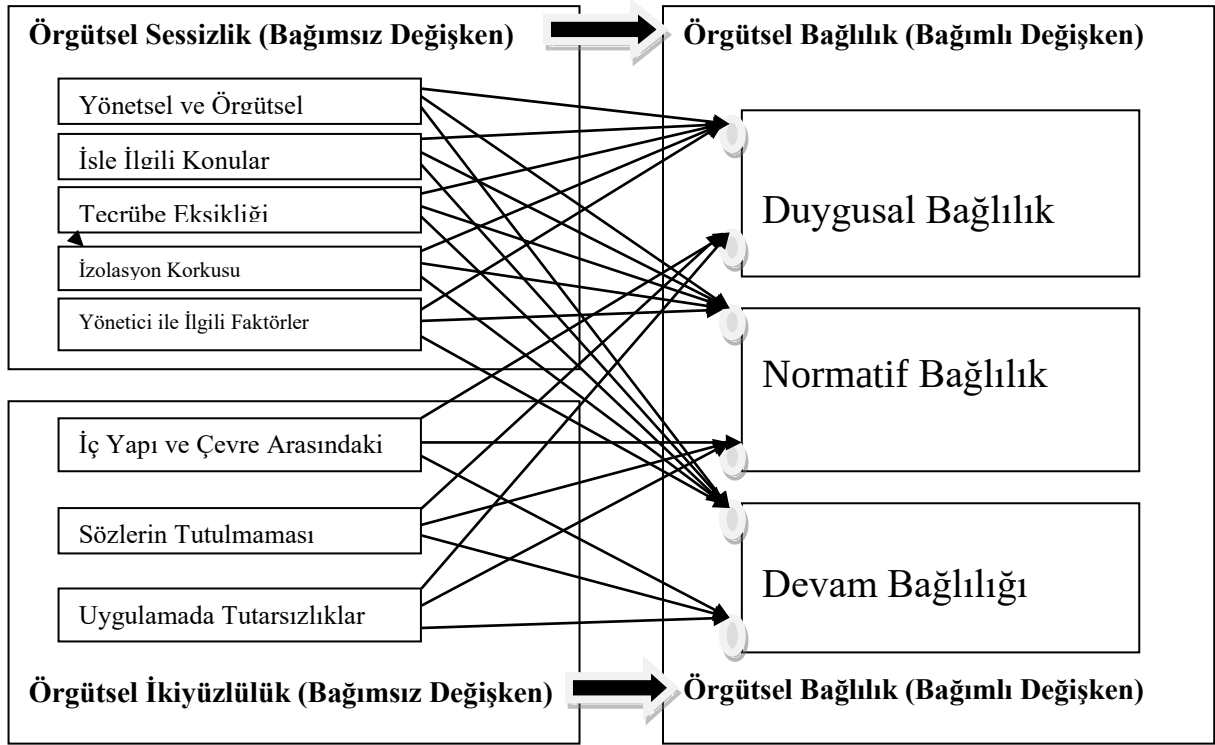
5.1.4. Varsayımlar ve kısıtlar

Tekstil sektöründe görev yapan katılımcıların iş yoğunluğu nedeniyle ankete daha az duyarlılık göstermesi bir sınırlılık olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca katılımcıların önemli bir bölümü ilköğretim seviyesinde bir öğrenim durumuna sahiptir. Bu da katılımcıların anketi sağlıklı doldurmak adına önemli bir zaman ayırmalarını gerekli kılmıştır. Söz konusu sınırlılığın etkilerinden sakınmak amacıyla çalışanların tatil günlerinde 400 adet anket online olarak uygulanmış ve çalışanlara gerekli açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca, yine söz konusu sınırlılığın etkisini azaltmak amacıyla geri dönüşler dikkatle incelenmiştir. Anketi cevaplayanların soruları doğru anlayarak objektif cevaplar verdikleri varsayılmaktadır.

5.1.5. Araştırmanın modeli ve hipotezler

Araştırma konusu olan örgütsel sessizlik, örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel bağlılık arasında doğrudan veya dolaylı bir etki olabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı doğrultusunda ve literatür araştırması sonucunda, araştırma modeli ve hipotezler belirlenmiştir. Bu bağlamda, aşağıdaki 26 hipotezler ileri sürülmüştür.

Şekil 5.1’de ise araştırma için geliştirilen model yer almaktadır. Bu model üzerinde hem ilişkilerin yönü gösterilmiş hem de ilişkilerde bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık ve bağımsız değişkenler olan örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülük belirtilmiştir.



Şekil 5.1: Araştırma modeli

Kaynak: Yazar tarafından hazırlanmıştır.

H1: Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Yönetimsel ve örgütsel nedenlerin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: İşle ilgili konuların duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Tecrübe eksikliğinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: İzolasyon korkusunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: İlişkileri zedeleme korkusunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: Yönetimsel ve örgütsel nedenlerin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1g: İşle ilgili konuların normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1h: Tecrübe eksikliğinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1i: İzolasyon korkusunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1j: İlişkileri zedeleme korkusunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1j: Yönetimsel ve örgütsel nedenlerin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1k: İşle ilgili konuların devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- H1l:** Tecrübe eksikliğinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1m:** İzolasyon korkusunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1n:** İlişkileri zedeleme korkusunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2:** Örgütsel İkiyüzlülüğün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2a:** İç yapı ve çevre arasındaki uyumun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2b:** Sözlerin tutulmasının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2c:** Uygulamada tutarsızlıkların duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2d:** İç yapı ve çevre arasındaki uyumun normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2e:** Sözlerin tutulmasının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2f:** Uygulamada tutarsızlıkların normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2h:** İç yapı ve çevre arasındaki uyumun devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2i:** Sözlerin tutulmasının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2i:** Uygulamada tutarsızlıkların devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.1.6. Veri toplama yöntemi ve ölçekler

Çalışmada çevrimiçi anket yöntemi kullanılmıştır ve uygulanan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde “örgütsel sessizlik ölçeği” üçüncü bölümde “örgütsel bağlılık ölçeği” dördüncü bölümde “örgütsel ikiyüzlülük ölçeği” bulunmaktadır. Ölçekler beşli likert tipi olup maddeler "(1) Tamamen katılmıyorum", "(2) Katılmıyorum" "(3) Kararsızım", "(4) Katılıyorum", "(5) Tamamen katılıyorum" şeklinde ölçeklendirilmiştir.

Demografik bölümde tekstil çalışanlarının kişisel özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam hizmet süresi, eğitim durumu, işi kendi isteği ile tercih etme durumu) belirleyici sorular yer almaktadır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Araştırmada Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen beş alt boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Boyutlar, yönetsel ve örgütsel nedenler (13 madde), işle ilgili konular (beş madde), tecrübe eksikliği (dört madde) izolasyon korkusu(dört madde), ilişkileri zedeleme korkusu (15 madde) olmak üzere 41 maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel İkiyüzlülük Ölçeği: Araştırmada tekstil çalışanlarının örgütsel ikiyüzlülük algılarını belirlemek için Kılıçoğlu, Yılmaz ve Kılıçoğlu ve Karadağ (2019) tarafından geliştirilen örgütsel ikiyüzlülük ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; sözlerin tutulması (beş madde), içyapı ve çevre arasındaki uyum (yedi madde) ve uygulamalardaki tutarsızlıklar (beş madde) olmak üzere üç alt boyut ve 17 maddeden oluşmaktadır.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Araştırmada tekstil çalışanlarının örgütsel bağlılığını tespit etmek amacıyla Allen ve Meyer (1991) tarafından geliştirilen ve Seymen ve Korkmaz (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; duygusal bağlılık (altı), devam bağlılığı (altı) ve normatif bağlılık (yedi) olmak üzere üç alt boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır.

5.1.7. Veri analiz yöntemi

Anket formu yardımı ile toplanan veriler SPSS istatistiksel veri analizi paket programı ve AMOS programı ile analiz edilmiştir. Demografik değişkenlere ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenirliğini ölçmek için Cronbach Alfa (α) iç tutarlık katsayısı, geçerlik testi DFA (Doğrulamalı Faktör Analizi) kullanılmıştır. Verilerin çarpıklık ve basıklık (skewness ve kurtosis) değerlerini analiz etmek için normallik testi yapılmıştır ve normal dağılım gösterdiği tespit edilerek parametrik testler uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülük davranışının örgütsel bağlılık davranışı üzerinde etkili olup olmadığını tespit edebilmek için ana hipotezlere basit doğrusal regresyon analizi ve alt hipotezlere çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasında farklılıkların tespiti için t-testi ve anova (one way) uygulanmıştır.

5.2. Verilerin Analizi

Bu bölümde verilerin analizine yer verilecektir.

5.2.1. Tanımlayıcı istatistikler

Katılımcıların kişisel bilgilerine ilişkin veriler Tablo 5.2'de sunulmuştur.

Tablo 5.2: Tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	249	62,3
	Erkek	151	37,7
	Toplam	400	100
Yaş kategorisi	16-25	141	35,2
	26-35	210	52,5
	36-45	42	10,5
	46 ve üzeri	7	1,8
	Toplam	400	100
Medeni Durum	Evli	181	45,2
	Bekâr	219	54,8
	Toplam	400	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	245	61,3
	Lise	121	30,3
	Önlisans	11	2,7
	Lisans	16	4,00
	Lisansüstü	7	1,7
	Toplam	400	100
Çalışma Süresi	1 ve altı	64	16
	2-5	192	48
	6-10	112	28
	11+	32	8
	Toplam	400	100

Tablo 5.2’ de görüldüğü üzere tekstil çalışanlarından 249’ u (%62,3) kadın, 151 (%37,7) erkektir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında; 16-25 yaş arası 141 (%35,2), 26-35 yaş arası 210 (%52,5), 36-45 yaş arası 42 (%10,5), 46 yaş ve üzeri 7 (%1,8) tekstil çalışanının yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 181’ i (%45,2) evli, 219’ u (%54,8) bekârdır. Katılımcıların eğitim durumu ele alındığında 245’i (%61,3) ilköğretim, 121’ i(%30,3) lise, 11’ i (%2,7) önlisans, 16’sı(%4) lisans, 7’si (%1,7) lisansüstü mezunudur. Çalışma süresi değişkenine göre katılımcıların dağılımı ele alındığında; 1 ve altı hizmet yılına sahip 64 (%16), 2-5 yıl 192 (%48), 6-10 yıl 112 (%28), 11 yıl ve üzeri 32 (%8) tekstil çalışanı bulunduğu görülmektedir.

5.2.2. Güvenirlik analizi

Çalışmada örgütsel sessizlik, örgütsel ikiyeüzlülük ve örgütsel bağlılık ölçekleri güvenirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenirlik katsayılarının aralık değerlerinin;

.00 < α < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < α < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < α < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir, 0.80 < α < 1.00 ise ölçek yüksek güvenilirlikte olduğu kabul edilmektedir (Özdemir, 2014). Ölçeğin güvenirliğini ölçmek için Cronbach Alfa (Güvenirlik) (α) iç tutarlık katsayısı kullanılmış olup Tablo 5.3’ de gösterilmiştir.

Tablo 5.3: Cronbach' s alfa (Güvenirlik) katsayısı

Değişkenler	Cronbach' s Alfa (Güvenirlik)	Soru Sayısı	Ölçeğin Bütününe Ait Cronbach' s Alfa (Güvenirlik)
Örgütsel Sessizlik	,976	41	
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	,988	13	
İşle İlgili Konular	,967	5	
Tecrübe Eksikliği	,836	4	
İzolasyon Korkusu	,974	4	
İlişkileri Zedeleme Korkusu	,911	15	
Örgütsel Bağlılık	,953	19	
Duygusal Bağlılık	,985	6	,982
Normatif Bağlılık	,967	7	
Devam Bağlılık	,924	6	
Örgütsel İkiyeüzlülük	,950	17	
İç yapı ve Çevre Uyumu	,891	7	
Sözlerin Tutulması	,879	5	
Uygulamada Tutarsızlık	,767	5	

Tablo 5.3’de görüldüğü üzere ölçeğin bütününe ait güvenirlik katsayısı, 982; faktörlerine ait güvenirlik katsayıları ise sırasıyla örgütsel sessizlik ,976, örgütsel bağlılık ,953, örgütsel ikiyeüzlülük ,950’dir. Ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık alt değişkenlerine ait cronbach alfa değerlerinin yüksek güvenirlikte olduğu tabloda gösterilmiştir. Örgütsel ikiyeüzlülük alt değişkenlerinden iç yapı çevre arasındaki uyum ile sözlerin tutulması boyutlarının cronbach alfa değerlerinin yüksek güvenir, uygulamada tutarsızlık boyutunun cronbach alfa değerlerinin oldukça güvenir olduğu

tablo 5.3’de belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenirlikte olduğu görülmektedir.

5.2.3. Geçerlik analizi (Faktör analizi)

Çalışmada daha önce geçerliği ve güvenirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanıldığından alt değişkenlerin geçerliğini tespit etmek amacıyla DFA (doğrulayıcı faktör analizi) yapılması uygun bulunmuştur.

- Ki-Kare (χ^2)
- İyilik Uyum İndeksi (Goodness Of Fit Index - GFI)
- Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (The Normed Fit Index - NFI)
- Artmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index - IFI)
- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index - CFI)
- Tucker-Lewis Endeksi (TLI)
- Hata Kareleri Ortalamalarının Kare Kökü Yaklaşımı (Root Mean Square Error

Approximation - RMSEA). Bu kontrol teknikleri AMOS programı tarafından bir dizi halinde tümü hesaplanmaktadır (Meydan & Şeşen, 2015:37).

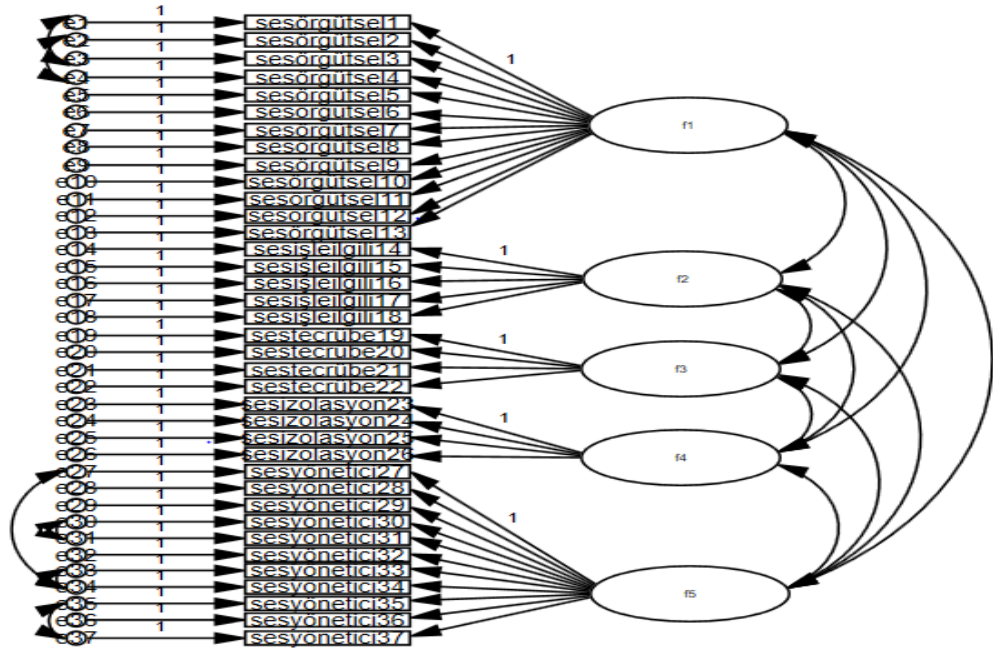
Kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliğini ölçebilmek için uyum indekslerinin irdelenmiştir. Eğer ölçüm modelinin uyum iyiliği indeksleri belirli değerlerin altında ise ölçüm modelinde bazı değişiklikler yapılır. Tablo 5.5’te kabul edilir uyum indeks değerleri verilmiştir.

Tablo 5.4: Uyum indeks değerleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilir Uyum
χ^2/df	<5
RMSEA	<0,08
GFI	>0,90
CFI	>0,90
TLI	>0,90
NFI	>0,90
IFI	>0,90

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 37

Örgütsel sessizlik ölçeği için AMOS programı kullanılarak aşağıdaki Şekil 5.2’ de yer alan örgütsel sessizlik ölçüm modeli oluşturulmuştur.



Şekil 5.2: Örgütsel sessizlik DFA ölçüm modeli

Şekil 5.2’ de görüldüğü üzere uç değer olarak kabul edilen ve yüksek hatalara neden olan 38, 39, 40, 41. değişkenler analiz dışı bırakılmış ayrıca 1-3, 2-4, 27-34, 33-34, 35-37 değişkenleri arasında kovaryans kurulmuştur. Yapılan analiz sonucu Tablo 5.5’ te Örgütsel Sessizlik Uyum Değerleri’ nde yer alan sonuçlar elde edilmiştir.

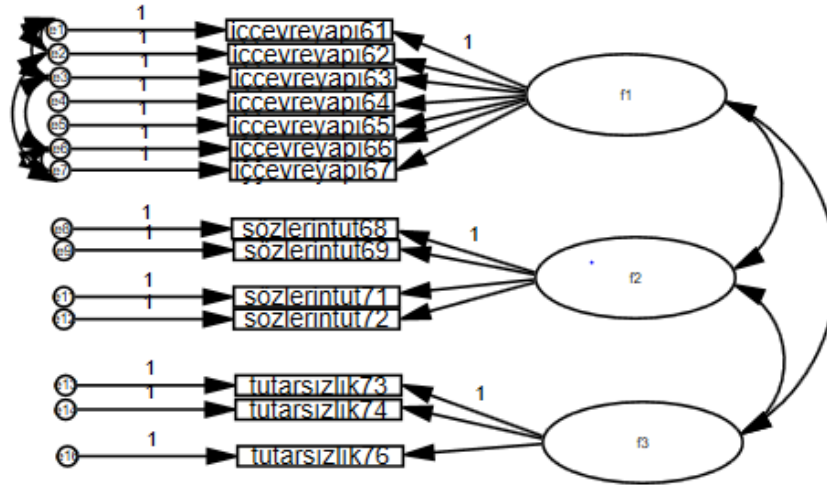
Tablo 5.5: Örgütsel sessizlik uyum indeks değerleri

Uyum İndeksleri	Uyum Değerleri
χ^2/df	4,436
RMSEA	,061
GFI	,620
CFI	,956
TLI	,924
NFI	,895
IFI	,866

Şekil 5.2’ de ki analiz dışı bırakılan ve aralarında kovaryans kurulan değişkenler neticesinde Tablo 5.5’ te belirtilen Örgütsel Sessizlik İndeks Uyum Değerleri

çerçevesinde $\chi^2/df=4,436$, RMSEA=,061, GFI=,620, CFI=,956, TLI=,924, NFI=,895, IFI=,866 olmuştur. Söz konusu referans değerler incelendiğinde χ^2/df , RMSEA ve NFI iyi, TLI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Sadece GFI değeri kabul edilebilir değerin altında çıkmıştır. Yönetim araştırmacıları uyum iyiliği indeksinden (GFI) ve normlu uyum indeksinden (NFI) karşılaştırmalı uyum indeksine (CFI) ve ortalama kare hata yaklaşımının (RMSEA) köküne geçiş yapmaktadırlar (Williams, Vandenberg ve Edwards, 2009). Bu yaklaşıma göre CFI değeri 0,95'i aşarsa ve/veya RMSEA 0,08'in altındaysa bir model olumlu kabul edilebilir (Brown, 2006, 83-86; Kline, 2005, 128- 141; Loehlin, 2004, 83).

Örgütsel ikiyüzlülük ölçeği için yine AMOS programı kullanılarak Şekil 5.3' te yer alan örgütsel ikiyüzlülük ölçüm modeli oluşturulmuştur.



Şekil 5.3: Örgütsel ikiyüzlülük DFA ölçüm modeli

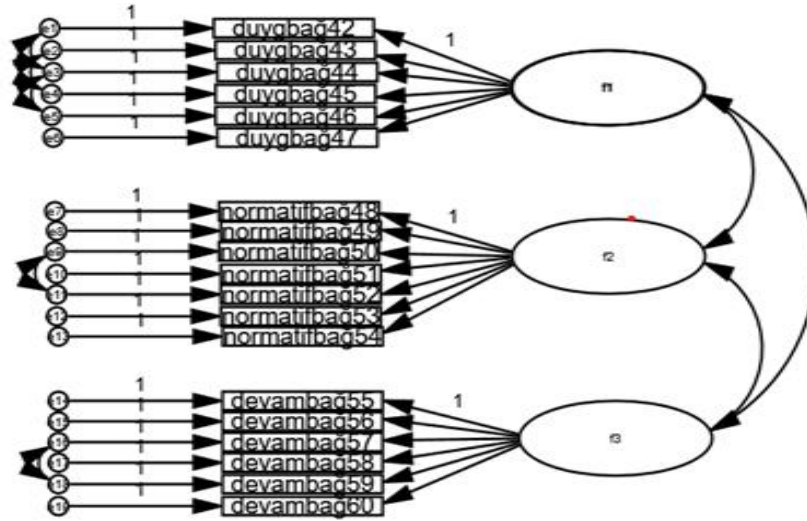
Şekil 5.3'te de görüldüğü üzere yüksek hatalara neden olan 70, 75. değişkenler analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca 2-7, 1-3, 1-2, 6-7, 3-6 değişkenleri arasında kovaryans kurularak uyum indeks değerleri sağlanmıştır. Yapılan analiz sonucu Tablo 5.6' da Örgütsel İkiyüzlülük Uyum Değerlerinde yer alan sonuçlar gösterilmiştir.

Tablo 5.6: Örgütsel ikiyüzlülük uyum değerleri

Uyum İndeksleri	Uyum Değerleri
χ^2/df	4,221
RMSEA	,065
GFI	,818
CFI	,959
TLI	,934
NFI	,945
IFI	,950

Şekil 5.3' te ki analiz dışı bırakılan ve aralarında kovaryans kurulan değişkenler neticesinde Tablo 5.7' de belirtilen Örgütsel İkiyüzlülük İndeks Uyum Değerleri çerçevesinde $\chi^2/df=4,221$, RMSEA=,065, GFI=,818, CFI=,959, TLI=,934, NFI=,945, IFI=,950 olmuştur. Söz konusu referans değerler incelendiğinde χ^2/df , RMSEA, NFI, IFI, TLI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir. Sadece GFI değeri kabul edilebilir değerin altında çıkmıştır. Yönetim araştırmacıları uyum iyiliği indeksinden (GFI) ve normlu uyum indeksinden (NFI) karşılaştırmalı uyum indeksine (CFI) ve ortalama kare hata yaklaşımının (RMSEA) köküne geçiş yapmaktadırlar (Williams, Vandenberg ve Edwards, 2009). Bu yaklaşıma göre CFI değeri 0,95'i aşarsa ve/veya RMSEA 0,08'in altındaysa bir model olumlu kabul edilebilir (Brown, 2006, 83-86; Kline, 2005, 128- 141; Loehlin, 2004, 83).

Doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen uyum iyiliği indeksleri ölçüm modelinin düşük uyumlu olduğu gözlemlendiği için örgütsel bağlılık ölçeğinde kovaryans kurularak uyum değerleri kurulmuştur. Şekil 5.2' de örgütsel bağlılığın ölçüm modeli gösterilmiştir.



Şekil 5.4: Örgütsel bağlılık DFA ölçüm modeli

Şekil 5.4’ te de görüldüğü üzere 1-3, 2-4, 3-5, 9-11 ve 16-18 değişkenleri arasında kovaryans kurulmuştur.

Tablo 5.7: Örgütsel bağlılık indeks uyum değerleri

Uyum İndeksleri	Uyum Değerleri
χ^2/df	4,962
RMSEA	,068
GFI	,795
CFI	,947
TLI	,937
NFI	,937
IFI	,947

Şekil 5.4’ de 1-3, 2-4, 3-5, 9-11 ve 16-18 değişkenleri arasında kovaryans kurularak Tablo 5.7’ de belirtilen doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerleri $X^2 / df = 4,962$, RMSEA=,068, GFI=,795, CFI=,947, TLI=,937, NFI=,937, IFI=,947 şeklinde tespit edilmiştir. Buna göre genel olarak iyi bir model uyum seviyesinin yakalandığını söylemek mümkündür. Ancak GFI değeri kabul edilebilir değerin altında çıkmıştır. Yönetim araştırmacıları uyum iyiliği indeksinden (GFI) ve normlu uyum indeksinden (NFI) karşılaştırmalı uyum indeksine (CFI) ve ortalama kare hata yaklaşımının (RMSEA) köküne geçiş yapmaktadırlar (Williams, Vandenberg ve

Edwards, 2009). Bu yaklaşıma göre CFI değeri 0,95'i aşarsa ve/veya RMSEA 0,08'in altındaysa bir model olumlu kabul edilebilir (Brown, 2006, 83-86; Kline, 2005, 128-141; Loehlin, 2004, 83).

Örgütsel sessizlik, örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel bağlılık DFA ölçüm modelleri neticesinde söz konusu referans değerler incelendiğinde GFI değeri kabul edilebilir değerin altında çıkmıştır. Melike Zehir' in "Blokzinciri Teknolojisi, İş Modeli İnovasyonu, Rekabet Avantajı ve Firma Performansı İlişkisi" adlı doktora tezinde uyum indekslerindeki düzenlemeden sonra yapılan birincil faktör analizinin model fit indeksi değerleri $X^2=3987.408$, $df=1971$, $X^2/df = 2.023$, $GFI=0.725$, $TLI=0.901$ $CFI=0.912$ $NFI=0.749$ $RMSEA=0.057$ olarak ve yapılan ikincil faktör analizinin model fit indeksleri ise; $X^2=4365.959$, $df=2117$, $X^2/df = 2.062$, $GFI= 0.701$, $TLI= 0.897$ $CFI= 0.901$ $PNFI= 0.790$ $RMSEA=0.058$ olarak sonuçlanmıştır. Çalışmada söz konusu referans değerleri X^2/df , $RMSEA$ ve NFI iyi, TLI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir uyum olarak kabul edildiği görülmüştür. Sadece GFI değeri kabul edilebilir değerin altında çıkmıştır. GFI değerinin düşük çıkmasına rağmen modelin iyi uyum gösterdiği söylenmiştir (Zehir, 2023: 82). Ayrıca Hacer Yıldız Öztürk "Öğrenme Odaklılığın Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Fonksiyonel Yeteneklerin Aracılık Rolü ve Rekabetin Yoğunluğunun Düzenleyici Etkisi" adlı yüksek lisans tezinde doğrulayıcı faktör analizi model uyum iyiliği değerleri $X^2/df = 1,839$ $GFI=0,756$, $TLI=0,893$ $CFI=0,901$, $PNFI=0,747$, $RMSEA=0,054$ şeklindedir. Buna göre genel olarak iyi bir model uyum seviyesinin yakalandığı, GFI değerinin ise kabul edilebilir değerin altında çıktığı belirtilmiştir. Söz konusu çalışmada parametre sayısının çokluğu ve diğer uyum indekslerinin arzu edilen seviyede olması nedeniyle söz konusu durum makul karşılanmıştır (Öztürk, 2016: 68). Bu durumda örnek çalışmalar neticesinde çalışmamızda X^2/df , $RMSEA$ ve NFI iyi, TLI ve CFI değerlerinin kabul edilebilir uyum değerinde olması ve çalışmamızda parametre sayısının çokluğu göz önünde tutularak GFI değerimiz düşük çıkmasına rağmen örgütsel sessizlik, örgütsel ikiyezlülük ve örgütsel bağlılık modellerimizin iyi uyum gösterdiğini söyleyebiliriz.

5.2.4. Değişkenlere ilişkin normallik testi

Verilere hangi tür analizlerin uygulanacağını belirlenmesi için normallik analizinden faydalanılmıştır. Verilerin normallik varsayımını sağlayabilmesi için Tabachnick ve Fidell, (2013)' e göre Skewness ve Kurtosis (çarpıklık ve basıklık)

değerlerinin “-1,5 ile +1,5” arasında olması normal dağılımdan sapmadığını göstermektedir. Araştırmada kullanılan değişkenler için normallik testi analiz sonuçları Tablo 5.9’da gösterilmiştir.

Tablo 5.8: Normallik analizi

	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Sessizlik	-0,878	-0,220
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	-0,836	-0,502
İşle İlgili Konular	-0,813	-0,459
Tecrübe Eksikliği	0,238	-1,148
İzolasyon Korkusu	-0,848	-0,498
İlişkileri Zedeleme Korkusu	-0,619	-0,249
Örgütsel Bağlılık	0,390	-0,953
Duygusal Bağlılık	0,280	-1,412
Normatif Bağlılık	0,263	-1,359
Devam Bağlılığı	-0,816	-0,521
Örgütsel İkiyüzlülük	0,363	-1,186
İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum	0,151	-0,814
Sözlerin Tutulması	0,328	-1,370
Uygulamada Tutarsızlıklar	0,263	-1,186

Tablo 5.8 incelendiğinde verilerin Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin “-1,5 ile +1,5” arasında dağılması nedeniyle verilerin normal dağılımdan sapmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Normal dağılım gösterdiğinden dolayı parametrik testler uygulanacaktır.

5.2.5. Değişkenler arası ilişkiler (Korelasyon)

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 5.9: Korelasyon

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Örgütsel Sessizlik	1													
2 Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	,950**	1												
3 İşle ilgili Konular	,955**	,951**	1											
4 Tecrübe Eksikliği	,629**	,425**	,468**	1										
5 İzolasyon Korkusu	,944**	,916**	,932**	,477**	1									
6 İlişkileri Zedeleme Korkusu	,923**	,780**	,817**	,685**	,831**	1								
7 Örgütsel Bağlılık	,463**	,242**	,297**	,715**	,308**	,660**	1							
8 Duygusal Bağlılık	,158**	-,0069	-,0019	,611**	-,0013	,400**	,922**	1						
9 Normatif Bağlılık	,209**	-,0016	0,040	,614**	0,049	,440**	,944**	,963**	1					
10 Devam Bağlılığı	,875**	,821**	,844**	,486**	,856**	,831**	,476**	,120**	,181**	1				
11 Örgütsel İkiyüzlülük	,345**	,117**	,171**	,692**	,185**	,558**	,932**	,921**	,919**	,312**	1			
12 İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum	,515**	,315**	,358**	,706**	,377**	,676**	,906**	,818**	,823**	,496**	,951**	1		
13 Sözlerin Tutulması	,202**	-,0029	0,027	,642**	0,037	,436**	,890**	,933**	,926**	,161**	,964**	,844**	1	
14 Uygulamada Tutarsızlıklar	,179**	-,0051	0,010	,612**	0,018	,417**	,870**	,921**	,912**	,138**	,958**	,840**	,952**	1

**.,p<0,01, *p<0,05

**., Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*, Correlation is significant at the 0.05 level.

Tablo 5.9’da değişkenler arası ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel Sessizlik değişkeninin yönetmel ve örgütsel nedenler ($r = ,950$, $p < 0,01$), işle ilgili konular ($r = ,955$, $p < 0,01$), tecrübe eksikliği ($r = ,629$, $p < 0,01$), izolasyon korkusu ($r = ,944$, $p < 0,01$), ilişkileri zedeleme korkusu ($r = ,923$, $p < 0,01$), örgütsel bağlılık ($r = ,463$, $p < 0,01$), duygusal bağlılık ($r = ,158$, $p < 0,01$), normatif bağlılık ($r = ,209$, $p < 0,01$), devam bağlılığı ($r = ,875$, $p < 0,01$), örgütsel ikiyüzlülük ($r = ,345$, $p < 0,01$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum ($r = ,515$, $p < 0,01$), sözlerin tutulmaması ($r = ,202$, $p < 0,01$) ve uygulamada tutarsızlıklar ($r = ,179$, $p < 0,01$) ile pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yönetmel ve örgütsel nedenler değişkeninin işle ilgili konular ($r = ,951$, $p < 0,01$), tecrübe eksikliği ($r = ,425$, $p < 0,01$), izolasyon korkusu ($r = ,916$, $p < 0,01$), ilişkileri zedeleme korkusu ($r = ,780$, $p < 0,01$), örgütsel bağlılık ($r = ,242$, $p < 0,01$), devam bağlılığı ($r = ,821$, $p < 0,01$), örgütsel ikiyüzlülük ($r = ,117$, $p < 0,01$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum ($r = ,315$, $p < 0,01$) ile arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İşle ilgili konular değişkeninin tecrübe eksikliği ($r = ,468$, $p < 0,01$), izolasyon korkusu ($r = ,932$, $p < 0,01$), ilişkileri zedeleme korkusu ($r = ,817$, $p < 0,01$), örgütsel bağlılık ($r = ,297$, $p < 0,01$), devam bağlılığı ($r = ,844$, $p < 0,01$), örgütsel ikiyüzlülük ($r = ,171$, $p < 0,01$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum ($r = ,358$, $p < 0,01$) ile arasındaki korelasyon ilişkisinin pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır. Tecrübe eksikliği değişkeninin izolasyon korkusu ($r = ,477$,

$p<0,01$), yönetici ile ilgili faktörler($r=,685$, $p<0,01$), örgütsel bağlılık($r=,715$, $p<0,01$), duygusal bağlılık($r=,611$, $p<0,01$), normatif bağlılık($r=,614$, $p<0,01$), devam bağlılığı($r=,486$, $p<0,01$), örgütsel ikiyüzlülük($r=,692$, $p<0,01$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum($r=,706$, $p<0,01$), sözlerin tutulması($r=,642$, $p<0,01$), uygulamada tutarsızlıklar($r=,612$, $p<0,01$) ile arasında kolerasyon pozitif yönlüdür. İzolasyon korkusu değişkeninin yönetici ile ilgili faktörler($r=,831$, $p<0,01$), örgütsel bağlılık($r=,308$, $p<0,01$), devam bağlılığı($r=,856$, $p<0,01$), örgütsel ikiyüzlülük($r=,185$, $p<0,01$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum($r=,377$, $p<0,01$) ile arasında pozitif kolerasyon bulunmuştur. İlişkileri zedeleme korkusu değişkeninin örgütsel bağlılık($r=,660$, $p<0,01$), duygusal bağlılık($r=,400$, $p<0,01$), normatif bağlılık($r=,440$, $p<0,01$), devam bağlılığı($r=,831$, $p<0,01$), örgütsel ikiyüzlülük($r=,558$, $p<0,01$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum($r=,676$, $p<0,01$), sözlerin tutulması($r=,436$, $p<0,01$), uygulamada tutarsızlıklar($r=,417$, $p<0,01$) ile arasındaki kolerasyon ilişkisi pozitif olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık değişkeninin duygusal bağlılık($r=,922$, $p<0,01$), normatif bağlılık($r=,944$, $p<0,01$), devam bağlılığı($r=,476$, $p<0,01$), örgütsel ikiyüzlülük($r=,932$, $p<0,01$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum($r=,906$, $p<0,01$), sözlerin tutulması($r=,890$, $p<0,01$), uygulamada tutarsızlıklar($r=,870$, $p<0,01$) ile arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Duygusal bağlılık değişkeninin normatif bağlılık($r=,963$, $p<0,01$), devam bağlılığı($r=,120$, $p<0,01$), örgütsel ikiyüzlülük($r=,921$, $p<0,01$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum($r=,818$, $p<0,01$), sözlerin tutulması($r=,933$, $p<0,01$), uygulamada tutarsızlıklar($r=,921$, $p<0,01$) ile arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Normatif bağlılık değişkeninin devam bağlılığı($r=,181$, $p<0,01$), örgütsel ikiyüzlülük($r=,919$, $p<0,01$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum($r=,823$, $p<0,01$), sözlerin tutulması($r=,926$, $p<0,01$), uygulamada tutarsızlıklar($r=,912$, $p<0,01$) ile arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Devam bağlılığı değişkeninin örgütsel ikiyüzlülük($r=,312$, $p<0,01$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum($r=,496$, $p<0,01$), sözlerin tutulması($r=,161$, $p<0,01$), uygulamada tutarsızlıklar($r=,138$, $p<0,01$) ile arasındaki kolerasyon ilişkisi pozitif olarak tespit edilmiştir. Örgütsel ikiyüzlülük değişkeninin iç yapı ve çevre arasındaki uyum($r=,951$, $p<0,01$), sözlerin tutulması($r=,964$, $p<0,01$), uygulamada tutarsızlıklar($r=,958$, $p<0,01$) ile arasındaki kolerasyon ilişkisi pozitif olarak tespit edilmiştir. İç yapı ve çevre arasındaki uyum değişkeninin sözlerin tutulması($r=,844$, $p<0,01$), uygulamada tutarsızlıklar($r=,840$, $p<0,01$) ile arasındaki kolerasyon ilişkisi pozitif olarak tespit

edilmiştir. Sözlerin tutulması değişkeninin uygulamada tutarsızlıklar($r=,952$, $p<0,01$) ile arasındaki pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

5.2.6. Regresyon analizi ve hipotezlerin testi

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyeüzlülük algılarının, örgütsel bağlılık düzeylerini yordama derecesini belirlemek için yapılan basit regresyon analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.10: Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordama derecesine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	β	Std. Error	t	p
Sabit	1,296		,180	6,875	,000
Örgütsel Sessizlik	,491	,463	,047	10,417	,000

Tablo 5.10 incelendiğinde örgütsel sessizlik örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordamaktadır (R Square= ,214, F= 108,514, $p<0,05$). Öte yandan örgütsel bağlılık, örgütsel sessizliğe ilişkin toplam varyansın %22' sini açıklamaktadır. Ayrıca örgütsel sessizlik ($\beta=,463$; $t=10,417$; $p<0,05$) ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki kurulduğu görülmektedir. Örgütsel sessizlik örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 1 kabul edilmiştir.**

Tablo 5.11: Katılımcıların örgütsel ikiyeüzlülük algılarının örgütsel bağlılık düzeylerini yordama derecesine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişkenler	B	β	Std. Error	t	p
Sabit	,607		,051	11,828	,000
Örgütsel İkiyeüzlülük	,840	,932	,016	51,323	,000

Tablo 5.11 incelendiğinde örgütsel ikiyeüzlülük örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordamaktadır (R Square= ,869, F= 2634,0 , $p<0,05$). Öte yandan örgütsel bağlılık, örgütsel ikiyeüzlülüğe ilişkin toplam varyansın %89' unu açıklamaktadır. Ayrıca örgütsel ikiyeüzlülük ($\beta=,932$; $t=51,323$; $p<0,05$) ile örgütsel bağlılığı arasında

anlamli bir iliski kurulduğu görülmektedir. Örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılık üzerinde anlamli bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 2 kabul edilmiştir**.

Araştırmaya katılan çalışanların, örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülük algılarının, örgütsel bağlılık düzeylerini yordama derecesini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5.12: Katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin yordanmasına yönelik çoklu regresyon analizi

Değişkenler	B	β	Standart Hata	t	p
Sabit	,240		,095	2,516	,012
Yönetsel ve �rg�tsel Nedenler	-,024	-,020	,070	-,349	,727
İşle İlgili Konular	-,099	-,080	,076	-1,305	,193
Tecrübe Eksikliği	,084	,070	,032	2,606	,010
İzolasyon Korkusu	-,231	-,193	,062	-3,712	,000
İlişkileri Zedeleme Korkusu	,259	,172	,070	3,709	,000
İç Yapı ve �evre Arasındaki Uyum	,273	,200	,059	4,661	,000
Sözlerin Tutulmaması	,461	,455	,059	7,806	,000
Uygulamada Tutarsızlıktık	,210	,208	,058	3,633	,000

Tablo 5.12’de katılımcıların örgütsel duygusal bağlılık yordanmasına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, iç yapı ve  evre uyumu, sözlerin tutulmaması, uygulamada tutarsızlık  l eği değerleri ile duygusal bağlılık  l eği değerleri arasında anlamli bir ilişkinin varlığı gözlemlenmektedir (Adjusted R Square=,895, F=425,197, $p<0,05$). Öte yandan duygusal bağlılık, yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, iç yapı ve  evre uyumu, sözlerin tutulmaması ve uygulamada tutarsızlığa ilişkin toplam varyansın %89’unu açıklamaktadır.

Modeldeki standardize edilmiş regresyon katsayısı (β) ve katsayının anlamlılığı (t) ışığında, yönetsel ve örgütsel nedenler ($\beta=-,020$; $t=-,349$; $p>0,05$), işle ilgili konular ($\beta=-,080$; $t=-1,305$; $p>0,05$), tecrübe eksikliği ($\beta=,070$; $t=2,606$; $p>0,05$) ile duygusal bağlılık arasında anlamli bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. İzolasyon korkusu ($\beta=-,193$; $t=-3,712$; $p<0,05$) ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü anlamli ilişki tespit edilmiştir. İlişkileri zedeleme korkusu ($\beta=,172$; $t=3,709$; $p<0,01$), iç yapı ve  evre arasındaki uyum ($\beta=,200$; $t=4,661$; $p<0,05$), sözlerin tutulmaması ($\beta=,455$; $t=7,806$;

$p<0,05$), uygulamada tutarsızlıklar ($\beta=,208$; $t=3,633$; $p<0,05$) ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

İzolasyon korkusunun duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 1d**, İlişkileri zedeleme korkusunun duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 1e**, İç yapı ve çevre arasındaki uyumun duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 2a**, Sözlerin tutulmasının duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 2b**, Uygulamada tutarsızlıkların duygusal bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 2c kabul edilmiştir.**

Tablo 5.13: Katılımcıların normatif bağıllık düzeylerinin yordanmasına yönelik çoklu regresyon analizi

Değişkenler	B	β	Standart Hata	t	p
Sabit	,194		,100	2,516	,054
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	-,068	-,057	,073	-,919	,358
İşle İlgili Konular	-,026	-,022	,080	-,326	,745
Tecrübe Eksikliği	,021	,018	,034	,613	,540
İzolasyon Korkusu	-,086	-,076	,066	-3,312	,000
İlişkileri Zedeleme Korkusu	,193	,135	,074	2,621	,009
İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum	,188	,145	,062	3,042	,000
Sözlerin Tutulmaması	,501	,519	,062	8,047	,000
Uygulamada Tutarsızlıktık	,219	,228	,061	3,589	,000

Tablo 5.13'te katılımcıların normatif bağıllık yordanmasına yönelik çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, iç yapı ve çevre arasındaki uyum, sözlerin tutulmaması ve uygulamada tutarsızlık ölçeği değerleri ile normatif bağıllık ölçeği değerleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. (Adjusted R Square=,871, $F=338,487$, $p<0,05$). Bu üç ölçek, katılımcıların normatif bağıllıktaki varyansın %87'sini açıklamaktadır. Çoklu regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; yönetmel ve örgütsel nedenler($\beta=-,068$; $t=-,919$; $p>0,05$), işle ilgili konular($\beta=-,026$; $t=-1,326$; $p>0,05$) negatif yönlü anlamsız ilişki tespit edilirken, izolasyon korkusu($\beta=-,086$; $t=-3,312$; $p<0,05$) ile normatif bağıllık ölçeği arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Tecrübe eksikliği($\beta=,021$; $t=,613$; $p>0,05$) pozitif yönlü anlamsız ilişki, iç yapı ve çevre uyumu($\beta=,188$; $t=3,042$; $p<0,05$), ilişkileri zedeleme korkusu($\beta=,193$; $t=2,621$; $p<0,05$), sözlerin tutulmaması($\beta=,501$; $t=8,047$; $p<0,05$), uygulamada tutarsızlık($\beta=,219$; $t=3,589$; $p<0,05$) ölçeği değerleri algılarının çalışanların normatif

bağıllık düzeyleri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. İzolasyon korkusunun normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 1i**, İlişkileri zedeleme korkusunun normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 1i**, İç yapı ve çevre arasındaki uyumun normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 2d**, Sözlerin tutulmasının normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 2e**, Uygulamada tutarsızlıkların normatif bağıllık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 2f kabul edilmiştir.**

Tablo 5.14: Katılımcıların devam bağıllık düzeylerinin yordanmasına yönelik çoklu regresyon analizi

Değişkenler	B	β	Std. Error	t	p
Sabit	,046		,103	,445	,657
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	,004	,004	,075	,052	,958
İşle İlgili Konular	,194	,198	,082	2,371	,068
Tecrübe Eksikliği	-,058	-,060	,035	1,658	,098
İzolasyon Korkusu	,240	,251	,067	3,564	,000
İlişkileri Zedeleme Korkusu	,445	,371	,075	5,891	,000
İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum	,417	,383	,063	6,571	,000
Sözlerin Tutulmaması	-,063	-,078	,064	-,985	,325
Uygulamada Tutarsızlıklar	-,189	-,234	,063	-3,013	,003

Tablo 5.14 incelendiğinde izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, iç yapı ve çevre uyumu ve uygulamada tutarsızlık devam bağıllığını anlamlı bir şekilde yordamaktadır (Adjusted R Square=,806, F=208,718, $p<0,05$). Öte yandan devam bağıllığı, yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu, iç yapı ve çevre uyumu, sözlerin tutulmaması ve uygulamada tutarsızlığa ilişkin toplam varyansın %80' ini açıklamaktadır.

Çoklu regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin varyans analizi sonuçlarına bakıldığında; yönetmel ve örgütsel nedenler($\beta=,004$; $t=,052$; $p>0,05$), işle ilgili konular($\beta=,198$; $t=2,371$; $p>0,05$) ile devam bağıllık ölçeği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmişken, tecrübe eksikliği($\beta=-,060$; $t=1,658$; $p>0,05$), sözlerin tutulmaması($\beta=-,078$; $t=-,985$; $p>0,05$) ölçekleri ile devam bağıllığı arasındaki negatif yönlü anlamsız bir ilişki tespit edilmiştir.

İzolasyon korkusu($\beta=,251$; $t=3,564$; $p<0,05$), ilişkileri zedeleme korkusu($\beta=,371$; $t=5,891$; $p<0,05$), iç yapı ve çevre arasındaki uyum($\beta=,383$; $t=6,571$; $p<0,05$) ile devam bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki kurulmuşken uygulamada tutarsızlıklar($\beta=-,234$; $t=-3,013$; $p<0,05$) ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir anlamlı ilişki tespit edilmiştir. İzolasyon korkusunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 1m**, ilişkileri zedeleme korkusunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 1n**, iç yapı ve çevre arasındaki uyumun devam bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 2h** ve uygulamada tutarsızlıkların devam bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklindeki **Hipotez 2i** kabul edilmiştir.

Tablo 5.15. Hipotez Sonuçları Tablosu

Hipotezler	Sonuç
H1: Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1a: Yönetmel ve örgütsel nedenlerin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H1b: İşle ilgili konuların duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H1c: Tecrübe eksikliğinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H1d: İzolasyon korkusunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1e: İlişkileri zedeleme korkusunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1f: Yönetmel ve örgütsel nedenlerin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H1g: İşle ilgili konuların normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H1h: Tecrübe eksikliğinin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H1i: İzolasyon korkusunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1j: İlişkileri zedeleme korkusunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1k: Yönetmel ve örgütsel nedenlerin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H1l: İşle ilgili konuların devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H1m: Tecrübe eksikliğinin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H1n: İzolasyon korkusunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1o: İlişkileri zedeleme korkusunun devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Örgütsel İkiyüzlülüğün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2a: İç yapı ve çevre arasındaki uyumun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2b: Sözlerin tutulmasının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2c: Uygulamada tutarsızlıkların duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2d: İç yapı ve çevre arasındaki uyumun normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2e: Sözlerin tutulmasının normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2f: Uygulamada tutarsızlıkların normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2h: İç yapı ve çevre arasındaki uyumun devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2i: Sözlerin tutulmasının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H2j: Uygulamada tutarsızlıkların devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

5.2.7. Demografik değişkenlere göre değişkenler arası farklılıklar

Bu bölümde örgütsel sessizlik, örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel bağlılığın cinsiyet, medeni durum ve yaş değişkenleri açısından farklılaşmaları incelenmiştir.

Tablo 5.16: Örgütsel sessizlik değişkenleri puanlarının cinsiyet değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Değişkenler	Gruplar	N	X	Ss	t testi		
					t	Sd	P
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Kadın	249	3,9639	1,15556	1,891	398	0,059
	Erkek	151	3,7346	1,20818			
İşle İlgili Konular	Kadın	249	3,9261	1,15410	1,623	398	0,105
	Erkek	151	3,7285	1,22340			
Tecrübe Eksikliği	Kadın	249	2,9106	1,12826	-2,693	285	0,007
	Erkek	151	3,2517	1,28404			
İzolasyon Korkusu	Kadın	249	3,9578	1,18212	1,680	398	0,094
	Erkek	151	3,7483	1,25283			
İlişkileri Zedeleme Korkusunun	Kadın	249	3,4896	0,92593	-0,516	398	0,606
	Erkek	151	3,5412	1,03941			

Tablo 5.16’ da örgütsel sessizlik değişkenleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde tecrübe eksikliği ölçeğine göre kadın erkek arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ($t[400] = -2,693$; $p < 0,05$). Bu durumda kadınların erkeklere göre tecrübe eksikliklerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu ölçeklerine göre ise kadın ve erkek ortalama puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.17: Örgütsel bağlılık değişkenleri puanlarının cinsiyet değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Değişkenler	Gruplar	N	X	Ss	t testi		
					t	Sd	P
Duygusal bağlılık	Kadın	249	2,4371	1,41043	-4,353	398	0,000
	Erkek	151	3,0762	1,44462			
Normatif bağlılık	Kadın	249	2,5404	1,34117	-3,902	398	0,000
	Erkek	151	3,0889	1,39784			
Devam bağlılığı	Kadın	249	3,8119	1,11190	1,502	398	0,134
	Erkek	151	3,6325	1,23188			

Tablo 5.17’ de örgütsel bağlılık değişkenleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılık ölçeğine göre kadın erkek arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ($t[400] = -4,353$; $p < 0,05$). Bu durumda erkeklerin duygusal bağlılık puanları kadınlardan anlamlı olarak daha fazla olduğu söylenebilir.

Cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçlarına bakıldığında normatif bağlılık ölçeğine göre kadın ve erkek arasında yine bir anlamlı farklılık olduğu tespiti yapılmıştır ($t[400] = -3,902$; $p < 0,05$). Erkeklerin normatif bağlılıklarının kadınlardan yüksek olduğu söylenebilir. Devam bağlılık ölçeğine göre ise kadın ve erkek ortalama puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.18: Örgütsel ikiyezlülük değişkenleri puanlarının cinsiyet değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Değişkenler	Gruplar	N	X	Ss	t testi		
					t	Sd	P
İç yapı ve çevre arasındaki uyum	Kadın	249	2,9839	1,01547	-3,214	398	0,001
	Erkek	151	3,3340	1,11939			
Sözlerin tutulması	Kadın	249	2,4197	1,37154	-4,395	398	0,000
	Erkek	151	3,0563	1,45693			
Uygulamada tutarsızlıklar	Kadın	249	2,4471	1,38476	-4,751	398	0,000
	Erkek	151	3,1347	1,43252			

Tablo 5.18’ de örgütsel ikiyezlülük değişkenleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde iç yapı ve çevre arasındaki uyum ($t[400] = -3,214$; $p < 0,005$), sözlerin tutulması ($t[400] = -4,395$; $p < 0,05$) ve uygulamada tutarsızlıklar ($t[400] = -4,751$; $p < 0,05$) ölçeklerine göre kadın erkek arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca üç değişken içinde erkeklerin puanlarının kadınlardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5.19: Örgütsel sessizlik değişkenleri puanlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Değişkenler	Gruplar	N	X	Ss	t testi		
					t	Sd	P
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Evli	181	4,0149	1,15083	2,130	398	0,034
	Bekar	219	3,7636	1,19327			
İşle İlgili Konular	Evli	181	3,9591	1,17051	1,657	398	0,098
	Bekar	219	3,7626	1,18873			
Tecrübe Eksikliği	Evli	181	2,8011	1,12846	-3,696	393	0,000
	Bekar	219	3,2363	1,22279			
İzolasyon Korkusu	Evli	181	4,0069	1,20688	1,929	398	0,054
	Bekar	219	3,7728	1,20874			
İlişkileri Zedeleme Korkusunun	Evli	181	3,4962	0,91249	-0,241	398	0,810
	Bekar	219	3,5197	1,01592			

Tablo 5.19’ da örgütsel sessizlik değişkenleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir. Medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde tecrübe eksikliği ölçeğine göre kadın erkek arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. ($t[400] = -3,696$; $p < 0,05$). Bu durumda bekârların evlilere göre tecrübe eksikliklerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu ölçeklerine göre ise evli ve bekâr ortalama puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.20: Örgütsel bağlılık değişkenleri puanlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Değişkenler	Gruplar	N	X	Ss	t testi		
					t	Sd	P
Duygusal bağlılık	Evli	181	2,3913	1,41863	-3,641	398	0,000
	Bekâr	219	2,9155	1,44517			
Normatif bağlılık	Evli	181	2,4893	1,32593	-3,430	398	0,001
	Bekâr	219	2,9609	1,40277			
Devam bağlılığı	Evli	181	3,8333	1,10930	1,399	398	0,163
	Bekâr	219	3,6705	1,19850			

Tablo 5.20’ de örgütsel bağlılık değişkenleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir.

Medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılık ölçeğine göre kadın erkek arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir($t[400] = -3,641$; $p < 0,05$). Bu durumda bekârların duygusal bağlılık puanları evlilerden anlamlı olarak daha fazla olduğu söylenebilir. Medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçlarına bakıldığında normatif bağlılık ölçeğine göre bekâr ve evliler arasında yine bir anlamlı farklılık olduğu tespiti yapılmıştır($t[400] = -3,430$; $p < 0,05$). Bekârların normatif bağlılıklarının evlilerden yüksek olduğu söylenebilir. Devam bağlılık ölçeğine göre ise bekâr ve evlilerin ortalama puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 5.21: Örgütsel ikiyezlülük değişkenleri puanlarının medeni durum değişkeni bakımından karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Değişkenler	Gruplar	N	X	Ss	t testi		
					t	Sd	P
İç yapı ve çevre arasındaki uyum	Evli	181	2,9298	0,97376	-3,251	396	0,001
	Bekâr	219	3,2701	1,11916			
Sözlerin tutulması	Evli	181	2,3577	1,37845	-3,894	398	0,000
	Bekâr	219	2,9098	1,43799			
Uygulamada tutarsızlıklar	Evli	181	2,3610	1,39482	-4,466	398	0,000
	Bekâr	219	2,9924	1,41761			

Tablo 5.21’ de örgütsel ikiyezlülük değişkenleri ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla t-testi gerçekleştirilmiştir.

Medeni durum değişkenine göre t-testi sonuçları incelendiğinde iç yapı ve çevre arasındaki uyum ($t[400] = -3,251$; $p < 0,005$), sözlerin tutulması ($t[400] = -3,894$; $p < 0,05$) ve uygulamada tutarsızlıklar ($t[400] = -4,466$; $p < 0,05$) ölçeklerine göre bekâr ve evliler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca üç değişken içinde bekârların puanlarının evlilerden anlamlı olarak daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 5.22 incelendiğinde örgütsel sessizlik bileşenlerine yönelik algıların yaş değişkenine göre yönetsel ve örgütsel nedenler($p>0,05$), işle ilgili konular($p>0,05$), izolasyon korkusu($p>0,05$) ve ilişkileri zedeleme korkusuna göre anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı tespit edilmiştir. Fakat 16-25 yaşın 26-35 yaşına göre tecrübe eksikliği algısı yönünden daha anlamlı olduğu tespiti yapılmıştır.

Tablo 5.23: Örgütsel ikiyüzlülük değişkenleri puanlarının yaş değişkeni bakımından karşılaştırılması(Anova Testi Sonuçları)

	Yaş	N	X	Ss	Varyans n Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Anlamlılı k
Yönetsele Örgütsel Nedenler	16-25(1)	141	3,3799	1,19789	G.Arası	16,257	3	5,419			
	26-35(2)	210	2,9537	,89176	G. İçi	438,946	396	1,108			
	36-45(3)	42	3,0034	1,18372	Toplam	455,203	399	6,528	4,889	0,002	1-2
	46 ve üzeri(4)	7	3,3469	1,54932							
	Toplam	400	3,1161	1,06811							
Sözlerin Tutulması	16-25(1)	141	2,9113	1,52454	G.Arası	16,520	3	5,507			
	26-35(2)	210	2,5298	1,32604	G. İçi	806,490	396	2,037			
	36-45(3)	42	2,3988	1,53621	Toplam	823,010	399	7,543	2,704	0,045	
	46 ve üzeri(4)	7	3,0714	1,67528							
	Toplam	400	2,6600	1,43620							
Uygulamada Tutarsızlıklar	16-25(1)	141	3,0331	1,46889	G.Arası	24,951	3	8,317			
	26-35(2)	210	2,5476	1,35002	G. İçi	802,853	396	2,027			1-2
	36-45(3)	42	2,3810	1,56273	Toplam	827,804	399	10,344	4,102	0,007	
	46 ve üzeri(4)	7	2,8571	1,81411							
	Toplam	400	2,7067	1,19935							

Tablo 5.23 incelendiğinde örgütsel ikiyüzlülük bileşenlerini olan sözlerin tutulması($p>0,05$) değişkeninin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. İç yapı ve çevre arasındaki uyum bileşeninde yaş bakımından anlamlı farklılığa varılmakla birlikte, 16-25 yaş aralığının 25-36 yaş aralığına oranla iç yapı ve çevre arasındaki uyum algısının daha yüksek olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca uygulamadaki tutarsızlıklar bileşeninde de anlamlı farklılık tespit edilirken, aynı şekilde

16-25 yaş aralığı için 26-35 yaşlarından uygulamada tutarsızlık algılarının daha yüksek algılandığı söylenebilmektedir.

Tablo 5.24: Örgütsel bağlılık değişkenleri puanlarının yaş değişkeni bakımından karşılaştırılması(Anova Testi Sonuçları)

	Yaş	N	X	Ss	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	Anlamlılık
Duygusal Bağlılık											
	16-25(1)	141	2,8960	1,55016	G.Arası	11,820	3	3,940			
	26-35(2)	210	2,5667	1,33614	G. İçi	832,959	396	2,103			
	36-45(3)	42	2,4603	1,58619	Toplam	844,779	399	6,043	1,873	0,134	
	46 ve üzeri(4)	7	2,9524	1,83766							
	Toplam	400	2,6783	1,45507							
Normatif Bağlılık											
	16-25(1)	141	2,9554	1,52167	G.Arası	10,454	3	3,485			
	26-35(2)	210	2,6367	1,23817	G. İçi	757,003	396	1,912			
	36-45(3)	42	2,5646	1,50326	Toplam	767,457	399	5,397	1,823	0,142	
	46 ve üzeri(4)	7	2,9796	1,81533							
	Toplam	400	2,7475	1,38689							
Devam Bağlılık											
	16-25(1)	141	3,8747	1,21795	G.Arası	5,015	3	1,672			
	26-35(2)	210	3,6405	1,06149	G. İçi	532,250	396	1,344			
	36-45(3)	42	3,8333	1,35100	Toplam	537,264	399	3,016	1,244	0,294	
	46 ve üzeri(4)	7	3,6905	1,54089							
	Toplam	400	3,7442	1,16040							

Tablo 5.24 incelendiğinde örgütsel bağlılık bileşenleri duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ($p>0,05$) değişkenlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüz dünyasında işletmelerin yoğun rekabet içerisinde olması insan kaynağının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Rekabet üstünlüğü sağlanmasının büyük ölçüde çalışanların performansına dayandığı ve çalışan performansının yükseltilmesinin, örgütsel bağlılık seviyelerinin yükseltilmesiyle sağlanabileceği söylenebilmektedir. Ancak, örgütsel sessizlik ile örgütsel ikiyüzlülük gibi olumsuz davranışlar, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyonlarını düşürerek işletmelerin rekabet üstünlüğünü zayıflatabilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmesi için örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülük davranışlarını minimize etmeye yönelik stratejiler geliştirilmesi gerekir. Çalışma örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülüğün çalışan üzerindeki etkisini görebilmek açısından önemli olmaktadır.

Çalışmanın amacı, işletmelerde bulunan örgütsel sessizliğin ve örgütsel ikiyüzlülüğün, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını incelemektir. Çalışmada sadece sessizlik-ikiyüzlülük-bağlılık ilişkisinin ötesinde, alt faktörlerin birbirleri arasındaki durumları ve sessizlik-ikiyüzlülük-bağlılık değişkenlerine göre bir farklılaşmanın olup olmadığı da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tekstil çalışanlarından toplanan demografik verilerin sonuçlarına göre katılımcıların %62,3'ünün kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Bu durumun sebebinin kadın istihdamını arttırmak, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak, kadınların iş gücüne katılımını sağlayarak sosyal ve ekonomik kalkınmayı sağlamak için kadınlara yönelik işletmelerin desteklenmesi yönünde devlet teşviklerinin olduğu söylenebilir. Ayrıca kadınlar ellerinin yapısı gereği tekstil makinelerini kullanma yönünde daha becerikli olduklarının düşünülmesi öncelikli olarak işe alınmalarına sebep gösterilebilir.

Tekstil çalışanlarından toplanan verilerle yapılan araştırmanın sonuçlarına göre korelasyon analizi neticesinde ilk olarak; örgütsel sessizliğin devam bağlılığı arasında bir ilişkili tespit edilmiş olup bunun çalışanların sessizlikle ilişkili olarak endişe ve korku yaşamasından kaynaklandığı düşünülebilir. Çalışanların hem istikrarlı bir iş ortamında kalmak istemelerinden hem de alternatif bir iş bulmada zorlanacaklarını düşünmelerinden dolayı devam bağlılığı gösterdiği söylenebilir.

Örgütsel ikiyüzlülüğün duygusal ve normatif bağlılık ile yüksek derecede ilişkili olması çalışanların örgüte olan güvenlerini ve bağlılıklarını sarsan ikiyüzlü davranışların, duygusal ve normatif bağlılıkta azalmaya yol açmasıyla açıklanabilir.

Birçok tekstil firması kamuoyuna sürdürülebilirlik, etik çalışma koşulları, adil ücretler ve güvenli çalışma koşulları hakkında taahhütlerde bulunabilir. Ancak tekstil sektörünün tedarik zincirinde düşük ücretler, uzun çalışma saatleri, güvensiz çalışma koşulları ve çocuk işçi çalıştırma gibi ciddi sorunlarla karşılaşılabilir. Dışarıda farklı bir imaj sunan tekstil firmalarının örgüt içinde bu tür eylemlerine devam etmesi tekstil çalışanları açısından güven sarsıcı olabilir. Bu duruma şahit olan tekstil çalışanlarının örgütün değerlerine olan inancı zayıflayacağından örgüte olan bağlılıkları da azalabilir. Örgütsel ikiyüzlülük, çalışanların örgüte olan aidiyet duygularını ve sosyal kimliklerini etkileyebileceği için çalışanlar, ikiyüzlü davranışa maruz kaldığında kendilerini örgütün parçası olarak görmekte zorlanacağından duygusal ve normatif bağlılıklarında azalmaya neden olabilir.

Örgütsel bağlılığın tecrübe eksikliği ile ilişkisi, deneyimsiz çalışanların iş yerinde adaptasyon, güven ve motivasyon gibi kritik alanlarda sorunlar yaşadığından bağlılıklarının olumsuz etkilenmesi olarak açıklanabilir. Örgüte yeni dâhil olan tecrübesiz bir tekstil çalışanın işine yabancı kalabildiğinden ötürü kendine olan güveni düşük olabilir. İşinde başarılı olamayacağını düşünen çalışan gelecek kaygısı taşıyıp motivasyon düşüklüğü yaşayabilir. Bu sebeple tekstil çalışanın; iş süreçlerine ve kültürüne uyum sağlamakta zorlanması, özgüven eksikliği yaşaması ve geleceği hakkında belirsizlik hissetmesi, örgütüne olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. Tecrübesizliği nedeniyle örgüte tam olarak entegre olamayan çalışanın iş yerinde uzun süre kalması zorlaşabilir.

İzolasyon korkusunun duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı etki oluşturması, çalışanın fikirlerini ifade etmesinden ya da eleştiri yapmaktan korkmasından dolayı örgütüne karşı bağlılık hissetmesi konusunda olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabileceğini gösterir. Duygusal bağlılık açısından; çalışanın iş yerinde çalışma arkadaşları tarafından dışlanacağı düşüncesini içinde barındıran izolasyon korkusu, çalışanın duygusal olarak yıpranması duygularını gerçekçi bir şekilde dışa vurmasını engelleyebilir. Bu durum tekstil sektörünün üretim hattında verimliliğini olumsuz etkileyebilir. Tekstil sektöründe özellikle üretim ve tasarım ekipleri arasındaki uyum ve işbirliği büyük önem taşır. İzolasyon korkusu yaşayan çalışanlar, kendilerini ekip çalışmalarına tam olarak dâhil hissedemediği takdirde takım sinerjisi zayıflayabilir. Bu durum çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığına etki edebilir. Örgüt içinde kendini yalnız ve desteklenmemiş hisseden çalışanın duygusal bağlılığı azalabilir. Fakat izolasyon korkusu bazı durumlarda örgüte karşı duygusal

bağlılığı arttırabilir. Bu durum çalışanın izolasyon korkusunu aşmak ve aidiyet hissetmek için daha fazla çaba sarf etmesi durumunda gerçekleşebilir. İzolasyon korkusu yaşayan tekstil çalışanı, yalnız kalmaktan kaçınmak için iş arkadaşları ve yöneticileriyle daha fazla etkileşimde bulunabilir, örgüt kültürüne daha fazla uyum sağlama çabası gösterebilir, iş süreçlerine daha aktif bir şekilde katılabilir. Bu çabaların olması izolasyon korkusunun çalışanın örgüte karşı duygusal bağlılığını arttırabileceğini gösterir. İzolasyon korkusu, çalışanın örgütün değerlerini içselleştirme sürecini olumsuz yönde etkileyeceğinden, çalışanın örgüte olan normatif bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir. İzolasyon korkusu, tekstil sektöründe çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmelerine yol açarak örgüte karşı duydukları ahlaki yükümlülük ve sorumluluk hissini zayıflatabilir. Tekstil çalışanları fikirlerinin dikkate alınmadığını, çabalarının yeterince takdir edilmediğini ve yöneticileri tarafından yeterince desteklenmediğini hissettiklerinde kendilerini örgütten dışlanmış hissettiğinden dolayı sessizleşmeyi tercih edeceğinden normatif bağlılıkları azalabilir. Örneğin, toplantı veya iş süreçleri içerisinde dışlanma korkusu nedeniyle fikrini beyan etmeye çekinen bir çalışanın örgütüne olan güveni sarsılabileceğinden örgüt değer ve normlarına inancı da bu yönde azalabilir. İzolasyon korkusu, çalışanların iş yerinde kalma zorunluluğunu hissetmelerine neden olarak devam bağlılığını önemli ölçüde etkileyebilir. İzolasyon korkusu yaşayan bir çalışan, iş güvencesi, mali zorunluluklar, kıdem ve birikmiş haklar gibi nedenlerle işini kaybetme endişesi yaşayabilir. Bu endişe, çalışanın mevcut işinde kalmayı tercih etmesine ve devam bağlılığının artmasına yol açabilir. Ayrıca, sosyal destek eksikliği ve dışarıda alternatif iş imkânlarının azlığı, izolasyon korkusunu pekiştirip iş yerinde kalma kararını güçlendirebilir. Bu nedenle, izolasyon korkusunun devam bağlılığını arttırıcı etkisi olduğu söylenebilir. Ancak bu durum çalışanın iş tatmini ve motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir. Tekstil sektörü genellikle yüksek çalışan devir oranıyla mücadele veren bir sektör olduğundan dolayı işine istikrarlı bir şekilde devam eden çalışanın varlığı örgüt açısından önemli olmaktadır. Dolayısıyla tekstil sektöründe çalışanların örgütte uzun süre kalmasının sağlanması yapılan işin kalitesini arttırabilir. Tekstil sektörü yöneticilerinin, çalışanların izolasyon korkusunu azaltacak destekleyici politikalar ve uygulamalar geliştirmesi hem çalışan memnuniyeti hem de örgütsel verimliliği arttırabilir.

İlişkileri zedeleme korkusunun duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerinde oluşturduğu anlamlı etki örgüte olan devam bağlılığı arttırıp duygusal ve normatif bağlılığı azaltabilir. Çalışanların işini sevmesiyle ve aitlik duygusuyla oluşan duygusal

bağlılık, örgüt içinde fikirlerini beyan edememelerinden dolayı işlerine olan tutku ve sevgilerinin azalmasıyla sonuçlanabilir. Tekstil sektörünün uzun çalışma saatleri ve yapılan işin fiziksel zorlukları göz önüne alındığında iyi arkadaşlık kurmanın moral yükseltme konusunda önemli olduğu söylenebilir. Bundan dolayı çalışanlar iş yerindeki arkadaşlık ilişkilerini zedelemekten korktukları için fikirlerini paylaşmaktan çekinebilirler. Bu durum tekstil çalışanlarının işlerinden duydukları memnuniyeti ve işlerine olan sevgilerini azaltacağı için duygusal bağlılıklarını da azaltabilir. Çalışanların örgütlerine karşı ahlaki zorunluluk ve sorumluluk hissetmesiyle oluşan normatif bağlılık, ilişkileri zedelememek uğruna örgütsel değerlere uymayan davranışlarda bulunarak azalabilir. Bu duruma tekstil çalışanın, ekip arkadaşlarının örgütün değerlerine aykırı davranışlarına şahit olduğu halde tepkilerinden çekindiği ve ilişkisini bozmamak için sessiz kalması sebep olarak gösterilebilir. Örneğin tekstil sektöründe önemli bir aşama olan kalite kontrol sürecinde kasıtlı şekilde hata yapan arkadaşına şahit olan tekstil çalışanı arkadaşıyla ilişkisini bozmamak adına bu durumu ekip liderine bildirmeyebilir. Bu durum iş yerinde uzun vadede ciddi sorunlara yol açıp ve etik olmayan bir kültürün oluşmasına neden olacağı için normatif bağlılığı zedeleyebilir. Devam bağlılığında ise çalışanlar maddi zorluklar ve yeni bir iş bulamama kaygısı gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkan olumsuzluklara rağmen işe devam edebilirler. İlişkileri zedeleme korkusu, örgüt içinde güvenilir bir çalışan olma çabasını arttırabilir. Çalışan, güvenin ve itibarın sürdürülmesinin uzun vadeli kariyer başarısı için önemli olduğunu bildiğinden ilişkileri koruma çabasına girebilir. Bu korku çalışanların tekstil sektörü ortamındaki ilişkilerini ve iş birliğini koruma çabasını arttırabilir. Bu durum, tekstil çalışanının örgütte uzun süreli kalma ve örgüte değer katma isteğini güçlendirebilir.

Örgütsel ikiyüzlülük değişkenlerinden biri olan iç yapı ve çevre arasındaki uyumun duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı etki tespit edilmesi örgütsel ikiyüzlülük ile alakalı olmaktadır. İç yapı örgütün işleyiş, politika ve paydaşlarını ifade ederken bu hususta yaşanan uyumsuzluk çalışanın örgütün değerlerine, politikalarına duyduğu güveni sarsabilir. Bununla birlikte dış çevredeki rekabet ve ekonomik baskılar örgütün iç yapısal değerleriyle çatışırsa örgütsel ikiyüzlülük artabilir. Rekabetçi bir pazarda faaliyet gösteren tekstil firmaları, hızlı karar alma ve uygulama gereksinimleriyle karşı karşıya kalabilirler. Bu durumda örgüt içindeki şeffaflık ve katılımcılığı teşvik eden değerler ile hızlı karar alma arasında bir çatışma ortaya çıkabilir. Bu durumda, tekstil çalışanlarının örgüte olan güvenini zedeleyeceğinden duygusal, normatif ve devam bağlılığın azalmasına neden olabilir.

Sonuç olarak iç yapı ve çevre arasındaki uyumun sağlanması örgütsel ikiyeüzlülüğü azaltabilir. Bu durumda örgüt içinde daha sağlıklı bir çalışma ortamı ve daha yüksek çalışan memnuniyeti ile sonuçlanabilir.

Örgütsel ikiyeüzlülüğün sözlerin tutulmaması boyutunun, duygusal ve normatif bağlılığı önemli ölçüde etkilediği sonucuna varılmıştır. Duygusal bağlılığın temelinde sevgi ve aidiyet bulunur. Örgütün hedeflerine katkıda bulunmaktan mutluluk duyan çalışan örgütün verdiği sözleri tutmamasıyla güven anlamında hayal kırıklığına uğrayabilir. Güvensizlik, duygusal bağlılığın temelini oluşturan pozitif duyguları zedeleyebilir. Örneğin tekstil yöneticilerinin çalışana terfi vereceğini söyleyip sözünü tutmaması çalışanda hayal kırıklığı yaratıp güvenini sarsabilir. Öte yandan ahlaki ve etik sorumluluk çerçevesinde oluşan normatif bağlılık açısından, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulmaması çalışanın güvenini sarsma konusunda daha da yıkıcı olabilir. Çünkü ahlaki kural ve etik değerlere böylesine önem veren bir çalışanın güveninin ahlaki ve etik değerlere aykırı davranarak zedelenmesinin çalışan açısından sarsıcı olduğu söylenebilir. Tekstil sektörü, genellikle yüksek iş gücü devir hızına sahip bir sektördür. Bu sektörde çalışanların örgütsel bağlılıklarını sürdürebilmesi için güven ve adalet duygularının korunması gerekebilir. Verilen sözlerin tutulmaması çalışan memnuniyetinin düşmesine, motivasyonun azalmasına ve yüksek iş gücü devrine yol açabilir. Bu durumda tekstil sektörünün iş gücü devir hızını düşürmesi, çalışanlarına verdikleri sözleri tutup güven ve bağlılığı pekiştirmeleriyle sağlanabilir.

Örgütsel ikiyeüzlülüğün uygulamada tutarsızlık boyutunun duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğu görülmüştür. Tekstil sektörü yöneticilerinin ilan ettiği değer ve normlarının pratikte uygulanışında tutarsızlık olması tekstil çalışanlarının örgütlerine olan yaklaşımını doğrudan etkileyebilir. Örgüte sevgi ve aidiyet duygusuyla bağlı olan çalışan, yöneticilerin söylem ve eylemleri arasında tutarsızlığa şahit olursa duygusal bağlılığında azalmalar görülebilir. Üst yönetimin sürekli olarak “Çalışanlarımız bizim en değerli varlıklarımızdır” sloganlarını kullanıp pratikte iş yükünü durmadan arttırıp ve fazla mesai ücretlerini ödemezse bu tutarsızlık karşısında duygusal bağlılıkta azalmalar gözlemlenebilir. Veyahut da tekstil yöneticileri ekip çalışması ve işbirliğini teşvik edici konuşmalar yapıp, performans değerlendirme sisteminde bireysel performansı baz aldığında, çalışanın örgüt değerlerine olan inancı yitebileceğinden duygusal bağlılığı azalabilir. Örgüte karşı sorumluluk ve etik anlayışı çerçevesinde bağlı olan çalışanların örgütün kendilerine adil ve dürüst davranmadığını düşündüğü noktada örgüte karşı hissettiği ahlaki ve etik yükümlülük

duygularında azalmalar olabileceğinden normatif bağlılığın azalması da söz konusu olabilir. Örneğin örgütün sorumluluk projelerine önem verdiğini belirtip çevreye zarar vermesi, sürekli dürüst ve şeffaf olmanın önemini vurgulayıp fakat çıkarları doğrultusunda bilgi saklaması gibi durumlar söylem ve eylem arasındaki tutarsızlık olarak algılandığından dolayı örgüte olan güveni sarsıp normatif bağlılığı azaltabilir. Çalışanların örgütte kalmalarının fayda-maliyet analizi sonucunda ortaya çıktığı devam bağlılığı da uygulamada tutarsızlıktan olumsuz yönde etkilenebilir. Bu tür ikiyüzlülüğe maruz kalan çalışanlar alternatif iş bulduğu takdirde örgütten ayrılma kararı alabilirler. Sonuç olarak uygulamada tutarsızlık durumu çalışanların duygusal normatif ve devam bağlılığını anlamlı şekilde etkileyebilir. Bu tutarsızlık tekstil çalışanlarının örgütlerine olan güvenini, sadakatini ve bağlılık duygularını zayıflatarak memnuniyet ve verimliliklerini düşürebilir.

Özetle yapılan araştırmanın verileri ışığında örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülüğün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu iki durumun tekstil çalışanlarının bağlılıklarını olumsuz etkileyen önemli faktörler olduğu söylenebilmektedir. Çalışanların kendilerini ifade edememeleri ayrıca örgütün tutarsız davranışları duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığını zayıflatabilmektedir.

Literatürde yapılan incelemeler neticesinde araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalara rastlanmamış olsa da örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel sessizlik üzerine yapılan benzer araştırmalara bakıldığında ilgili araştırma sonuçlarıyla benzerlikler aşağıda sunulmuştur;

Karagül Kandemir (2019) tarafından yapılan çalışmada örgütsel ikiyüzlülüğün hâkim olduğu bir örgüt ortamında çalışanların iş başarısı ve iş doyumunu düşürüp, örgütsel bağlılıklarının da azaldığını savunmuş olması araştırma bulgularımızdan H2 hipotezimizi destekler durumdadır.

Kılıçoğlu (2017), araştırmasında örgütsel ikiyüzlülük algılarının artmasının örgütsel güveni ve örgütsel adaleti azaltacağı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuca istinaden örgütsel güven ve örgütsel adalet örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasında olduğundan ötürü örgütsel bağlılık davranışlarında da azalma olabileceğini belirtmiş olup araştırmanın bu yönüyle çalışmamızla aynı sonuca vardığı söylenebilmektedir. Çalışmamızda da belirttiğimiz üzere örgüt içerisinde artan ikiyüzlülük algısının

çalışanda güven sorunu yarattığı ve bununla birlikte çalışanların örgütlerine bağlılıklarında azalmalar görüldüğü vardığımız sonuçları destekler nitelikte olmuştur.

Tayfun, Işın ve Küçükergin (2016), örgütsel sessizliğin hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini üzerinde olumsuz yönde bir etkisi olduğunu savunmuşlardır. Örgütsel sessizlik arttıkça; örgütsel bağlılık ve iş tatmininde düşüşün olduğunu belirtmişlerdir. Bir başka ifadeyle, eğer bir örgütte çalışanlar örgütsel sessizliğe mahkum edilmişse; bunun sonucu onların bağlılık düzeylerin ve tatmin düzeylerinde bir düşüş olarak gözlemlendiğini savunmuşlardır. Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğunun sonucuna varıldığı çalışmamızda da benzer şekilde sessizlik davranışı gösteren çalışanların zamanla örgütlerine olan bağlılıklarının zedelendiği ve örgütten ayrılmalarla sonuçlandığı bulguları Tayfun, Işın ve Küçükergin' in çalışmalarıyla benzerlik gösterdiği söylemek mümkündür.

Pekoğlu (2020) çalışmasında örgütte ikiyüzlülük olması durumunda örgütte çalışanların örgüte bağlılığı ve örgüte olan güven duygusunun azaltacağı ve çalışanın işten doyum almamaya başlayıp örgütte siniklik ve sessizliğin baş göstereceğini savunmuştur. Yapılan bu çalışmaların sonuçları araştırmamızı destekler niteliktedir.

Çalışmanın sonuçları incelendiğinde, tekstil sektöründe dikkat edilmeyen ve önü kesilmeyen örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel sessizlik davranışlarının; davranış bozukluklarını beraberinde getirmekte, tekstil çalışanlarının verimliliğini düşürmekte, performanslarını azaltmakta ve örgüte olan bağlılıklarını zedeleyerek iş tatminini olumsuz yönde etkilediklerini söylemek mümkündür. Örgütsel bağlılığı yüksek seviyede olan tekstil çalışanlarının, örgütsel bağlılığı düşük olan kişilere oranla örgütlerine yarar sağlayacak işlere katılımı ve performansları daha yüksek olabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülüğün olumsuz etkilerini azaltmak için tekstil sektörünün iyileştirebileceği adımlar şunlardır;

- Şeffaf ve açık bir iletişim için düzenli bir şekilde toplantılar yaparak çalışanların düşünce ve önerilerini dile getirmeleri sağlanabilir.
- Liderlere verilen etkili iletişim, empati ve etik liderlik eğitimleri ile liderlerin çalışanları daha iyi anlamasını ve desteklemesini sağlayarak çalışanın kendini değerli hissedeceği ortam oluşturulabilir.

- Tutarlı ve adil politikalar izleyerek, çalışanın örgütün adaletine ve tutarlılığına güveni sağlayıp çalışanın bağlılığı artırılabilir.
- Çalışanların karar süreçlerine katılımı artırılarak sessizliğin önüne geçilebilir.
- Performans ve ödüllendirme sistemlerinin adil olmasının sağlanmasıyla çalışanlar çabalarının karşılıksız kalmadığını görüp işine daha büyük bir motivasyon ve istekle bağlanabilir.
- İş-yaşam dengesi ve stres yönetimi programları sunarak çalışan refahı artırılıp, tükenmişlik ve iş stresi azaltılabilir.
- Örgütün etik ve değer programları net şekilde tanımlanıp uygulanarak çalışanın örgüte olan inancı kuvvetlendirilebilir.
- Örgüt tarafından çalışan memnuniyetine yönelik düzenli şekilde anket ve araştırmalar yapılarak çalışanın beklenti ve ihtiyaçlarına önem verildiği hissettirilebilir. Bu adımlar, örgütsel sessizlik ve örgütsel ikiyüzlülüğün olumsuz etkilerini azaltarak çalışan bağlılığını ve genel örgütsel performans ve motivasyonunu arttırmaya yardımcı olabilecektir.

Sonuç olarak, örgütsel ikiyüzlülük ve örgütsel sessizlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin değişik firmalarda ve koşullarda farklı öncüller ve ardıllar açısından araştırılması ve diğer faydalarının daha iyi belirlenmesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bu konuda daha sonra çalışma yapmak isteyenler de özellikle tekstil sektöründe motivasyon konusu üzerine araştırma yapabilir ve araştırmayı Batman ili dışında ki tekstillerde gerçekleştirerek tekstil çalışanlarının motivasyonlarını olumsuz etkileyen çalışma şartlarını tespit edip, motivasyonlarını yükseltip performanslarını arttıracak hususları tespit edebilirler.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014). Örgüt kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Kocaeli.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- Algın, İ. ve Atanur Başkan, G. (2015). Üniversitelerde Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81-90.
- Ağiroğlu Bakır, A. (2013). Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Malatya.
- Akan, B. ve Oran, F.Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Akiner, Ö. (2020). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Sektörüne Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Modipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Allen, N.J.Meyer, 1990, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alparslan, A. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Altınbaş, B. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Arslan, S. (2016). Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Örgütsel Yabancılaşmaya Etkisi: Alanya Belediyesinde'nde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Antalya.

- Arslan, T. (2008). Yöneticilerin Statüleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Kocaeli.
- Atalay, İ. (2010). Mobbingin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründen Bir Örnek. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Atasever, M. (2013). Yıldırmanın Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi ve İşletmelerde Bir Araştırma. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Denizli.
- Aydın, F. (2016). Ortaokul Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Türleri ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışları. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Denizli.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma İle İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120-1123.
- Aykaç, A. (2010). İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- Aytaç, M. S. (2021). Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Şanlıurfa Örneği. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Şanlıurfa.
- Bağ, D. ve Ekinci, E. (2018). Öğretim Elemanlarında Örgütsel Sessizlik Davranışı, Nedenleri ve Sonuçları. *International Journal of Human Sciences*, 15(1), 567-580.
- Balkan Akan, B. ve Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 71-75.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 130-135.
- Bayram, T. Y. (2010) Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Bolu.
- Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N. (2014). Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 134-152.
- Becker, H.S. (1960): "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Cilt 66, ss.32-42.

- Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Gebze Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Gebze.
- Buluş, Ç. (2017). Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Batman.
- Buyruk Akıl, Y. (2022). Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel İkiyüzlülük, Örgütsel Vatandaşlık ve Motivasyon Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 682-701.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 76-77.
- Bozkaya, E. (2013). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hiyerarşik Yapısı Yüksek Bir Kurumda Uygulama. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Balıkesir.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Brown, Timothy A. 2006. Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. 2. bs. New York: Guilford Press.
- Brunsson, N. (1989). The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. John Wiley& Sons, 1382), 236-240.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik, Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri, İş ve Özel Yasama Psikolojik Bakışlar. Solmuş T (Ed.), İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çatal F. (2023). Örgütsel Sessizlik. Aydın, E. (Ed). *Güncel Örgütsel Davranış Yaklaşımları* (s.121-136). İstanbul: Efe Akademik Yayıncılık
- Çarıkçı, İ.H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 153-170.
- Chris, A. (1998). Empowerment: The Emperor New Clother. Harvard Business Review, May-Jun, 100.

- Cihangiroğlu, N., Teke, A., Özata, M. ve Çelen, Ö. (2015). Mesleki Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 7, 367-372.
- Çimen, B. ve Karadağ, E. (2021). Okullarda Örgütsel İkiyüzlülük Üzerine Öğretmen Görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 53(53), 227-245.
- Çiftçi, G.E. (2015). Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Doktora Tezi: Kırıkkale.
- Çiftçi, G. E. ve Öneren, M. (2017). Örgütsel Sessizlik, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Güven İlişkisi. *Social Sciences Studies Journal*, 3(8), 567-583.
- Çillik, A. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi: Denizli.
- Çöp, S. (2008). Türkiye ve Polonya’ da Turizm Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarına İlişkin Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- Crockett, D. (2013). Teacher silence in South Carolina public schools. (Unpublished doctoral thesis). South Carolina University, Columbia.
- Demir Uğur, E. (2017). Örgütsel Sessizlik İklimi ve Çalışan Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: İstanbul.
- Demir, E. ve Cömert, M. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, 148-165.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 22(2), 194-197.
- Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 287-288.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dönmez, E. (2016). Örgütsel Sosyalleşme ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Denizli.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Dogus Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-218.

- Duygulu, S. ve Aban, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 14(2), 63.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Emine, A. (2021). Algılanan Etiksel İklim ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü: Uygulamalı Bir Çalışma. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Nevşehir.
- Eren, H. ve Demirgöz Bal. M. (2015). Hemşirelikte Örgütsel Bağlılık. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(1), 44-48.
- Erer, B. (2020). Örgütsel Sessizlik Davranışının X, Y ve Z Kuşağı Açısından Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 577-589.
- Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ. S. (2014). Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 64.
- Eroğlu, F. ve Eroğlu, Ş. G. (2014). Kitle Kültürü Ortamında Stratejik Tutarsızlık ve Örgütsel İkiyüzlülük: Kredi ve Yurtlar Kurumuna Bağlı Yurtlarda Bir Araştırma. *International Conferance On Eurasian Economies*, 3-5.
- Erok, M. (2018). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Karaman.
- Erol, G. ve Köroğlu, A. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62), 258-272.
- Etzioni, A. (1975). Comparative analysis of complex organizations, rev. Simon and Schuster.
- Fedai, M., Develi, A. ve Sarıoğlu, G.S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Gencer, M. (2018). Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi: Denizli.

- Gezen, H. ve Kaya, A. (2022). Öğretmenlerin Örgütsel Dedikodu ve Örgütsel İkiyüzlülük Algı Düzeylerinin İncelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 1211-1225.
- Güçlü, H. (2006). Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: Eskişehir.
- Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Edirne.
- Göçen, A., Uzun, M. ve Kaya, A. (2021). Okullarda Örgütsel Sinizm ile Örgütsel İkiyüzlülük Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(44), 8003-8024.
- Gökçe, N. (2013). Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Göven, E. K. ve Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(Özel Sayı), 1-25.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 38-40.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.
- Halis, M. ve Ay, D. A. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- Imadoğlu, T. ve Çavuş, M. F. (2023). Örgütsel Güven ve Örgütsel İkiyüzlülük İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *1. Third Sector Social Economic Review*, 58(1), 438-451.
- Işık, M. ve Ekşi, G. G. (2023). Tekstil Sektöründe Çalışanların Örgütsel İkiyüzlülük Algısı: Çankırı İli Örneği. Öztürk, M. ve Işık, M. (Ed.). *Çalışma Hayatı Araştırmaları* (103-124). İstanbul: Hiper Yayın.

- Kahveci, G., Kandemir, İ. K. ve Bayram, S. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Elementary Education Online*, 18(2), 791-793.
- Kalay, F., Oğrak, A., Vedat, B. A. L. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek bir uygulama. *Sakarya İktisat Dergisi*, 3(2), 1-18.
- Kanter, R.M. (1968): “Commitment and Social Organizations”, *American Sociological Review*, 449-517.
- Karagül Kandemir, İ. (2019). İlkokul ve Ortaokulda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Rize.
- Karaoğlu, Ö. (2019). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Denizli.
- Katz, D. & Khan, R. L., (1977). Örgütlerin toplumsal psikolojisi. (Çeviren: H. Can, Y. Bayar), TODAİE 167, Ankara.
- Keser, A. (2018). İşte Mutluluk Araştırması. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43-48.
- Kılıçoğlu, G. (2017). Organizational hypocrisy and integrity in turkish context: A theoretical analysis. *Educational Administration: Theory and Practice*, 23(3), 465-504.
- Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y. ve Karadağ, E. (2019). Do schools fail to “walk their talk”? Development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 52- 82.
- Kılınç, M. (2021). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Algı Yönetim Taktikleri ile Öğretmenlerin İşle Bütünleşmelerinin Örgütsel İkiyüzlülükle İlişkisi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kline, Rex B. 2016. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 4. bs. New York: Guilford Press.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 202-203.
- Kulualp, H. G. ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.

- Konan, N. ve Taşdemir, A. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel İkiyüzlülük Algıları ile Mutluluk Düzeyleri Algıları Arasındaki İlişki. *Scientific Educational Studies*, 3(2), 132-135.
- Köse Karabağ, E. (2014). Dezavantajlı Okullarda Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 28-36.
- Naktiyok, A. ve Polat, F. (2016). Çalışanların Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 1-17.
- Macit, G. ve Erdem, R. (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 93-114.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Afyon.
- Mevlana, H. Bölüm VI Eğitimde Örgütsel İkiyüzlülük. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 104-106.
- Meydan, C. M. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık: Ankara
- Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1564-1568.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E.W. & Milliken, F.J. (2000). Organizational silence: A Barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706- 725.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 14, ss.224-247.
- Mowday, R. T. Steers, R.M. Porter, L. W. (1982). Employee Organization Linkages; The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. Academic Press, New York.
- Nartgün, Ş. S. ve Kartal, V. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 50-55.

- O'reilly, C. V & Chatman, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Özçınar, M., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 150-171.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-135.
- Özlü, N. (2020). Örgütsel Sessizliğin Nedenlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi: Denizli.
- Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017). Klasik, Neo-klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988), "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Ramazanoğlu, F. ve Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 52-56.
- Ryan, C. (1995). *Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems*. Routledge, London.
- Sağlam, A. Ç. ve Yüksel, A. (2015). Liselerde Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşleri. *Turkish Studies*, 10(7), 321.
- Salancik, G.R. (1977): *Commitment and The Control of Organization Behavior and Belief*, New Directions in Organization Behavior, der, B. M. Sraw ve G. R. Salancik, Chicago, Illionis.St. Clair Press.
- Salha, H. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 5-15.
- Sardoğan, İ. (2017) Öğretmenlerde Örgütsel Sessizlik. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Konya.
- Sarıboğa, M. (2017). Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Etkisi ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.

- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 57-59.
- Tabachnick, B. G., - Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics. Boston: Allyn and Bacon.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 119-120.
- Tetik, S. (2012). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 279.
- TrtHaber. (2022). <https://www.trthaber.com/haber/guncel/batman-firmalari-ve-40-bin-calisaniyla-tekstilde-marka-sehir-olmak-istiyor-672950.html> adresinden alındı. [Erişim Tarihi: 15 Aralık 2022].
- Pata Y. S. ve Gemlik, N. (2021). Örgütsel Sessizlik Kavramına Hemşirelik Mesleği Açısından Bakış. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, 1, 38-48.
- Pekoğlu, H. (2020) Eğitimde Örgütsel İkiyüzlülük. Dönger, A. (Ed.). Eğitim Bilimleri Teori, Güncel Araştırmalar ve Yeni Eğilimler/2(s.98-111). İvpe Yayınları.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, s. 331-369.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İleri Veri Analizi. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Construct, *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Varlı, H. (2014). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Aksaray.
- Vroom, V. H. (1964), Work And Motivation. New York: Wiley.

- Yalçın, B. (2009). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Tokat.
- Yaman, E. ve Ruçlar, R. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1, 36-50.
- Yaşar, K., Gangal, M., Baytöre, K.G. ve Sağlam, E. (2023). Eğitim Kurumlarında Örgütsel İkiyüzlülük Üzerine Öğretmen Görüşleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 10, 1831-1846.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Yıldız Öztürk, H. (2016). Öğrenme Odaklılığın Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Fonksiyonel Yeteneklerin Aracılık Rolü ve Rekabetin Yoğunluğunun Düzenleyici Etkisi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Yıldız, N. Ç. ve Güneş, M. Ş. (2017) Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Ölçeği Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Yılmaz, Z. (1982). İşletme Amaçları. *Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 87-105.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-450.
- Yürür, Ş., Sayılar, Y., Okan, H. ve Sözen, C. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sessizliğin Önlenmesindeki Rolü. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2/3, 1-26.
- Zehir, M. (2023). Blokzinciri Teknolojisi, İş Modeli İnovasyonu, Rekabet Avantajı ve Firma Performansı İlişkisi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi: İstanbul.
- Weiner, Y. (1982): “Commitment in Organizations: A Normative View”, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, Larry J., Robert J. Vandenberg, and Jeffrey R. Edwards. 2009. 12 Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. *The Academy of Management Annals*. c. 3. s. 1: 543-604.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Bu çalışma Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Bölümü'nde yapılmakta olan “Örgütsel İkiyüzlülük ve Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma” konulu bilimsel araştırma ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla yönetim alanında bilimin ilerlemesine katkıda bulunmayı umut ediyoruz. Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan kişilere isterlerse verilecektir. Şimdiden teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz

Dr. Öğretim Üyesi Uyum ELİTOK
uyum.elitok@batman.edu.tr

Ela ERİPEK
elaeriepek@gmail.com

Aşağıdaki sorular Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleriyle ilgilidir. İş yerinizde sessiz kalma nedenlerinizi dikkate alarak soruları yanıtlayınız. Bu ölçekte (1) Tamamen Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
Yönetimsel ve örgütsel nedenler	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.					
2. Yöneticilerin “sözde ” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.					
4. İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
5. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					

6. Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı ” konuşmamı anlamsız kılıyor.					
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.					
8. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
9. İşin / mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					
10. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak					
11. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
12. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
13. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleyle maruz kalıyorlar.					
İşle ilgili konular	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
14. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
15. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
16. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
17. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
18. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					
Tecrübe eksikliği	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
19. Problem bildirme yada öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
20. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					

21. Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
22. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.					
İzolasyon korkusu	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
23. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
24. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygı azaltabilir.					
25. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
26. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozcu biri olarak değerlendirilirim.					
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
27. İşimle ilgili problem ve sorunları yönetici ya da patronumla konuşurken kendimizi rahat hissediyorum.					
28. Patronum veya yöneticimle açıkça konuşamayacağımızı hissettiğim oldu.					
29. Bu durumda olduğumu sık sık hissedirim.					
30. Bir sorun veya işime ilgili özel bir problem olduğunda onu açıkça konuşamadığımı hissettim.					
31. Problem veya sorunlar hakkında açıkça konuşmada sınırlandığımı hissettim.					
32. Meslektaşlarımla konuşurken kendimi rahat hissetmiyorum.					
33. Üst yöneticim çalışanları şirket konularından desteklemedikleri şeyleri açıklamaları için cesaretlendirir.					
34. Bu şirkette insanlar fikirlerini açıklamak da kendilerini özgür hisseder.					

35. Eğer şirketle ilgili konulara katılmıyorsanız “ baş belası” olarak tanımlanabilirsiniz.					
36. Eğer şirket konularıyla ilgili onaylamadığınız şeyleri söylerseniz gelecekte olumsuz sonuçlara katlanmanız gerekebilir					
37. Eğer şirketle ilgili konulara katılmazsanız üst yöneticiler tarafından bağlılığınızın olmadığı algılanır.					
38. Yöneticimle şirket konuları hakkında sık sık konuşurum.					
39. Yöneticimle departman konuları hakkında sık sık konuşurum.					
40. Yöneticimle işim hakkında sık sık konuşurum.					
41. Yöneticimle maaş çalışma koşulları gibi iş tatmini ile ilgili konular hakkında sık sık konuşurum.					
Aşağıdaki sorular Örgütsel bağlılıkla ilgilidir. Bu ölçekte (1) Tamamen Katılmıyorum,(2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
Duygusal Bağlılık	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
42. Meslek yaşamımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni mutlu eder.					
43. Bu kuruluşun meselelerini gerçekten kendi meselelerim gibi hissediyorum.					
44. Kuruluşuma karşı güçlü bir aidiyet hissim var.					
45. Bu kuruluşa kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum.					
46. Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var.					
47. Bu kuruluştaki çalışıyor olmak benim için gurur kaynağıdır.					

Normatif Bağlılık	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
48. Benim için avantajlı olsa da kuruluşumdan ayrılmamın doğru olmadığını hissediyorum.					
49. Bu kuruluştan ayrılmam ahlaken doğru olmaz.					
50. Başka yerden teklif alsam da kuruluşumu bırakmamın doğru olmadığını hissederim.					
51. Bu kuruluşa devam etmek konusunda kişisel bir sorumluluk hissediyorum.					
52. Kuruluşumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
53. İnsanın daima kuruluşuna sadık olması gerektiğine inanıyorum.					
54. Bu kuruluşta kalmak için hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.					
Devam Bağlılığı	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
55. İstesem bile bu kuruluştan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
56. Bu kuruluşta kalmak benim için şu an istekten öte bir zorunluluktur.					
57. Bu kuruluştan ayrılmamamın sebebi başka alternatifimin olmamasıdır.					
58. Bu kuruluştan ayrılırsam hayatım çok zorlaşır.					
59. Başka bir ayarlamadan bu kuruluştan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişeliyim					
60. Kuruluştan ayrılmayı düşünmek gibi bir seçim şansımın olmadığını düşünüyorum.					

Aşağıdaki sorular Örgüte İkiyüzlülük ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Tamamen Katılmıyorum,(2) Katılmıyorum, (3)Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
İç Yapı ve Çevre Arasındaki Uyum	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
61. İş yerinde çalışanlar işyerinin değerlerine uygun hareket eder.					
62. Yönetici gerçekçi olmayan hedefler koyar.					
63. Kurumumuz çevresinin normlarını yansıtır.					
64. Kurumumuz amaçları doğrultusunda hizmet verir.					
65. Kurumumuz çevresinin değerlerini yansıtır.					
66. Kurum yönetimi belirlenen amaç doğrultusunda politikasını/uygulamalarını oluşturur.					
67. Kurum yönetimi oluşturduğu normlara aykırı davranır.					
Sözlerin Tutulması	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
68. Kurum yönetimi verdiği sözleri tutar.					
69. Kurum yönetimi yapacağını ifade ettiği şeyleri yapar.					
70. Kurum yönetimi kurum içi problemleri çözeceğini söylemesine rağmen çözmez.					
71. Kurum yönetimi aldığı kararları hayata geçirir.					
72. İş yerimizde çalışanların ihtiyaçları karşılanır.					
Uygulamada Tutarsızlıklar	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
73. Kurumumuzda çalışanlar üretim programdaki hedefleri uygular.					
74. Kurumumuz stratejik planındaki misyonunu yerine getirir.					

75. Yönetici bir şeyi yapacağını ifade ederken; başka bir şey yapar.					
76. Yöneticinin fikirleri ve uygulamaları arasında fark yoktur.					
77. Kurumumuzda çıkan herhangi bir uyuşmazlığın anlaşmazlığın hemen üzeri örtülür.					
Aşağıda bulunan kişisel bilgilerinize ait soruları yanıtlayınız.					
1.Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın					
2. Yaşınız : ☐ 16-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 ve üstü					
3. Medeni durumunuz: ☐ Evli ☐ Bekâr					
4.Eğitim Durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü					
5. Şu an bulunduğunuz kurumda ☐ 1 Yıl ve altı ☐ 2-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11 yıl ve üstü ne kadar süredir çalışmaktasınız?					
6. Şuan yapmakta olduğunuz işi kendi isteğinizle mi seçtiniz? ☐ Evet ☐ Hayır					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Ela
Soyadı	Eripek
Doğum Yeri ve Tarihi	Batman / 05.03.1994
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti

Eğitim

Ön Lisans	Batman Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Bankacılık ve Sigortacılık Programı
Lisans	Batman Üniversitesi İşletme Bölümü
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	Batman Üniversitesi

Mesleki Deneyim

2013-2014	Yıldırımlar Sigorta-Staj
2020- Devam Ediyor	Tekstil Firmasında Muhasebe Elemanı